

Державний торговельно-економічний університет
Кафедра економічної теорії та конкурентної політики

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: «Формування системи
антимонопольного комплаєнсу на підприємстві»**

Студентки 4 курсу, 17 групи,
спеціальності 073 Менеджмент
Освітньої програми Управління
в сфері економічної конкуренції

Лях Влади Віталіївни

Науковий керівник
кандидат економічних наук,
доцент

Щербакова Таміла Анатоліївна

Гарант освітньої програми
кандидат економічних наук,
доцент

Ясько Юлія Іванівна

Київ 2023

ЗМІСТ

ВСТУП

3

РОЗДІЛ 1. РОЛЬ КОМПЛАЄНС-БЕЗПЕКИ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Характеристика досліджуваного підприємства

6

1.2 Функції та принципи забезпечення комплаєнс-безпеки підприємства

11

1.3 Комплаєнс-контроль як складова управління економічною безпекою та конкурентоспроможністю підприємства

15

РОЗДІЛ 2. ПЕРСПЕКТИВИ РЕАЛІЗАЦІЇ КОМПЛАЄНС-ПОЛІТИКИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1 Інноваційні технології комплаєнс-захисту підприємства

20

2.2 Пропозиції щодо вдосконалення комплаєнс-системи на підприємстві

27

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

31

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

ВСТУП

Актуальність теми: Останнім часом економічна безпека дедалі частіше стає об'єктом наукових досліджень вітчизняних і зарубіжних економістів, оскільки є беззаперечним індикатором рівня захищеності підприємств, галузей та економіки країни від ризиків і флуктуацій, які значно поглиблюються в період економічних криз. Забезпечення належного рівня економічної безпеки господарюючих суб'єктів безпосередньо залежить від єдності та системності обліку, аналізу і контролю як складових організаційно-економічного механізму управління підприємствами.

Сучасні ризики та загрози економічної безпеки підприємств ставлять нові виклики перед системою внутрішнього аудиту, який стає одним із вирішальних важелів стратегічного та тактичного ризик-менеджменту в глобальному бізнес-середовищі. Не менш важливу роль у розвитку різних галузей відіграє економічна конкуренція, важливим завданням є забезпечення справедливого та ефективного функціонування ринку. Одним із головних інструментів, спрямованих на підтримку конкурентного середовища та запобігання зловживанню домінуючим становищем, є антимонопольне законодавство. Проте, наявність правил само по собі не гарантує їх ефективне застосування. Часто підприємства не мають відповідної системи антимонопольного комплаєнсу, що може викликати серйозні наслідки, як для їх самостійної діяльності, так і для ринкової конкуренції загалом.

Таким чином, тема "Формування системи антимонопольного комплаєнсу на підприємстві" стає дедалі більш актуальною й важливою для дослідників, практиків та учасників економічного сектора. Виробники, постачальники, роздрібні та оптові компанії все більше усвідомлюють необхідність ефективного впровадження антимонопольного комплаєнсу на своїх підприємствах з метою виконання законодавчих норм та забезпечення конкурентоспроможності.

Проблемам вичення антимонопольного комплаєнсу на підприємствах присвячено численні наукові праці вітчизняних й зарубіжних авторів. Сутність й складові економічної безпеки розглядалися А. Берлачом, І.В. Гладенко, Т. Кобелевою, А.О. Старостиною, О.В. Жуковим, Л.В. Марчук, А.В. Косенко Л. Калініченко, О. Коцюбою, Д. Тетруашвілі, Н. Москаленко, М. Яценко, Д. Коціскі, К. де Сільва, Дж. Рідлі, О.М. Ляшенко, Г. Гупернаторі, С. Шеком, В.Л. ТОВАЖНЯНСЬКИМ, М.В.МАСЛАК, Н.О. ГРИШКО та іншими.

Мета роботи обґрунтування методичних засад запровадження комплаєнс-контролю як складової управління економічною безпекою та формування конкурентоспроможності підприємств, розгляд проблеми формування системи антимонопольного комплаєнсу на підприємстві та надання практичних рекомендацій щодо її впровадження.

Для досягнення мети роботи треба виконати наступні завдання:

- проаналізувати діяльність досліджуваного підприємства;
- визначити функції та принципи забезпечення комплаєнс-безпеки підприємства;
- розглянути комплаєнс-контроль як складову управління та конкурентоспроможністю підприємства;
- дослідити інноваційні технології комплаєнс-захисту підприємства;
- надати пропозиції щодо вдосконалення комплаєнс-системи на підприємстві.

Об'єкт дослідження - процес управління економічною безпекою підприємства «ДС ПРОМ ГРУП».

Предмет дослідження - принципи, методи і інструменти управління економічною безпекою підприємства «ДС ПРОМ ГРУП».

Методи дослідження. Реалізація поставлених завдань обумовила використання комплексу таких наукових методів: наукового абстрагування, аналізу та синтезу, індукції і дедукції (для визначення економічного змісту досліджуваних категорій, розкриття багатоаспектності економічної конкуренції; діалектики (для встановлення взаємозалежності між конкуренцією та конкурентними відносинами; дослідження особливостей розвитку конкурентних відносин за

сучасних умов, при здійсненні аналізу нормативно-правового забезпечення конкурентного законодавства на національному рівні;

Для розв'язання визначених завдань в роботі також застосовувались такі методи: монографічний – при вивченні літературних джерел, практики управління економічною безпекою підприємств; теоретичне узагальнення, порівняння та аналогії – для розкриття сутності поняття «антимонопольний комплаєнс на підприємстві»; абстрактно-логічний – для здійснення теоретичних узагальнень, формування висновків; функціональної оцінки – для визначення тенденцій впливу розвитку об'єктів економічної безпеки на результати господарської діяльності; комплексні – для побудови системи показників управління економічної безпеки підприємства.

Практична значущість одержаних результатів. Одержані теоретичні результати можуть бути використані для подальшого вивчення, формування та впровадження антимонопольного комплаєнсу на підприємствах, для розвитку певних галузей знань та діяльностей (галузь економіка, сфера бізнесу та ін.).

Структура випускної кваліфікаційної роботи складається зі вступу, 2 розділів, списку використаних джерел та додатків. Повний обсяг випускної кваліфікаційної роботи займає 32 сторінки комп'ютерного тексту, у тому числі 4 таблиці, 5 рисунків та 7 додатків. Список використаних джерел налічує 40 позицій.

РОЗДІЛ 1. РОЛЬ КОМПЛАСНС-БЕЗПЕКИ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Характеристика досліджуваного підприємства

Дорожньо-будівельна галузь є однією з найважливіших галузей національної економіки України, оскільки забезпечує необхідний рівень інфраструктури для розвитку економіки країни, підвищення її конкурентоспроможності та поліпшення якості життя громадян.

Аналізуючи дорожньо-будівельну галузь України, можна виділити кілька характеристик:

1 Стан дорожньої інфраструктури. За даними досліджень, стан доріг та автомобільних шляхів в Україні є незадовільним. Це призводить до великої кількості аварій на дорогах та збитків для економіки країни.

2 Рівень інвестицій. У дорожньо-будівельній галузі України існує дефіцит інвестицій, що обмежує можливості розвитку галузі та погіршує стан інфраструктури.

3 Конкуренція на ринку. Дорожньо-будівельна галузь України є досить конкурентною, зокрема на ринку будівельних матеріалів та послуг з проектування та будівництва.

4 Інноваційні технології. У галузі дорожньо-будівельного будівництва Україна ще не використовує в повній мірі інноваційні технології, які можуть поліпшити якість та ефективність будівництва доріг та іншої інфраструктури.

5 Роль держави. Держава має важливу роль у розвитку дорожньо-будівельної галузі, зокрема в забезпеченні необхідних інвестицій та регулюванні ринку.

Усі ці фактори негативно впливають на розвиток дорожньо-будівельної галузі України. Забезпечення необхідних інвестицій є однією з головних проблем, які перешкоджають ефективному розвитку цієї галузі. Україна потребує значних інвестицій для відновлення та розвитку існуючих доріг, а також будівництва

нових. Однак, наявність достатнього обсягу інвестицій не є гарантією успіху, оскільки необхідно також правильно регулювати ринок.

Регулювання ринку є дуже важливим елементом ефективного функціонування дорожньо-будівельної галузі. Для цього необхідно розробляти та впроваджувати ефективні механізми державного регулювання, що забезпечуватимуть конкурентність на ринку, відкритість та прозорість процесів закупівлі та виконання робіт, а також забезпечать створення конкурентоспроможного середовища для бізнесу.

На сьогоднішній день дорожньо-будівельна галузь є однією з найбільш проблемних галузей в Україні, але з правильними інвестиціями та ефективним регулюванням ринку є можливість її покращення та розвитку. ДС ПРОМ ГРУП є одним з провідних гравців на дорожньо-будівельному ринку України. Компанія була заснована у 2006 році і з тих пір успішно розвивається в цій галузі.

Основні відомості про ТОВ «ДС ПРОМ ГРУП»

Кількість пропозицій-219; вартість пропозицій- 7млрд.; конверсія(кількість контрактів)-14%; вартість контрактів- 1,6млрд.; вартість додаткових угод – (-31млн); подано скарг – 35 (з яких: перемог- 40%; поразок- 14%).



Рис. 1.1. Конкурентні закупівлі

Очікувана вартість – ов; кількість процедур -кп.

2020-09: ов - 2 850 000, кп - 1;

2019-10: ов- 53 499 999, кп- 1;

2019-11: ов- 5 799 000, кп- 2;

2019-12: ов- 166 310 000, кп- 2;

2020-02: ов- 33 600 000, КП- 3; 2020-04: ов- 69 750 000, КП- 1;
 2020-05: ов- 9 900 000, КП- 1; 2020-06: ов- 333 655 000, КП- 3;
 2020-07: ов- 93 595 000, КП- 5; 2020-08: ов- 107 845 900, КП- 2;
 2020-09: ов- 120 850 000, КП- 2; 2020-10: ов- 459 342 100, КП- 1;



Рис. 1.2. Неконкурентні закупівлі

Null: ов- 3 080 509, КП- 2; 2019-01: ов->300 000, КП- 1;
 2019-02: ов- 7 197 691, КП- 3; 2019-03: ов->200 000, КП- 1;
 2019-05: ов- 1 417 975, КП- 1; 2019-09: ов- >400 000, КП- 2;
 2019-11: ов- 440 006, КП- 1; 2019-12: ов- 3 490 944, КП- 2;
 2020-07: ов- 30 000 000, КП- 1; 2020-10: ов- 13 742 239, КП- 1;

Однією з ключових переваг ДС ПРОМ ГРУП є широкий спектр послуг, що надаються, компанія має власні виробництва асфальту та бетону, що дозволяє забезпечувати високу якість матеріалів та їх своєчасну доставку. ДС ПРОМ ГРУП працює зі своїми клієнтами на основі індивідуальних підходів, враховуючи їхні потреби та вимоги. Компанія здійснює проекти будь-якої складності, від маленьких до великих, в тому числі дорожні проекти національного значення. Окрім цього, ДС ПРОМ ГРУП має ретельно розроблену стратегію розвитку та

здійснює інвестиції у нові технології та обладнання, компанія постійно підвищує якість наданих послуг та забезпечує високий рівень безпеки праці на будівництві.

На сьогоднішній день ДС ПРОМ ГРУП успішно розвивається та займає значну частину ринку дорожньо-будівельних послуг в Україні. Основними напрямками діяльності компанії є проектування, будівництво та реконструкція доріг та автомобільних мостів.

Перелік продукції та послуг, що виконує підприємство ТОВ «ДС ПРОМ ГРУП» (представлено у Додатку А)

Виробничі потужності підприємства розташовані в місті Кропивницький, Кіровоградської області та в місті Бровари, Київської області. В наявності у ТОВ «ДС ПРОМ ГРУП» є власна атестована й високотехнологічна лабораторія, під пильним контролем якої відбувається кожна стадія процесу виробництва асфальтобетону, починаючи з вхідного контролю закуплених матеріалів до атестації готової продукції, що відповідає всім стандартам й нормам державних стандартів України. Все це надає можливості якісного виконання дорожньо-будівельних робіт в оптимальні строки.

Щорічні показники роботи підприємства свідчать про його стабільний розвиток. Наразі головними завданнями підприємства ТОВ «ДС ПРОМ ГРУП» є виконання стратегічних проектів відновлення й будівництва українських автодоріг, що затверджені КМУ, участь в реалізації міжнародного проекту з запровадження найновіших технологій галузі, з метою забезпечення України автошляхами, що відповідають європейському рівню[26].

Згідно з аналітичними даними, на початок 2021 року відсоткова частка компанії на ринку складає більше 10%. Крім того, за останні роки компанія успішно розвивалась, збільшуючи обсяги виробництва та постійно вдосконалюючи свої технології та послуги. У результаті цього, компанія змогла здобути довіру клієнтів та забезпечити стабільний прибуток.

У своїй діяльності компанія зіткнулася зі значною кількістю конкурентів на ринку дорожньо-будівельних послуг в Україні. Серед головних конкурентів компанії можна відзначити такі підприємства:

1 ТОВ "Київавтодорбуд" , 2 ТОВ "Укрдорспецбуд" , ТОВ "Укравтодорбуд", ТОВ "Дорожник" , ТОВ "Інтербудмонтаж".

ТОВ ДС ПРОМ ГРУП не дивлячись на розмір і обсяги компанії, впевнено займає високе місце серед конкурентів.

У 2021 році в Україні значно збільшилась активність у будівництві та ремонті доріг, у порівнянні з 2020 роком, компанія зробила великий стрибок у рейтингу конкурентів, піднявшись з 20-го місця (2020 рік) на 13 (2021 рік). Згідно з інформацією з видання "Наші гроші", протягом останнього тижня року майже 40% усіх тендерів, що відбулися в Україні за цей період, були проведені в системі "Укравтодор". З метою ознайомлення, видання "Слово і діло" пропонує оглянути інформацію про тих підрядників, які отримали найбільші суми коштів від "Укравтодору" у 2021 році.

В таблиці 1.1. представлено перелік підрядників Укравтодору з будівництва та ремонту доріг у 2021 році.

Таблиця 1.1

ТОП підприємств Укравтодору

Назва ТОВ	Частка від загальної суми тендерів за 2021 р. %	Сума за підрядами у 2021 р. млрд. грн
«СУНП «Автострада»	17,9	46,6
«Автомагістраль-Південь»	16,8	43,9
«Онур конструктор інтернешнл»	10,0	26,1
«Ростдорстрой»	9,6	25,1
«Хмельницьке ШБУ №56»	6,6	17,3
«ШБУ-77»	5,5	14,3
«ПБС»	5,1	13,3
«Будінвест Інжиніринг»	4,9	12,7
«Техно-Буд-Центр»	4,2	11
«ШБ «Альтком»	3,0	7,9
«СТЛ+М»	2,6	6,7
«Енергетично-дорожнє будівництво»	1,4	3,8
«ДС Пром Груп»	1,4	3,7

Загальна сума витрат з компаній в «топ-40» - 260,9млрд грн



Рис.1.3 Підприємства Укравтодору з будівництва та ремонту доріг

Від 1 до 1,4% від загальної частки отримали шість компаній: «Енергетично-дорожнє будівництво» (3,8 млрд грн), «ДС Пром Груп» (3,7 млрд грн), «Європейська дорожньо-будівельна компанія» (2,9 млрд грн), «Автомагістраль» (2,7 млрд грн), «Славдорстрой» (2,5 млрд грн) та «Рівнеавтошляхбуд» (2,5 млрд грн).

“ДС Пром Груп” має значний досвід у своїй галузі, впливові зв’язки та гарні стосунки з клієнтами. Структурована організаційна культура сприяє ефективному управлінню та впровадженню стратегічних ініціатив. Для подальшого дослідження антимонопольного комплаєнсу на підприємстві, розуміння загальних характеристик є ключовим.

1.2 Функції та принципи забезпечення комплаєнс-безпеки підприємства

Комплаєнс на підприємствах — комплекс заходів, що спрямовуються на виявлення факторів, що становлять небезпеку й захист їх ділової репутації від протиправних дій корупційного характеру як з боку співробітників підприємств, так і з боку зовнішніх структур[24].

Функція комплаєнс має застосовуватися не за фактами вчинення протиправних дій, а спрямовуватися на їх недопущення в майбутньому.

Комплаєнс безпосередньо включає:

- контроль, розробку й впровадження заходів, що спрямовуються на захист підприємств від підписання потенційно небезпечних договорів, контроль ризикових факторів;
- впровадження заходів щодо запобігання порушень вимог нормативних документів; впровадження превентивних заходів щодо запобігання завдання шкоди діловій репутації підприємств;
- протидію здійсненню незаконних операцій, відстеження проявів корупції тощо[20].

Під антимонопольним комплаєнсом розуміється певна внутрішня система управління й контролю, що спрямована на попередження та запобігання ризиків, що пов'язані з невідповідністю вимогам антимонопольного законодавства. При цьому, антимонопольний комплаєнс розглядається через розробку, затвердження та фактичне запровадження необхідної внутрішньої політики, а також положень, регламентів, стандартних операційних процедур, типових форм документів у межах питань належної економічної й добросовісної конкуренції[15].

Антимонопольний комплаєнс - один з інструментів попередження й скорочення антимонопольних ризиків для підприємства.

Мета антимонопольного комплаєнса на підприємстві ТОВ «ДС ПРОМ ГРУП» - зниження ймовірності порушення антимонопольного законодавства за допомогою зменшення ризиків свавілля виконавців і, як наслідок, ризиків застосування антимонопольних санкцій до підприємства.

Антимонопольний комплаєнс визначається в корпоративній Програмі підприємства ТОВ «ДС ПРОМ ГРУП» щодо неухильного дотримання антимонопольного законодавства й включає до себе такі елементи:

Таблиця 1.2

Елементи корпоративної програми дотримання антимонопольного законодавства

Публічна та непублічна політика	додержання вимог антимонопольного законодавства, оформляється у вигляді інструкції чи роз'яснення для робітників щодо можливих ризиків й наслідків для підприємства та його робітників в результаті порушення антимонопольного законодавства);
Торговельно-збутова політика	гарантує недискримінаційність умов й критеріїв вибору контрагентів для підписання контрактів (політика маркетингова);
Програми й плани-графіки з антимонопольного тренінгу робітників	Документи, в яких визначаються дисциплінарні й інші санкції за недотримання робітниками внутрішніх порядків й процедур поведінки, що пов'язана з підвищеним ризиком вчинення антимонопольних порушень або фактично вчинені порушення);
Внутрішній порядок й алгоритми прийняття рішень в випадках підвищеного ризику порушення антимонопольного законодавства	Призначення відповідального за антимонопольний комплаєнс робітника на посаду антигаст-менеджера. Розробка процедури моніторингу й аудиту дотримання внутрішньокорпоративних процедур;
Частина системи управління ризиками, в межах якої охоплюються антимонопольні ризики	Попередження порушення в сфері антимонопольного законодавства; Визначення існуючих та потенційних ризиків підприємства ; Її формалізація на рівні внутрішніх нормативних документів й процедур підприємства

Розроблено автором на основі [4,10,23,26]

За функціонування антимонопольного комплаєнсу на підприємстві ТОВ «ДС ПРОМ ГРУП» відповідає внутрішній юрист. Нормативно-правовою базою, яка регулює функціонування антимонопольного комплаєнсу на підприємстві ТОВ «ДС ПРОМ ГРУП» є Закони України "Про захист економічної конкуренції", "Про публічні закупівлі", "Про Антимонопольний комітет України", "Про захист від недобросовісної конкуренції", Положення про концентрацію та Положення про узгоджені дії тощо[11,12,13].

В цих нормативних актах передбачено певні правила для суб'єктів господарювання, зокрема щодо конкурентів. Недотримання вказаних правил тягне за собою відповідальність у вигляді штрафу[11,12,13].

Антимонопольним комплаєнсом ТОВ «ДС ПРОМ ГРУП» передбачається дотримання вимог у сфері законодавства про захист економічної конкуренції.

Основні напрямки антимонопольного комплаєнсу (представлені у Додатку Б)

Відповідними корпоративними програмами на підприємстві ТОВ «ДС ПРОМ ГРУП» передбачається значне коло активностей, у тому рахунку такі дії:

Проведення попереднього юридичного аудиту ТОВ «ДС ПРОМ ГРУП» з точки зору додержання вимог антимонопольного законодавства включає в себе: моніторинг дистриб'юторських договорів, моніторинг підходів та поведінки ТОВ «ДС ПРОМ ГРУП» стосовно компаній-конкурентів й бізнес-партнерів. На основі отриманих результатів розробляються дієві внутрішні антимонопольні регламенти, що включають відповідну базову політику[26].

Розробка базової внутрішньої політики на підприємстві ТОВ «ДС ПРОМ ГРУП» стосовно додержання вимог антимонопольного законодавства. Цим документом, визначаються базові принципи роботи ТОВ «ДС ПРОМ ГРУП» з додержання вимог належної економічної конкуренції (з питань порядку укладення горизонтальних й вертикальних угод, потенційного ризику недобросовісної поведінки у відносинах з конкуруючими підприємствами та бізнес-партнерами). За розробкою такої політики слідують інші більш локалізовані внутрішні регламенти, включаючи профільні СОПи й нормативи.

Для уникнення формальності дотримання вимог антимонопольного законодавства, а також для забезпечення ефективності виконання внутрішніх й зовнішніх вимог, робітники ТОВ «ДС ПРОМ ГРУП» потребують проведення корпоративного навчання. Це дозволяє скоротити ризик порушення на всіх етапах діяльності підприємства ТОВ «ДС ПРОМ ГРУП» в процесі випуску продукції (починаючи з моменту розробки продукції й до її передачі на склади). Проведення внутрішнього навчання може значною мірою пом'якшити санкції, що застосовуються до підприємства, у випадках, коли ризик, все ж таки, не був виключений повністю[24].

Проведення внутрішніх перевірок з дотримання вимог антимонопольного законодавства на постійній основі. Такі дії полягають як у перевірці окремих робітників, так і цілих підрозділів чи конкретних процесів, також в перевірку входить проведення аудиту документації підприємства ТОВ «ДС ПРОМ ГРУП», включно з внутрішніми протоколами, архівними документами, останніми підписаними контрактами з покупцями й постачальниками тощо.

Забезпечення функціонування системи внутрішньої передачі інформації щодо виявлених антимонопольних ризиків. Отримання такої інформації топ-менеджерами ТОВ «ДС ПРОМ ГРУП» може здійснюватися від робітників середньої й нижньої ланки під час виявлення ними відповідних ризиків. [32].

Іноді допускається залучення зовнішніх радників/експертів. На них покладаються функції щодо регулярного проведення зовнішнього аудиту або зовнішнього контролю за ділянками, на яких існує підвищена вірогідність появи ризиків[38].

Отже, антимонопольний комплаєнс – комплексний інструмент, що є здатним (за умов його всебічного й ефективного застосування) до забезпечення перебування ТОВ «ДС ПРОМ ГРУП» у досить "безпечній" зоні з точки зору антимонопольного ризику. Водночас, наявність на підприємстві максимально дієвої внутрішньої комплаєнс-системи часто є пом'якшуючим фактором в випадках, коли, на жаль, не вдається уникнути ризиків, однак підприємство спроможне продемонструвати, що ним вживалися усі можливі заходи з метою їх попередження й недопущення.

1.3 Комплаєнс-контроль як складова управління економічною безпекою та конкурентоспроможністю підприємства

Антимонопольний комплаєнс на підприємстві ТОВ «ДС ПРОМ ГРУП» необхідно забезпечувати ресурсами (достатніми й прийнятними для ефективного керування комплаєнс-ризиком), з метою ефективної реалізації його функцій.

Зокрема, співробітники підприємства ТОВ «ДС ПРОМ ГРУП» повинні мати відповідну кваліфікацію, досвід, професійні й особисті якості для належного виконання своїх обов'язків.

Перевагою створення на підприємстві ТОВ «ДС ПРОМ ГРУП» власного організаційного підрозділу зі зміцнення економічної безпеки є економія фінансових й матеріальних ресурсів, замкненість інформаційних потоків всередині, розширення можливостей для внутрішнього контролю й ефективної взаємодії структурних підрозділів підприємства[39].

На рисунку 1.4 представлено логічний ланцюг та об'єкти комплаєнса на підприємстві ТОВ «ДС ПРОМ ГРУП».

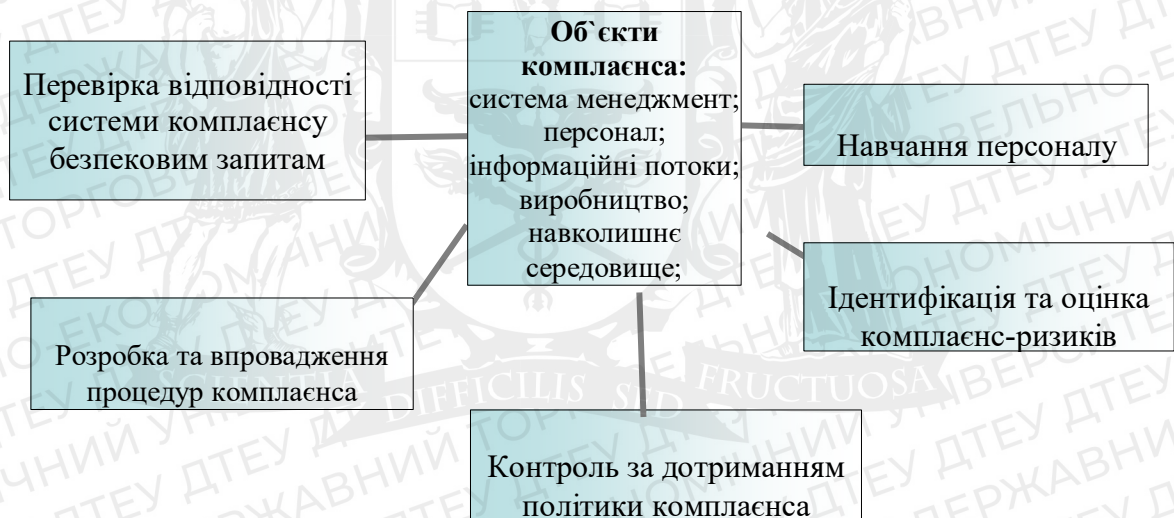


Рис.1.4 Логічний ланцюг та об'єкти комплаєнса на підприємстві

Під політикою комплаєнса менеджментом підприємства ТОВ «ДС ПРОМ ГРУП» розуміються стандарти й принципи, яких дотримується підприємство, а також основні кроки для досягнення стратегічної мети у процесі взаємовідносин із бізнес-партнерами та внутрішньому управлінні[5].

В основі політики комплаєнса має бути дотримання санкційного та внутрішнього комплаєнса, а також антикорупційна політика. Елементи системи комплаєнс-контролю підприємства (представлені у додатку В.)

Політика комплаєнса на підприємстві ТОВ «ДС ПРОМ ГРУП» має бути невід'ємною складовою його стратегії й обов'язковою для всіх структурних підрозділів або співробітників підприємства. При цьому менеджментом підприємства має постійно переглядатися політика комплаєнса на відповідність бізнес-середовища, з метою технічного забезпечення дотримання національних й міжнародних режимів санкцій[22].

Таким чином, формування основ для зростання конкурентоспроможності підприємства ТОВ «ДС ПРОМ ГРУП» залежить від рівня його економічної безпеки. Це ставить нові завдання до системи обліково-аналітичного забезпечення управлінських механізмів, ефективність яких в значній мірі пов'язана з ефективністю системи комплаєнса.

Комплаєнс-контроль - одна з визначальних складових гарантування економічної безпеки й внутрішнього контролю в системі сучасних ризиків й загроз, запорукою отримання інформаційних запитів для користувачів фінансової або нефінансової інформації і, водночас, основою формування конкурентоспроможності підприємства[25].

Контроль та оцінка його процесів й засобів передбачає періодичний аналіз й оцінку комплаєнс-програми підприємства.[23].

Контроль антимонопольної програми проводиться кожні три-п'ять років. Показники контролю, які планується використати узгоджуються заздалегідь для того, щоб можна було з початку отримувати й фіксувати відповідні дані; подальший збір яких може виявитися ускладненим[31].

Оцінка засобів контролю на підприємстві ТОВ «ДС ПРОМ ГРУП» здійснюється за трьома ключовими аспектами, основні параметри контролю програми (представлені у додатку Г)

Обраний підхід має реалізовуватися таким чином, щоб безпосередньо забезпечити, підтримати й вдосконалити роботу програми антимонопольного комплаєнсу на підприємстві ТОВ «ДС ПРОМ ГРУП» з урахуванням існуючих обставин.

Головні параметри й показники мають бути конкретними, придатними простими, здійсненними, вимірюваними й своєчасними. Система роботи з оцінювання результату (для оцінки ефективності запроваджених на ТОВ «ДС ПРОМ ГРУП» комплаєнс-процесів й засобів комплаєнс-контролю) повинна знаходитись в безперервному розвитку, але найкраще проводити її формування з урахуванням наявної на підприємстві системи фінансового контролю й контролю ризиків. [28].

Перевірка діючої на підприємстві ТОВ «ДС ПРОМ ГРУП» програми антимонopolного комплаєнсу проводиться зовнішнім юридичним консультантом, крім того, багато зовнішніх фахівців й консультантів з питань комплаєнсу можуть надати корисну інформацію, яку доцільно використати для порівняльного аналізу з загальноприйнятими передовими/належними методами роботи[34].

Провідний аспект порівняльного аналізу й вивчення передового досвіду програм антимонopolного комплаєнсу - дотримання об'єктивності своєї оцінки. До аналізу доцільно залучати осіб або групи, яка не є відповідальними за реалізацію існуючої програми, які зможуть дати оцінку ефективності, дотримуючись при цьому належного рівня об'єктивності, навіть якщо це робиться в межах підприємства[37].

За допомогою оцінки забезпечується постійне й ясне дотримання комплаєнсу на підприємстві всім колективом, відсутність змін у виявлених антимонopolних ризиках та в їх оцінюванні (у випадку їх змін переоцінку засобів контролю) й належний характер та ефективність заходів контролю щодо скорочення ризику[9].

Вона також забезпечує підприємство можливістю виявлення суттєвих антимонopolних ризиків, ліквідації наслідків протиправних дій й оцінювання доцільності звернення до одного чи кількох антимонopolних органів з клопотанням про звільнення або пом'якшення відповідальності.

Після оцінювання важливим є розгляд питань стосовно необхідності розробки планів з вдосконалення комплаєнс-програми підприємства. Це може

бути ефективним способом узагальнення й демонстрації результатів контрольних заходів та забезпечувати негайне впровадження рекомендованих вдосконалень[3].

У випадку, коли підприємство прийме план щодо вдосконалення програми, в ньому мають позначатися заходи з ліквідації виявлених прогалин в засобах контролю, за необхідності, впровадження нових засобів контролю та визначені строки виконання й особи, які є відповідальними за впровадження визначених дій, крім того в плані передбачається порядок перевірки його виконання[15].

Структурна модель комплаєнс-контролю як функції служби економічної безпеки підприємства ТОВ «ДС ПРОМ ГРУП» дає змогу сформувати систему мінімізації фінансових втрат, збереження ділової репутації, запобігання накладанню санкцій та можливого негативному впливу окремих груп ризиків на економічну безпеку підприємства.

Основний ефект антимонопольного комплаєнса полягає в:

- досягненні прозорості й достовірності показників фінзвітності;
- покращенні ділової репутації підприємства ТОВ «ДС ПРОМ ГРУП» в конкурентному середовищі;
- імплементуванні політики справедливості й дотримання законодавства;
- покращенні корпоративної культури та етичних норм професійної діяльності фахівців, передусім топ-менеджменту підприємства ТОВ «ДС ПРОМ ГРУП»;
- формування основ для зростання рівня конкурентоспроможності на мікро- та макрорівні

РОЗДІЛ 2. ПЕРСПЕКТИВИ РЕАЛІЗАЦІЇ КОМПЛАЄНС-ПОЛІТИКИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1 Інноваційні технології комплаєнс-захисту підприємства

Для розв'язання антимонопольних питань на підприємстві дуже важливим є достатнє фінансування в межах більш широких програм й засобів контролю підприємства.

Стимулювання системи комплаєнсу сприяє зміні в поведінці робітників підприємства в позитивний бік. Стимули можуть бути ефективними інструментами для підприємства, яке бажає розвинути комплаєнс шляхом реалізації конкретних заходів, й можуть брати важливу роль у підвищенні комплаєнс-культури[40].

Стимули для додержання комплаєнс-вимог можуть бути загальними і спеціальними, і вони відіграють важливу роль у підтримці та посиленні ефективності системи антимонопольного комплаєнсу.

Таблиця 2.1

Стимули для додержання комплаєнс-вимог

Загальні стимули	Спеціальні стимули
Законодавчі вимоги: Відповідність антимонопольним законам є юридичною вимогою. Захист від юридичних наслідків є загальним стимулом для додержання комплаєнс-вимог.	Фінансові переваги: Деякі компанії можуть надавати фінансові заохочення або бонуси працівникам та керівникам, які демонструють високий рівень комплаєнс-вимог
Репутація та довіра: Підприємства, які показують високий рівень комплаєнсу, заслуговують на довіру. Підтримання доброї репутації та високих стандартів етики ділових відносин є загальним стимулом для підприємств.	Зниження адміністративних обтяжень: Підприємства, які активно впроваджують систему антимонопольного комплаєнсу, можуть отримати певні пільги або зниження адміністративних обтяжень з боку регуляторних органів. (ліцензування, скорочення строків адміністративних процедур тощо)
Зменшення ризиків: Додержання комплаєнс-вимог допомагає підприємствам уникнути ризиків, пов'язаних з антимонопольними порушеннями. Зменшення ризиків є загальним стимулом для забезпечення комплаєнсу.	Переваги при конкурентних торгах: Підприємства, які мають встановлену систему антимонопольного комплаєнсу, можуть отримати переваги при конкурентних торгах, такі як підвищення їхнього рейтингу або більш вигідні умови контракту.
	Покращення бізнес-відносин: Дотримання

	комплаєнс-вимог допомагає зберігати довіру та покращувати відносини з бізнес-партнерами, клієнтами та постачальниками.
	Етичні переваги: Додержання комплаєнс-вимог відображає високий рівень етики та корпоративної відповідальності підприємства.

Ведення обліку результатів в області комплаєнсу в рамках визначення наступництва на керівних посадах, може бути значним стимулом для теперішніх й майбутніх керівників підприємства[25].

Управління ризиками на підприємстві ТОВ «ДС ПРОМ ГРУП» має носити комплексний характер. З цією метою доцільно розробити цілісну систему управління ризиками. Концепцію формування механізму управління ризиками в системі фінансово-економічної безпеки підприємства ТОВ «ДС ПРОМ ГРУП». (представлено в додатку Д)

Її можна застосовувати як алгоритм та комплекс базових заходів, що спрямовуються на оцінку й управління ризиками підприємства ТОВ «ДС ПРОМ ГРУП», однак цей метод підійде для управління статичними та прогнозованими ризиками. Позитивна риса такого управління - універсальність для будь-якого підприємства[24].

При динамічному управлінні ризиками механізми оцінки та управління мають налаштовуватися не на придушення деструктивного ефекту ризиків (впливати на них), а на управління процесом формування й розвитку ризиків в певну подію з прогнозованими наслідками. Таким чином відбувається розширення горизонту управління ризиками з тактичного або стратегічного рівня до комбінованого та змішаного. При цьому обов'язково необхідно враховувати індивідуальний ризиковий профіль підприємства[18].

Ефективність побудови комплаєнс-служби на підприємстві ТОВ «ДС ПРОМ ГРУП» може бути суттєво поліпшена завдяки використанню під час її роботи певних організаційних моделей. Доцільним може бути безпосереднє введення на підприємстві моделі трьох рівнів захисту як найбільш збалансовану з елементами оптимальності[7].

Вона допомагає зкоординувати процес управління комплаєнс-ризиками й внутрішнього контролю за рахунок чіткого й конкретного визначення і розмежування відповідних функцій та обов'язків. Успіх реалізації цієї моделі залежить від співпраці 3 ліній захисту в питаннях комплаєнс, мета якої - захист співробітників, керівництва підприємства та його контрагентів від комплаєнс-ризиків[22].

Схема трьох рівнів захисту підприємства ТОВ «ДС ПРОМ ГРУП» від комплаєнс-ризиків представлена на рис. 2.1

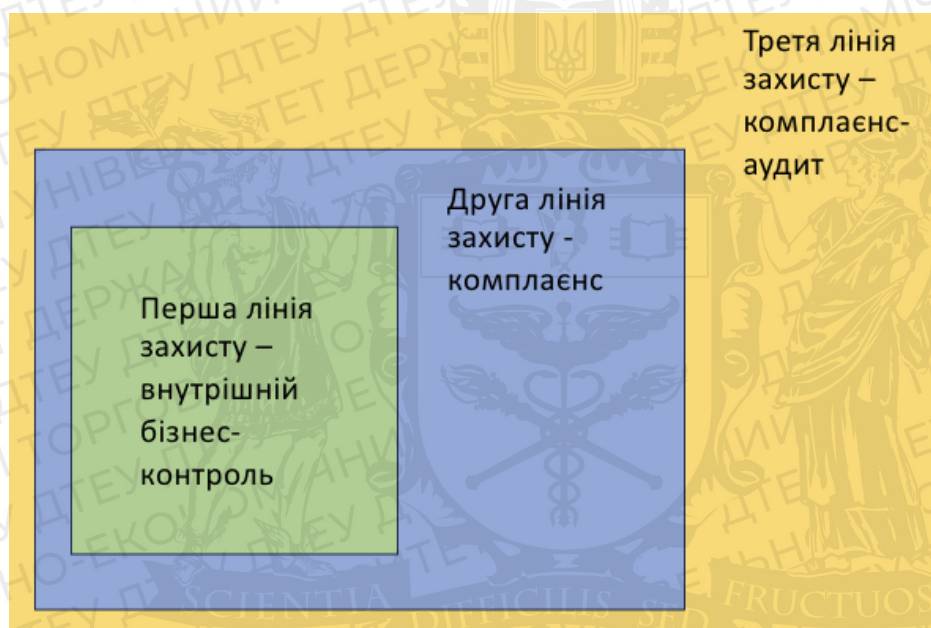


Рис. 2.1 . Схема трьох рівнів комплаєнс-захисту

Цю схему можна запропонувати для вдосконалення організаційної побудови комплаєнс-служби підприємства та підвищення ефективності її роботи.

Модель трьох ліній захисту дає змогу провести чітке розмежування між трьома окремими функціями, а саме: менеджментом, ризиками й контролем - наглядовими функціями (ризик-менеджмент й комплаєнс) і «останньою лінією захисту» (внутрішній аудит)[32]. Таким чином, в моделі описано організаційні стосунки між окремими групами робітників та підрозділів підприємства ТОВ «ДС ПРОМ ГРУП»:

- перша лінія захисту - носії ризиків, що здійснюють управління ними на операційному рівні;

- робітники підрозділів, якими здійснюється контролюючий нагляд (друга лінія захисту).
 - третя лінія захисту - робітники підрозділів, що дають незалежну гарантію .
- [35].

На сьогоднішній день через невисокий рівень корпоративного управління підприємство ТОВ «ДС ПРОМ ГРУП» дотримується підходу, при якому кожен структурний підрозділ орієнтований лише на свій прямий, чітко обмежений функціонал. У цьому контексті запровадження трирівневої моделі захисту фактично усуває першу лінію захисту - бізнес підрозділ, який управляє комплаєнс-ризиками на своєму рівні. Відповідно, такий дисбаланс створюватиме більше роботи для другої лінії захисту, при цьому формуючи досить серйозні бар'єри розвитку загальної культури ризик-менеджменту на підприємстві ТОВ «ДС ПРОМ ГРУП». Для уникнення подібних дисбалансів три лінії захисту доцільно сформувані в такому вигляді.

Перша лінія захисту бізнес-підрозділів (бізнес-функції) - операційний внутрішній контроль бізнес-діяльності. Ключовим викликом є правильне розуміння всіх ризиків (у тому числі комплаєнс-ризиків), притаманних бізнес-підрозділам компанії та її безпосередній діяльності. З використанням першої лінії захисту створюється організаційна система, в якій бізнес-підрозділи несуть відповідальність за ризики всіх видів, носіями яких є вони ж самі, тобто ті, які підрозділи ТОВ «ДС ПРОМ ГРУП» генерують самі в процесі своєї діяльності. Інструментами ефективного управління рівнем відповідних ризиків : структура лімітів й нормативів, ключові індикатори ризику тощо. [37].

Друга лінія захисту (функція моніторингу й комплаєнса) - інтегрована система активного комплаєнс-менеджменту. Складається з спеціальних функцій управління ризиками, контролю й дотримання. Головна роль належить комплаєнс-службі, вона формує інструменти управління ризиками для першої лінії захисту, внутрішні нормативні документи управління комплаєнс-ризиками, регламентує вплив структурних підрозділів в процесі реалізації бізнес-процесів,

здійснює контроль фінзвітності, управління ризиками шахрайства, контроль якості, дотримання корпоративних положень й вимог.[39].

Виробничі функції підрозділу з управління комплаєнс-ризиками на підприємстві ТОВ «ДС ПРОМ ГРУП» зводяться до таких:

- розробка й впровадження методологічного підходу управління комплаєнс-ризиками;
- координація дій в управлінні комплаєнс-ризиками й підготовка звітності;
- консультація й методична підтримка підрозділу
- навчання робітників, що відповідають за управління комплаєнс-ризиками;
- моніторинг виконання плану заходів, координація роботи зі службою внутрішнього аудиту;
- розробка й впровадження заходів з вдосконалення;
- консультації керівництва з розробки дизайну/впровадження контрольних процедур, управління ризиками, що можуть застосовуватися для зниження рівня комплаєнс-загроз, запобіганню шахрайства тощо;
- розробка єдиної концепції в частині виявлення, перегляду, оцінки, й розробки заходів реагування на комплаєнс-ризики;
- моніторинг підтримки практики впровадження сфери внутрішнього контролю, оцінки комплаєнс-ризиків, служби комплаєнс тощо;
- надання підтримки керівництву в процесі розробки й впровадження політики та процедур з питань, які стосуються аспектів внутрішнього контролю, оцінки комплаєнс-ризиків тощо;
- зосередження уваги на нових комплаєнс-ризиках;
- навчання керівників й робітників основам комплаєнс[3].

Ці функції є необхідними для забезпечення ефективного функціонування першої лінії захисту. Друга лінія захисту є дуже важливою, але вона не може забезпечити по-справжньому незалежний аналіз для керівних органів щодо внутрішнього контролю й управління комплаєнс-ризиками. Друга лінія захисту також виконує функції власника політики, відповідального за адаптацію та оптимізацію моделі [10].

Третя лінія захисту - внутрішній аудит (незалежна функція) в інтегрованій системі управління ризиками, тобто служба внутрішнього аудиту, незалежна від господарської діяльності.

На цьому етапі проводять незалежний аналіз виконання структурними підрозділами ТОВ «ДС ПРОМ ГРУП» їх обов'язків й виявляються порушення, що були зафіксовані в процесі діяльності підприємства. Крім того, керівництво також може бути учасником третьої лінії захисту за допомогою отриманої від внутрішніх й зовнішніх аудиторів незалежної оцінки стану підприємства для здійснення процесу прийняття рішень зі стратегічних позицій управління підприємством на основі отриманої інформації. [15].

Внутрішнім аудитом надається незалежна гарантія того, що ризик досягнення поставлених завдань знаходиться на прийнятному рівні, і того, що аудиторський нагляд функціонує належним чином. Однак, будучи третьою лінією захисту, внутрішній аудит має за можливості уникати небажаних проявів - дублювати функції контролю й нагляду.

Недоліками моделі трьох ліній захисту на підприємстві ТОВ «ДС ПРОМ ГРУП» є такі:

- відсутність бажання у менеджменту підприємства ефективної боротьби з комплаєнс-ризиками (іноді навіть пряма зацікавленість в їх збереженні й розвитку);
- відсутність необхідної методології й регламентації системи внутрішнього контролю й управління комплаєнс-ризиками;
- недостатність взаємодії структурних одиниць в частині виявлення комплаєнс-ризиків, розробки заходів реагування й спостереження виявлених комплаєнс-ризиків;
- відсутність умов для проведення систематичного аналізу процесів на виявлення нових комплаєнс-ризиків й комплаєнс-моніторингу вже наявних ризиків тощо;
- відсутність компетенції та мотивації персоналу в частині виявлення, розробки заходів реагування й моніторингу нових комплаєнс-ризиків[23].

Основні недоліки в процесі стимулювання комплаєнсу такі:

- існує думка, що не слід винагороджувати робітників за вчинення дій щодо дотримання антимонопольного комплаєнсу.
- складність визначення дійсного ступеню дотримання працівниками етичної поведінки.
- протиріччя з питань трудового права й управління персоналом підприємства, а також ризик використання цього факту проти підприємства в рамках судових розглядів.
- ризик того, що заохочення відсутності повідомлень про порушення може призвести до небажання повідомляти про них.

Під час формування структури стимулювання важливо проявити увагу щодо недопущення небажаних наслідків: бажання керівництва отримати позитивний результат антимонопольного аудиту може призвести до приховування проблем.

Підприємству ТОВ «ДС ПРОМ ГРУП» доцільно періодично оцінювати ефективність програми антимонопольного комплаєнсу.

Регулярна оцінка є важливим елементом будь-якої програми, враховуючи динаміку діяльності підприємства, зміну нормативно-правового середовища, в якому воно здійснює свою діяльність, а також враховувати вплив на внутрішні й зовнішні фактори ризику.

Доцільно визначити 2 критерії контролю й оцінки комплаєнсу:

1. Відповідність законодавству: Цей критерій оцінює, наскільки підприємство відповідає вимогам і стандартам законодавства, регуляторних актів та правил, що стосуються його діяльності.
2. Внутрішній контроль та політики: Цей критерій оцінює ефективність внутрішнього контролю та політик, що встановлені підприємством для забезпечення комплаєнсу.

Ці два критерії доповнюють один одного і дозволяють оцінити як зовнішню відповідність підприємства вимогам законодавства, так і ефективність внутрішнього контролю і політик, що спрямовані на забезпечення комплаєнсу. Це дозволяє підприємству виявити потенційні ризики та проблеми, розробити

стратегії та заходи для їх вирішення, а також покращити свою ефективність і конкурентоспроможність.[40].

Отже, дослідження свідчать, що комплаєнс-ризик на ТОВ «ДС ПРОМ ГРУП» постійно змінюються, модернізуються й оновлюються. Для ефективної та швидкої адаптації управління комплаєнс-ризиками без непотрібного зростання операційних витрат необхідна гнучка структура, інтегрована у всю організацію. Модель трьох ліній захисту зарекомендувала себе як практична відповідь на цей виклик.

2.2 Пропозиції щодо вдосконалення комплаєнс-системи на підприємстві

Для побудови максимально ефективної та дієвої системи ризик-менеджменту керівництву підприємства ТОВ «ДС ПРОМ ГРУП» необхідно обрати шлях, завдяки якому буде розвиватися система управління ризиками. Таким чином буде сформоване ключове значення цінності ризик-менеджменту підприємства.

Зважаючи на значимість комплаєнс на ТОВ «ДС ПРОМ ГРУП» необхідно використовувати добре напрацьовану міжнародними практиками методологію побудови системи «комплаєнс-контроль». Розробку комплаєнс-системи необхідно здійснювати у кілька етапів.

На першому етапі здійснюється комплаєнс-аудит, в процесі якого перевіряється стан бізнес-процесів, проводиться аналіз зовнішніх та внутрішніх регулюючих документів, політик, діючих процедур контролю, стандартів, регламентів, аналіз та оцінка ризиків для подальшої розробки картки комплаєнс-ризиків.[22].

За відсутності будь-яких документів перед впровадженням комплаєнсу в ТОВ «ДС ПРОМ ГРУП» насамперед має бути створена нормативна документальна база, що включає: Комплаєнс-політику ТОВ «ДС ПРОМ ГРУП»; Кодекс корпоративної етики ТОВ «ДС ПРОМ ГРУП»

Основна мета другого етапу — формалізація практично спрямованої концепції системи комплаєнс з такими складовими, як:

- розробка системи внутрішнього контролю, політик та процедур, пропозицій щодо зміни організаційної структури, розвитку корпоративної культури та професійної поведінки, методів забезпечення інформаційної та економічної безпеки;
- оптимізація функцій та відповідальності, проведення навчання менеджерів, які відповідають за впровадження та використання системи комплаєнс, залучення експертів для розвитку системи комплаєнс;
- розробка та застосування програм навчання персоналу відповідно до міжнародних стандартів[28,31].

Третій етап передбачає впровадження системи на основі реалізації наступних процедур:

- навчання персоналу всіх рівнів організаційної структури ТОВ «ДС ПРОМ ГРУП» основам комплаєнсу, його політиками регламентів;
- впровадження системи внутрішнього контролю (аудиту), процедур оцінки та розвитку етики поведінки, системи мотивації дотримання всіх вимог та принципів комплаєнсу;
- впровадження системи моніторингу, карт комплаєнс-ризиків та їх індикаторів, інформаційних та технічних систем, технологій здійснення комплаєнсу.

Оскільки пріоритетним напрямком розвитку системи комплаєнсу у ТОВ «ДС ПРОМ ГРУП» є забезпечення протидії корупції у будь-яких її проявах, то при створенні цієї форми внутрішнього контролю мають бути вироблені принципи комплаєнсу[14].

Результати досліджень дозволили включити до складу такі принципи як:

- безумовне дотримання чинного законодавства з усіх напрямків діяльності ТОВ «ДС ПРОМ ГРУП», його внутрішніх стандартів, локальних нормативних та розпорядчих документів;
- розробка та реалізація контрольних заходів, спрямованих на зниження комплаєнс-ризиків; постійне вдосконалення систем внутрішнього контролю в галузях діяльності підприємства з високими комплаєнс-ризиками;
- забезпечення дотримання принципів комплаєнсу контрагентами при реалізації укладених договірних відносин;

- надання переваги співробітництву з діловими партнерами, пов'язаними сторонами та іншими третіми особами, які дотримуються тих самих цінностей, що й ТОВ «ДС ПРОМ ГРУП».

- забезпечення можливості виявлення та врегулювання конфліктів інтересів, у тому числі потенційних;

- надання співробітникам та третім особам можливості конфіденційно та за бажанням анонімно повідомляти про можливі порушення стандартів комплаєнсу за допомогою «гарячої лінії» або електронною поштою;

- невідворотність застосування заходів дисциплінарної відповідальності у разі порушення будь-яким працівником стандартів комплаєнсу.

- здійснення моніторингу стану системи комплаєнсу[17].

Для розробки нормативної бази та функціонування нормативного комплаєнс-контролю необхідно забезпечити:

- максимальну централізацію всіх наявних в організації інформаційних підсистем у розрізі структурних підрозділів, довідково-нормативних даних та правових систем;

- повноту та технічну обґрунтованість внутрішніх стандартів та механізм взаємозв'язку із зовнішньою нормативною інформацією;

- своєчасне виявлення та якісне відображення змін нормативної інформації у повному обсязі[22].

Дотримання всіх принципів та вимог дозволяє визначити напрями вдосконалення нормативної бази комплаєнс-контролю за рахунок більш об'єктивної розробки норм, оперативного виявлення змін та відхилень від норм. Результати проведених досліджень з метою створення комплаєнс дозволяють класифікувати підвиди комплаєнс-контролю (представлено у Додатку Е).

Вивчення практики застосування комплаєнс-контролю показує, що ключовими факторами успішного впровадження цього виду системи внутрішнього контролю є:

- підтримка комплаєнс з боку вищого керівництва організації в особі генерального директора, правління;

- інформування, навчання, підготовка та перепідготовка співробітників, бізнес-партнерів, контрагентів з питань комплаєнсу;

- інтеграція елементів системи комплаєнсу у бізнес-процеси, систему ключових показників ефективності та систему управління ризиками[28].

В процесі розробки та впровадження системи комплаєнс-контролю ТОВ «ДС ПРОМ ГРУП» може зіткнутися з проблемами, систематизація яких див. табл.

2.2

Таблиця 2.2

Проблеми впровадження системи комплаєнс-контролю на ТОВ «ДС ПРОМ ГРУП»

Проблеми	Пропозиції щодо вирішення
Впровадження процедур відповідності вимогам, як і всі зміни у корпоративній культурі та етиці поведінки можуть зустріти опір співробітників	Зміни у корпоративній культурі та етиці поведінки вимагають постійної кропіткої роботи в частині вдосконалення системи внутрішнього контролю. Комунікації з боку керівництва, консультації та тренінги є основними в даному процесі
Загальні внутрішні регламенти та бізнес-процеси, контрольні процеси та практики можуть не давати одразу конкретних відповідей на запитання. Впроваджені регламенти можуть посилити вимоги, що може викликати невдоволення співробітників	Семінари та тренінги, які проводитиме служба з комплаєнсу, покликані усунути наявні питання. Постійна лінія підтримки, «гаряча лінія» допоможуть співробітникам «відповідальним за дотримання вимог антикорупційного законодавства, вести постійну роз'яснювальну роботу та застосовувати важелі впливу для забезпечення роботи процедур, що впроваджуються
Впроваджені процедури можуть збільшити обсяг роботи для певних структурних підрозділів та співробітників (наприклад, для осіб, які будуть відповідальні за попереднє схвалення угод з державними органами, або для осіб, які будуть відповідальні за перевірку контрагентів посередників	Конкретне рішення може бути визначене після впровадження певних процедур контролю та їх пілотної апробації протягом певного періоду, встановленого з розробниками узгодженого для впровадження комплаєнсу

Розроблено автором на основі [27,32,35,36]

Узагальнено можна виділити декілька пропозицій щодо вдосконалення комплаєнс-системи на підприємстві. (представлено в Додаток Ж)

Ці пропозиції спрямовані на вдосконалення комплаєнс-системи на підприємстві, забезпечення її ефективності та забезпечення виконання вимог щодо економічної безпеки та конкурентоспроможності.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Проведені в випускній кваліфікаційній роботі дослідження теоретичних та практичних аспектів формування системи антимонопольного комплаєнсу на підприємстві дозволили зробити наступні висновки:

1. Розкрито значення і важливості комплаєнсу в контексті економічної безпеки та конкурентоспроможності підприємства. Були визначені основні поняття, принципи та компоненти системи антимонопольного комплаєнсу.
2. Було розглянуто основні переваги впровадження комплаєнс-підходу на підприємстві ТОВ «ДС ПРОМ ГРУП», зокрема зменшення ризиків порушення антимонопольного законодавства, забезпечення відповідності вимогам регуляторних органів та збереження репутації. Відповідно система протидії ризикам на підприємстві ТОВ «ДС ПРОМ ГРУП» повинна володіти подібними характеристиками: інтелектом, адаптованістю й здатністю до саморегулювання
3. Розглянуто практичні аспекти формування системи антимонопольного комплаєнсу на підприємстві, включаючи визначення ролі та відповідальності керівництва, розробку політики комплаєнсу, навчання персоналу та використання технологій для поліпшення контролю.

Аналізуючи отримані результати, можна зробити висновок, що формування системи антимонопольного комплаєнсу є важливим елементом управління економічною безпекою та конкурентоспроможністю підприємства. Правильно розроблена і ефективно впроваджена система комплаєнсу допоможе забезпечити додержання законодавчих вимог, запобігти ризикам порушень та зберегти репутацію підприємства.

Для покращення у формуванні системи антимонопольного комплаєнсу на підприємстві «ДС ПРОМ ГРУП» рекомендується залучення вищого керівництва, розвиток політики комплаєнсу, постійне навчання персоналу та використання сучасних технологій для підтримки контролю та оцінки комплаєнс-процесу.

Основними викликами при впровадженні системи антимонопольного комплаєнсу є постійне змінюване законодавство, нестабільність конкурентного середовища та складність контролю за всіма аспектами діяльності підприємства. Однак, відповідне формування та ефективне використання комплаєнс-системи може стати ключовим фактором успіху, забезпечити стабільність та конкурентну перевагу підприємства.

Також в роботі є пропозиції щодо вдосконалення комплаєнс- системи на підприємстві ТОВ «ДС ПРОМ ГРУП» : аудит та політика комплаєнсу, залучення топ- менеджменту, підготовка персоналу, впровадження технологій, внутрішній звіт, постійне вдосконалення.

Отже, розробка, впровадження та вдосконалення системи антимонопольного комплаєнсу на підприємстві має велике значення для забезпечення економічної безпеки та конкурентоспроможності. Цей процес вимагає постійного вдосконалення та адаптації до змін у законодавстві та бізнес-середовищі. Враховуючи пропозиції та рекомендації, викладені у даній дипломній роботі, підприємство може успішно справлятися з викликами антимонопольного комплаєнсу та забезпечити стійкий розвиток у сучасному ринковому середовищі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ареф'єва О. В. Планування економічної безпеки підприємств: монографія. О.В. Ареф'єва, Т.Б.Кузьменко. К.: Видавництво Європейського університету, 2015. 170с.
2. Борисова Т. Теоретичні аспекти управління ризиком на підприємстві. Т. Борисова. Актуальні проблеми економіки. 2015. № 7. С. 116–121.
3. Вербицька Г.Л. Управління економічним ризиком. Фінанси України. 2019. № 4. С. 34-41.
4. Віланд Й. Інструкція Комплаєнс-Менеджмент. Концептуальні основи, практичні фактори успіху, глобальні проблеми. Й. Віланд, Р. С. Шанмауер, С. Грюнінгер. 2015. С 44-47.
5. Волошенко А.В. Комплаєнс-практика як превентивний метод боротьби з корупцією. Актуальні проблеми економіки. 2014. № 7. С. 405–413.
6. Гарафонов О.І. Потенціал змін підприємства: науково-теоретичні та методичні підходи щодо визначення. Вісник Херсонського національного технічного університету. 2019. № 3. С. 234-238
7. Герасименко О.М. Порівняльний аналіз методів і програмних методик ідентифікації, аналізу й оцінки ризиків у забезпеченні економічної безпеки підприємства. Економічний вісник ЗДІА, 2018. №6. С. 109-113.
8. Горго І.О. Концепція формування системи управління ризиками на підприємстві. Горго І.О. Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2018. № 11. С. 29-42.
9. Дубас Р. Г. Антикризове управління підприємством: економіка, менеджмент, маркетинг. Менеджер. 2017. № 2. С. 5–11
10. Ермакова Н. А., Ахуньянова Ч.Ф. Комплаєнс-контроль в системі внутрішнього контролю корпорацій. Проблемы учета. 2015. № 3 (297). С. 2-11.

11. Закон України "Про Антимонопольний комітет України"(Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1993, № 50, ст.472). Верховна Рада України. 1993.
12. Закон України Про захист від недобросовісної конкуренції || від 07.06.1996р. - № 236/96-ВР (редакція 16.10.2020р.).
13. Закон України "Про захист економічної конкуренції"(Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2001, N 12, ст.64). Верховна Рада України. 2001.
14. Іванов В.Б. Комплаєнс як система протидії корупції та запобіганню ризиків на рівні суб'єктів господарювання. В. Б. Іванов, І. Ф. Лаврик. Вісник Національного транспортного університету. Серія «Економічні науки». Науково-технічний збірник. К.: НТУ, 2016. Вип. 3 (36).
15. Кобелева Т.О. Організаційна структура комплаєнс на промисловому підприємстві. Вісник НТУ "ХПІ" (економічні науки). Харків: НТУ "ХПІ", 2018. № 47 (1323). С. 121-127.
16. Кобелева Т.О. Розробка рекомендацій по формуванню інтегрального показника комплаєнс-безпеки промислового підприємства. Вісник НТУ "ХПІ" (економічні науки). Харків: НТУ "ХПІ", 2018. № 48 (1324). С. 46-52
17. Комплаєнс в СНД: актуальні завдання та автоматизація: дослідження КПМГ. 2018.52 с. URL: <https://assets.kpmg.com/>
18. Коломієць П.В. Погляди науковців стосовно комплаєнсу як елементу податкової безпеки України. Право та суспільство. 2020. № 2. Ч. 2. С. 258–263.
19. Коляда І.В. Поняття та сутність комплаєнс-контролю у вітчизняній економічній науці та суспільному дискурсі. «Young Scientist». 2016. № 12.1 (40). С.791-794.
20. Коциски Д. Антимонопольный комплаєнс на промисловому підприємстві. Д. Коциски, М. Верес Шомоши, П. Г. Перерва. Актуальні питання організації та управління діяльністю підприємств у сучасних умовах господарювання: зб. тез доп. 7-ї наук.-практ. конф., 29 листопада 2017 р., м. Харків: електрон. вид. Харків: НАНГУ, 2017. С. 78-80.

21. Кравчук А.В., Перерва П.Г. Ефективність як економічна категорія. Вісник НТУ "ХПІ" (економічні науки). Харків: НТУ "ХПІ", 2018. № 15 (1291). С. 137-143.
22. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством в умовах економіки знань та інтелектуалізації менеджменту. Економічний форум. 2016. № 1. С. 161–170.
23. Москаленко Н. В. Теоретичні аспекти запровадження комплаєнс-контролю в Україні. Економічний вісник. Серія: Фінанси, облік, оподаткування. 2018. Вип. 2. С. 106–112.
24. Овсієнко О.В. Комплаєнс у бізнес-адмініструванні та його роль у створенні ефективних норм господарської поведінки. Економічний простір. 2018. № 134. С. 173-185.
25. Основні завдання комплаєнс-менеджера. Національна асоціація «Комплаєнс». URL: <https://compliance.su>
26. Офіційний сайт підприємства ТОВ «ДС ПРОМ ГРУП» URL: <https://dspromgroup.com.ua>
27. Перерва П.Г., Коциски Д., Верес Шомоши М., Кобелева Т.А. Комплаєнс-программа промислового підприємства. Харків, Мишкольц: ООО «Планета-принт», 2019. 689 с.
28. Перерва П.Г., Нагі С., Кобелева Т.О. Оцінка впливу інноваційної, інвестиційної та маркетингової політики підприємства на рівень конкурентоспроможності. Вісник НТУ "ХПІ" (економічні науки): зб. наук. пр. Харків: НТУ "ХПІ", 2018. № 15 (1291). С. 89-94.
29. Перерва П.Г., Марчук Л.С. Інтелектуальний потенціал як економічна категорія. Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки): зб. наук. пр. Харків: НТУ "ХПІ", 2018. № 15 (1291). С. 53-63.
30. Розвиток організаційно-економічного механізму управління розвитком індустрії туризму та гостинності. П.Г.Перерва. Вісник НТУ "ХПІ" :зб. наук. пр. Харків: НТУ "ХПІ", 2018. № 48 (1324). С. 121-127.

31. Сучасний менеджмент : моделі, стратегії, технології: матеріали XXIII Всеукр. щоріч. студент. наук.-практ. конф. за міжнарод. участю. 28 квіт. 2022 р. Одеса: ДУ «Одеська політехніка», 2022. 250 с.

32. Тимошенко С. В. Деякі питання застосування системи комплаєнс-контролю для підтримки системи управління ризиками. Публічне управління та митне адміністрування. 2017. № 1. С. 158–164.

33. Теоретичні аспекти та практичні проблеми управління, економіки та природокористування в Україні. Матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 21-22 листопада 2019) упоряд. Євмешкіна О.Л. Київ: УкрСІЧ, 2019. 380 с.

34. Тулуб О.М. Деякі аспекти процедур аналізу та оцінки ризиків у процесі забезпечення економічної безпеки підприємства. Тенденції розвитку економіки. Матеріали міжнар.наук.-практ. конф. Одеса, 2018. С. 85-87.

35. Фокс Т. 10 элементов эффективной комплаенс программы. URL: <https://xco.news/analytic>

36. Формування управлінської, маркетингової та інноваційної політика на підприємствах туристичної індустрії. П.Г.Перерва. Вісник НТУ "ХПІ" (економічні науки): зб. наук. пр. Харків: НТУ "ХПІ", 2018. № 47 (1323). С. 114-120.

37. Хуторна М.Е., Гелеверя В.В. Організація ефективної системи комплаєнс-контролю. URL: <https://bit.ly/3DQwt2E>

38. Чмутова І. М., Безродна О. С., Нечипоренко Д. І. Методичний інструментарій оцінювання комплаєнс-ризиків фінансового моніторингу банків. БІЗНЕС-ІНФОРМ. 2020. № 11. С.296-309.

39. Швидка Т., Халецька К. Комплаєнс-контроль у системі корпоративного управління господарськими товариствами. Підприємництво, господарство і право. 2020. №12. С.85-90.

40. Яценко М.С., Коваленко А.Б. Управління комплаєнс-діяльністю підприємства в умовах глобалізаційних обмежень. Економіка: реалії часу. 2020. № 5 (51). С. 73–79.



Перелік продукції та послуг підприємства ТОВ «ДС ПРОМ ГРУП»

Виробництво продукції	суміш асфальтобетонна в асортименті бетон товарний та розчин емульсія бітумна бітум модифікований
Послуги з проектування	погодження техумов проектування автодоріг будь-якої складності, споруд, внутрішніх проїздів, примикань, перехідно-швидкісних смуг
Будівельні роботи	підготовчі роботи (вирубка кущів та дерев, демонтаж огороження тощо) земляні роботи (спорудження насипів земляного полотна, розробка ґрунту, тощо); облаштування необхідних комунікацій, які потрапляють до зони дорожніх робіт; облаштування шарів основи дорожнього полотна з щебню, піску тощо укладка покриття асфальтобетонного; благоустрій шляхів й прилеглих територій (знаки дорожні, монтаж бордюрів, розмітка, освітлення, огорожі тощо); заходи з охорони природи (встановлення засобів будівельно- акустичних для зменшення транспортного шуму, заміна вікон у будинках, що розташовані поблизу шляхів).
Утримання й ремонт	ремонт ямковий покриття асфальтобетонного; відновлення рівності шляхового покриття щибених (гравійних, ґрунтових доріг) з додаванням або без додавання нових матеріалів; відновлення профілю канал водовідвідних; укріплення узбіччя, ремонт труб водопропускних безнапірних; встановлення знаків дорожніх; ремонт огорож бар'єрних та заміна стовпчиків сигнальних.
Благоустрій територій	укладання плитки тротуарної; асфальтування влаштування клумб, квітників, садів, газонів; будівництво дитячих, та спортивних майданчиків озеленення територій: висадка дерев кущів, трави, квітів.
Надання техніки в оренду	Надання в оренду широкого переліку дорожньо-будівельної техніки (екскаваторів, котків асфальтових та ґрунтових, автогрейдерів, асфальтоукладачів тощо).

Розроблено автором на основі [26]

Основні напрями антимонопольного комплаєнсу

Упаковка продукції	Використання упаковки, подібної до тієї, що використовується іншими підприємствами, може призвести до накладання штрафних санкцій. Під час розробки й затвердження етикетки, пакування, зовнішнього вигляду товарів, доцільно переконатися, що схожа упаковка вже не використовується іншими підприємствами.
Реклама	Дуже важливою є перевірка рекламного матеріалу на дотримання вимог антимонопольного законодавства. Згідно зі звітом АМКУ, найпоширенішими у галузі недобросовісної конкуренції є порушення, що передбачається статтею 151 3-ю України «Про захист від недобросовісної конкуренції» — розповсюдження інформації, яка вводить в оману. Цією статтею передбачається, зокрема, повідомлення невизначеному колу осіб, у т. ч. в рекламі, неповних, неточних або недостовірних відомостей, які впливають або можуть впливати на наміри цих осіб щодо купівлі або реалізації товарів, робіт, послуг відповідної компанії. Для запобігання накладання штрафу за подібні порушення доцільно перевіряти рекламні матеріали підприємства. Першочергово необхідно впевнитися, що все, що буде відображено в рекламі та рекламній продукції, є можливість документально підтвердити. Зокрема, потрібно дуже обережно ставитись до використання позначень «еко» та слів або словосполучень «ексклюзивно», «тільки у нас», а також використання іншої інформації, яка може впливати на намір щодо придбання продукції, (використання закордонних технологій або сировини). Назва товарів має відповідати дійсності.
Контракти	Включення до контрактів, при їх укладенні, положень про ексклюзивність, зобов'язання не конкурувати, щодо ціноутворення тощо фактично є узгодженими діями. Тому варто заздалегідь оцінювати всі умови та формулювання контракту на предмет дотримання антимонопольного законодавства. В першу чергу доцільно перевіряти, чи підпадає укладення такого контракту під типові вимоги до узгоджених дій для звільнення від отримання дозволу АМКУ на такі узгоджені дії. Підприємству доцільно розробити внутрішню політику, яка стосуватиметься відбору постачальників, дистриб'юторів, порядку надання знижок тощо. Впровадження чітких, прозорих й уніфікованих критеріїв та процедур співпраці з контрагентами дозволить скоротити можливий ризик, а також уникнути звинувачень в порушенні конкуренційного законодавства.
Державна допомога	Держдопомога може надаватися в різних формах: надання субсидій або дотацій, надання податкової пільги, відстрочка або розстрочка сплати податку, збору або інших обов'язкових платежів, списання боргу тощо. Отримання державної допомоги вимагає надання повідомлення Антимонопольному комітету України, який визначає її допустимість. Хоча подання такого повідомлення - обов'язок надавача держдопомоги (органів влади, місцевого

	самоврядування тощо), однак саме отримувач держдопомоги в результаті зобов'язаний її повернути у випадку визнання недопустимості такої допомоги для конкуренції з боку Антимонопольного комітету.
Розширення діяльності	Під час придбання активів також працює система антимонопольного комплаєнсу. Юрист підприємства перевіряє, чи потребує таке придбання дозволу Антимонопольного комітету на концентрацію. Такою перевіркою передбачається вирішення 2 питань: 1) чи підпадає відповідна дія під визначення концентрації 2) якщо так, то чи перевищуються порогові фінансові показники учасників такої концентрації. Найпоширенішими випадками концентрації є придбання (набуття у власність будь-яким іншим способом) часток (акцій), що забезпечує досягнення чи перевищення 25% або 50% голосів у вищому органі управління, а також придбання активів у вигляді єдиного майнового комплексу. При цьому поняття єдиного майнового комплексу включає практично будь-яке майно або майнові права, які можуть забезпечувати провадження господарської діяльності. Крім того, ще одним видом концентрації є призначення на посаду керівника/заступника керівника виконавчого чи наглядового органу особи, яка вже займає аналогічну посаду в інших підприємствах, що не належать до групи підприємств.

Розроблено автором на основі [14,15,17,20]

Елементи системи комплаєнс-контролю підприємства

Складові комплаєнс-контролю	Зміст та завдання складових	Групи зацікавлених осіб
Санкційний комплаєнс	Підприємство не вступає у бізнес-відносини з юридичними чи фізичними особами, що підпадають під національні чи міжнародні санкції. Також забороняється вести діяльність з державами або територіальними утвореннями, юридичними або фізособами, на які поширюється дії санкцій згідно національного законодавством та міжнародних договорів. Основними складовими санкційного комплаєнса є безперервне обстеження й моніторинг контрагентів на предмет відсутності санкцій проти них; санкційний контроль бізнес-оточення в процесі укладання контрактів та конкретних транзакцій; у разі недостатності джерел даних вимога додаткових пояснень від контрагентів	Топ-менеджмент підприємства, контрагенти, держава
Внутрішній комплаєнс	Основні складові внутрішнього комплаєнса: - відповідність організаційних регламентів управління економічною безпекою підприємства і його обліково-аналітичного забезпечення до вимог чинного законодавства; - скорочення ризиків настання негативних наслідків, що пов'язані з застосуванням до підприємства покарання за недотримання вимог законодавства, регуляторних вимог й принципів етичного ведення бізнесу; - дотримання в діяльності загальновизнаних норм ділової етики; - аналіз й недопущення ситуацій, в яких можливе порушення вимог законодавства, регуляторних вимог й внутрішніх нормативних документів підприємства; - забезпечення наявності внутрішніх нормативних документів для кожного процесу, процедур управління й інших заходів контролю та врегулювання таких процесів; - забезпечення дотримання всіма підрозділами підприємства внутрішніх нормативних документів, процедур й інших заходів; - формування внутрішніх ділових відносин на засадах рівноправ'я та справедливості; - безперервне вдосконалення корпоративної комплаєнс-культури й зростання професіоналізму працівників підприємства.	Топ-менеджмент та працівники підприємства

Антикорупційна політика	В основі антикорупційної політики підприємства полягає формування нульової толерантності до проявів корупції, запобігання хабарництву й неухильне дотримання чинних антикорупційних законів. Основні елементи антикорупційної політики: - заборона вимагання та хабарництва; - категорична заборона здійснення, обіцянки чи пропозиції будь-яких платежів, дарунків чи спонукання до певних дій з метою впливу на когось (у тому рахунку на керівництво підприємства, посадових осіб, контрагентів, покупців тощо); - розкриття всіх грошових потоків й операцій в системі рахунків бухгалтеру, заборона «тіньових» операцій; - всі платежі мають бути коректними й відповідати об'єктивним розрахункам; - запобігання корупційному впливу на управління економічною безпекою третіх осіб; - інформаційно-роз'яснювальна робота з дотримання антикорупційного законодавства; - створення ефективного організаційного механізму спостереження за дотриманням антикорупційної політики за допомогою створення Антикорупційної комісії; - перевірка повідомлень про випадки корупційних дій; - негайна реакція й притягнення до відповідальності учасників корупційних дій з залученням правоохоронних органів	Держава, топ-менеджмент та працівники підприємства, контрагенти
--------------------------------	---	--

Розроблено автором на основі [2,8,10,14,18]

Основні параметри контролю програми

Ефективність	Ефективність структури	Відноситься до якості логічної побудови процесів і засобів контролю для відповідності встановленим вимогам: - наявність в системі контролю всіх необхідних елементів для ретельної оцінки антимонопольного ризику; - максимальна ефективність організації процесів й засобів контролю програми; (у випадку недотримання цієї вимоги пошук елементів, які необхідно додати для оптимізації процесів й засобів контролю програми); - включення до структури програми необхідних інструментів нагляду й звітності
	Операційна ефективність	Показує, міру ефективності функціонування програми. Допомогає керівництву визначити, чи працює антимонопольна програма згідно плану. Визначення дотримання програмою розробленої структури (у випадку недотримання цієї вимоги пошук можливостей ефективного управління та змін для покращення роботи)
Результативність	Визначає доцільність витрат на програму: витрачені грошові кошти, а також людські ресурси, що залучені до функціонування процесів й засобів контролю антимонопольної програми. Для забезпечення цілісності та ефективності програми антимонопольного комплаєнсу є важливим не використовувати деякі системи і засоби контролю як підставу для реалізації дешевших, але менш ефективних засобів, які не забезпечать дійсного скорочення ризику	
Чутливість	Розглядається у 2 вимірах: здатності програми швидко й гнучко відреагувати на зміну умов. Швидкість та пристосовуваність - здатність системи до прийняття змін, у тому рахунку нових вимог (змін в законодавстві, норм й правил) та (або) нових підприємств (у зв'язку з приєднанням або придбанням).	

Розроблено автором на основі [1,7,20,22]

Концепція формування механізму управління ризиками в системі фінансово-економічної безпеки підприємства



Види комплаєнс-контроля

Вид комплаєнс-контролю	Зміст процедури
Комплаєнс-контроль поточної (фінансової, інвестиційної) діяльності	Формування інформації про порушення, зміни та відхилення, методи їх виявлення та аналіз причин виникнення. Розкриття інформації про суттєві події, бізнес-процеси, нетипові ситуації, банкрутство, санації
Комплаєнс-контроль продаж	Дотримання розмежувань між зовнішніми та внутрішніми фактами господарського життя
Комплаєнс-контроль фінансових та операційних ризиків	Забезпечення достовірності інформації про відображені факти господарського життя у системах обліку
Комплаєнс-контроль ділової репутації	Виявлення контрагентів, бізнес-процесів та фактів господарського життя, схильних до ризику
Комплаєнс-контроль правових позовів	Виявлення інформації про внутрішні та зовнішні правові конфлікти, дані про стан внутрішньої та зовнішньої нормативної бази
Виявлення інформації про внутрішні та зовнішні правові конфлікти, дані про стан внутрішньої та зовнішньої нормативної бази	Наявність відомостей про можливі та виявлені зловживання, розкрадання, факти шахрайських дій
Комплаєнс-контроль управління персоналом	Дотримання трудової дисципліни, закріплення необхідних вимог у трудових контрактах і договорах цивільно-правового характеру, посадових інструкціях
Комплаєнс-контроль взаємовідносин з регулюючими та контролюючими органами	Надання документів за зовнішніми запитами регулюючих та контролюючих органів, вищої організації, пов'язаних сторін
Комплаєнс антикорупційний	Перелік заходів та процедур контролю, спрямованих на ідентифікацію та оцінку корупційних ризиків, запобігання, виявлення та врегулювання фактів корупційних ризиків порушень
Інші види комплаєнс	Направлені на ідентифікацію та оцінку ризиків, запобігання, виявлення та врегулювання фактів корупційних порушень, шахрайських дій

Розроблено автором на основі [6,10,17,25]

Пропозиції щодо вдосконалення комплаєнс-системи на ТОВ «ДС ПРОМ ГРУП»

Аудит комплаєнсу:	Проведення регулярних аудитів комплаєнсу допоможе ідентифікувати можливі порушення, виявити слабкі місця і ризики в системі.
Політика комплаєнсу	Розроблення і впровадження політики комплаєнсу, яка визначатиме цілі, цінності та стандарти підприємства в галузі комплаєнсу.
Залучення топ-менеджменту	Важливо мати активну підтримку та залучення вищого рівня керівництва підприємства до комплаєнс-процесу.
Підготовка персоналу	Необхідно забезпечити належну підготовку та навчання співробітників щодо комплаєнс-правил та процедур (тренінги, семінари і внутрішній обмін досвідом).
Впровадження технологій	Використання спеціалізованих комп'ютерних програм та інших технологій може спростити і автоматизувати процеси контролю комплаєнсу, збільшити ефективність та зменшити ризики помилок.
Внутрішній звіт	Встановлення системи внутрішнього звітування про стан комплаєнсу, включаючи регулярне звітування вищого керівництва, може забезпечити стеження за виконанням комплаєнс-вимог та вчасну інформацію про можливі проблеми.
Постійне вдосконалення	Комплаєнс-система повинна бути постійно оновлюваною та вдосконалюваною з урахуванням змін в законодавстві, регуляторних вимогах та внутрішніх потребах підприємства.

Розроблено автором на основі [14,17,22,28]