

ТОВ «ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «МЕТІНВЕСТ ПОЛІТЕХНІКА»
Факультет автоматизації виробництва та цифрових технологій
Кафедра цифрових технологій та проектно-аналітичних рішень

«Допущено до захисту»
Гарант ОПП

Ірина Смирнова

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня магістра

за підсумками виконання
освітньо-професійної програми
«Бізнес-процеси та операційна ефективність»
за спеціальністю 051 Економіка

на тему «Оцінка комплаєнс-ризиків контрагентів та методи
управління ними»

Керівник роботи

Олексій МІНЦ

Консультант від
бази практики

Гліб САС

*Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень.
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають
посилання на відповідне джерело*

Здобувач

Євген ФОКІН

Підсумкова оцінка за атестацію			
--------------------------------	--	--	--

Голова ЕК

Лариса ШАУЛЬСЬКА

м. Запоріжжя
2024

ТОВ «ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «МЕТІНВЕСТ ПОЛІТЕХНІКА»

Факультет	автоматизації виробництва та цифрових технологій
Кафедра	цифрових технологій та проектно-аналітичних рішень
Ступінь	магістр
вищої освіти	051 «Економіка»
Спеціальність	Бізнес-процеси та операційна ефективність
ОПП	

ЗАТВЕРДЖУЮ

Гарант ОПП

_____ Ірина СМІРНОВА

«06» листопада 2023 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Фокіну Євгенові Анатолійовичу

1. Тема роботи Оцінка комплаєнс-ризиків контрагентів та методи управління ними

керівник роботи Мінц Олексій Юрійович, д.е.н. професор,

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом Університету від 29.08. 2023 р. №137.1/29.08.2023

2. Термін подання здобувачем роботи 10.01.2024р.

3. Вихідні дані до роботи: рекомендовані літературні джерела та методичні посібники, галузеві видання та державні стандарти, методична література з спеціальних дисциплін та дипломування, науково-дослідницькі роботи з тематики оцінки комплаєнс-ризиків контрагентів та методи управління ними, літературні джерела, результати власних експериментів та досліджень тощо.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань): Реферат. Зміст. Вступ. 1. Теоретико-методологічні положення оцінки та управління ризиками. 2. Дослідження поточного стану та рівня ефективності бізнес-процесів в умовах ТОВ «БІЗНЕС СЕК'ЮРІТІ ГРУП», м.Київ. 3. Напрямки вдосконалення системи оцінки комплаєнс-ризиків. Висновки. Перелік використаних джерел. Додатки

5. Перелік графічного (демонстраційного) матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): Актуальність, мета, об'єкт, предмет та завдання дослідження; розроблені або удосконалені моделі бізнес-процесів, методика дослідження; діаграми бізнес-процесів в

нотації IDEF0 (діаграми різних рівней і'рархії); результати розробки та вдоскоконалення бізнес-процесів; результати економічних розрахунків; висновки до роботи; публікація результатів дослідження

6. Консультанти по роботі, із зазначенням розділів роботи, що стосуються їх.

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта
1	Мінц О.Ю., проф. каф. ЦТПАР
2	Мінц О.Ю., проф. каф. ЦТПАР
3	Мінц О.Ю., проф. каф. ЦТПАР

7. Дата видачі завдання 06.11.2023

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№п/п	Назва етапів дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи
1	Аналіз літературних джерел за темою дипломної роботи	07.11.2023 - 25.12.2023
2	Розділ 1. Теоретико-методологічні положення оцінки та управління ризиками	25.12.2023 - 30.12.2023
3	Розділ 2. Дослідження поточного стану та рівня ефективності бізнес-процесів в умовах ТОВ «БІЗНЕС СЕК'ЮРІТІ ГРУП», м.Київ.	25.12.2023 – 02.01.2024
5	Розділ 3. Напрямки вдосконалення системи оцінки комплаєнс-ризиків.	03.01.2024 - 07.01.2024
6	Висновки, перелік посилань, вступ, зміст, реферат	07.01.2024 – 08.01.2024
7	Подання завершеної роботи. Перевірка на академічний плагіат	10.01.204 – 16.01.2024
8	Остаточне оформлення роботи, презентаційного матеріалу, автореферату	17.01.2024 – 19.01.2024
9	Рецензування завершеної роботи. Захист	19.01.2024 – 24.01.2024

Здобувач

(Євген ФОКІН)

Керівник роботи

(Олексій МІНЦ)

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота: «Оцінка комплаєнс-ризиків контрагентів та методи управління ними».

Актуальність теми дослідження. Оцінка комплаєнс-ризиків набула великої актуальності у світлі посилення регуляцій та складних вимог у сучасному бізнесі. Підприємства виявляють ростучий інтерес до вдосконалення внутрішніх контрольних механізмів для відповідності законодавству та стандартам. Оцінка комплаєнс-ризиків дозволяє ідентифікувати та зменшувати потенційні порушення, збільшувати довіру інвесторів та клієнтів, а також знижувати фінансові та репутаційні ризики. В Україні перевірка комплаєнс ризиків при роботі з контрагентами стала особливої актуальності після початку російського вторгнення та потрапляння багатьох контрагентів у санкційні списки.

Об'єкт дослідження – бізнес - процес перевірки контрагентів на комплаєнс-ризиках.

Предмет дослідження – теоретико-методологічний інструментарій аналізу, моделювання, прогнозування та оцінювання параметрів забезпечення реалізації бізнес-процесу перевірки контрагентів на комплаєнс-ризиках.

Мета дослідження кваліфікаційної роботи(КР) - виявлення можливостей підвищення операційної ефективності оцінки комплаєнс-ризиків контрагентів.

В кваліфікаційній роботі використовувались загальнонаукові методи аналізу літератури, методологія IDEF0 – Integration Definition for Function Modeling, принципи та методи побудови реляційних баз даних, а саме моделі сутність-зв'язок (Entity-Relationship, ER).

Обсяг роботи: 90 сторінок, 7 таблиць, 11 рисунків.

Ключові слова: комплаєнс, контрагенти, ризик, бізнес-процес, мотивація, бази даних.

ЗМІСТ

Вступ7

1. Теоретико-методологічні положення оцінки та управління ризиками9

1.1. Види ризиків у діяльності підприємств та їх класифікація9

1.2. Аналіз підходів до побудови системи управління ризиками на підприємствах17

1.3. Комплаєнс-ризик та їх місце у системі управління ризиками25

Висновки за розділом 135

2. Дослідження поточного стану та рівня ефективності бізнес-процесів в умовах ТОВ «БІЗНЕС СЕК'ЮРІТІ ГРУП», м.Київ38

2.1. Загальна характеристика ТОВ «БІЗНЕС СЕК'ЮРІТІ ГРУП», м.Київ та ринку діяльності компанії38

2.2. Моделювання поточного стану бізнес-процесів у системі управління комплаєнс-ризиками за допомогою методології IDEF045

2.3. Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності бізнес-процесів.55

Висновки за розділом 263

3. Напрямки вдосконалення системи оцінки комплаєнс-ризиків65

3.1. Заходи покращення бізнес-процесів оцінки комплаєнс-ризиків контрагентів65

3.2. Перспективи подальшого вдосконалення бізнес-процесів оцінки комплаєнс-ризиків контрагентів75

Висновки за розділом 382

Висновки84

Список використаних джерел88

ВСТУП

Актуальність теми роботи. Оцінка комплаєнс-ризиків набула великої актуальності у світлі посилення регуляцій та складних вимог у сучасному бізнесі. Підприємства виявляють ростучий інтерес до вдосконалення внутрішніх контрольних механізмів для відповідності законодавству та стандартам. Оцінка комплаєнс-ризиків дозволяє ідентифікувати та зменшувати потенційні порушення, збільшувати довіру інвесторів та клієнтів, а також знижувати фінансові та репутаційні ризики. З урахуванням швидкозмінюваного регулятивного середовища, оцінка комплаєнс-ризиків стала необхідною складовою успішного управління бізнесом, сприяючи створенню стійкого та етичного підприємницького середовища.

Постановка проблеми. В Україні перевірка комплаєнс ризиків при роботі з контрагентами стала особливої актуальності після початку російського вторгнення та потрапляння багатьох контрагентів у санкційні списки, однак методи оцінювання комплаєнс ризиків все ще недосконалі та вимагають багато ручної роботи.

Мета роботи: виявлення можливостей підвищення операційної ефективності оцінки комплаєнс-ризиків контрагентів.

Задачі дослідження:

- дослідити види ризиків у діяльності підприємств, їх класифікацію та підходи до побудови ефективної системи управління ризиками
- дослідити роль та місце комплаєнсу у системі управління ризиками підприємства
- визначити особливості діяльності та ринку послуг ТОВ «БІЗНЕС СЕК'ЮРІТІ ГРУП»
- розробити функціональну модель поточного стану бізнес-процесів у системі управління комплаєнс-ризиками за допомогою методології IDEF0

- розробити систему мотивації персоналу що приймає участь в комплаєнс перевітках з метою підвищення ефективності бізнес-процесів.
- розробити заходи покращення бізнес-процесів оцінки комплаєнс-ризиків контрагентів
- визначити перспективи подальшого вдосконалення бізнес-процесів оцінки комплаєнс-ризиків
- провести оцінку ефективності запропонованих в роботі заходів

Об’єкт дослідження – бізнес - процес перевірки контрагентів на комплаєнс-ризиків.

Предмет дослідження – теоретико-методологічний інструментарій аналізу, моделювання, прогнозування та оцінювання параметрів забезпечення реалізації бізнес-процесу перевірки контрагентів на комплаєнс-ризиків.

Результати та обґрунтування їх новизни / інноваційності. Новизна отриманих результатів полягає у створенні пропозицій щодо вдосконалення ефективності процесу комплаєнс перевірки шляхом запровадження бази даних із результатами попередніх перевірок.

Структура та обсяг роботи. Робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 90 сторінок, робота містить 7 рисунків, 11 таблиць. Список використаних джерел складається з 30 джерел.

1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ПОЛОЖЕННЯ ОЦІНКИ ТА УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ

1.1. Види ризиків у діяльності підприємств та їх класифікація

Завдяки високій важливості своєчасного виявлення ризиків, їх оцінка та діяльність зі зниження набувають все більшої актуальності в сучасній економіці та підприємницькій діяльності. Ризики, спровоковані несприятливими змінами економіки підприємства, називаються ризиками підприємства. Найбільш поширеними ризиками прийнято вважати:

– зміна кон'юнктури ринку (попит та пропозиція, ринкова активність, ціни, обсяги продажів, рух процентних ставок, валютний курс, заробітна плата, дивіденди, динаміка виробництва та споживання);

– незбалансована ліквідність (неможливість своєчасно виконувати платіжні зобов'язання);

– зміна рівня управління та ін.

Управління ризиками є синтезованою науковою дисципліною, яка вивчає вплив випадкових подій на різні сфери людської діяльності. Ці події можуть завдавати як фізичних, так і матеріальних збитків. Зокрема виділяють такі основні етапи формування системи управління ризиками [13, 15]:

1 Визначення чи ідентифікація ризиків. При визначенні ризиків, властивих діяльності того чи іншого підприємства, доцільно йти технологічним ланцюжком виробництва з усіма можливими ризиками на кожному з технологічних етапів. Наприклад, можна виділити таку схему: кредитування підприємства – закупівля сировини та компонентів – імпорт сировини та компонентів – зберігання – виробництво – зберігання готової продукції – експорт готової продукції – розрахунки з клієнтами – кредитні платежі. Для кожного підприємства ця схема адаптується до конкретних умов свого бізнесу та відповідає специфіці організації. Ризики

рекомендується розглядати у комплексі, з урахуванням їхнього взаємного впливу.

Крім того, ризики можуть негативно корелюватися один до одного, тобто один ризик може компенсуватися іншим. Наприклад, якщо на ринку спостерігається падіння цін на сировину, обсяг продажів знижується. Якщо в компанії є дочірнє підприємство, яке використовує таку ж сировину для свого виробництва, то через низькі ціни витрати такого підприємства падають, а прибуток зростає. При об'єднанні цих двох ризиків у єдиний портфель організація отримує природну компенсуючу позицію. Можна навести ще один приклад: при зупинці виробництва та зриві постачання сировини відбувається зниження ймовірності вибухів, пожеж та нещасних випадків на виробництві. Крім класифікації ризиків на основі технологічного ланцюжка, рекомендується зробити поділ підприємства на окремі об'єкти: будівлі, споруди, структурні підрозділи та інші, залежно від виду ризику, що розглядається.

При визначенні джерела ризику необхідно з'ясувати потенційну можливість існування цієї загрози підприємства. Джерело ризику може бути як внутрішнім, так і зовнішнім. Під час визначення ступеня впливу ризику відбувається розуміння, що саме цьому об'єкту може постраждати і якою мірою. На етапі визначення зони ураження необхідно вибудовувати сценарії подальшого розвитку подій, а також проводити оцінку наслідків тієї чи іншої події для інших об'єктів підприємства. У цьому розглядається як можливість переходу впливу ризику інші об'єкти, і ініціювання пов'язаних із цим ризиком наслідків. Побудови даних сценаріїв потребує безліч ресурсів та врахування взаємного впливу досить великої кількості факторів.

2. Розрахунок максимально можливої шкоди. Цей етап включає визначення незалежних від ризику зон та розрахунку вартості потенційних збитків, після чого зона ідентифікується з максимальною шкодою. Цей етап застосовується окремо кожному за конкретного

ризиків. Метою ізолювання ризикованих незалежних зон є сегментація групи об'єктів незалежно один від одного у форматі впливу ризику, що розглядається. Розрахунок вартості збитків для цього об'єкта здійснюється з урахуванням даних, отриманих на попередньому етапі, та підсумовується для всіх об'єктів, включених у виділені незалежні від ризику зони. Крім того, виділяється зона з максимально можливим збитком для цього ризику;

3. Розробка захисних заходів. При виборі найефективнішої реакції підприємства на виявлені ризики необхідно застосувати комплекс захисних заходів. До нього входить: утримання ризику, превентивні заходи, і навіть передача ризику. Ряд ризиків з погляду їх впливу може бути незначним або малоімовірним. У такому разі природною та ефективною реакцією підприємства буде збереження цих ризиків. Таким чином, існування безлічі класифікацій ризиків на підприємстві допомагає стежити за економічною та фінансовою стійкістю організації, контролювати потенційні проблемні ситуації та оперативно їх вирішувати. Для успішного функціонування підприємства необхідно розробляти комплекс захисних заходів, а також враховувати специфіку бізнесу при складанні стратегії захисту від ризиків. Саме для цього дуже важливо знати класифікацію ризиків та стежити як за зовнішніми, так і за внутрішніми факторами, що впливають на діяльність підприємства.

Схему управління ризиками підприємства у загальному вигляді можна представити таким чином (рис. 1.1).

Як видно на схемі, на етапі ідентифікації ризиків дуже важливо визначити джерела ризиків та супутні обставини їх появи. Для цього важливо правильно класифікувати всі ризики, з якими стикається підприємство. Класифікація ризиків відбувається за рахунок виявлення загальних ознак, критеріїв та характеристик, що поєднують ті чи інші види ризиків окремі групи. Одним із перших класифікувати ризики почав Джон Мейнард Кейнс [8]. Кейнс зазначає, що всі ризики тісно

перетинаються між собою. На даний момент у спеціалізованій літературі, присвяченій питанням економічної, фінансової та організаційної стійкості підприємства, обов'язково наводиться один із варіантів класифікації ризиків [25, 27, 15, 13, 20]. У більшості випадків обраних критеріїв недостатньо для охоплення всіх різновидів ризиків, однак, ряд основних видів ризиків фігурує у підручниках та наукових працях.

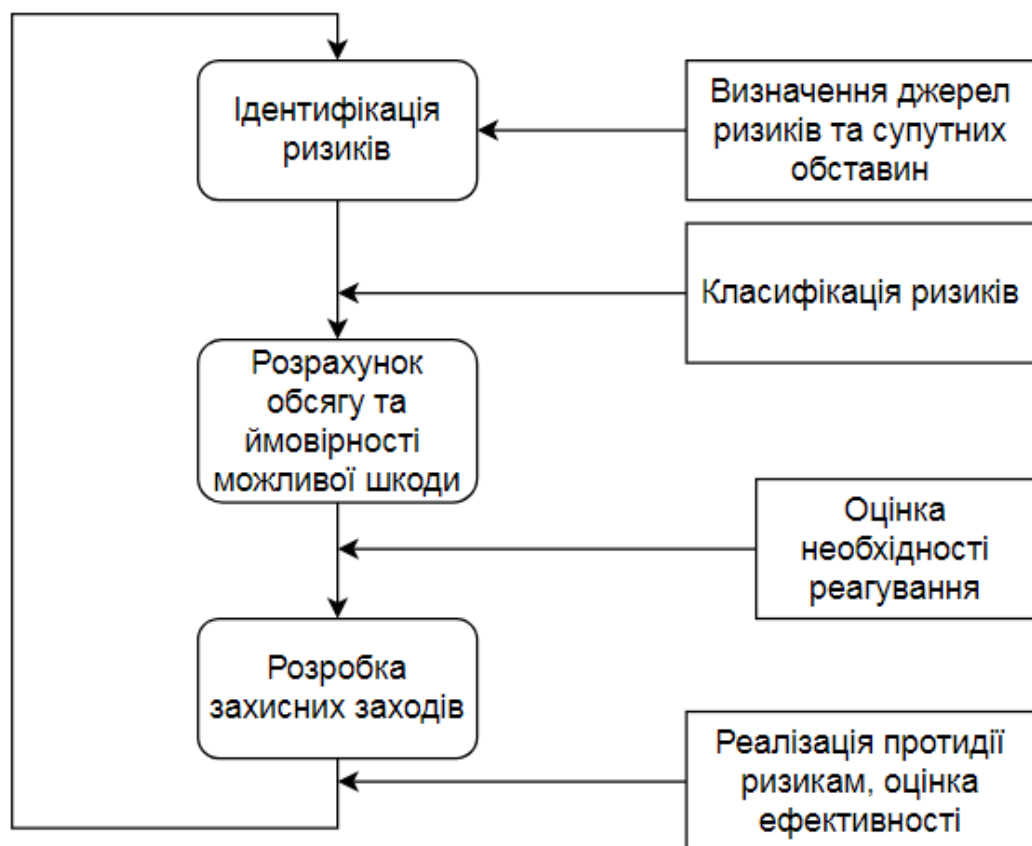


Рис. 1.1. Загальна схема управління ризиками підприємства

Перед тим як перейти до класифікації ризиків, слід звернути увагу на те, що первісним джерелом виникнення ризику є невизначеність зовнішнього середовища.

У будь-якій підприємницькій діяльності існують фактори невизначеності, обумовлені різноманітністю причин у функціонуванні економічних систем. Ці причини можна класифікувати та аналізувати, щоб зрозуміти вплив невизначеностей на бізнес. Невизначеність може

мати різне часове вимірювання: минуле (ретроспективні), сучасне (поточні) та майбутнє (перспективні). Саме невизначеність вимушує підприємців йти на ризик. У [20] наводяться такі типи зовнішніх невизначеностей, які можуть мати місце у діяльності підприємства:

- економічна;
- політична;
- природна;
- часова;
- невизначеність макро- та мікро- середовища.

Крім того на невизначеність впливають

- конфліктні ситуації;
- багатоцільові завдання;
- завдання з різними цілями.

Економічна невизначеність виникає через динаміку середовища, в якому діють підприємства, і включає як негативні, так і позитивні зміни. До таких невизначеностей відносяться, наприклад, зміни у попиті на ринку, непередбачуваність цін, зміни в ринкових пропозиціях, а також коливання в інформаційному просторі щодо конкурентних структур.

Політична невизначеність, яка виникає через зміни у політичному ландшафті, також має важливе значення, оскільки впливає на умови підприємництва. Ці види невизначеностей тісно переплітаються, і часто їх складно розмежувати на практиці.

Природна невизначеність обумовлена факторами, такими як кліматичні та погодні умови, атмосферні та електромагнітні явища. Важливу роль відіграє також невизначеність зовнішнього середовища, яка включає широке коло соціальних, демографічних, політичних та економічних факторів, що не пов'язані безпосередньо з діяльністю підприємства. Відмінно від зовнішнього, внутрішнє середовище містить фактори, безпосередньо пов'язані з діяльністю підприємця, включаючи внутрішні процеси та структури.

Окремий вид невизначеності виникає у ситуаціях конкурентної боротьби, коли стратегії та тактики учасників конкурсів, тендерів, аукціонів ведуть до створення непередбачуваних сценаріїв. Важливим аспектом є також багатокритеріальний вибір оптимальних рішень у ситуаціях, коли необхідно врахувати широкий спектр інтересів та факторів.

Ґрунтуючись на цій інформації, можна зробити класифікацію підмножини ризиків, яка заснована на загальних поняттях. Так, переважна більшість авторів виділяє такі ризики:

- операційний ризик (можливість економічних втрат в результаті неадекватного або помилкового виконання внутрішніх процесів, внаслідок діяльності працівників, або внаслідок несприятливих зовнішніх подій);

- ринковий ризик (виникнення у підприємства втрат внаслідок несприятливої зміни ринкової вартості оборотних активів, а також курсів іноземних валют (дорогоцінних металів, цінних паперів тощо), ставок за кредитами та депозитами);

- фінансовий ризик (імовірність виникнення несприятливих фінансових наслідків у формі втрати доходу чи капіталу за невизначеності умов здійснення його фінансової діяльності).

Фінансові ризики можна поділити на:

- валютний ризик;
- кредитний ризик;
- інвестиційний ризик.

До цих базових ризиків додають ще кілька варіантів, що зустрічаються у тій чи іншій послідовності:

- діловий ризик (невизначеність щодо обсягу інвестицій, грошових потоків від виробничої діяльності та ліквідаційних вартості активів, незалежно від того, як здійснюється фінансування інвестицій);

- ризик ліквідності (відмінність реальної ціни угоди від ринкової

ціни);

– юридичний ризик (втрати внаслідок зміни законодавства, податкової системи тощо);

– ризик, пов'язаний з регулюючими органами.

Виходячи з цієї інформації, можна дійти невтішного висновку, що у сучасній економіці є безліч класифікацій ризиків для підприємства, які відрізняються сферою застосування і галуззю бізнесу. Кожен із цих ризиків включає більш вузькі позначення того чи іншого ризику, наприклад: операційний ризик – це ризик обману, ризик аварій, ризик стихійних лих; кредитний (фінансовий) ризик - це ризик неповернення основної суми кредиту, ризик позичальника; ринковий ризик – це відсотковий ризик, валютний ризик та інші приклади.

Всі ризики, що перелічені вище, тісно перетинаються, наприклад, недолік внутрішнього контролю може призвести до втрати ліквідності через неправильне прогнозування цін. Інакше висловлюючись, операційний ризик може мати наслідки для ринкового ризику. Використовуючи наведену класифікацію, враховуються і комерційні та фінансові ризики, які відповідають усім категоріям бізнесу.

Оскільки тема даної роботи відноситься насамперед до одного з видів ризику – комплаєнсу, то розглянемо його роль і місце в системі управління ризиками діяльності підприємства.

Т. Кобелева в [20] виділяє комплаєнс-ризик, як підмножину правового ризику, який у свою чергу є складовою частиною операційного ризику (рис. 1.2). Головною метою комплаєнса є мінімізація ризиків, які можуть залучити підприємство в ситуації, що призводять не тільки до фінансових втрат, але й до втрати довіри з боку суспільства, регулюючих органів, інвесторів, партнерів, акціонерів, клієнтів тощо. Поряд з безпосередніми фінансовими збитками, існують також інші наслідки, такі як правові та/або репутаційні, які відіграють важливу роль у подальшій діяльності організації та її сталому розвитку. Інвестиції у формування

позитивної репутації є значними, і всі ці зусилля можуть бути нівельовані однією несприятливою подією. Тому комплаєнс-ризик можна розглядати як різновид репутаційного, тобто це ризик виникнення на підприємстві збитків через недотримання законодавства України, внутрішніх документів промислового підприємства, стандартів саморегульованих організацій (якщо такі стандарти або правила є обов'язковими для підприємства), а також у результаті застосування санкцій і (або) інших заходів впливу з боку наглядових органів [20].

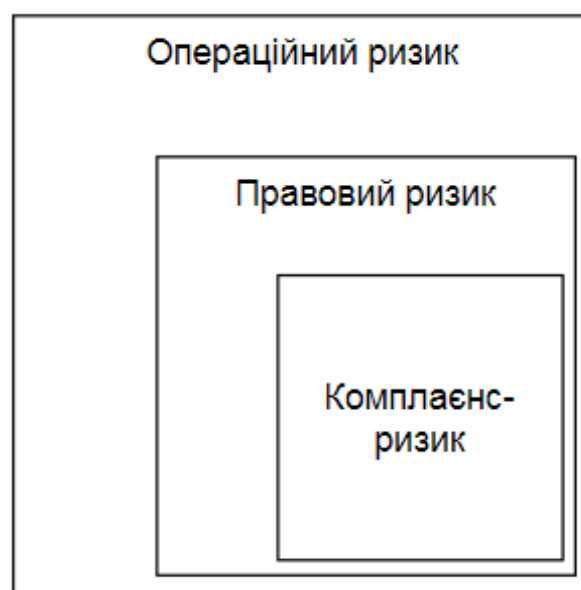


Рис. 1.2. Положення комплаєнс-ризик у системі ризиків підприємства.

Правовий ризик, підмножиною якого є комплаєнс, це ризик виникнення на підприємстві збитків внаслідок: недотримання підприємством вимог нормативних правових актів та укладених договорів; виникнення правових помилок при здійсненні господарської діяльності; недосконалість правової системи; порушення контрагентами нормативних правових актів, а також умов укладених договорів [20].

В свою чергу, правовий ризик є різновидом операційного, визначення якого вже було наведено раніше у цьому пункті дипломної роботи.

Важливо визнати, що перелік ризиків, який тут наведено, не є вичерпним і ці ризики можуть бути більш деталізовано класифіковані. Однак, незалежно від їх специфіки, усі вони мають спільну характеристику: вони призводять до фінансових втрат, що може включати як упущений прибуток через обмежений розвиток бізнесу, так і безпосередні фінансові збитки.

1.2. Аналіз підходів до побудови системи управління ризиками на підприємствах

Тема виявлення, обліку та розробки методів обмеження ризиків стала активно розроблятися та практично використовуватись, починаючи з кінця 1990-х років. Створення повноцінної системи ризик-менеджменту є, безумовно, доцільним на рівні великих підприємств, однак окремі елементи такої системи необхідні для забезпечення успішної роботи і в підприємствах меншого рівня. Значна кількість публікацій у галузі управління ризиками стосується методик ризик-менеджменту в банківській та фінансовій сферах, що цілком зрозуміло, оскільки ці галузі є суспільно значущими та досить публічними, у зв'язку з чим гарантії стабільності через обмеження ризиків тут особливо важливі. Цей сектор із зазначених причин найбільш регламентований у частині обліку, оцінки та аналізу різних ризиків.

Концепція ризик-менеджменту, очевидно, може бути пов'язана з положеннями методології Глобальної ініціативи з нефінансової звітності через оцінку досягнення цілей організації на базі інтеграції обліку, контролю та звітності [9, 10]. З іншого боку, можна погодитися з думкою, що обов'язковість використання стандартів нефінансової звітності є одним із показників розвитку процесів управління ризиками у різних країнах. У зв'язку з цим, є корисною ідея впровадження елементів ризик-

менеджменту у сферу фінансового бюджетного контролю, фінансового державного контролю, що цілком відповідає сучасним підходам до контролю та використання методик обмеження ризиків у його системі.

Велика кількість публікацій пов'язана з апробаціями різних методик дослідження ймовірності подій, аналізу ризиків, у тому числі які стосуються апарату категорій. Серед них хочеться виділити роботи, в яких обґрунтовується визначення ризиків, як ймовірності негативних подій для досягнення цілей організації, наводиться класифікація, пропонуються способи вбудовування ризик-менеджменту у бізнес-процеси, виділення процесів та підпроцесів [2, 11, 1]. Певне місце у дослідженнях ризиків займає проблема відображення ризиків в облікових системах. Як правило, предметом вивчення фахівців є можливість відображення у бухгалтерському обліку кількісної складової ризиків.

Сучасна концепція управління ризиками виникла лише на початку 1990-х років. У 1992 р. з'явилася методика, відома як "Internal Control-Integrated Framework" (COSO IC), розроблена Комітетом організацій-спонсорів Комісії Тредвея (COSO). Саме в цій моделі як один з елементів було визначено «ризик-менеджмент». У розвиток цього пункту у 2004 р. з'явився інший документ Комітету організацій-спонсорів Комісії Тредвея – Enterprise Risk Management – Integrated Framework (COSO ERM). Приблизно тоді, 2002 р., з'явилися «Стандарти управління ризиками», сформульовані Федерацією європейських асоціацій ризик-менеджерів (FERMA)

Спеціалістами COSO ризик-менеджмент спочатку було визначено як елемент системи внутрішнього контролю. Слід зазначити, що у 2017 р. документ COSO IC було оновлено. Суть оновлення зводиться до покращень та уточнень, спрямованих на полегшення сприйняття та застосування. Для цього змінено основні принципи, що визначають кожен компонент системи внутрішнього контролю, уточнено основи

внутрішнього контролю, а також враховано додаткові фактори зовнішнього та внутрішнього економічного середовища, що відбулися у світі з 1992 р. області з інтегрованою моделлю внутрішнього контролю [4].

Обидві моделі (COSO ERM і COSO IC) досить сильно схожі між собою і відрізняються, по суті, тільки тим, що в моделі COSO ERM більш докладно описана процедура оцінки ризику (містить 4 компоненти замість одного). Саме до цієї підсистеми слід віднести оцінку комплаєнс-ризиків.

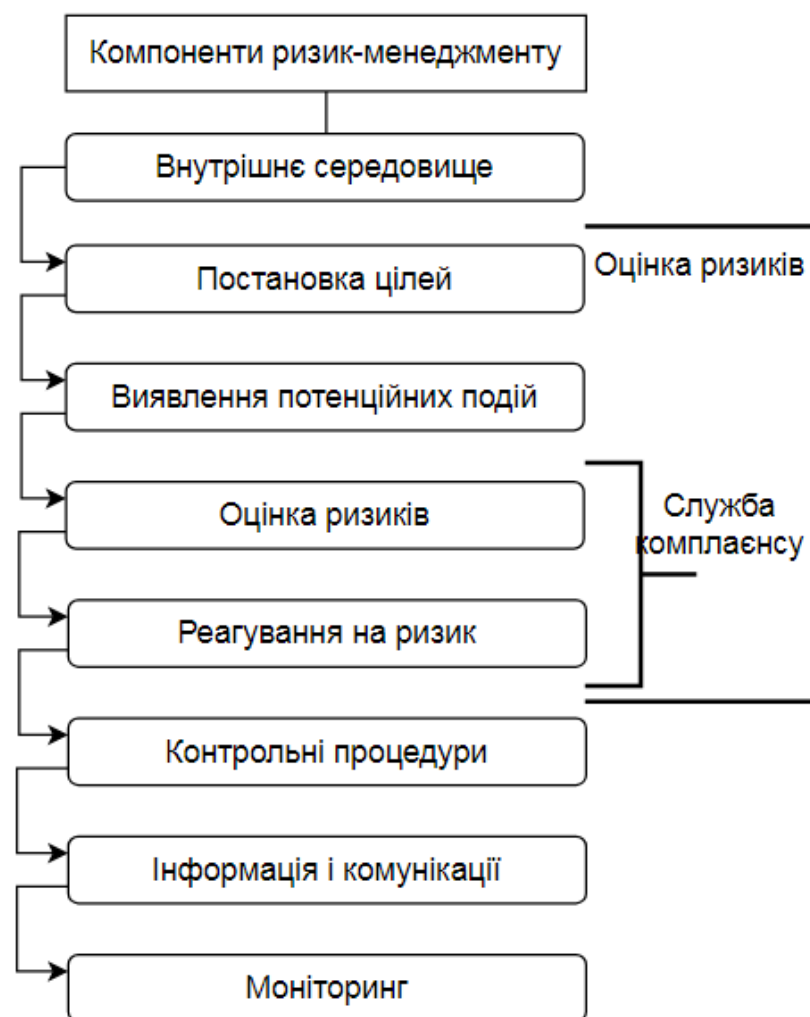


Рис. 1.3. Положення комплаєнс-ризиків у моделі COSO ERM.

Розглянемо докладніше існуючі підходи до ідентифікації та управління ризиками. При вивченні ризиків не можна залишити без уваги

Міжнародний стандарт ISO (ISO) 31000:2009 «Ризик-менеджмент – принципи та керівництво», 20095, а також інші концептуальні документи (крім стандартів FERMA та COSO), розроблені міжнародними професійними організаціями. Практично кожен із таких документів містить визначення ризиків, класифікацію, набір елементів та методику роботи з ними. Визначення ризиків загалом збігаються, що показує табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Визначення ризику різними документами та стандартами

№п п	Визначення	Джерело
1	Вплив невизначеності на цілі організації	ISO 31000:2009
2	Комбінація ймовірності події та її наслідків	FERMA
3	Події, вплив яких є негативним, є ризиками, які заважають створенню або ведуть до зниження вартості.	COSO
4	Можливість настання будь-якої події, яка може вплинути на досягнення цілей	Міжнародні професійні стандарти внутрішнього аудиту [6]

Ризики виникають і розглядаються не власними силами. Вони – наслідок різних подій, що відбуваються чи передбачуваних, у зв'язку із здійсненням економічної діяльності організацій. Теоретично ризиків, як й у менеджменті, прийнято оперувати терміном «мети організації». Діяльність завжди пов'язані з досягненням поставленої мети. Економічна діяльність організації у цьому контексті спрямовано досягнення певних економічних цілей (показників). Звичайно, такі цілі розбиваються на

безліч підцілей, завдань, напрямків, за рівнями управління тощо, що, зрештою, і визначить конкретні дії менеджменту щодо їх досягнення.

У ході реалізації планів досягнення цілей управління постійно стикається не тільки з самими подіями, але, головним чином, з їх наслідками. Визначення ризиків недостатньо розглядати у відриві від цього, як стандарти класифікують наслідки подій щодо ризику. Позиції представлені у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Визначення впливу ризику різними документами та стандартами

№п п	Визначення	Джерело
1	Вплив розглядається як відхилення від очікуваного – із позитивними чи негативними наслідками	ISO 31000:2009
2	Будь-які дії призводять до подій і наслідків, які можуть бути як потенційними «позитивними» можливостями, так і «небезпеками» для організації	FERMA
3	Події, вплив яких є негативним, є ризиками, які заважають створенню або ведуть до зниження вартості. Події, вплив яких є позитивним, можуть компенсувати негативний вплив ризиків, а також позитивно впливати на досягнення результату.	COSO
4	Ризик вимірюється шляхом оцінки наслідків та ймовірності настання події	Міжнародні професійні стандарти внутрішнього аудиту

Обидві таблиці (табл. 1.1 і 1.2) показують практичну ідентичність поглядів у тому, що ризики виникають у зв'язку з позитивними, і у зв'язку з негативними подіями. І лише концепція COSO їх розглядає лише як відгук на події з негативними наслідками. При цьому події із позитивними впливами на організацію враховуються для нівелювання ризиків. Очевидно, саме ці відмінності далися ознаки щодо визначення ризику, який, згідно з COSO, розглядається тільки з позицій негативних наслідків численних подій.

Відповідно до стандарту ISO, розробка системи ризик-менеджменту включає такі елементи:

- розуміння організації та контексту, в якому вона функціонує;
- встановлення політики ризик-менеджменту;
- звітність;
- інтеграція у процеси організації;
- ресурси;
- встановлення внутрішньої комунікації та механізму звітності;
- встановлення зовнішньої комунікації та механізму звітності.

Окремим процесом розглядається моніторинг, який у разі розглядається, як засіб контролю над ефективністю ризик-менеджменту. Відповідно до стандарту ISO 31000, підприємство має:

- оцінювати якість ризик-менеджменту за допомогою індикаторів, що переглядаються задля збереження актуальності;
- порівнювати просування з планом з менеджменту ризику та визначати відхилення від нього;
- переглядати інфраструктуру, політику та план менеджменту ризику для забезпечення їх адекватності в рамках внутрішнього та зовнішнього контексту організації;
- оцінювати ефективність інфраструктури ризикменеджменту».

У моделі ризик-менеджменту FERMA моніторингу також надається значення контролю за ефективністю управління ризиками підприємства:

«Ефективність управління ризиками залежить від способів (методів) контролю та своєчасного оповіщення про всі зміни у програмі управління ризиками організації».

Модель COSO вказує на цілі моніторингу дещо інакше: «Весь процес управління ризиками організації відслідковується і за потребою коригується. Моніторинг здійснюється у рамках поточної діяльності керівництва або шляхом проведення періодичних оцінок».

Таким чином, моніторинг як метод контролю полягає в періодичному контролі за змінами певних показників з метою виявлення негативних даних для подальшого застосування до них інших контрольних процедур. Інакше кажучи, моніторинг – це різновид спостереження.

Також у зазначених стандартах дещо відрізняється і саме визначення процесу управління ризиком (risk management process). Відповідно до ISO 31000, ризик-менеджмент сприяє очевидному досягненню цілей та покращенню показників, а сам процес визначається, як систематичне застосування політики, процедур та практики менеджменту до діяльності з обміну інформацією, консультування, встановлення ситуації (контексту) та ідентифікації, аналізу, оцінювання, впливу на ризик, моніторингу та перегляду ризику.

У COSO під управлінням ризиками розуміється «... процес, який здійснюється радою директорів, менеджерами та іншими співробітниками, який починається при розробці стратегії та зачіпає всю діяльність організації. Він спрямований на визначення подій, які можуть впливати на організацію та управління пов'язаним з цими подіями ризиком, а також контроль того, щоб не було перевищено ризик-апетит організації та надавалася розумна гарантія досягнення цілей організації».

Європейська модель FERMA визначає ризик-менеджмент як процес, дотримуючись якого організація системно аналізує ризики

діяльності з метою максимальної ефективності кожного кроку та всієї діяльності в цілому. При цьому метою ризик-менеджменту декларується досягнення максимально великої вартості організації, що можна розглядати як розвиток природної мети будь-якої комерційної організації отримання максимально можливого прибутку.

Проведений аналіз показує, що модель COSO найбільш повно та послідовно розкриває принципи та конкретні процедури процесу ризик-менеджменту. Безперечною перевагою моделі є комплексний підхід до роботи з ризиками та організації внутрішнього контролю, оскільки комітетом COSO, як уже було зазначено, створено два документи, взаємопов'язані, побудовані на єдиній методологічній основі: COSO ERM та COSO IC.

Також слід зазначити, що спочатку робота з ризиками має прогнозний характер. Тому ризик – не цілком об'єктивна та стала величина для системного відстеження, особливо в умовах постійної зміни зовнішніх факторів. Саме тому під час роботи з ризиками який завжди доречно використовувати терміни «облік» і «контроль» у тому буквальному значенні. Контролювати прогнозні дані зазвичай починають у процесі досягнення, щоб зрозуміти, наскільки велике відставання отриманих результатів від бажаних. Це якщо організація прагне досягти прогнозованої події. Якщо ж організація навпаки прагне отримати деякі результати (уникнути ризику), тоді об'єктом контролю можуть бути показники економічної вартості, прибутку тощо, тільки зі знаком мінус.

Таким чином, можна контролювати кількісний ризик, використовуючи при цьому методи економічного аналізу. Однак ризики можуть мати кількісну складову і в інших сферах, не пов'язаних з недосагненням економічних чи фінансових показників діяльності. Елемент контролю за ними виникає тільки у разі несприятливого факту. Саме це характерно для комплаєнс-ризиків.

Виходячи з викладеного, більш розумний підхід при організації

управління ризиками полягає в інтегруванні його елементів у управління по всій ієрархії. Нині спостерігається перекис аналітичної діяльності організацій у бік фінансового аналізу. Це не цілком виправдано, оскільки фінансовий аналіз може показати лише факт ризику, тоді як своєчасне виявлення супутніх ризику факторів методами фінансового аналізу далеко не завжди можливе.

У великих організаціях ризиками доцільно займатися відділу внутрішнього контролю, оскільки саме контроль має об'єктивну підставу займатися проблемами недосягнення заявлених цілей чи антицілей, якими виступають ризики організації. Формою контролю, одним із завдань якої є оцінка ефективності управління ризиками, є внутрішній аудит. Згідно з глосарієм стандартів внутрішнього аудиту, «контроль – це будь-які дії менеджменту, Ради та інших сторін з управління ризиками та підвищення ймовірності досягнення поставлених цілей та виконання завдань» [6].

Таким чином, саме внутрішній аудит повинен займатися ефективністю процесів управління ризиками та сприяти їх удосконаленню. Оцінка ризиків провадиться щодо корпоративного управління, операційної діяльності та інформаційних систем.

1.3. Комплаєнс-ризиками та їх місце у системі управління ризиками

Комплаєнс-ризик для промислових підприємств визначається як ризик отримання підприємством втрат у результаті недотримання ним законів, інструкцій, правил, стандартів, кодексів поведінки, тощо. Відповідно [20] до комплаєнс-ризиків можна віднести такі:

- ризик санкцій з боку держави за порушення закону;
- ризик фінансових втрат внаслідок порушення обов'язкових правил ведення бізнесу та зобов'язань компанії;

- ризик шкоди діловій репутації;
- ризик особистої відповідальності членів ради директорів підприємства;
- ризик злочинів всередині підприємства, злочинів проти підприємства і залучення підприємства в злочинну діяльність.

Комплаєнс-ризика в сучасному бізнесі мають значне вплив на юридичну, фінансову та кримінальну відповідальність організації у разі недотримання законодавства та регулятивних норм. З огляду на стрімке розповсюдження глобальних регуляцій та зростаючі вимоги зацікавлених сторін, компанії стикаються з безпрецедентно високим рівнем ризиків у сфері дотримання норм. COMPLAENS-РИЗИКИ включають загрози, які можуть негативно вплинути на фінансовий стан, організацію та репутацію компанії через порушення законів, регуляцій, кодексів поведінки чи організаційних стандартів практики.

Організації стикаються зі зростаючою кількістю глобальних регуляцій та збільшенням очікувань зацікавлених сторін, що підвищує рівень COMPLAENS-РИЗИКІВ. Ці ризики можуть виникати у кожному аспекті діяльності організації та вимагають уважного вивчення та управління. Ключові області, які потребують особливої уваги, включають інформаційну безпеку, ризики кіберзлочинності, анти-відмивання коштів та фінансові злочини, екологічні, соціальні та управлінські ризики (ESG), конфлікти інтересів, а також питання антикорупції та боротьби з хабарництвом.

Ефективне управління COMPLAENS-РИЗИКАМИ передбачає ідентифікацію та оцінку цих ризиків, а також розробку відповідних стратегій їх зменшення та контролю. Це може включати в себе створення та впровадження COMPLAENS-ПРОГРАМ, проведення регулярних аудитів та оцінок ризиків, а також навчання та залучення співробітників до процесів управління ризиками.

Важливо, щоб керівники компаній сприяли культурі дотримання

вимог, оскільки це може допомогти уникнути штрафів та знизити витрати, а також підвищити довіру акціонерів і забезпечити загальну стабільність і репутацію організації.

Аналіз комплаєнс ризиків з'явився у практиці роботи з контрагентами підприємств порівняно нещодавно. Починаючи приблизно з 2000 року він стає необхідним у відповідь на зростаючі вимоги законодавства та регулятивних стандартів у сфері бізнесу. Його початок можна пов'язати із зростанням комплексності правового середовища та загостренням фінансових скандалів, що відбувалися в різних сферах економіки у минулому. Розглянемо, як розвивалися підходи до використання та оцінки комплаєнс-ризиків у США та країнах ЄС.

У США у 90-х роках сталися великі фінансові скандали, пов'язані з банкрутством таких компаній, як Enron, WorldCom, Tyco та інших [3]. Це викликало громадське обурення та спонукало уряди та регуляторів до удосконалення стандартів контролю та відповідності в бізнесі, а також до посилення регулювання та нагляду за корпоративною поведінкою. А також призвело до зростання обов'язків щодо дотримання законів та регуляційних вимог для підприємств. У 2002 році було прийнято Закон США «Про захист інвесторів» (Sarbanes-Oxley Act/SOX), який встановив нові стандарти для відповідальності керівників, аудиторів, юристів та інших суб'єктів, що беруть участь у складанні фінансовій звітності компаній.

У відповідь на це, підприємства стали створювати внутрішні відділи по управлінню ризиками та відповідністю, спрямовані на забезпечення відповідності до законодавства, зниження ризиків порушення вимог і запобігання фінансовим штрафам та репутаційним втратам.

У країнах ЄС початок оцінки комплаєнс ризиків на підприємствах можна простежити з введення в 1995 році Директиви 95/46/ЄС про захист фізичних осіб у зв'язку з обробкою персональних даних та про вільне переміщення таких даних (Data Protection Directive/DPD), яка

встановлювала правила та обов'язки для підприємств, що збирають, зберігають, використовують або передають персональні дані громадян ЄС, а також передбачала можливість застосування штрафів за їх порушення. Ця директива була пізніше замінена Регламентом (ЄС) 2016/679 про захист фізичних осіб у зв'язку з обробкою персональних даних та про вільне переміщення таких даних (General Data Protection Regulation/GDPR), який посилив права та гарантії для громадян ЄС, а також збільшив максимальний розмір штрафів за порушення до 20 мільйонів євро або 4% від глобального обороту підприємства [5].

Таким чином, можна сказати, що у ЄС розвиток системи оцінки комплаєнс був викликаний іншими причинами, ніж у США. Для підприємств з країн ЄС одним з важливих стимулів для перевірки контрагентів на комплаєнс ризики є запобігання штрафів та санкцій за порушення законодавства. Для підприємств США головним стимулом є запобігання роботи з контрагентами, які можуть бути втягнені у сумнівні фінансові операції та внаслідок цього не зможуть (або не стануть) виконувати умови контракту.

В Україні необхідність оцінки комплаєнс ризиків при роботі з контрагентами набула особливої актуальності після початку російського вторгнення та потрапляння багатьох контрагентів у санкційні списки. Наразі практично всі великі підприємства України мають відповідні служби у складі організаційної структури [4].

Загальною рисою для всіх розглянутих випадків стало те, що перехід до оцінки комплаєнс ризиків на підприємствах відбувався у відповідь на різні виклики та потреби, а не за власною ініціативою. Наразі комплаєнс став необхідним інструментом для забезпечення конкурентоспроможності, довіри, безпеки та захисту прав та інтересів підприємств, споживачів та громадян. Управління комплаєнс ризиками стало необхідним елементом стратегічного управління підприємством. Це включає в себе не лише дотримання правових норм, а й етичні

аспекти діяльності, зокрема, використання відповідних стандартів управління [7], контроль над фінансовими операціями та впровадження процедур для запобігання внутрішньому шахрайству та конфліктам інтересів.

Для ефективного **управління комплаєнс-ризиками** необхідно усвідомлювати їх джерела, які можуть бути різноманітними. Зокрема, до джерел комплаєнс-ризиків відносяться:

Зміни в Законодавстві: Часті зміни законодавчих та регуляторних вимог, особливо в міжнародному контексті, можуть призвести до виникнення комплаєнс-ризиків.

Технологічні Зміни: Розвиток технологій, включаючи цифровізацію та використання хмарних технологій, може призводити до нових типів ризиків, особливо в контексті кібербезпеки та захисту даних.

Внутрішні Фактори: Недоліки в управлінських процесах, недостатня кваліфікація персоналу або недосконала корпоративна культура можуть сприяти виникненню комплаєнс-ризиків.

Глобалізація та Міжнародні Ринки: Розширення бізнесу на міжнародні ринки збільшує складність відповідності різним національним та міжнародним законам та стандартам.

Зовнішні Події: Політична невизначеність, економічні кризи, природні катастрофи та інші зовнішні події також можуть впливати на комплаєнс-ризики.

Для ідентифікації та управління комплаєнс-ризиками необхідно дотримуватися ключових міжнародних стандартів, основними з яких є стандарти - ISO 37301 та ISO 31000.

Стандарт ISO 37301:2021 регламентує Системи Управління Комплаєнсом. Він замінив собою попередній стандарт ISO 19600.

ISO 37301 надає керівництво щодо створення, розвитку, імплементації, оцінки, підтримки та поліпшення ефективної та реакційної системи управління комплаєнсом. Основні елементи ISO 37301

включають такі розділи:

Лідерство та Зобов'язання: Забезпечення залученості вищого керівництва та розробка політики комплаєнсу.

Оцінка Ризиків: Ідентифікація та оцінка ризиків, пов'язаних з недотриманням.

Контрольні Заходи: Розробка та імплементація контрольних заходів для управління виявленими ризиками.

Моніторинг та Звітність: Регулярний перегляд та оцінка ефективності системи управління комплаєнсом.

Неперервне Вдосконалення: Підтримка процесу неперервного вдосконалення системи управління комплаєнсом.

ISO 31000 – це фактично сімейство стандартів, які стосуються ризик-орієнтованого управління. ISO 31000 надає керівні принципи щодо управління ризиками та може бути застосований до різноманітних типів ризиків та організаційних контекстів. Основні елементи ISO 31000 включають:

Принципи: Визначення цінностей, які ведуть до ефективного управління ризиками, таких як інтегрований підхід, належна увага до контексту, і створення цінності.

Фреймворк: Запровадження структури для ефективного управління ризиками, включаючи політики, процедури, ролі та обов'язки.

Процес: Опис етапів, необхідних для ефективного управління ризиками, включаючи ідентифікацію, аналіз, оцінку, лікування та моніторинг ризиків.

Згідно ISO 31000, установа, або підприємство з ефективним ризик-менеджментом повинна дотримуватися наступних принципів його організації:

інтегрований – ризик-менеджмент є невід'ємною частиною діяльності організації;

структурований та всеосяжний – структурований та комплексний

підхід до ризик-менеджменту призводить до узгоджуваних та порівнянних результатів;

адаптований – структура та процес ризик-менеджменту співвідносяться та налаштовуються з урахуванням зовнішнього та внутрішнього контексту організації, пов'язаного з її завданнями;

інклюзивний – відповідне та своєчасне залучення зацікавлених сторін дозволяє враховувати їх знання, погляди та думки. Це призводить до підвищення обізнаності та обґрунтованості ризик-менеджменту;

динамічний – ризики можуть виникати, змінюватись чи зникати у міру зміни зовнішнього та внутрішнього контексту організації. Ризик-менеджмент передбачає, виявляє, визнає та реагує на ці зміни та події відповідним чином та своєчасно;

заснований на найкращій доступній інформації – як вхідні дані для процесу ризик-менеджменту застосовуються історичні та фактичні дані, а також прогнози очікування. Ризик-менеджмент явно враховує будь-які обмеження та невизначеності, пов'язані з наявними даними та очікуваннями. Інформація, що використовується, повинна бути актуальною, ясною і доступною для зацікавлених сторін;

такий, що враховує людські та культурні фактори – людська поведінка та культура істотно впливають на всі аспекти ризик-менеджменту на кожному рівні та етапі;

постійно покращується – ризик-менеджмент постійно вдосконалюється завдяки навчанню та накопиченню досвіду.

Обидва ці стандарти забезпечують комплексний підхід до управління комплаєнс-ризиками, від ідентифікації та оцінки ризиків до їхнього моніторингу та неперервного вдосконалення. Важливим аспектом у використанні ISO 37301 та ISO 31000 є їх гнучкість і адаптованість до конкретних потреб та умов кожної організації. Це дозволяє організаціям впроваджувати ці стандарти відповідно до їхньої

унікальної структури, розміру, ринку діяльності та конкретних ризиків, з якими вони стикаються. Інтегруючи ISO 37301 та ISO 31000, організації можуть розробляти комплексні системи управління, що враховують як специфічні аспекти комплаєнсу, так і загальні підходи до управління ризиками.

Таким чином, ISO 37301 та ISO 31000 відіграють ключову роль у формуванні ефективних систем управління комплаєнс-ризиками. Вони забезпечують не тільки рамки для ідентифікації та управління ризиками, але й служать основою для неперервного вдосконалення та адаптації до змінюваного бізнес-середовища. Інтеграція цих стандартів в стратегію комплаєнсу організації може значно підвищити її здатність ефективно управляти потенційними ризиками та забезпечити відповідність законодавчим та регуляторним вимогам.

Важливість цих стандартів полягає також у тому, що вони сприяють розбудові культури комплаєнсу всередині організації, де кожен співробітник розуміє свою роль у процесі управління ризиками. Це допомагає забезпечити, що усі рівні організації активно включені у процес ідентифікації, моніторингу та реагування на потенційні ризики.

Організації, які успішно інтегрують та використовують ці стандарти, можуть не тільки уникати потенційних правових наслідків, але й підвищити довіру своїх клієнтів, партнерів та інвесторів. Вони також здатні більш ефективно адаптуватися до змін у регуляторному середовищі та зменшити вплив цих змін на свою діяльність. У контексті глобалізації та постійної еволюції технологій, організації, що активно використовують та оновлюють свої підходи до управління комплаєнс-ризиками відповідно до міжнародних стандартів, забезпечують свою конкурентоспроможність та стійкість на ринку.

Аналіз комплаєнс-ризиків є ключовим елементом управління ризиками для будь-якої організації. Він дозволяє визначити потенційні загрози діловій діяльності та розробити стратегії для їх мінімізації чи

усунення. Розглянемо детальніше деякі з основних методів аналізу комплаєнс-ризиків.

Квалітативний Аналіз

Квалітативний аналіз використовує нечислові дані для оцінки ризиків, такі як експертні судження, досвід та інтуїція. Цей метод часто застосовується для ризиків, які складно кількісно оцінити, наприклад, ризики, пов'язані з корпоративною культурою або репутацією.

Використання квалітативного аналізу полягає у проведенні інтерв'ю з ключовими співробітниками, аналізі внутрішньої документації та ринкових тенденцій. Цей метод може включати розробку різних сценаріїв, що відображають різні умови ринку або зміни в законодавстві. Наприклад, керівництво може розглянути сценарії, пов'язані з впливом нових регуляторних вимог на бізнес.

Кількісний Аналіз

Кількісний аналіз заснований на використанні статистичних даних та математичних моделей. Він дозволяє оцінити ймовірність та можливий вплив ризиків у числовому вираженні, що сприяє більш об'єктивному рішенню.

Основа кількісного аналізу полягає в зборі та обробці даних про попередні випадки недотримання норм, фінансових втрат або інших інцидентів, що можуть надати уявлення про потенційні ризики. Наприклад, організація може використовувати історичні дані для моделювання фінансових втрат у випадку недотримання регулятивних вимог.

SWOT-Аналіз

SWOT-аналіз (Сильні сторони, Слабкі сторони, Можливості, Загрози) дозволяє оцінити внутрішнє та зовнішнє середовище організації. Цей метод використовується для виявлення ключових факторів, які можуть впливати на комплаєнс. Він включає аналіз сильних та слабких сторін організації, а також оцінку можливостей і загроз, що

виникають з зовнішнього середовища.

SWOT-аналіз може виявити, наприклад, що організація має сильну команду юридичного відділу (сильна сторона), але водночас стикається зі зміною законодавства (загроза). Визначивши ці фактори, організація може розробити стратегії для зміцнення своїх сильних сторін і мінімізації впливу зовнішніх загроз.

Прикладом використання SWOT-аналізу може бути оцінка того, як нові технології (можливість) можуть допомогти зменшити ризики, пов'язані з дотриманням даних (загроза). Аналіз допомагає визначити, де організація повинна зосередити свої ресурси, щоб оптимізувати свою стратегію управління ризиками.

Інші Методи

Серед інших методів аналізу можна виділити:

Сценарний Аналіз: Використовується для моделювання різних "що якщо" ситуацій та їх потенційного впливу на комплаєнс. Наприклад, аналіз можливих наслідків змін у законодавстві. Це дозволяє оцінити вплив різних сценаріїв, допомагає в плануванні. Але сценарний аналіз може бути трудомістким та залежить від якості та реалістичності сценаріїв.

Аналіз Чутливості: Використовується для оцінки того, як зміна в одній або кількох вхідних змінних може вплинути на кінцевий результат. Наприклад, вплив зміни регулятивних стандартів на операційні витрати. Це дозволяє зрозуміти, які фактори найбільше впливають на ризики. Втім він може бути складним у виконанні, вимагає точних даних.

Дерева Рішень: Дозволяють візуалізувати можливі наслідки різних рішень та дій, що сприяє кращому розумінню ризиків.

При застосуванні різноманітних методів аналізу комплаєнс-ризиків важливо враховувати специфіку організації, її середовище, стратегічні цілі та ризики, використовувати комбінації різних методів, які можуть дати більш повну картину ризиків, а також регулярно оновлювати методи

аналізу та інформаційні джерела для забезпечення актуальності інформації. Використання різних методів аналізу комплаєнс-ризиків дозволяє організаціям глибоко зрозуміти потенційні загрози та розробити ефективні стратегії для їх управління. Важливо, що підхід до аналізу комплаєнс-ризиків повинен бути гнучким та адаптивним, щоб відповідати змінам у внутрішньому та зовнішньому середовищі організації.

Аналіз стандартів та досліджень у сфері комплаєнсу показує, що для досягнення найвищої ефективності до процесу управління ризиками важливо залучення всіх рівнів організації. Це означає, що керівництво, співробітники різних відділів та навіть зовнішні зацікавлені сторони повинні бути включені в процес ідентифікації та оцінки ризиків. Інтеграція різних точок зору та експертизи може допомогти у створенні більш повної та точної картини потенційних ризиків та сприяти розробці ефективних стратегій їх управління. Крім того, аналіз комплаєнс-ризиків має бути не є одноразовою діяльністю, а безперервним процесом, що враховує нові ризики, зміни в законодавстві, ринкові тенденції або внутрішні зміни. Це дозволяє організаціям бути більш гнучкими та пристосованими до змінюваного ризикового ландшафту.

Висновки за розділом 1

У першому розділі кваліфікаційної роботи виділено основні етапи формування системи управління ризиками та розглянуто класифікацію ризиків. Завдяки високій важливості своєчасного виявлення ризиків, їх оцінка та діяльність зі зниження набувають все більшої актуальності в сучасній економіці та підприємницькій діяльності. Управління ризиками є синтезованою науковою дисципліною, яка вивчає вплив випадкових подій на різні сфери людської діяльності. Ці події можуть завдавати як фізичних, так і матеріальних збитків.

Класифікація ризиків відбувається за рахунок виявлення загальних

ознак, критеріїв та характеристик, що поєднують ті чи інші види ризиків окремі групи. Визначено, що на ризик підприємство йде через наявність низки зовнішніх невизначеностей, які можуть мати місце у його діяльності, а саме економічної, політичної, природної, часової та невизначеності макро- та мікро- середовища.

Переважає більшість авторів виділяє в діяльності підприємства такі ризики, як операційний, ринковий та фінансовий, які в свою чергу розділяються на підкатегорії. Комплаєнс-ризик, якому присвячено дане дослідження, можна розглядати, як підмножину правового ризику, який в свою чергу відноситься до операційного ризику.

Аналіз підходів до побудови системи управління ризиками на підприємствах проведено на основі зіставлення низки стандартів та нормативних документів в області ризик-менеджменту, а саме Internal Control–Integrated Framework (COSO IC), Enterprise Risk Management – Integrated Framework (COSO ERM), стандарти управління ризиками, які сформульовані Федерацією європейських асоціацій ризик-менеджерів (FERMA), стандарт ISO 31000 та інших. На підставі проведеного аналізу зроблено висновок, що у великих організаціях ризиками доцільно займатися відділу внутрішнього контролю, оскільки саме контроль має об'єктивну підставу займатися проблемами недосягнення заявлених цілей чи антицілей, якими виступають ризики організації. Формою контролю, одним із завдань якої є оцінка ефективності управління ризиками, є внутрішній аудит.

Аналіз ролі та місця комплаєнс-ризиків у системі ризик-менеджменту показав, що комплаєнс-ризиків в сучасному бізнесі мають значне вплив на юридичну, фінансову та кримінальну відповідальність організації у разі недотримання законодавства та регулятивних норм. З огляду на стрімке розповсюдження глобальних регуляцій та зростаючі вимоги зацікавлених сторін, компанії стикаються з безпрецедентно високим рівнем ризиків у сфері дотримання норм. Комплаєнс-ризиків

включають загрози, які можуть негативно вплинути на фінансовий стан, організацію та репутацію компанії через порушення законів, регуляцій, кодексів поведінки чи організаційних стандартів практики. Для досягнення найвищої ефективності до процесу управління ризиками важливо залучення всіх рівнів організації. Це означає, що керівництво, співробітники різних відділів та навіть зовнішні зацікавлені сторони повинні бути включені в процес ідентифікації та оцінки ризиків. Інтеграція різних точок зору та експертизи може допомогти у створенні більш повної та точної картини потенційних ризиків та сприяти розробці ефективних стратегій їх управління. Крім того, аналіз комплаєнс-ризиків має бути не є одноразовою діяльністю, а безперервним процесом, що враховує нові ризики, зміни в законодавстві, ринкові тенденції або внутрішні зміни.

2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПОТОЧНОГО СТАНУ ТА РІВНЯ ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ В УМОВАХ ТОВ «БІЗНЕС СЕК'ЮРІТІ ГРУП», М.КИЇВ

2.1. Загальна характеристика ТОВ «БІЗНЕС СЕК'ЮРІТІ ГРУП», м.Київ та ринку діяльності компанії

Компанія ТОВ «Бізнес Сек'юріті Груп» була заснована 18 травня 2016 року. Компанія ТОВ «БСГ» є юридичною особою, яка створено відповідно до законодавства України, має відокремлене майно, самостійний баланс, поточні та інші рахунки в банку, виступає в цивільному обігу від власного імені. Товариство здійснює свою діяльність в межах чинного законодавства України, Статуту, а також внутрішніх положень та інструкцій.

Основні види діяльності ТОВ «БСГ» [26]:

70.22 Консультування з питань комерційної діяльності й керування

69.20 Діяльність у сфері бухгалтерського обліку й аудиту;
консультування з питань оподаткування

69.10 Діяльність в сфері права

70.21 Діяльність в сфері зв'язків із громадськістю

74.90 Інша професійна, наукова та технічна діяльність.

Основні принципи, на яких від самого початку базується вся діяльність компанії,— це **чесність, відкритість, прозорість та професіоналізм.**

Компанія декларує цінність своєї репутації перед партнерами та несе відповідальність перед своїми співробітниками, тому своєчасно та в повному обсязі сплачує податки до бюджетів усіх рівнів, дотримується податкової дисципліни та має високий показник середньомісячної зарплати. Як платник податків, компанія зареєстрована у Східному міжрегіональному управлінні ДПС із роботи з великими платниками

податків.

Наразі в «БСГ» працюють співробітники у різних регіонах України. Центральний офіс компанії знаходиться у місті Києві.

Компанія має такі сертифікати та нагороди¹:

- Диплом «Міжнародна фінансова звітність» ACCA (Association of Chartered Certified Accountants) Британської асоціації сертифікованих присяжних бухгалтерів, яка об'єднує професіоналів у галузі фінансів, обліку та аудиту.
- Диплом «Управління ефективністю бізнесу» CIMA (Chartered Institute of Management Accountants) Міжнародної асоціації спеціалістів з управлінського обліку Великобританії та Північної Ірландії.
- Свідоцтво Міністерства юстиції України про присвоєння кваліфікації судового експерта із правом проведення економічної експертизи за спеціальністю «Дослідження документів бухгалтерського, податкового обліку та звітності».
- Кваліфікаційний сертифікат «Інженер технічного нагляду» Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України.
- Членство в Асоціації сертифікованих експертів із питань шахрайства (ACFE — Association of Certified Fraud Examiners).
- Диплом внутрішнього аудитора, виданий Інститутом професійних фінансових менеджерів (IPFM — Institute of Professional Financial Managers).
- Сертифікація у бізнес-школі MIM за програмою Pre-MBA.
- Бізнес-освіта MBA KMBS в Академії ДТЕК.
- Систематична участь у тренінгах у PWC Academy, CFO Forum.
- Членство у Всеукраїнській асоціації поліграфологів України.

¹ Сайт ТОВ «БСГ». URL: <https://www.bsg-ua.com/>

- Сертифікація KPMG.

Як свідчить аудиторський звіт, фінансовий стан ТОВ «БСГ» до 2022 року був стабільним. Підприємство у 2021 р. отримало прибуток більш ніж 4 млн. грн. Попередній 2020 рік також був прибутковим². З початку введення воєнного стану в 2022 році ТОВ «БСГ» частково припинило надання послуг замовникам, які знаходились на окупованих нині територіях. Зокрема, у м. Маріуполь були часткові втрати активів та кількох ключових клієнтів. Внаслідок цих подій в перші місяці початку воєнного стану відбулося зменшення обсягу надходжень від клієнтів на близько 30% в порівнянні з довоєнним рівнем. У зв'язку із неможливістю запропонувати персоналу об'єми роботи внаслідок втрати об'єктів обслуговування протягом року відбувалися зміни у штатному розписі з ліквідацією певних посад, зменшенням штатних одиниць, зменшенням окладів, тимчасове переведенням окремих працівників на неповний робочий день. В результаті за 2022 рік підприємство отримало збиток у розмірі майже 34 млн. грн.

Втім, було здійснено заходи для забезпечення безперервної роботи підприємства. Так, наприкінці 2022 року було проведено переговори з ключовими клієнтами та укладено на 2023 рік договори з замовниками, що дозволило збільшити обсяги надаваних послуг. Це дозволило досягнути стабілізації фінансового стану в 2023 році, хоча остаточна звітність ще не сформована. Ситуація в країні постійно змінюється та її розвиток неможливо спрогнозувати. Керівництво спостерігає за розвитком подій і оперативно вживає заходів для нівелювання негативних наслідків.

З метою забезпечення безперебійного та безпечного функціонування було вжито ряд заходів. Так, для мінімізації ризиків втрати та/чи пошкодження майна було тимчасово переміщено окреме

² Фінансова звітність ТОВ «БСГ», 2022 рік. URL: <https://www.bsg-ua.com/wp-content/uploads/Zvitnist-za-2022.pdf>

рухоме майно на територію де не велись бойові дії. На деякий час запроваджено дистанційну роботу з метою унеможливлення загроз життю та здоров'ю працівників під час виконання відповідних трудових обов'язків. Створено матеріально-технічну базу для роботи у складних умовах, зокрема в умовах аварійних та планових відключень електроенергії.

Підприємство не має наміру ліквідуватися або припинити діяльність. Аудиторський звіт свідчить про те, що підстави для сумнівів щодо здатності Товариства продовжувати діяльність на безперервній основі, відсутні³. Також відсутні ознаки згорання діяльності підприємства, такі як реалізація активів не в ході звичайної діяльності.

Основу діяльності компанії складає надання послуг підприємствам крупного бізнесу в сфері економічної безпеки, кадрової безпеки, а також проведення корпоративних розслідувань. Зокрема, в сфері економічної безпеки компанія «БСГ» надає такі послуги, як:

Комплексний контроль ризиків безпеки угод.

Корпоративний та конкурентний аналіз.

Контроль ризиків безпеки контрагентів та комплаєнс.

Комплексний контроль ризиків безпеки угод включає такі основні етапи:

Перевірка обґрунтованості потреби

Ризики, що ідентифікуються: ініціювання закупівель, у яких відсутня потреба (ремонт обладнання, на яке діє гарантія; закупівля ТМЦ, які раніше були виявлені як невраховані, обґрунтованість «аварійних» закупівель тощо).

Контроль об'єктивності закупівельного процесу

Ризики, що ідентифікуються: антиконкурентні узгоджені дії представника Замовника та учасника закупівлі;

³ Звіт аудитора за 2022 рік. URL: <https://www.bsg-ua.com/wp-content/uploads/Audytorskyj-vysnovok-za-2022.pdf>

порушення/недотримання Замовником норм та вимог регламентуючих документів закупівельного процесу; антиконкурентні узгоджені дії учасників закупівельної процедури (афілійованість, змова).

Аналіз ризиків ділового партнера з огляду на умови угоди

Ризики, що ідентифікуються: кредитний ризик (у разі авансування); недостовірність схеми постачання та/або походження продукції; фактори, що впливають на виконання зобов'язань (відсутність виробничих потужностей, персоналу, товарних запасів тощо).

Оцінка коректності договірної документації

Ризики, що ідентифікуються: невідповідність умов укладеної договірної документації вимогам до проведеної процедури закупівлі; заключення додаткових угод, що «погіршують» положення Замовника порівняно з первісним договором (збільшення розцінок, продовження терміну виконання зобов'язань з ініціативи Підрядника тощо).

Контроль за виконанням умов договору

Ризики, що ідентифікуються: постачання неякісної/контрафактної продукції, завищення/невиконання робіт/послуг; «лобіювання» на користь контрагента платіжних умов (необґрунтоване виділення/збільшення відсотка передоплати, скорочення відтермінування платежу / наближення оплати; невиконання/заміна робіт, передбачених первісним договором (виключення, заміна більш «дешевими» без зменшення вартості).

Послуга корпоративного та конкурентного аналізу складається з наступних етапів:

Отримання запиту від Замовника на виконання наступних завдань:

- due diligence (вивчення об'єкта інвестування);
- аналіз діяльності юридичних та фізичних осіб (активи, зв'язки, взаємовідношення, негативні ризики);
- конкурентний аналіз контрагентів (маркетингова та збутова

стратегія; оцінка частки ринку; обсяги виробництва та продажів; система логістики; клієнти; кадровий склад; виявлення слабких та сильних сторін, негативних ризиків).

Планування та організація заходів (за погодженням із Замовником):

- вивчення інформації (у відкритому доступі на інформаційних порталах, у статистичних та інших джерелах);
- виїзд на об'єкти для проведення перевірочних заходів;
- отримання інсайду, особисті інтерв'ю.

Аналіз даних та підготовка звіту

Надання Звіту (та його інформаційний супровід) Замовнику

Також компанія «БСГ» пропонує послугу контролю ризиків безпеки контрагентів та комплаєнс. Наразі фундаментальним чинником успішного бізнесу є ведення ділових відносин із надійними контрагентами, чия діяльність прозора, зрозуміла й з малою ймовірністю може нести фінансові, репутаційні, кримінально-процесуальні, регуляторні, санкційні або інші негативні ризики. Аби переконатися у надійності свого майбутнього ділового партнера як на території України, так і за кордоном, необхідно провести низку різноманітних перевірочних заходів залежно від статусу партнера (постачальника або покупця), а також предмета запланованої угоди.

Під час перевірки постачальника товарів, робіт або послуг основну увагу приділяють технології виробництва та структурі ціноутворення. Як правило, найменшу вартість закупівлі можна отримати, розуміючи участь безпосереднього виробника або виконавця у схемі поставок, а також собівартість виробництва необхідного товару або послуги. Важливо також переконатися, що постачальник має достатню кількість кваліфікованого персоналу, відповідну виробничу інфраструктуру, володіє необхідними ліцензіями та дозволами, не завантажений

сторонніми замовленнями, та у визначений термін виконає якісно і у повному обсязі всі умови договору.

Для отримання найбільшого прибутку від продажів необхідно перевірити, чи є потенційний покупець кінцевим споживачем товару, а якщо він веде торговельно-посередницьку діяльність, економічно доцільніше знайти механізм самостійного виходу на ринок збуту кінцевим споживачам.

Для виконання перевірки контрагентів фахівці відповідних підрозділів «Бізнес Сек'юріті Груп» використовують найкращі сучасні глобальні та локальні програмні продукти, а також інформаційні бази даних, які дають змогу консолідувати максимальну кількість відомостей та охопити всі етапи перевірки потенційного партнера.

Для підготовки аналітичного звіту про контрагента використовуються різні джерела інформації. До них відносяться офіційні документи, відкриті реєстри та відомості, а також документи, надані самим контрагентом.

За бажанням замовника може бути проведена додаткова перевірка на виробництві або складі контрагента. Така перевірка проводиться для фактичного підтвердження задекларованих можливостей контрагента. У разі потреби до перевірки можуть бути залучені сторонні спеціалісти.

За результатами перевірки замовник отримує повний аналітичний звіт, який містить детальну інформацію про контрагента. Ця інформація дозволяє в максимально стислий термін прийняти ефективне рішення та запобігти негативним наслідкам від реалізації ризиків.

Таким чином, ТОВ «БСГ» є сучасним підприємством, яке діє в правовому просторі чинного законодавства України. Основу діяльності компанії складає надання послуг підприємствам крупного бізнесу в сфері економічної безпеки, кадрової безпеки, а також проведення корпоративних розслідувань. Незважаючи на втрати, які підприємство зазнало у 2022 році внаслідок воєнного вторгнення РФ, підприємство

змогло реорганізувати свою діяльність, та продовжити надання послуг. Аудиторський звіт свідчить про те, що підстави для сумнівів щодо здатності ТОВ «БСГ» продовжувати діяльність на безперервній основі, відсутні. До основних послуг, які надає Товариство, в сфері економічної безпеки відносяться комплексний контроль ризиків безпеки угод, корпоративний та конкурентний аналіз, контроль ризиків безпеки контрагентів та комплаєнс. Для надання таких послуг підприємство використовує вітчизняні та закордонні програмні та інформаційні продукти і бази даних.

2.2. Моделювання поточного стану бізнес-процесів у системі управління комплаєнс-ризиками за допомогою методології IDEF0

Розглянемо місце та особливості реалізації процесу оцінки комплаєнс-ризиків контрагентів в управлінні процесами закупівлі на підприємствах групи СКМ на основі регламенту процесу управління закупівлями.

Призначення процесу — створення умов для своєчасного та повного забезпечення підприємства Матеріалами та Послугами у необхідній кількості, необхідної якості у зазначені терміни на оптимальних комерційних умовах. Підвищення ефективності бізнесу підприємства може бути отримано за рахунок зниження витрат, пов'язаних із закупівлею Матеріалів та Послуг, доставкою та зберіганням Матеріалів.

Власник процесу — Директор з логістики та закупівель.

Етапи процесу:

Етап 1: планування обсягів до закупівлі ТМЦ та послуг

Етап 2: перевірки Постачальників

Етап 3: аналіз ринку, формування Лота та розсилка ПДО

Етап 4: проведення процедур вибору Постачальника, укладання

договорів

Етап 5: оплата Постачальникам за надані ТМЦ, виконані роботи/надані Послуги

Етап 6: вхідний контроль ТМЦ та Послуг, управління постачанням та запасами

Етап 7: Оцінка ефективності постачальників

Розглянемо ці етапи докладніше

Етап 1: планування обсягів до закупівлі ТМЦ та послуг

Ролі: Замовники закупівлі, підрозділи з контролю та аналізу закупівель

Вхідні дані етапу: обсяги потреб, згідно отриманих даних від замовників

Дії етапів: Формування плану закупівель відповідно до затвердженої Бюджетної політики

Вихідні дані етапів: Затверджений план закупівель, згідно потреб (планові, аварійні)

Етап 2: перевірки Постачальників

Ролі: Служба закупівель, Служба економічної безпеки, Служба комплаєнс офіцера

Вхідні дані етапу: Перевірка Постачальників в рамках закупівельної діяльності:

Дії етапів: Перевірка Постачальника на благонадійність, правосуб'єктність, санаційні та корупційні ризики

Вихідні дані етапів: Консолідований звіт з перевірки Постачальника

Етап 3: аналіз ринку, формування Лота

Ролі: Служба закупівель

Вхідні дані етапу: Запрошення на участь у закупівельній процедурі нових/ діючих з постачальників,

Дії етапів: Моніторинг змін пропозицій на ринку, відповідно до категорії закупівель

Вихідні дані етапів: Розширення пулу потенційних учасників закупівельної процедури, сформований конкурентний лист, з розрахованою приведеною вартістю ТМЦ/робот/послуг

Етап 4: проведення процедур вибору Постачальника, укладання договорів

Ролі: Служба закупівель, Технічні експерти, Служба економічної безпеки

Вхідні дані етапу: Обробка наданих комерційних пропозицій Постачальників

Дії етапів: Отримання комерційних пропозицій від Постачальників, отримання узгодження запропонованої пропозиції від технічного експерта, перевірка претендента на підписання договірних документів та узгодження від служби безпеки, з формуванням конкурентного листа

Вихідні дані етапів: Вибір переможця за підсумками проведеної тендерної процедури, укладення договору

Етап 5: оплата Постачальникам за надані ТМЦ, виконані роботи/надані Послуги

Ролі: Служба постачання, Фінансова служба, Служба казначейських операцій

Вхідні дані етапу: Розрахунки з Постачальниками, згідно з умовами чинних договорів

Дії етапів: формування заявки на постачання,

Вихідні дані етапів: оплата Постачальникам – залежно від умов оплати змінюється черговість між поставкою та оплатою

Етап 6: вхідний контроль ТМЦ та Послуг, управління постачанням та запасами

Ролі: Служба постачання, Комісія з приймання,

Вхідні дані етапу: Контроль відповідності поставленого ТМЦ, виконаних робіт/ послуг відповідно до умов договору

Дії етапів: Формування графіку поставок, Формування замовлення,

Оформлення постачання ТМЦ/послуги, Приймання за якістю та кількістю

Вихідні дані етапів: Формування акту вхідного контролю

Етап 7: Оцінка ефективності постачальників

Ролі: Служба постачання, Комісія з приймання, Служба безпеки

Вхідні дані етапу: Оцінка ефективності взаємовідносин із Постачальниками

Дії етапів: Під час роботи по одній Групі/Категорії закупівель Матеріалів, Послуг усі учасники бізнес-процесу закупівель застосовують Процедуру рейтингування та оцінки ефективності роботи Постачальників цієї Групи/Категорії (якість та своєчасність поставок; інші показники, визначені у відповідній Категорії та Процедурі рейтингування Постачальників)

Вихідні дані етапів: Формування оцінки та рейтингу Постачальника за підсумком вхідного контролю

Як видно з наведеного регламенту, перевірка постачальника на комплаєнс-ризиків відноситься до другого етапу регламенту процесу управління закупівлями. При перевірці контрагента використовується низка українських та закордонних профільних баз даних, серед яких:

- Orbis (Bureau van Dijk) — флагманська база даних компанії Bureau van Dijk, яка містить інформацію про більш ніж 375 мільйонів компаній з усього світу і концентрується на відомостях про приватні компанії.
- Refinitiv (London Stock Exchange Group) – глобальний постачальник даних та інфраструктури фінансового ринку. Продукт компанії World-Check є базою даних про політично значущих осіб (PEPS), суб'єктів підвищеного ризику (фізичних та юридичних осіб) з можливістю пошуку за ключовими словами та вторинними ідентифікаторами.
- Dow Jones & Company (The Wall Street Journal) – одна з провідних світових агенцій фінансової інформації, видавництво The Wall

Street Journal. Входить до медіахолдингу News Corp. БД Dow Jones RiskCenter дає можливість виконувати пошук контрагентів та третіх осіб за найменуванням та ідентифікаторами в базі даних профілів ризиків фізичних та юридичних осіб, доступ до списків санкцій фізичних та юридичних осіб, щодо яких застосовуються комплексні або цілеспрямовані обмежувальні заходи. Для ідентифікації бенефіціарного володіння, інтегруються дані з Dun & Bradstreet (D&B), що охоплюють як пряме, і непряме володіння, і навіть деталі «ступеня поділу» у тому, як далеко різні власники перебувають від аналізованої основної організації. За допомогою цієї БД, можливо визначити високопоставлених державних чиновників, їхніх родичів та найближчих соратників з охопленням державних чиновників та політиків, з можливістю виконувати фільтрацію за певними посадовими функціями залежно від вимог юрисдикції чи конкретної організації. RiskCenter включає записи про державні компанії, які допомагають визначити кінцевих бенефіціарних власників із державними зв'язками та/або корупційним ризиком. Існує можливість ідентифікації судів, на які прямо накладені санкції, та такі, які пов'язані з однією з наступних країн, на які введені всебічні санкції, як то Росія, Куба, Іран, Північна Корея та Сирія.

- YouControl — аналітична онлайн-система, яка з понад 180 джерел формує повне досьє на кожного суб'єкта підприємницької діяльності України на основі відкритих даних, відстежує зміни та візуалізує зв'язки. Містить дані для перевірки іноземних компаній. Технологія дає можливість отримати актуальну на час запиту інформацію про фізичну або юридичну особу з офіційних джерел.
- Clarity Project — система аналітики відкритих даних із можливістю пошуку закупівель та аукціонів ProZorro, продажів за різними критеріями. Вона знаходить та показує інформацію про учасників торгів та зв'язки між ними, дозволяє слідкувати за закупівлями,

замовниками або учасниками.

- ЛІГА: ЗАКОН CONTR AGENT (Софтком) — система аналізу та моніторингу для перевірки компаній, СПД

Зразок інтерфейсу пошукової системи (на прикладі системи YouControl) показано на рис. 2.1.

The screenshot displays the YouControl website interface. At the top, there is a search bar with the text "Введіть ваш запит..." and a "Пошук" button. To the right of the search bar are buttons for "Увійти" and "Реєстрація". The left sidebar contains navigation options: "Досьє Компанії" (with code 40490694), "Огляд досьє", "Фінанси", "Власність", "Історія", "Відомості", "Публікації", "Суди", "Ліцензії", "Податкова", "Аналіз зв'язків", "Пов'язані особи", "ЗЕД", "ДАШБОРД", "ПОШУК ПО ДОСЬЄ", "ПЕРЕВІРКА ФІЗИЧНИХ ОСІБ", and "МОНІТОРИНГ". The main content area shows search results for "Досьє Компанії" with code 40490694. It lists three items: "Потрібна особлива увага", "Потрібно звернути увагу", and "Проблем не виявлено". A summary box on the right indicates "Перевірено 536 фактора" and provides information about the "Експрес-аналіз" tool. Below the search results, there are buttons for "Реєстрація" and "Можливості Експрес-аналізу". The bottom section shows a detailed view of a company "Анкета" with the text: "Актуальні дані тільки в платних тарифах" and "Дата оновлення 20.12.2023". The company details include: "Контрагент ТОВ 'БСГ' зареєстрована 18.05.2016 за юридичною адресою Україна, **З, місто Київ, ВУЛИЦЯ КУДРЯВСЬКА, будинок **Ф. Керівником організації є ПАСКАЛ ВАСИЛЬ ФЕДОРОВИЧ. Розмір статутного капіталу складає 2 000,00 грн.. На момент останнього оновлення даних 20.12.2023 стан організації - Не перебуває в процесі припинення." The full name of the company is "Повне найменування юридичної особи" and "ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ

Рис. 2.1. Приклад результатів перевірки системою YouControl

Всі зазначені програмні продукти та бази мають власні особливості, інтерфейс, можливості, тощо. Використання такого «зоопарку» програмних продуктів дещо ускладнює та уповільнює процес аналізу комплаєнс-ризиків, але дозволяє отримати максимум корисної та релевантної інформації.

Відповідно результатам досліджень щодо оцінки комплаєнс-ризиків контрагентів в рамках бізнес-процесу управління закупівлями на

підприємстві, представимо його модель в нотації IDEF0, побудовану із використанням програми Ramus. Спочатку побудуємо модель поточного стану процесу (AS IS), а потім – майбутнього стану, з урахуванням пропозицій щодо вдосконалення окремих етапів.

Методологія IDEF0 (Integration Definition for Function Modeling) передбачає побудову контекстної діаграми бізнес-процесу і потім її поступової декомпозиції на складові частини за рівнями ієрархії. Контекстну діаграму буде побудовано для всього процесу управління закупівлями, а декомпозицію – для тих його елементів, що стосуються оцінки комплаєнс-ризиків контрагентів.

Контекстна діаграма, яка являє собою загальний опис процесу управління закупівлями та взаємодію його с зовнішнім середовищем, наведена на рис. 2.2.

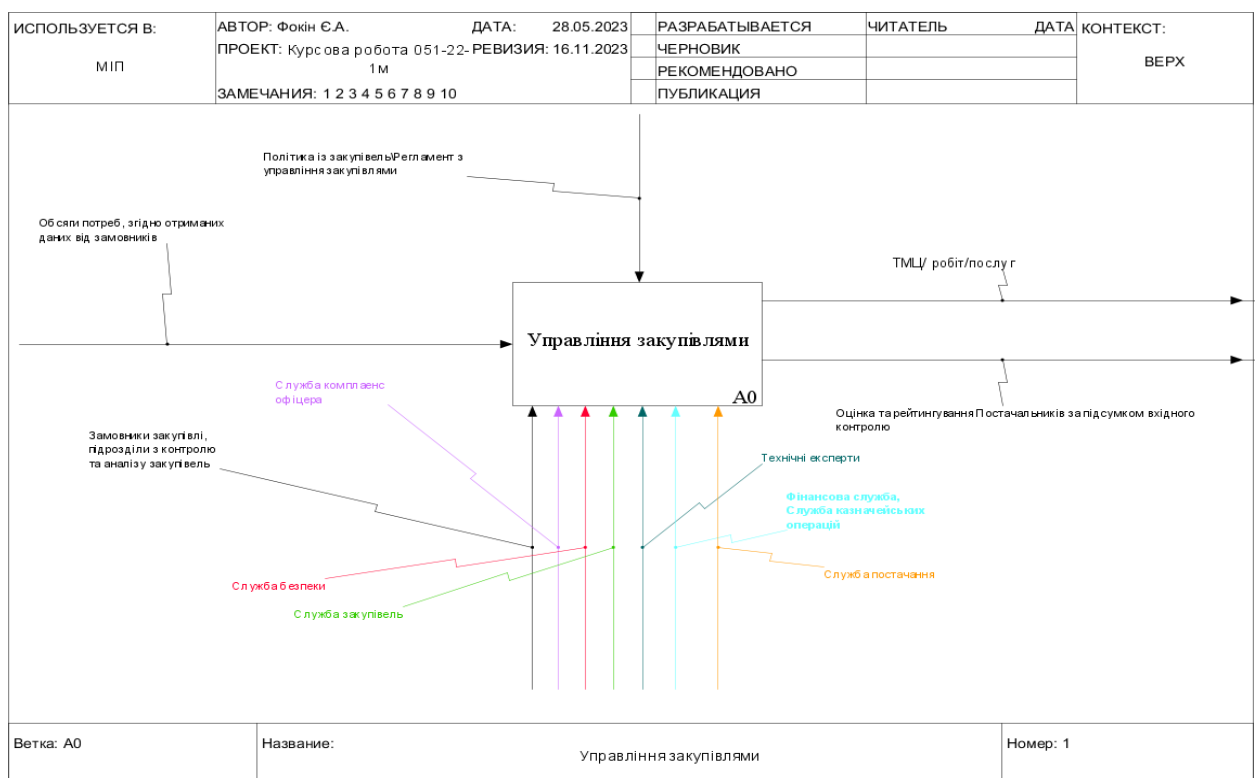


Рисунок 2.2 – Контекстна IDEF0 діаграма формалізації і опису поточного стану процесу управління закупівлями (модель «AS IS»).

Для детального опису та формалізації окремих процедур та етапів, що входять до бізнес-процесу, який аналізується, застосовується

ієрархічна декомпозиція контекстної діаграми. Діаграма першого рівня ієрархії процесу управління закупівлями наведена на рис. 2.3.

На діаграмі кожному з наведених вище етапів відповідає окремий блок діаграми:

A1: Планування обсягів до закупівлі ТМЦ та послуг

A2: Перевірка Постачальників

A3: Аналіз ринку, формування Лота та розсилка ПДО

A4: Проведення процедур вибору Постачальника, укладання договорів

A5: Оплата Постачальникам за надані ТМЦ, виконані роботи/надані Послуги

A6: Вхідний контроль ТМЦ та Послуг, управління постачанням та запасами

A7: Оцінка ефективності постачальників

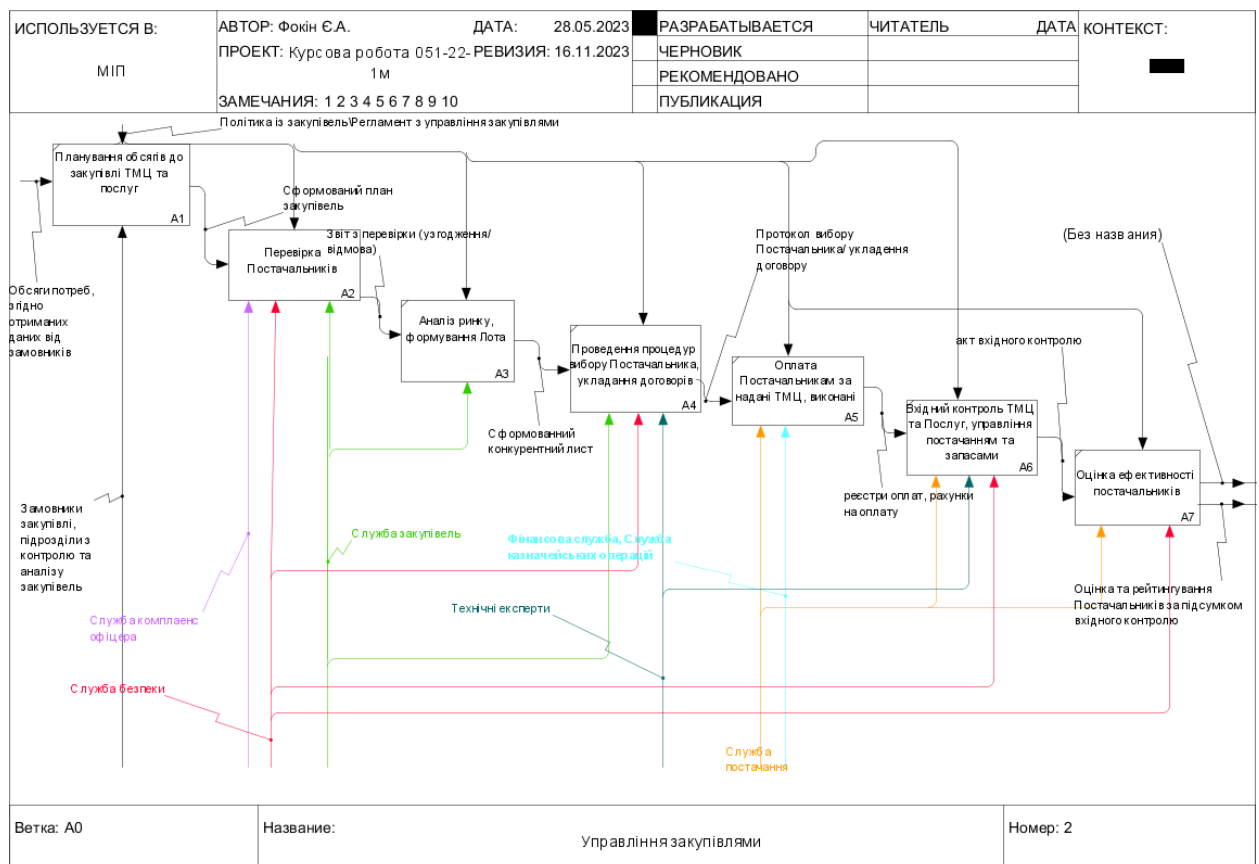


Рисунок 2.3 – Декомпозиція контекстної діаграми IDEF0 формалізації і опису поточного стану процесу управління закупівлями

(модель «AS IS»).

Оцінка комплаєнс ризиків відноситься до блоку A2 діаграми. Тому потрібно провести його декомпозицію (рис. 2.4).

Як видно з рис 2.3, перевірка постачальника включає такі етапи, як
 A21: Формування доручення на перевірку Постачальника, згідно закупівельної категорійності

A22: Кваліфікаційна перевірка постачальника

A23: Проведення виїзного аудиту виробничих потужностей Постачальника

A24: Комплаєнс-перевірка Постачальника

A25: Аналіз результатів перевірки.

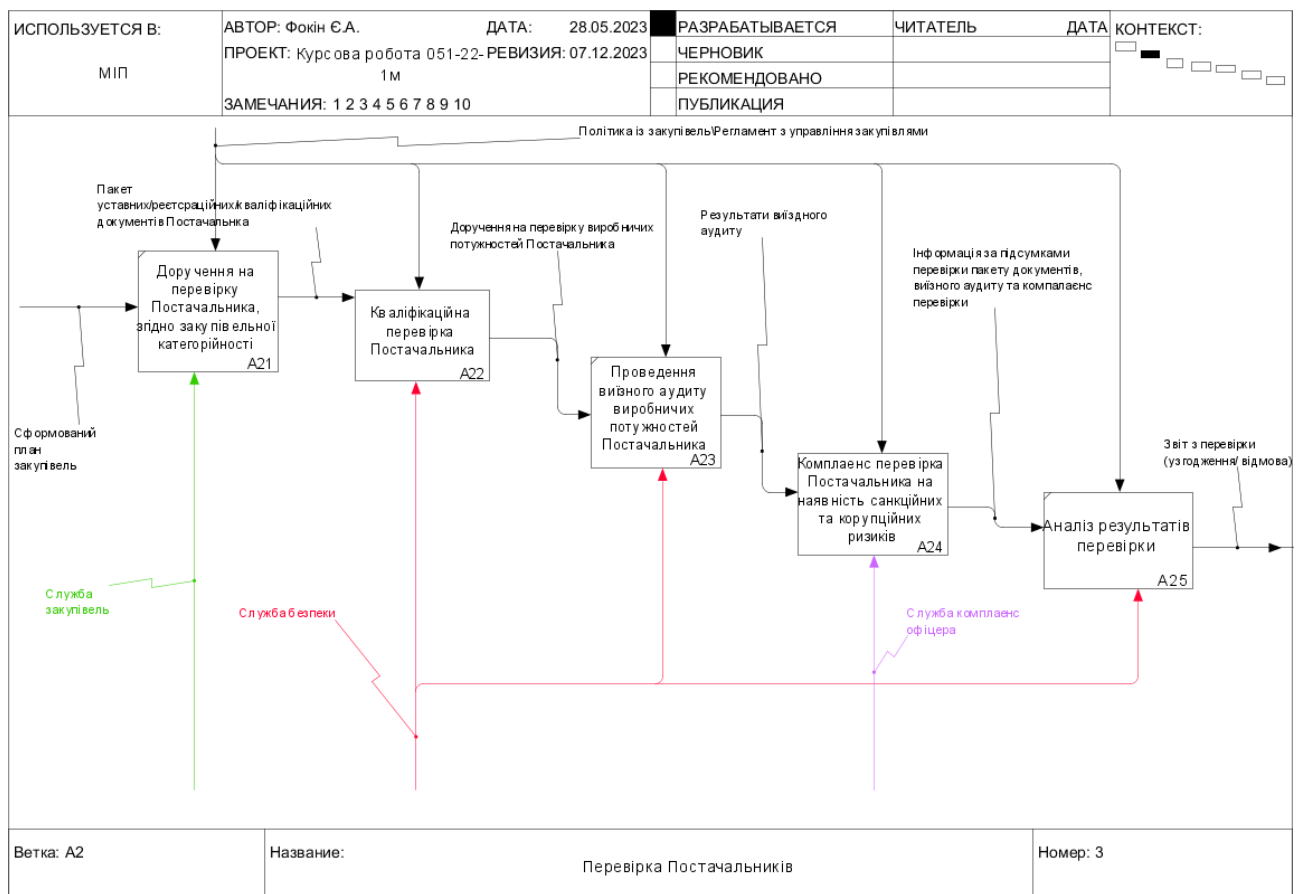


Рисунок 2.4 – Декомпозиція блоку A2 «Перевірка постачальника» діаграми IDEF0 формалізації і опису поточного стану процесу управління закупівлями (модель «AS IS»).

Оскільки тематика роботи пов'язана саме із комплаєнс ризиками, необхідно додатково провести декомпозицію блоку A24. Відповідна діаграма IDEF0 наведена на рис. 2.5.

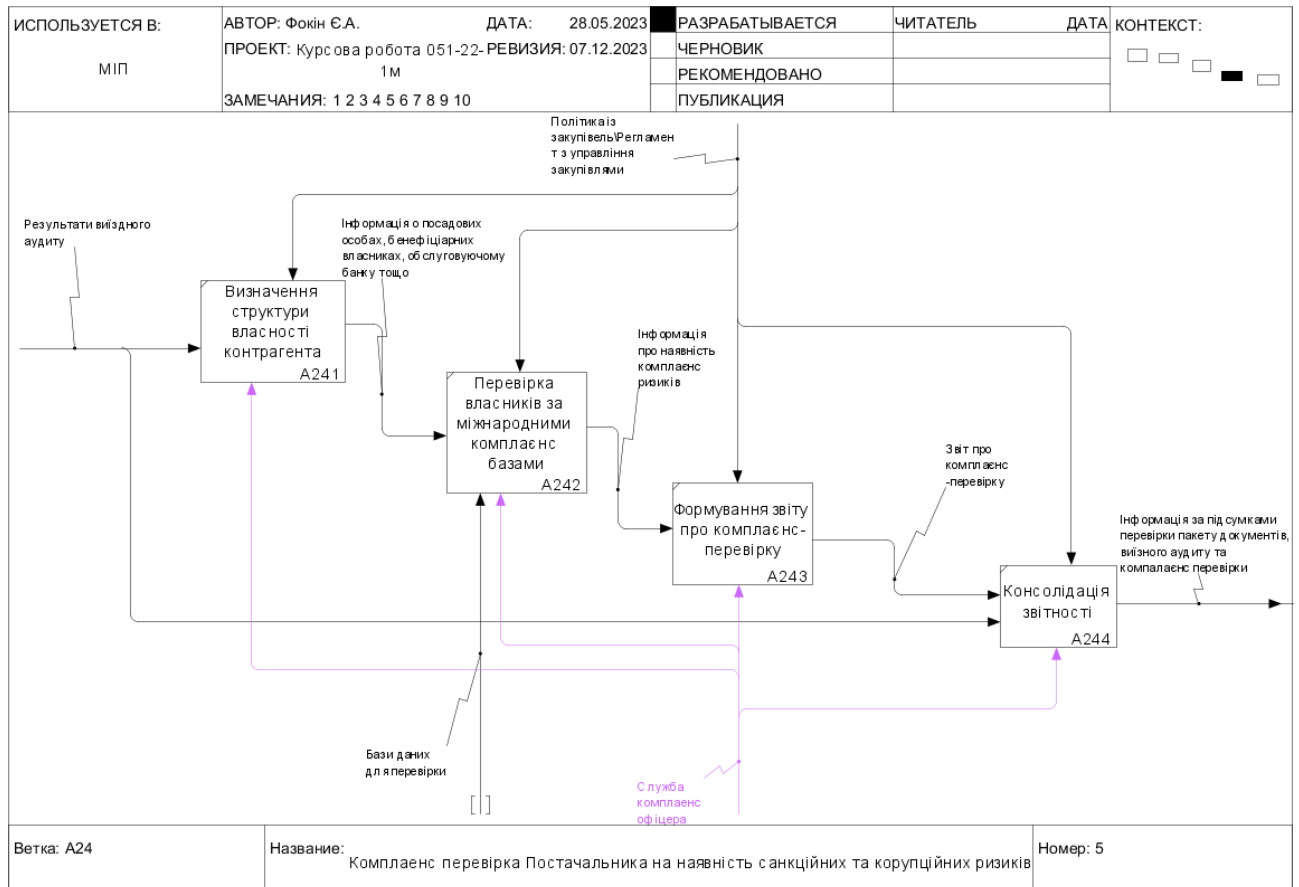


Рисунок 2.5 – Декомпозиція блоку A24 «Комплаєнс перевірка Постачальника на наявність санкційних та корупційних ризиків» діаграми IDEF0 процесу управління закупівлями (модель «AS IS»).

Як видно за рис 2.5, комплаєнс перевірка Постачальника на наявність санкційних та корупційних ризиків включає наступні етапи:

A241: Визначення структури власності контрагента – передбачає представлення у графічному вигляді інформації про всіх мажоритарних власників контрагента, власників власників і так далі, аж до кінцевих утримувачів.

A242: Перевірка власників за міжнародними комплаєнс-базами.

Після визначення повної структури власності відбувається перевірка всіх власників (у тому числі – непрямих) з використанням українських та міжнародних баз. Бази даних, які використовує ТОВ «БСГ» перелічено вище, при описі **етапу 7: Оцінка ефективності постачальників**

A243: Формування звіту про комплаєнс-перевірку – на цьому етапі формується звіт за встановленими формами про перевірку контрагентів на комплаєнс-ризиках.

A244: Консолідація звітності – результати перевірки на наявність комплаєнс-ризиків додаються до попередніх результатів перевірки контрагента.

Таким чином, проведено аналіз особливостей реалізації процесу оцінки комплаєнс-ризиків контрагентів в контексті управління процесами закупівлі та на основі регламенту процесу управління закупівлями. Визначено основні етапи процесу управління закупівлями із зазначенням перевірки контрагента на благонадійність, правосуб'єктність, санаційні та корупційні ризики. Конкретизовано інструменти здійснення такої перевірки. Використання методології IDEF0 дозволило побудувати модель даного бізнес процесу та визначити напрямки подальшого підвищення його ефективності.

2.3. Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності бізнес-процесів.

Цей розділ кваліфікаційної роботи присвячено аналізу та вдосконаленню системи мотивації персоналу в консалтинговій компанії. У сучасному динамічному бізнес-середовищі, де конкуренція та інновації є неодмінними складовими успіху, ключовим фактором виступає ефективність персоналу. Мотивація співробітників безпосередньо впливає на їх продуктивність, задоволеність роботою, а також на здатність компанії досягати своїх стратегічних цілей.

У контексті консалтингових компаній, де головним активом є висококваліфікований персонал, значення мотивації неможливо переоцінити. Консультанти, які відчують високий рівень мотивації, здатні не тільки ефективно розв'язувати складні завдання, але й ініціювати інновації, сприяючи розвитку компанії. Отже, розробка та впровадження ефективної системи мотивації є критично важливим завданням для керівництва.

Серед основних викликів, з якими стикаються керівники під час мотивування персоналу, - розуміння індивідуальних потреб та вподобань кожного співробітника. У випадку офісних працівників, особливу увагу слід приділити створенню комфортного та стимулюючого робочого середовища, оскільки воно безпосередньо впливає на їхню продуктивність та задоволеність роботою. Крім того, важливо враховувати індивідуальні кар'єрні цілі кожного співробітника, а також забезпечувати можливості для професійного розвитку та навчання.

Одним із сучасних підходів до мотивації персоналу є використання системи ключових показників ефективності (KPI). Система KPI дозволяє не тільки чітко визначити очікування від роботи співробітників, але й об'єктивно оцінити їхні досягнення. Встановлення конкретних, вимірних, досяжних, релевантних та обмежених у часі цілей сприяє підвищенню мотивації, адже співробітники розуміють, що їхні зусилля будуть визнані та винагороджені. Крім того, KPI можуть служити засобом для ідентифікації областей та напрямків подальшого розвитку та навчання співробітників, що також позитивно впливає на їхню загальну мотивацію та продуктивність.

Використання KPI у консалтингових компаніях має свої особливості. З огляду на високий рівень професіоналізму та специфіку роботи, показники повинні бути гнучкими та адаптованими до специфіки кожного проекту та ролі співробітника в ньому. Крім того, важливо збалансувати кількісні та якісні аспекти оцінювання, щоб не стимулювати

співробітників до виконання роботи заради "галочки", а спонукати їх до високоякісного виконання завдань та досягнення стратегічних цілей компанії.

Переваги впровадження системи KPI включають зростання прозорості в оцінці результатів роботи, підвищення відповідальності та самомотивації співробітників, а також формування культури безперервного вдосконалення. Встановлення чітких критеріїв оцінки дозволяє співробітникам розуміти, що від них очікується, та як вони можуть сприяти досягненню загальних цілей компанії. Крім того, система KPI може використовуватися для визначення потреб у навчанні та розвитку, оскільки вона виявляє слабкі місця в роботі команди або окремих співробітників.

Іншим важливим аспектом є відповідність між мотиваційною системою та корпоративною культурою. Успішне впровадження системи мотивації вимагає її гармонійного включення в загальну структуру корпоративних цінностей та принципів компанії. Мотиваційна програма повинна відображати місію, цілі та стратегію компанії, стимулюючи співробітників до реалізації цих цілей.

Для оцінювання учасників бізнес-процесу оцінки комплаєнс ризиків контрагентів у ТОВ «Бізнес Сек'юріті Груп» пропонується використовувати такі критерії:

Група 1. Загальна продуктивність:

- критерій 1.1. Загальна кількість оброблених заявок по перевірці контрагентів, у тому числі у рамках закупівельних процедур;
- критерій 1.2. Кількість виконаних доручень в рамках поставлених перед Управлінням завдань;
- критерій 1.3. Приймав участь в розробці регламентної документації протягом останніх 6 місяців;
- критерій 1.4. Відсутність контрактів, рекомендації за якими виявилися недоцільними, що призвело до негативних наслідків

(протягом останніх 3 місяців).

Група 2. Індивідуальна продуктивність:

– критерій 2.1. Якість документації. Оцінює, наскільки документація, що підготовлена співробітником, відповідає вимогам регламенту з управління закупівлями та внутрішнім стандартам.

– критерій 2.2. Пунктуальність. Оцінює здатність комплаєнс-офіцера виконувати завдання у встановлений термін;

– критерій 2.3. Комунікаційність. Показує, наскільки ефективно та якісно відбувається комунікація між комплаєнс-офіцером та іншими членами підрозділу, клієнтами, тощо.

Бали за кожен критерій виставляються власником бізнес-процесу на основі конкретних досягнень та відповідності цілям та стандартам. Для критеріїв групи 1 оцінка виставляється за бінарною шкалою – відповідає/не відповідає нормативним показникам. Для критеріїв групи 2 використовується 5-бальна шкала, де 5 – найкращий результат, а 1 – найгірший.

Після цього розраховується загальна кількість балів для кожного учасника як середньозважена оцінка з урахуванням вагомості кожного критерію, а результати порівнюються для оцінки продуктивності та результативності учасників бізнес-процесу перевірки контрагентів на наявність санкційних та корупційних ризиків.

Запропонована дворівнева система дозволяє оцінити як загальну ефективність бізнес-процесу, так і внесок кожного учасника в цей процес.

З метою врахування вагомості кожного критерію у загальній оцінці використаємо метод аналізу ієрархій для визначення вагових коефіцієнтів.

Вхідною інформацією для розрахунку вагових коефіцієнтів є експертні парні порівняння. Для кожної пари елементів універсальної множини експерт (власник бізнес-процесу) оцінює перевагу одного елемента над іншими щодо досягнення мети. Парні порівняння

власних чисел матриці парних порівнянь):

$$w_i = \frac{\sqrt[n]{a_{11} \cdot \dots \cdot a_{ii}}}{\sum_{i=1}^n \sqrt[n]{a_{i1} \cdot \dots \cdot a_{ii}}}$$

Елементи w_i і є ваговими коефіцієнтами.

Далі, для обґрунтування можливості використання отриманих експертних оцінок здійснюється перевірка матриці парних порівнянь на погодженість. Під погодженістю матриці розуміється її кардинальна $a_{ij}a_{jg} = a_{ig}$ погодженість та транзитивність.

Індекс погодженості визначається за формулою:

$$Ip = \frac{\lambda_{max} - n}{n - 1},$$

де λ_{max} – максимальне власне значення матриці парних порівнянь;
 n – кількість елементів порівнянь.

Максимальне власне значення матриці парних порівнянь знаходиться з рівняння:

$$A \cdot w = \lambda_{max} \cdot w$$

чи, враховуючи $\sum_{i=1}^n w_i = 1$

$$\sum_{i=1}^n (\sum_{j=1}^n a_{ij} \cdot w_j) = \lambda_{max} \cdot \sum_{i=1}^n w_i$$

Відношення погодженості:

$$Vp = \frac{Ip}{ch},$$

де ch – число випадкової погодженості (для матриці третього порядку воно складає 0,58 для матриці четвертого – 0,9).

Величина Vp може бути в межах 20 %. Якщо ці межі не

дотримуються, необхідне додаткове опитування експертів для отримання більш точних оцінок або збільшення кількості експертів.

В табл. 2.1 представлені парні порівняння для критеріїв з групи 1.

Таблиця 2.1 – Попарні порівняння критеріїв загальної продуктивності (група 1).

	Критерій 1.1	Критерій 1.2	Критерій 1.3	Критерій 1.4	$\sqrt[n]{a_{11} \cdot \dots \cdot a_{in}}$	w_i
Критерій 1.1	1	4	2	0,5	1,414	0,274
Критерій 1.2	0,25	1	1	0,25	0,500	0,097
Критерій 1.3	0,5	1	1	0,143	0,517	0,100
Критерій 1.4	2	4	7	1	2,736	0,529
Сума	3,750	10,000	11,000	1,893	5,167	1

Для експертних оцінок критеріїв загальної продуктивності $\lambda_{max}=4,097$, $Ip=0,03232$

В табл. 2.2 представлено парні порівняння для критеріїв з групи 2.

Таблиця 2.2 – Попарні порівняння критеріїв індивідуальної продуктивності (група 2).

	Критерій 1.1	Критерій 1.2	Критерій 1.3	$\sqrt[n]{a_{11} \cdot \dots \cdot a_{in}}$	w_i
Критерій 1.1	1	0,25	0,5	0,500	0,127
Критерій 1.2	4	1	5	2,714	0,687
Критерій 1.3	2	0,2	1	0,737	0,186
Сума	7,000	1,450	6,500	3,951	1

Для експертних оцінок критеріїв індивідуальної продуктивності $\lambda_{max}=3,094$, $Ip=0,047$

В табл. 2.3 наведені парні порівняння груп критеріїв.

Таблиця 2.3 – Парні порівняння груп критеріїв

	Група 1	Група 2	$\sqrt[n]{a_{11} \cdot \dots \cdot a_{in}}$	w_i
Група 1	1	3	1,732	0,750
Група 2	0,333	1	0,577	0,250
Сума	1,333	4,000	2,309	1

Результати перевірки матриць на узгодженість наведені у табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Результати перевірки матриць на узгодженість

Матриці	Індекс узгодженості (I_p)	Випадкова узгодженість (за таблицею)	Відношення погодженості (V_p)	Висновок: узгоджено, якщо ($V_p < 0,2$)
Критерії групи 1	0,03232417	0,9	0,04	Оцінки узгоджені
Критерії групи 2	0,047007554	0,58	0,08	Оцінки узгоджені

За умови узгодженості експертних оцінок отримуємо оцінку вагомості кожного критерію з урахування вагомості групи, до якої він відноситься: перемноження елементів власного вектору таблиці оцінки критеріїв на відповідний елемент власного вектору таблиці оцінки груп критеріїв. В результаті отримано систему зважених критеріїв оцінки (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Зважені критерії оцінювання учасників бізнес-процесу

Групи	w_i (група)	Критерії	w_i (критерій)	Згорнуті вагові коефіцієнти
Група 1	0,750	Критерій 1.1	0,274	20,53%
		Критерій 1.2	0,097	7,26%
		Критерій 1.3	0,100	7,50%
		Критерій 1.4	0,529	39,71%
Група 2	0,250	Критерій 2.1	0,127	3,16%
		Критерій 2.2	0,687	17,17%
		Критерій 2.3	0,186	4,66%
			Сума	100%

Таким чином, найбільшу вагу має критерій 1.4 – «Відсутність контрактів, рекомендації за якими виявилися недоцільними, що призвело до негативних наслідків (протягом останніх 3 місяців)». Але близькими за вагою також можна вважати критерій 1.1 – «Загальна кількість оброблених заявок по перевірці контрагентів, у тому числі у рамках закупівельних процедур» та критерій 2.2 – «Пунктуальність. Оцінює здатність комплаєнс-офіцера виконувати завдання у встановлений термін»

Висновки за розділом 2

ТОВ «БСГ» є сучасним підприємством, яке діє в правовому просторі чинного законодавства України. Основу діяльності компанії складає надання послуг підприємствам крупного бізнесу в сфері економічної безпеки, кадрової безпеки, а також проведення корпоративних розслідувань. Незважаючи на втрати, які підприємство зазнало у 2022 році внаслідок воєнного вторгнення РФ, підприємство змогло реорганізувати свою діяльність, та продовжити надання послуг. Аудиторський звіт свідчить про те, що підстави для сумнівів щодо здатності ТОВ «БСГ» продовжувати діяльність на безперервній основі, відсутні.

До основних послуг, які надає Товариство, в сфері економічної безпеки відносяться комплексний контроль ризиків безпеки угод, корпоративний та конкурентний аналіз, контроль ризиків безпеки контрагентів та комплаєнс. Для надання таких послуг підприємство використовує вітчизняні та закордонні програмні та інформаційні продукти і бази даних.

Проведено аналіз особливостей реалізації процесу оцінки комплаєнс-ризиків контрагентів в контексті управління процесами

закупівлі та на основі регламенту процесу управління закупівлями. Визначено основні етапи процесу управління закупівлями із зазначенням перевірки контрагента на благонадійність, правосуб'єктність, санаційні та корупційні ризики. Конкретизовано інструменти здійснення такої перевірки. Використання методології IDEF0 дозволило побудувати модель даного бізнес процесу та визначити напрямки подальшого підвищення його ефективності.

У контексті консалтингових компаній, де головним активом є висококваліфікований персонал, значення мотивації неможливо переоцінити. Консультанти, які відчують високий рівень мотивації, здатні не тільки ефективно розв'язувати складні завдання, але й ініціювати інновації, сприяючи розвитку компанії. Отже, розробка та впровадження ефективної системи мотивації є критично важливим завданням для керівництва. В роботі запропоновано критерії оцінювання учасників бізнес-процесу оцінки комплаєнс ризиків контрагентів у ТОВ «Бізнес Сек'юріті Груп», виконано їх попарне порівняння та зроблено загальну оцінку вагомості критеріїв із використанням методу аналізу ієрархій Сааті. За результатами оцінки, найбільшу вагу має критерій 1.4 – «Відсутність контрактів, рекомендації за якими виявилися недоцільними, що призвело до негативних наслідків (протягом останніх 3 місяців)». Але близькими за вагою також можна вважати критерій 1.1 – «Загальна кількість оброблених заявок по перевірці контрагентів, у тому числі у рамках закупівельних процедур» та критерій 2.2 – «Пунктуальність».

3. НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОЦІНКИ КОМПЛАЄНС-РИЗИКІВ

3.1. Заходи покращення бізнес-процесів оцінки комплаєнс-ризиків контрагентів

Аналіз побудованої вище моделі бізнес-процесу AS-IS (рис. 2.2-2.5), зокрема діаграми A24, яка стосується комплаєнс-перевірки, дозволив визначити напрямки підвищення ефективності бізнес-процесу. Так, оскільки контрагенти, або пов'язані з ними особи часто повторюються, то доцільно запровадити та вести внутрішню базу даних із результатами попередніх перевірок. Така БД повинна періодично оновлюватися, а також містити повноцінні можливості для пошуку та аналізу інформації.

Діаграма процесу A24, що включає зазначені елементи, показана на рис. 3.1.

Як видно з моделі, що наведена на рис 3.1, то вона у порівнянні із моделлю «AS IS» (рис. 2.5) містить блоки «Перевірка наявності інформації у внутрішній БД» (блок A241) та «Пошук інформації про контрагента у внутрішній БД» (блок A242). Решта блоків у функціональній моделі залишилася без змін, але їх нумерацію було зсунуто на 2 (блок A241 з рис. 2.5 став блоком A243 на рис. 3.1; A242→A244 і так далі).

База даних для управління комплаєнс ризиками контрагентів включає декілька взаємопов'язаних таблиць, які зберігають інформацію про контрагентів, їх контактні дані, фінансові транзакції, документи, ризики, а також результати комплаєнс-перевірок. Ці таблиці дозволяють зберігати, обробляти та аналізувати дані для забезпечення відповідності діяльності контрагентів нормативним вимогам.

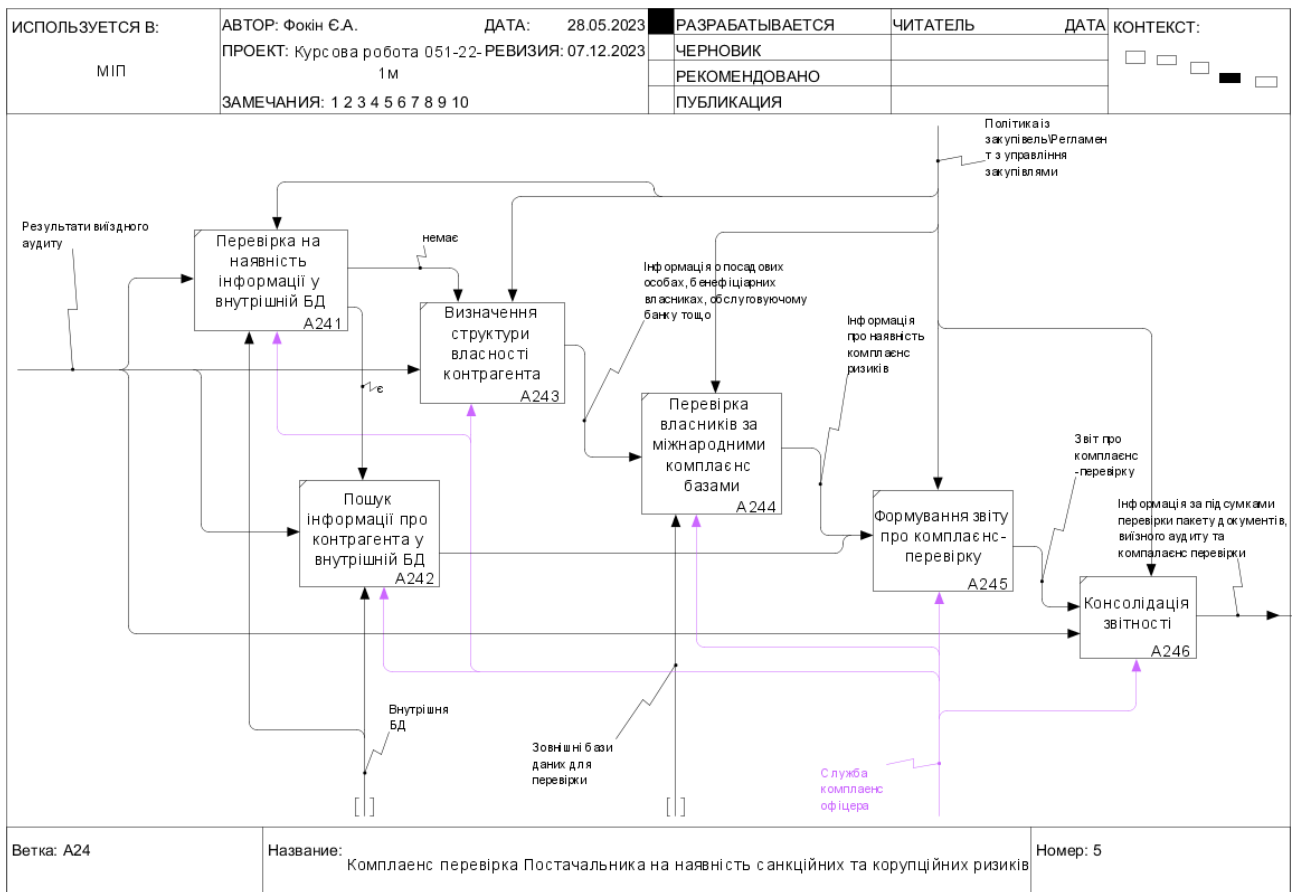


Рисунок 3.1 – Декомпозиція блоку A24 «Комплаєнс перевірка Постачальника на наявність санкційних та корупційних ризиків» діаграми IDEF0 процесу управління закупівлями (модель «TO BE»).

Для опису БД скористаємось принципами та методами побудови реляційних баз даних, а саме моделлю сутність-зв'язок (Entity-Relationship, ER), яка застосовується для моделювання предметної галузі (розробки словника системи) та логічної структури бази даних. ER-модель описує сутності та відносини між ними з використанням графічної нотації. Сутності містять атрибути (властивості).

ER-діаграми найчастіше застосовуються для проектування та налагодження реляційних баз даних у сфері освіти, дослідження та розробки програмного забезпечення та інформаційних систем для бізнесу. ER-діаграми (або ER-моделі) покладаються на стандартний набір символів, включаючи прямокутники, ромби, овали та сполучні лінії для відображення сутностей, їх атрибутів та зв'язків.

У ER-моделях та моделях даних зазвичай виділяють до трьох рівнів деталізації:

Концептуальна модель даних – схема найвищого рівня з мінімальною кількістю подробиць. Перевага цього підходу полягає у можливості відобразити загальну структуру моделі та всю архітектуру системи. Менш масштабні системи можуть обійтися без цієї моделі. І тут можна відразу переходити до логічної моделі.

Логічна модель даних містить більш детальну інформацію, ніж концептуальна модель. На цьому рівні визначаються докладніші операційні та транзакційні сутності. Логічна модель залежить від технології, у якій застосовуватиметься.

Фізична модель даних: на основі кожної логічної моделі даних можна скласти одну чи дві фізичні моделі. В останніх має бути достатньо технічних подробиць для складання та впровадження самої бази даних.

Слід зазначити, що відображення структури бази даних у вигляді ER-діаграми пов'язано із певними обмеженнями, серед яких:

Лише реляційні дані. Слід чітко розуміти, що мета ER-діаграм – показати зв'язки та відносини між елементами, тому вони відображають лише реляційну структуру.

Лише для структурованих даних. Дані мають бути чітко розбиті на поля, стовпці та рядки, інакше користі від ER-діаграми буде мало. Це стосується і частково структурованих даних, оскільки лише деякі з них будуть придатними для роботи.

Складність інтеграції з базою даних. Застосування ER-моделей для інтеграції з існуючою базою даних — непросте завдання через різницю в архітектурах.

Але у нашому випадку ці обмеження не є суттєвими, оскільки, як це показано на рис. 3.1, пропонується створення нової бази даних, яка буде мати таку структуру, яку буде визначено.

Нижче описано основні компоненти цієї бази даних.

1. Таблиця Контрагентів (Контрагенти):

Зберігає основну інформацію про контрагентів, таку як назва компанії, юридична адреса, реєстраційний номер, країна реєстрації. Кожен контрагент має унікальний ID (CounterpartyID). Структура таблиці містить такі поля:

- ID контрагента (CounterpartyID): унікальний ідентифікатор.
- Назва компанії (CompanyName): назва контрагентської організації.
- Юридична адреса (LegalAddress): юридична адреса компанії.
- Реєстраційний номер (RegistrationNumber): номер реєстрації в відповідних державних органах.
- Країна реєстрації (CountryOfRegistration): країна, в якій зареєстрована компанія.

2. Таблиця Контактних Осіб (Контакти):

Містить дані контактних осіб контрагентів, включаючи ім'я, прізвище, посаду, електронну адресу та телефон. Наприклад, для "Контрагента 1" може бути "Контакт 1" - директор компанії.

- ID контакту (ContactID): унікальний ідентифікатор.
- ID контрагента (CounterpartyID): зв'язок з таблицею Контрагентів.
- Ім'я (FirstName): ім'я контактної особи.
- Прізвище (LastName): прізвище контактної особи.
- Посада (Position): посада в компанії.
- Email (Email): електронна пошта.
- Телефон (PhoneNumber): контактний телефон.

3. Таблиця Перевірок Комплаєнс (ComplianceChecks):

Відображає інформацію про проведені комплаєнс-перевірки, включаючи дату перевірки, результати та коментарі. Наприклад, може бути запис "Перевірка 1" для "Контрагента 1", де буде вказано дату перевірки, результат ("Соответствует" або "Не соответствует") та будь-

які коментарі.

- ID перевірки (CheckID): унікальний ідентифікатор.
- ID контрагента (CounterpartyID): зв'язок з таблицею Контрагентів.
- Дата перевірки (CheckDate): дата проведення перевірки.
- Результат (Result): результат перевірки (наприклад, "Відповідає", "Не відповідає").
- Коментарі (Comments): додаткові зауваження або коментарі.

4. Таблиця Ризиків (Risks):

Включає список потенційних ризиків, які можуть бути пов'язані з контрагентами, їх оцінку та опис. Кожен ризик має свій унікальний ID, назву та опис рівня ризику (наприклад, "Ризик 1" - "Високий ризик фінансових шахрайств").

- ID ризику (RiskID): унікальний ідентифікатор.
- Назва ризику (RiskName): назва або опис ризику.
- Рівень ризику (RiskLevel): потенційний рівень ризику з погляду ризик-менеджменту (наприклад, "Високий", "Середній", "Низький").

5. Таблиця Зв'язку Контрагент-Ризик (CounterpartyRisks):

Записи в цій таблиці відображають зв'язок між контрагентами та виявленими ризиками. Наприклад, для "Контрагента 1" може бути прив'язка до "Ризику 1", що вказує на високий ризик співпраці.

- ID зв'язку (LinkID): унікальний ідентифікатор.
- ID контрагента (CounterpartyID): зв'язок з таблицею Контрагентів.
- ID ризику (RiskID): зв'язок з таблицею Ризиків.
- Опис (Description): детальний опис зв'язку ризику з конкретним контрагентом.

6. Таблиця Транзакцій (Transactions):

Зберігає інформацію про транзакції, що були виконані із

зазначеними контрагентами. В нашому умовному прикладі позначимо тільки фінансові параметри транзакцій, такі, як сума, валюта та дата транзакції. Однак залежно від роду діяльності контрагента цей список може бути розширений. Наразі для цього в таблиці передбачено поле Description.

- ID транзакції (TransactionID): унікальний ідентифікатор.
- ID контрагента (CounterpartyID): зв'язок з таблицею Контрагентів.
- Сума (Amount): сума транзакції.
- Валюта (Currency): валюта транзакції.
- Дата транзакції (TransactionDate): дата здійснення транзакції.
- Опис (Description): детальний опис транзакції.

7. Таблиця Документів (Documents):

Містить інформацію про документи, пов'язані з контрагентами, такі як договори, фінансові звіти тощо. Наприклад, "Документ 1" може бути договором з "Контрагентом 1"

- ID документа (DocumentID): унікальний ідентифікатор.
- ID контрагента (CounterpartyID): зв'язок з таблицею Контрагентів.
- Тип документа (DocumentType): тип документа (наприклад, договір, фінансовий звіт).
- Дата документа (DocumentDate): дата документа.
- Посилання на документ (DocumentLink): посилання на електронну копію документа.

Структура даної БД та зв'язки між таблицями у нотації ER показано на рис. 3.2.

На рис. 3.2. показано сім таблиць: Контрагенти, Контакти, Перевірки Комплаєнс, Ризики, Контрагент-Ризик, Фінансові Транзакції та Документи. Таблиці взаємопов'язані, показано зв'язки типу один-до-багатьох і багато-до-одного. Кожна таблиця представлена візуально з

колонками, такими як ID, Назва, Дата, Сума, і Тип, що відображають їх відповідні атрибути. Структура ER-діаграми чітка, організована та зрозуміла, з лініями, які з'єднують пов'язані таблиці для показу зв'язків та відношень.

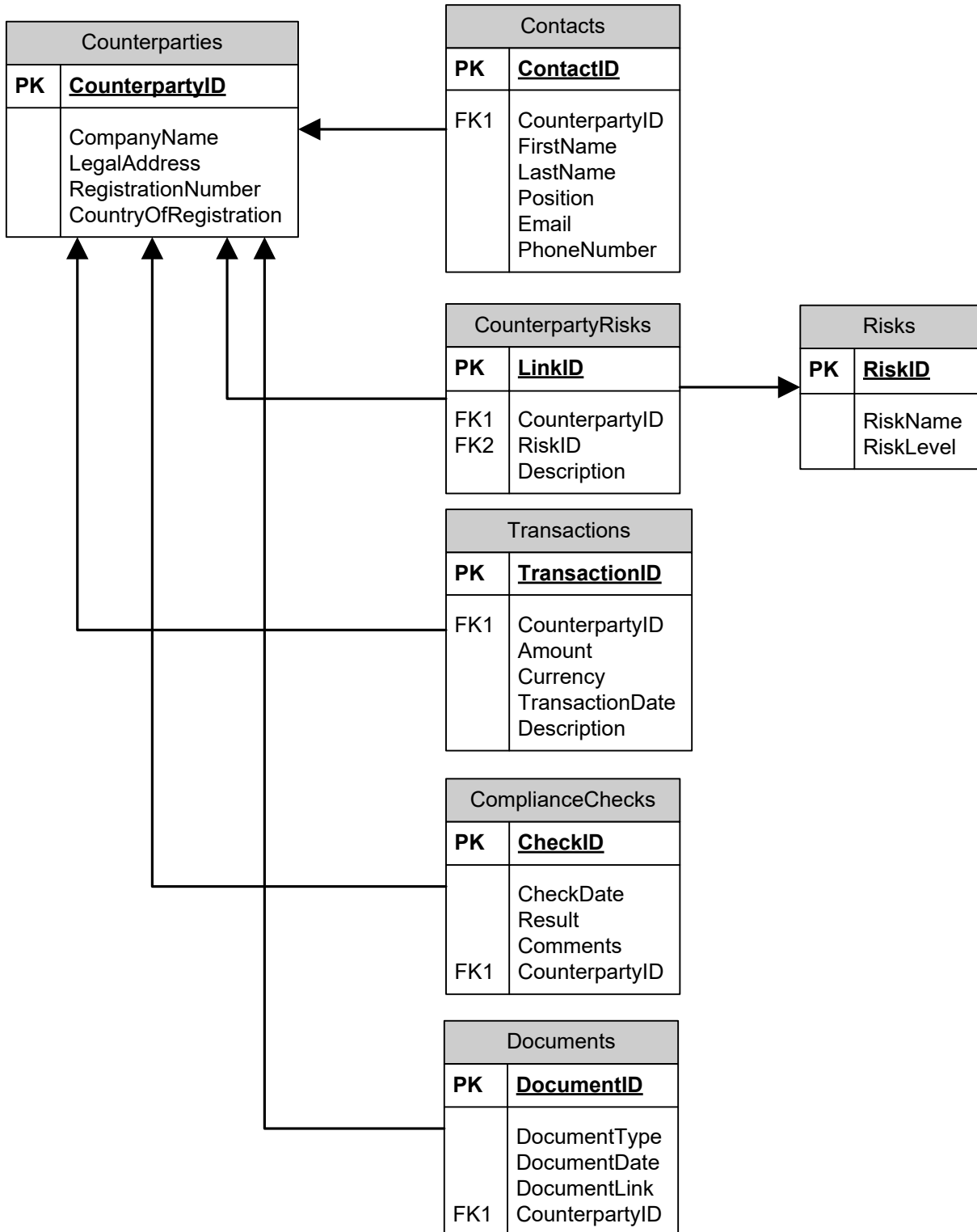


Рисунок 3.2 – ER-діаграма бази даних «Комплаєнс-перевірка контрагентів».

Ця структура дозволить ефективно управляти даними про контрагентів та пов'язаними з ними комплаєнс ризиками, а також забезпечить можливість проведення різноманітних аналізів та генерації звітів. Залежно від конкретних потреб організації, структуру можна доповнити або змінити.

База даних, орієнтована на управління комплаєнс ризиками контрагентів, є ключовим інструментом для забезпечення дотримання нормативних вимог і виявлення потенційних ризиків у взаємодії з контрагентами. Процес роботи з такою базою даних можна описати через кілька ключових операцій:

1. Коли новий контрагент (наприклад, "Контрагент 1") вступає у взаємодію з компанією, він реєструється в базі даних. Це включає внесення основної інформації, такої як назва компанії, юридична адреса, реєстраційний номер, країна реєстрації.

- **Операція:** Додавання "Контрагента 1" до бази.
- **Дані для введення:** Назва компанії, юридична адреса, реєстраційний номер, країна реєстрації.
- **Дії в БД:** Створюється новий запис в таблиці "Контрагенти" з унікальним ID та зазначеними даними.

2. Для "Контрагента 1" може бути додано контактну інформацію, як-то імена, посади, електронні адреси та телефонні номери представників.

- **Операція:** Додавання контактної особи для "Контрагента 1".
- **Дані для введення:** Ім'я, прізвище, посада, електронна пошта, телефон.
- **Дії в БД:** В таблиці "Контакти" створюється новий запис з зазначенням ID контрагента.

3. Комплаєнс-перевірка для "Контрагента 1" включає оцінку різних аспектів, таких як фінансові ризики, репутаційні ризики, юридичні ризики. Результати цієї перевірки заносяться в таблицю "Перевірки Комплаєнс" з

відповідними деталями. "Комплаєнс-перевірка 1" для "Контрагента 1" може включати перевірку на дотримання санкційних списків, фінансову стабільність, історію юридичних порушень. Результат ("Відповідає"/"Не відповідає") та коментарі фіксуються в записі.

- **Операція:** Внесення даних про комплаєнс-перевірку "Контрагента 1".
- **Дані для введення:** Дата перевірки, результат, коментарі.
- **Дії в БД:** У таблиці "Перевірки Комплаєнс" створюється запис із зазначенням ID контрагента та деталями перевірки.

4. На основі даних з комплаєнс-перевірки та інших джерел, "Контрагенту 1" присвоюються відповідні ризики в таблиці "Ризики". Наприклад, якщо "Контрагент 1" оперує у високоризикованому регіоні, йому може бути присвоєний ризик "Висока геополітична нестабільність". Для "Контрагента 1" при цьому створюється запис "Ризик 1", який вказує на високий рівень юридичного ризику. Цей запис з'єднується з "Контрагентом 1" через таблицю "Контрагент-Ризик".

- **Операція:** Оцінка ризиків для "Контрагента 1".
- **Дані для введення:** Назва ризику, рівень ризику.
- **Дії в БД:** У таблиці "Ризики" створюються записи про різні ризики. У таблиці "Контрагент-Ризик" встановлюються зв'язки між контрагентом та ідентифікованими ризиками.

5. Усі транзакції з "Контрагентом 1" реєструються в таблиці "Транзакції". Це включає деталі, як-от сума, валюта, дата транзакції, опис транзакції. Наприклад, "Транзакція 1" може бути зареєстрована як покупка сировини (зміст операції вказується в полі «Description») від "Контрагента 1" на суму \$10 млн.

- **Операція:** Запис транзакції "Транзакція 1" з "Контрагентом 1".
- **Дані для введення:** Сума, валюта, дата транзакції.
- **Дії в БД:** В таблиці "Транзакції" створюється новий запис із

зазначенням ID контрагента, деталями транзакції та унікальним ID транзакції.

6. Всі документи, пов'язані з "Контрагентом 1" (наприклад, договори, фінансові звіти), зберігаються в таблиці "Документи". Договір про співпрацю з "Контрагентом 1" зберігається як "Документ 1" із посиланням на електронну копію.

- **Операція:** Реєстрація документу, пов'язаного з "Контрагентом 1".
- **Дані для введення:** Тип документа, дата документа, посилання на документ.
- **Дії в БД:** У таблиці "Документи" створюється запис із зазначенням ID контрагента, типу документа, дати та посилання на документ.

7. Оновлення інформації про контрагентів і виявлення нових ризиків відбувається постійно, як за умов появи нової інформації так і за умов здійснення нових перевірок. Наприклад, чергова перевірка "Контрагента 1" може виявити зміни у фінансовому стані, що призводить до оновлення ризиків у БД.

- **Операція:** Оновлення інформації про "Контрагент 1".
- **Дії в БД:** Періодичне оновлення даних в таблицях, особливо у випадку зміни контактної інформації, фінансових показників, а також при додаванні нових документів або інформації про нові транзакції контрагента.
- **Результат:** Оновлені таблиці у БД. Підтримка актуального стану БД.

8. Використання БД для моніторингу даних та створення звітів є основною метою її створення. Застосування запропонованої бази даних дозволить швидко отримувати повну інформацію по будь-якому контрагенту, зокрема про результати попередніх перевірок, про статистику транзакцій тощо.

- **Операція:** Генерація звіту про комплаєнс-статус "Контрагента 1".
- **Дії в БД:** Використовуючи запити до різних таблиць, збирається інформація про контрагента, включаючи комплаєнс-перевірки, ідентифіковані ризики, фінансові транзакції та документи. Розраховуються статистичні показники.
- **Результат:** Створюється звіт, який надає комплексний огляд комплаєнс статусу контрагента, включаючи потенційні проблеми або рекомендації для подальших дій.

Перелік можливих напрямків використання запропонованої бази даних для підтримки аналізу комплаєнс-ризиків контрагентів не вичерпується наведеними операціями. Інформація може бути використана для створення більш глибокої аналітики, наприклад про географічний або галузевий розподіл ризиків, в процесі розробки стратегії управління ризиками, тощо. Таким чином, впровадження бази даних «Комплаєнс-перевірка контрагентів» в діяльність ТОВ «БСГ» дозволить прискорити процес комплаєнс-перевірки контрагентів та підвищити продуктивність праці служби комплаєнс-офіцера.

3.2. Перспективи подальшого вдосконалення бізнес-процесів оцінки комплаєнс-ризиків контрагентів

База даних, яку описано у попередньому розділі, може використовуватися не лише для пришвидшення доступу до інформації про контрагентів та про результати попередніх перевірок а й для вдосконалення самого процесу перевірки контрагентів на комплаєнс-ризиками.

Уявімо, що протягом декількох років компанія успішно використовувала запроповану базу даних для збору та управління інформацією про своїх контрагентів, транзакції, перевірки комплаєнс, а

також ризику. З часом база даних перетворилася на масивний ресурс, що містить значні обсяги даних. Тепер, у контексті Big Data, ці дані можуть бути використані для глибокого аналізу та отримання цінних бізнес-інсайтів.

Використовуючи технології Big Data, компанія може здійснювати комплексний аналіз даних, що включає в себе всі аспекти взаємодії з контрагентами. Наприклад, алгоритми машинного навчання можуть бути використані для ідентифікації аномальних патернів у фінансових транзакціях, виявлення потенційного фінансового шахрайства або навіть прогнозування майбутніх ризиків, пов'язаних з певними контрагентами.

Ще одним важливим аспектом є інтеграція внутрішніх даних з зовнішніми джерелами. Це може включати в себе дані про фінансові санкції, кредитні рейтинги, новинні повідомлення та інформацію з соціальних мереж. Така інтеграція забезпечує більш широкий контекст та допомагає компанії краще розуміти ризики, з якими вона може зіткнутися.

Великі обсяги даних вимагають ефективних методів візуалізації. Інтерактивні дашборди та графіки дозволяють легко оцінювати та аналізувати ключові аспекти діяльності контрагентів, результати перевірок комплаєнс, фінансові транзакції тощо. Керівництво компанії може використовувати ці інструменти для швидкого прийняття рішень на основі актуальних даних.

За допомогою Big Data та автоматизації можна встановити систему сповіщень, яка би оповіщала менеджерів про критичні зміни чи потенційні ризики у відносинах з контрагентами. Наприклад, якщо "Контрагент 1" раптово здійснює нехарактерні для нього транзакції або опиняється під санкціями, система може автоматично сповістити відповідний відділ.

На основі накопичених даних та їх аналізу, компанія може розробляти більш точні прогнози щодо ринкових тенденцій, поведінки

контрагентів, а також планувати свою діяльність, адаптуючись до змін у бізнес-середовищі.

Використання технологій Big Data в контексті такої бази даних відкриває широкі можливості для підвищення ефективності управління комплаєнс-ризиками, оптимізації бізнес-процесів та стратегічного планування. У комплексі це дозволяє компанії не лише уникати потенційних ризиків, але й виявляти нові можливості для розвитку.

Серед нової інформації, яка може бути отримана після дослідження масиву великих даних особливо можна виділити наступне:

Виявлення патернів. Виявлення звичайних патернів у транзакціях контрагентів та відхилення від цих патернів, що може вказувати на ризиковану поведінку. Це також стосується і виявлення **патернів ризику**, тобто типових комбінацій показників, притаманних транзакціям із високим ступенем ризику.

Вдосконалення моделей оцінки ризику. Дослідження даних у базі дозволить уточнити власні моделі оцінки, які використовуються компанією та доповнювати їх новими факторами, наприклад таким, як ризик країни, ризик галузі, та інші.

Аналіз та прогнозування. Аналіз даних дозволить виявляти тренди у різних галузях та країнах, які можуть вплинути на ризики та відносини з контрагентами. Це надасть змогу будувати аналітичні моделі для прогнозування майбутніх змін у поведінці контрагентів чи ринкових умовах.

У світі, де обсяги фінансових операцій постійно зростають, компанія, що оснащена базою даних для моніторингу комплаєнс-ризиків, буде мати у своїх руках могутній аналітичний інструмент (рис. 3.3).

Такому використанню передують збір та акумулювання історичних даних за транзакціями кожного контрагента. Із зростанням бази даних, окрім стандартних статистичних характеристик, таких як частота транзакцій, їх середня сума, валюта, географічні особливості

контрагентів, поступово з'являється можливість розкриття загальних шаблонів або моделей поведінки кожного контрагента та їх сукупності в розрізі країн, галузей тощо.

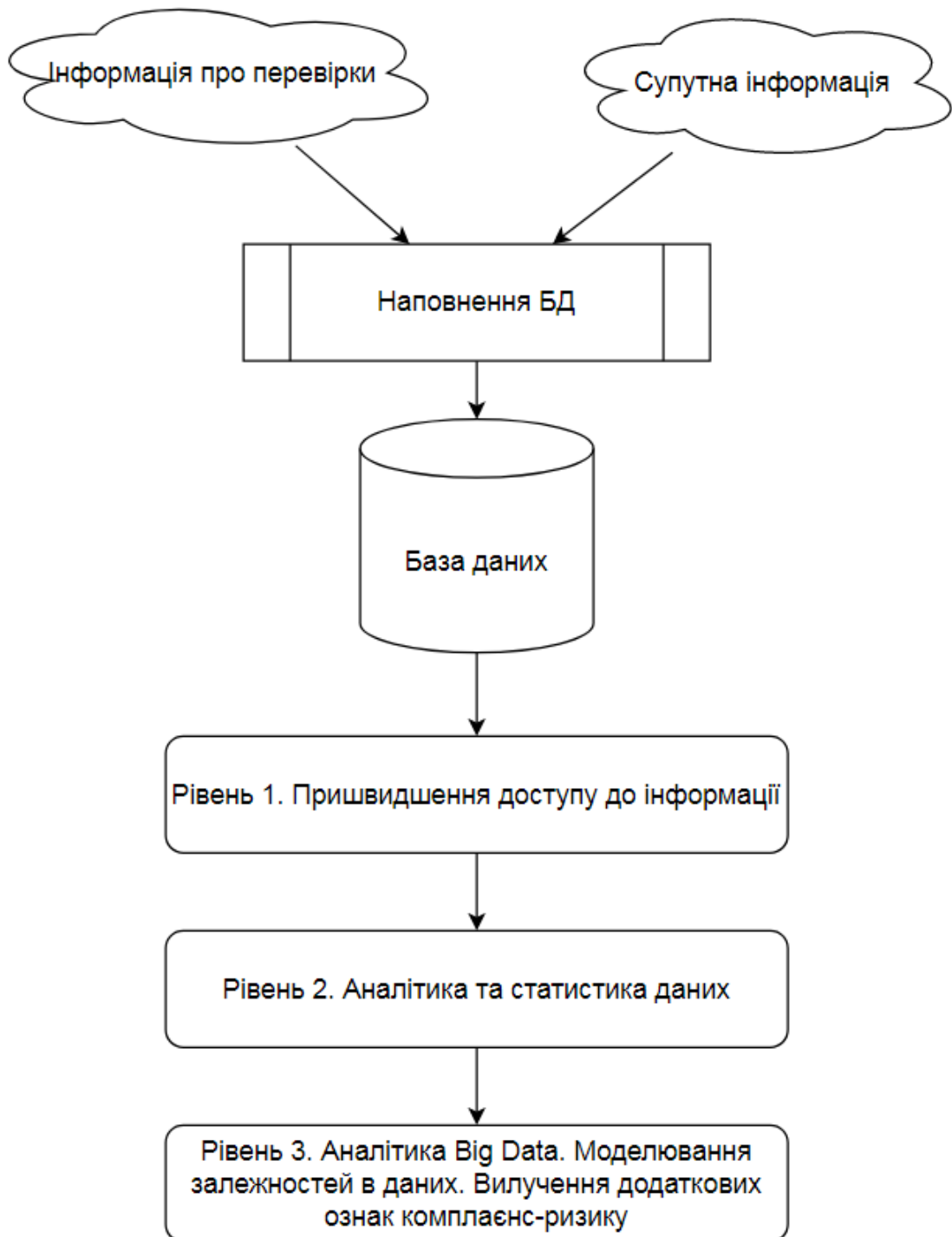


Рисунок 3.3 – Використання бази даних з перевірки комплаєнсу для аналітичних досліджень.

За допомогою алгоритмів машинного навчання можуть бути

розроблені моделі, для визначення того, які типи транзакцій є звичайними для певного контрагента. Це стане основою для подальшого аналізу та ідентифікації відхилень поведінки.

Виявлення аномальних відхилень від звичайних патернів може свідчити про потенційні ризики. Наприклад, до них відноситься раптове збільшення обсягу транзакцій або зміна географічних напрямків операцій. Кожне таке відхилення має привертати увагу аналітиків та ініціювати деталізований аналіз для розгляду контексту кожного такого випадку та його потенційних наслідків.

З використанням високопродуктивних систем, аналіз трендів транзакцій перетворився на майже неперервний процес, що діяв у реальному часі. Це дозволяє компанії миттєво реагувати на будь-які відхилення.

Такий підхід значно збільшує здатність компанії уникати помилок, знижувати ризики та підтримувати відповідність комплаєнс-вимогам. Але, мабуть, найважливішим є те, що цей аналіз дозволяє виявляти тенденції та зміни в поведінці контрагентів, надаючи компаніям інструмент для прогнозування та адаптації до майбутніх викликів.

Розрахунок економічного ефекту.

Розглянемо економічну доцільність запропонованих в кваліфікаційній роботі заходів через розрахунок економічного ефекту від їх впровадження у ТОВ «БСГ».

Витрати:

Витрати на реалізацію пропозиції щодо впровадження внутрішньої бази даних з перевірки комплаєнсу будуть містити такі позиції:

1. Постановка технічного завдання та розробка відповідної технічної документації. Виходячи з оцінки вартості 1 години у \$100 та витрат часу до 25 годин, можна оцінити загальні витрати у \$2500, що приблизно становить 100000 грн.

2. Витрати на реалізацію бази даних та програмної інфраструктури для доступу та користуванню інформацією. Базу даних передбачається створити із використанням наявних технічних ресурсів. Тож витрати будуть обумовлені залученням часу фахівців з інформаційних технологій для реалізації поставленого технічного завдання в рамках існуючої інформаційної системи. Виходячи з оцінки витрат часу до 80 годин, можна оцінити загальні витрати до \$8000, що приблизно становить 320000 грн.

3. Загальні витрати з впровадження (підготовка документації, тестування, навчання персоналу тощо) будемо оцінювати у 300000 грн.

4. Супроводження бази даних (актуалізація програмного забезпечення, внесення коректив відповідно оновленим вимогам) будемо оцінювати у 100000 грн. на рік.

Доходи.

Ефект від запропонованих заходів передбачається отримувати наступним чином: На першому етапі впровадження системи основний ефект буде отримано за рахунок пришвидшення процесу перевірок та зростання продуктивності праці. На другому етапі (після накопичення даних в базі) може бути отримано додатковий ефект за рахунок використання аналітичної інформації для підвищення якості перевірки.

1. Припустимо, що підвищення продуктивності перевірки буде еквівалентно підвищенню чистого доходу на 1% (за рахунок зменшення помилок та більшої значущості результатів). Згідно аудиторського звіту за 2022 рік [26], чистий дохід від наданих послуг за 2022 рік склав 251745 тис. грн., а витрати – 184825 тис. грн. Різниця складає 66920 тис. грн. Це означає збільшення чистого доходу приблизно на 670 тис. грн. щорічно, при збереженні поточних обсягів діяльності.

2. Орієнтовно через 2 роки в базі даних буде накопичено достатньо інформації для її використання в якості BigData для

додаткової аналітики. Припустимо, що це додатково дозволить збільшити чистий дохід ще на 0,5%, що становить 335 тис. грн.

Розрахуємо економічну ефективність за 3 роки, виходячи зі ставки дисконтування 20% (значення взято виходячи з інформації про облікову ставку НБУ [22]). Виконаємо розрахунки, за допомогою функції NPV в Excel. Результати представлено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Розрахунок чистої приведеної вартості проекту.

	0 рік	1 рік	2 рік	3 рік
Витрати:				
Тех. завдання	100000			
База даних (створення)	320000			
База даних (створення)	300000			
База даних (підтримка)		100000	100000	100000
Всього	720000	100000	100000	100000
Доходи:				
Продуктивність перевірки		670000	670000	670000
Точність від додаткової аналітики				335000
	0	670000	670000	1005000
Різниця	-720000	570000	570000	905000
NPV				562 133,49

Таким чином, проект, що реалізує запропоновані заходи можна оцінити, як прибутковий, оскільки значення NPV складає 562133,49 грн. Причому із збільшенням терміну використання бази даних корисна інформація, що може бути отримана з її допомогою, надасть підприємству змогу працювати ще ефективніше.

Висновки за розділом 3

На основі побудованої у попередньому розділі моделі комплаєнс-перевірки контрагентів запропоновано заходи з поліпшення цього процесу. Оскільки контрагенти, або пов'язані з ними особи часто повторюються, то доцільно запровадити та вести внутрішню базу даних із результатами попередніх перевірок. Така БД повинна періодично оновлюватися, а також містити повноцінні можливості для пошуку та аналізу інформації. В роботі запропоновано модель «ТО ВЕ» для блоку А24 «Комплаєнс перевірка Постачальника на наявність санкційних та корупційних ризиків» в нотації IDEF0.

Для опису БД використано принципи та методи побудови реляційних баз даних, а саме модель сутність-зв'язок (Entity-Relationship, ER). В роботі побудовано ER-діаграму бази даних «Комплаєнс-перевірка контрагентів», яка містить сім таблиць: Контрагенти, Контакти, Перевірки Комплаєнс, Ризики, Контрагент-Ризик, Фінансові Транзакції та Документи. Запропонована структура дозволить ефективно управляти даними про контрагентів та пов'язаними з ними комплаєнс ризиками, а також забезпечить можливість проведення різноманітних аналізів та генерації звітів. Процес роботи з БД описано на основі кількох ключових операцій.

База даних, орієнтована на управління комплаєнс ризиками контрагентів, є ключовим інструментом для забезпечення дотримання нормативних вимог і виявлення потенційних ризиків у взаємодії з контрагентами.

Перелік можливих напрямків використання запропонованої бази даних для підтримки аналізу комплаєнс-ризиків контрагентів не вичерпується наведеними операціями. Інформація може бути використана для створення більш глибокої аналітики, наприклад про географічний або галузевий розподіл ризиків, в процесі розробки стратегії управління ризиками, тощо.

Таким чином, впровадження бази даних «Комплаєнс-перевірка контрагентів» в діяльність ТОВ «БСГ» дозволить прискорити процес комплаєнс-перевірки контрагентів та підвищити продуктивність праці служби комплаєнс-офіцера.

Аналіз інвестиційної привабливості проєкту за 3 роки застосування показав, що він є прибутковим, оскільки значення NPV складає 562133,49 грн. Причому із збільшенням терміну використання бази даних корисна інформація, що може бути отримана з її допомогою, надасть підприємству змогу працювати ще ефективніше.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній дипломній роботі вирішено актуальну задачу оцінки комплаєнс-ризиків контрагентів та вдосконалення методів управління ними. Зокрема було вирішено наступні науково-практичні задачі:

1. В ході дослідження видів ризиків у діяльності підприємств, їх класифікації та підходів до побудови ефективної системи управління ризиками виділено основні етапи формування системи управління ризиками та розглянуто класифікацію ризиків. Завдяки високій важливості своєчасного виявлення ризиків, їх оцінка та діяльність зі зниження набувають все більшої актуальності в сучасній економіці та підприємницькій діяльності. Управління ризиками є синтезованою науковою дисципліною, яка вивчає вплив випадкових подій на різні сфери людської діяльності. Ці події можуть завдавати як фізичних, так і матеріальних збитків. Класифікація ризиків відбувається за рахунок виявлення загальних ознак, критеріїв та характеристик, що поєднують ті чи інші види ризиків окремі групи. Визначено, що на ризик підприємство йде через наявність низки зовнішніх невизначеностей, які можуть мати місце у його діяльності, а саме економічної, політичної, природної, часової та невизначеності макро- та мікро- середовища. Аналіз підходів до побудови системи управління ризиками на підприємствах проведено на основі зіставлення низки стандартів та нормативних документів в області ризик-менеджменту, а саме Internal Control–Integrated Framework (COSO IC), Enterprise Risk Management – Integrated Framework (COSO ERM), стандарти управління ризиками, які сформульовані Федерацією європейських асоціацій ризик-менеджерів (FERMA), стандарт ISO 31000 та інших.
2. Переважна більшість авторів виділяє в діяльності підприємства такі

ризика, як операційний, ринковий та фінансовий, які в свою чергу розділяються на підкатегорії. Комплаєнс-ризик, якому присвячено дане дослідження, можна розглядати, як підмножину правового ризику, який в свою чергу відноситься до операційного ризику. Дослідження історії формування та сучасний стан кращих практик їх оцінки в США, країнах ЄС та Україні показало, що аналіз комплаєнс ризиків з'явився у практиці роботи з контрагентами підприємств порівняно нещодавно. Починаючи приблизно з 2000 року він стає необхідним у відповідь на зростаючі вимоги законодавства та регулятивних стандартів у сфері бізнесу. Його початок можна пов'язати із зростанням комплексності правового середовища та загостренням фінансових скандалів, що відбувалися в різних сферах економіки у минулому. В Україні перевірка комплаєнс ризиків при роботі з контрагентами набула особливої актуальності після початку російського вторгнення та потрапляння багатьох контрагентів у санкційні списки. Наразі практично всі великі підприємства України мають відповідні служби у складі організаційної структури.

3. ТОВ «БСГ» є сучасним підприємством, яке діє в правовому просторі чинного законодавства України. Основу діяльності компанії складає надання послуг підприємствам крупного бізнесу в сфері економічної безпеки, кадрової безпеки, а також проведення корпоративних розслідувань. Незважаючи на втрати, які підприємство зазнало у 2022 році внаслідок воєнного вторгнення РФ, підприємство змогло реорганізувати свою діяльність, та продовжити надання послуг. Аудиторський звіт свідчить про те, що підстави для сумнівів щодо здатності ТОВ «БСГ» продовжувати діяльність на безперервній основі, відсутні. До основних послуг, які надає Товариство, в сфері економічної безпеки відносяться комплексний контроль ризиків безпеки угод, корпоративний та

конкурентний аналіз, контроль ризиків безпеки контрагентів та комплаєнс. Для надання таких послуг підприємство використовує вітчизняні та закордонні програмні та інформаційні продукти і бази даних.

4. Проведено аналіз особливостей реалізації процесу оцінки комплаєнс-ризиків контрагентів в контексті управління процесами закупівлі та на основі регламенту процесу управління закупівлями. Визначено основні етапи процесу управління закупівлями із зазначенням перевірки контрагента на благонадійність, правосуб'єктність, санаційні та корупційні ризики. Конкретизовано інструменти здійснення такої перевірки. За допомогою методології IDEF0 розробити функціональну модель поточного стану бізнес-процесів у системі управління комплаєнс-ризиками та визначено напрямки подальшого підвищення його ефективності.
5. Розроблено систему мотивації персоналу що приймає участь в комплаєнс перевірках з метою підвищення ефективності бізнес-процесів. запропоновано критерії оцінювання учасників бізнес-процесу оцінки комплаєнс ризиків контрагентів у ТОВ «Бізнес Сек'юріті Груп», виконано їх попарне порівняння та зроблено загальну оцінку вагомості критеріїв із використанням методу аналізу ієрархій Сааті. За результатами оцінки, найбільшу вагу має критерій 1.4 – «Відсутність контрактів, рекомендації за якими виявилися недоцільними, що призвело до негативних наслідків (протягом останніх 3 місяців)». Але близькими за вагою також можна вважати критерій 1.1 – «Загальна кількість оброблених заявок по перевірці контрагентів, у тому числі у рамках закупівельних процедур» та критерій 2.2 – «Пунктуальність».
6. На основі моделі бізнес процесу запропоновано заходи з його поліпшення, а саме запровадити та вести внутрішню базу даних із результатами попередніх перевірок. Така БД повинна періодично

оновлюватися, а також містити повноцінні можливості для пошуку та аналізу інформації. В роботі запропоновано модель «ТО ВЕ» для блоку А24 «Комплаєнс перевірка Постачальника на наявність санкційних та корупційних ризиків» в нотації IDEF0. Для опису БД використано принципи та методи побудови реляційних баз даних, а саме модель сутність-зв'язок (Entity-Relationship, ER). Запропонована структура дозволить ефективно управляти даними про контрагентів та пов'язаними з ними комплаєнс ризиками, а також забезпечить можливість проведення різноманітних аналізів та генерації звітів.

7. Визначено перспективи подальшого вдосконалення бізнес-процесів оцінки комплаєнс-ризиків із використанням запропонованої бази даних. Інформація з неї може бути використана для створення більш глибокої аналітики, наприклад про географічний або галузевий розподіл ризиків, в процесі розробки стратегії управління ризиками, тощо. Таким чином, впровадження бази даних «Комплаєнс-перевірка контрагентів» в діяльність ТОВ «БСГ» дозволить прискорити процес комплаєнс-перевірки контрагентів та підвищити продуктивність праці служби комплаєнс-офіцера.
8. Аналіз інвестиційної привабливості проєкту за 3 роки застосування показав, що він є прибутковим, оскільки значення NPV складає 562133,49 грн. Причому із збільшенням терміну використання бази даних корисна інформація, що може бути отримана з її допомогою, надасть підприємству змогу працювати ще ефективніше.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Althaus C.E. A Disciplinary Perspective on the Epistemological Status of Risk. *Risk Analysis*, 2005, vol. 25, iss. 3, pp. 567–588. URL: http://works.bepress.com/catherine_althaus/3/.
2. Aven Terje. Risk Assessment and Risk Management: Review of Recent Advances on Their Foundation. *European Journal of Operational Research*, 2016, vol. 253, iss. 1, pp. 1–13. doi: 10.1016/j.ejor.2015.12.023
3. Benedek, P. (2012). Compliance management – A new response to legal and business challenges. *Acta Polytechnica Hungarica*, 9(3), 135-148.
4. COSO ERM. The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission – Enterprise Risk Management. URL: <https://www.coso.org/guidance-erm>
5. General Data Protection Regulation – official text. <https://gdpr-info.eu/>
6. International standards for the professional practice of internal auditing [Міжнародні професійні стандарти внутрішнього аудиту]. URL: <https://www.theiia.org/globalassets/site/standards/mandatory-guidance/ippf/2017/ippf-standards-2017-english.pdf>
7. ISO 37301:2021 Compliance management systems. URL: <https://www.iso.org/standard/75080.html>
8. Keynes, J.M. The general theory of employment, interest and money. *The Collected Writings of John Maynard Keynes*, v.7, 1964, pp.1971-9.
9. Maas K., Schaltegger S., Crutzen N. Integrating Corporate Sustainability Assessment, Management Accounting, Control, and Reporting. *Journal of Cleaner Production*, 2016, vol. 136, part A, pp. 237–248.
10. Raja Adzrin Raja A., Norhidayah A., Nur Erma Suryani Mohd J.,

- Normah O. Board Characteristics and Risk Management and Internal Control Disclosure Level: Evidence from Malaysia. International Accounting and Business Conference 2015, IABC 2015. Procedia Economics and Finance, 2015, no. 31, pp. 601–610. doi: 10.1016/S2212-5671(15)01147-8
11. Torabi S.A., Giahi R., Sahebjamnia N. An Enhanced Risk Assessment Framework for Business Continuity Management Systems. Safety Science, 2016, vol. 89, pp. 201–218
 12. Американське закупівельне товариство. URL: <https://www.american-purchasing.com/certification>
 13. Бездітко, О.Є. Управління фінансовими ризиками підприємства. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*, вип. 3 (Листопад), 2020. с. 43-49. <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2020.3.6>.
 14. Бібліотека Kortext (доступна з Moodle) Інтернет портал для управлінців. Розвиток бізнесу. Кейси. URL: <http://www.management.com.ua/>
 15. Борисова Т. М. Теоретичні аспекти управління ризиком на підприємстві. *Актуальні проблеми економіки*. 2005. № 7(49). С. 116-121.
 16. Довгань Л.Є., Мохонько Г.А., Малик І.П. Управління проектами: навч. посібник. К.: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 420 с.
 17. Електронна система дистанційного навчання MOODLE. URL: https://learning.mipolytech.education/mc/index.php/usr/login/login?_r%20ef=aHR0cHMIM0EIMkYIMkZsZWYybmluZy5taXBvbHI0ZWNoLmVkd%20WNhdGlvbiUyRm1kJTJGbkXkIMkZpbmRleC5waHA=
 18. Законодавча база промисловості. URL: <https://mspu.gov.ua/zakonodavcha-baza>
 19. Кобелева Т.О. Організаційна структура комплаєнс на промисловому підприємстві. *Вісник НТУ «ХПІ» (економічні науки)*.

- № 47(1323), 2018. С.121-127.
20. Кобелєва Т.О. Сутність та визначення комплаєнс-ризиків. Вісник НТУ «ХПІ» (економічні науки), №1, 2020. С. 116-121 doi: 10.20998/2519-4461.2020.1.116
 21. Національна бібліотека України імені В. І. Вернадського: URL: <http://www.nbuv.gov.ua>
 22. Національний Банк України. Інформація щодо облікової ставки. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/natsionalniy-bank-ukrayini-zniziv-oblikovu-stavku-do-20>
 23. Програми і проекти підвищення операційної ефективності методичні рекомендації до виконання та оформлення індивідуального завдання за освітньо-професійною програмою другого (магістерського) рівня «Бізнес-процеси та операційна ефективність» спеціальності 051 Економіка / Уклад. Латишева О.В., Чуприна Ю.В. Запоріжжя. ТОВ «ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «МЕТІНВЕСТ ПОЛІТЕХНІКА».2023.45с.
 24. Проектний аналіз. Рижиков В.С., Яковенко М.М., Латишева О.В. та ін. Київ.: Центр учбової літератури. 2017, 384 с.
 25. Стрельбіцька Н. Становлення та розвиток міжнародних стандартів управління ризиками. Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. 2008. № 6. С. 84–93.
 26. ТОВ «БСГ». Примітки до річної фінансової звітності за 2022 рік. URL: <https://www.bsg-ua.com/wp-content/uploads/Prymitky-2022.pdf>
 27. Тюленєва Ю. Основи механізму управління ризиками підприємницької діяльності. Проблеми науки. 2010. № 1. С. 39–45.
 28. Фахові видання, рекомендовані здобувачам за спеціальністю «051 Економіка». Доступ з ресурсів Бібліотеки МетінвестПолітехніка. URL: <https://metinvest.university/фахові-видання-051-економіка/>
 29. Фахові періодичні видання відкритого доступу (за спеціальностями). Бібліотека – Polytechnic. URL:

<https://metinvest.university/фахові-періодичні-видання-відкрито/>

30. Чумаченко І.В., Морозов В.В., Доценко Н.В., Чередниченко А.М.
Управління проектами: процеси планування проектних дій:
підручник. К.: КРОК, 2014. 673 с.