

1.2 МІЖНАРОДНИЙ БІЗНЕС: ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ НА ЗАСАДАХ КОМПЛАЄНС-ФУНКЦІЇ

П.Г. Перерва

*доктор екон. наук, професор, завідувач кафедри менеджменту
інноваційного підприємництва та міжнародних економічних відносин*

ORCID: 0000-0002-6256-9329

Т.О. Кобєлєва

*доктор екон. наук, професор, доцент кафедри менеджменту
інноваційного підприємництва та міжнародних економічних відносин*

ORCID: 0000-0001-6618-0380

О.П. Косенко

*доктор екон. наук, професор, професор кафедри економіки та
маркетингу*

ORCID: 0000-0002-4028-7697

В.О. Матросова

*кандидат екон. наук, доцент, професор кафедри менеджменту
інноваційного підприємництва та міжнародних економічних відносин*

ORCID: 0000-0003-1266-7286

В.М. Кобєлєв

канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри економіки та маркетингу

ORCID: 0000-0001-6576-9759

Національний технічний університет "Харківський політехнічний інститут"

Однією з особливостей функціонування світового господарства першої половини ХХІ століття є інтенсивний розвиток міжнародних економічних відносин. Відбувається поширення та поглиблення економічних зв'язків між країнами, групами країн, економічними угрупованнями, окремими фірмами та організаціями. Ці процеси можна спостерігати у поглибленні міжнародного поділу праці, інтернаціоналізації господарського життя, підвищення

відкритості національних економік, в їх взаємодоповненні, переплетенні та зближенні, розвитку та закріпленні регіональних структур. Високий ступінь залучення до цих процесів вітчизняної економіки визначає необхідність включення в систему наукового обґрунтування ефективного функціонування безпекової складової міжнародного бізнесу.

В системі забезпечення національної безпеки будь-якої країни економічна безпека є основою її сталого, безкризового соціально-економічного розвитку. Визначаючи сутність терміну «економічна безпека» можна виходити з різних підходів. По-перше, рівень економічної безпеки можливо визначити як здатність української економіки в цілому та її галузей (регіонів) окремо забезпечувати сталий розвиток і відповідний захист економічних інтересів індивідів, господарюючих суб'єктів, регіонів і країни. По-друге, економічна безпека країни може розглядатися з позиції забезпечення захисту найбільш важливих сфер діяльності усіх жителів країни, суспільства і держави в сфері економіки від наявних комплаєнс-загроз різного рівня (рис. 1.1).

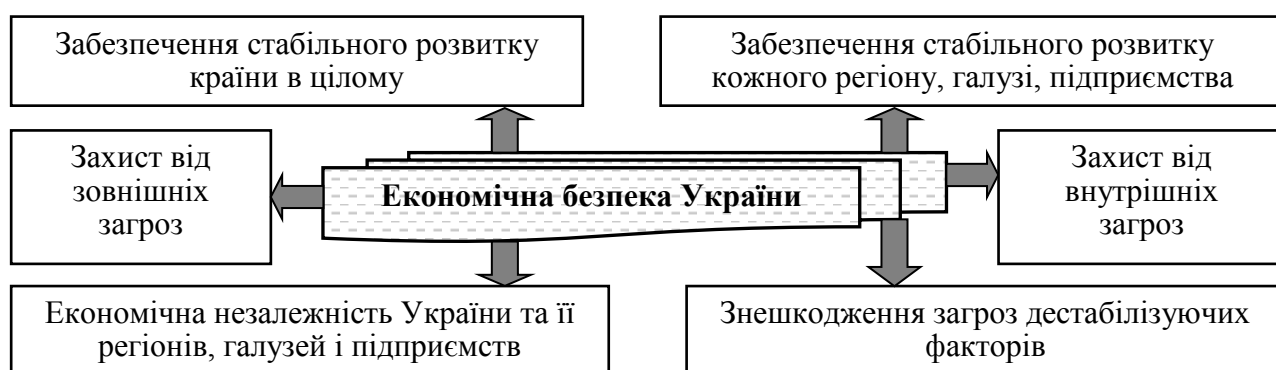


Рис. 1.1. Базові індикатори (складові) економічної безпеки України
Джерело: авторська розробка

Питання національної економічної безпеки та безпеки промислових підприємств в різних сферах їх виробничо-підприємницької діяльності вивчали багато вітчизняних та зарубіжних вчених. Зазвичай, їх думки і висновки в певній мірі різноманітні, хоча прикінцеві положення можуть бути зведені до тих завдань економічної безпеки країни, які відтворено нами на рис.1.1.

Наприклад, Скорук О.В., узагальнивши зарубіжний та вітчизняний досвід підходів до тлумачення поняття економічної безпеки країни, характеризує найбільш важливі складові економічної безпеки країни за допомогою наступних характеристик [27, с.40]:

— *стійкість та стабільність, протидія внутрішнім і зовнішнім загрозам*, під якими розуміється сталість і надійність зв'язків між усіма елементами економічної системи, стабільність економічного розвитку держави, стійкість до стримування та знешкодження дестабілізуючих загроз факторів;

— *економічна незалежність*, що характеризує насамперед можливість для будь якого суб'єкта економічної безпеки самостійно приймати і реалізовувати стратегічні економічні та політичні рішення для розвитку, можливість використовувати національні конкурентні переваги для забезпечення стабільності та розвитку;

— *самовідтворення та саморозвиток*. Ця характеристика передбачає створення необхідних умов для ведення ефективної економічної політики та розширеного самовідтворення, забезпечення конкурентоспроможності національної економіки на світовій арені;

— *національні інтереси*. Ця характеристика визначає спроможність національної економіки захищати національні економічні інтереси.

Для визначення рівня економічної безпеки України як головної складової національної безпеки держави на національному та міжнародному рівнях використовується інтегральний індекс економічної безпеки. Динаміка цього показника з 2005 року, розрахованого відповідно до Методичних рекомендацій щодо розрахунку рівня економічної безпеки України, затверджених Наказом Міністерства економічного розвитку і торгівлі України № 1277 від 29.10.2013 р. [224], представлена нами на рис.1.2 [8].

На протязі останніх років українська економіка знаходиться практично у кризовому стані, переважна більшість найбільш важливих економічних показників мають стійку тенденцію до зменшення, що сигналізує про збільшення макро- та мікроекономічних загроз та незадовільний рівень індексу

економічної безпеки.

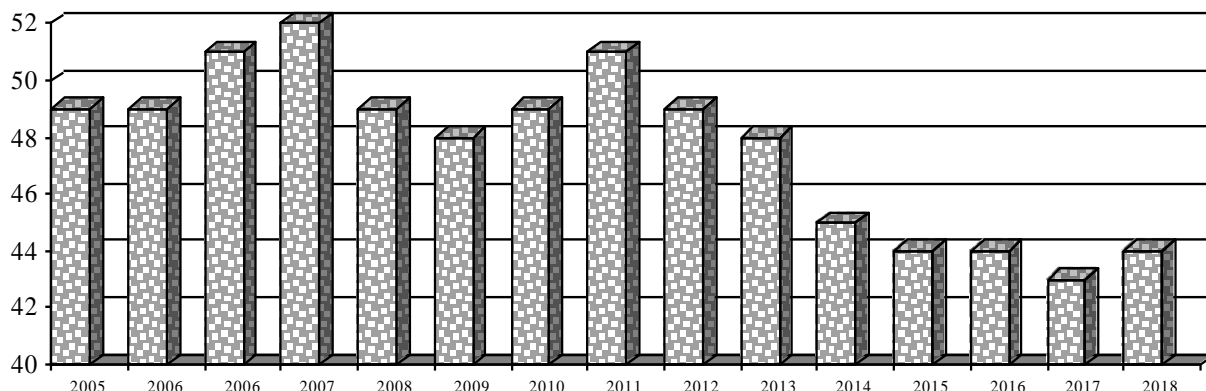


Рис.1.2. Динаміка інтегрального показника економічної безпеки України
Джерело: побудовано автором за даними [9]

Тому можна зробити висновок про те, що в сфері забезпечення економічної безпеки нашої країни спостерігається наявність багатьох важливих проблем, підтвердженням чого виступає низький рівень інтегрального показника економічної безпеки (рис. 1.2).

Дані, представлені на рис. 1.2, свідчать про те, що до 2007 рр. відбувалося стійке зростання рівня економічної безпеки до 52% (максимальне значення). У 2008-2009 рр. сталося зменшення індексу економічної безпеки до 48% та збільшення на 3% на протязі 2010-2011 рр. У 2012 р., у порівнянні з 2011 р., рівень індексу зменшився на 3%. Така ситуація виникла, на наш погляд, внаслідок зменшення темпів економічного зростання, дефіциту інвестиційних ресурсів, недостатньої кредитної активності і незадовільної зовнішньоекономічної ситуації. Науково обґрунтований оптимальний рівень індексу економічної безпеки дорівнює 100%, тому поточні значення українського індексу більше чим в два рази менші оптимального.

Незадовільні тенденції також можна спостерігати і при аналізі рівня економічної безпеки нашої країни за складовими безпеки (табл.1.2).

Не викликає позитивних емоцій і той факт, що більшість складових економічної безпеки українських підприємств (енергетична, фінансова, виробнича, макроекономічна, демографічна) характеризуються незадовільним

**Динаміка показника економічної безпеки України та її підприємств
за субіндексами складових**

Складові економічної безпеки	Рік спостереження							
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Енергетична	32%	34%	39%	45%	47%	49%	51%	52%
Фінансова	48%	46%	50%	36%	44%	43%	41%	48%
Виробнича	57%	53%	53%	52%	54%	53%	57%	56%
Макроекономічна	47%	38%	40%	33%	37%	34%	42%	44%
Інвестиційно-інноваційна	36%	37%	35%	30%	32%	35%	33%	35%
Соціальна	59%	62%	64%	57%	56%	63%	59%	61%
Продовольча	92%	93%	86%	94%	92%	89%	91%	93%
Демографічна	52%	45%	46%	46%	45%	44%	43%	43%
Зовнішньоекономічна	35%	30%	32%	35%	34%	33%	36%	34%
Економічна безпека України в цілому	50%	48%	49%	45%	44%	44%	43%	44%

Джерело: за даними Мінекономрозвитку [9]

рівнем економічної безпеки. З наведеної в табл.1.2 динаміки оцінних значень складових економічної безпеки видно, що їх максимальне погіршення приходить на 2014 рік, коли в нашій країні спостерігалася дестабілізація валютного та грошово-кредитного ринку, що суттєво вплинула на нарощування фінансової нестабільності. Разом з тим, слід відмітити наявність хоча і не суттєвої, але чітко наявної тенденції певного покращення оцінних показників практично по переважній більшості складових економічної безпеки промислових підприємств в останні роки, що визиває певний оптимізм з цього приводу.

Динаміка комплексного показника економічної безпеки України та її підприємств за субіндексами складових за останні 8 років (див. табл.1.2) відтворює інтегральне значення економічної безпеки. Як ми вже відмічали, методика розрахунку цього показника передбачає врахування 9 складових (субіндексів), які для інтегрального показника економічної безпеки країни в цілому є надзвичайно важливими.

Суттєве покращення стану економічної безпеки нашої країни та її бізнес-суб'єктів в міжнародному середовищі, на наш погляд, можливе з використанням комплаєнс-функції.

Проблематика комплаєнс в цей час знаходиться у центрі уваги світової наукової спільноти. Комплаєнс визначає моральні стандарти ведення

підприємницької діяльності у всьому світі, прямо визначає питання стабільності світової економіки в цілому, і бізнесу конкретного підприємства зокрема. На протязі останніх років кількість розслідувань комплаєнс-порушень, величина наслідків і розмір санкцій щодо виробничо-комерційної діяльності промислових підприємств, яка не була в повній мірі відповідною існуючим комплаєнс нормам, значно збільшилася і стала визначати суттєвий комплаєнс-ризик, про наявність якого треба знати і який повинен враховувати в своїй діяльності кожний менеджер, при здійсненні виробничого, комерційного, клієнтського або правового в повсякденній діяльності промислового підприємства.

Термін «комплаєнс» в останні роки став синонімом ефективного, дієвого та етичного управління. З кожним днем все більше і більше підприємств при розробці, створенні, виробництві, збуті і споживанні товарів та послуг використовують основні положення комплаєнс-функції. Практика роботи підприємств промислової сфери свідчить про те, що там, де комплаєнс-функція є складовою частиною управління підприємством, виникають суттєві передумови до зростання конкурентоспроможності підприємства та його продукції, поліпшення його техніко-економічних показників роботи, створення сприятливих соціальних, психологічних та суспільних чинників функціонування виробничо-комерційної діяльності підприємства.

Сучасні наукові дослідження проблем внутрішнього контролю та внутрішнього аудиту стають все більш популярними та значущими. Для підвищення достовірності та аргументованості своїх висновків та рекомендацій вони залучають до свого економічного виміру досвід соціології, політології, юриспруденції та психології і т.п. Поза всякими сумнівами комплаєнс є одним з таких напрямків досліджень. Основною ланкою, яка пов'язує комплаєнс-функцію з іншими близькими до ідеології комплаєнс суспільними науками, є поняття норми, розробкою якої займаються, наприклад, в рамках права, але конкретні механізми її реалізації відносяться до економічних суб'єктів на мікрорівні. Поняття норми пов'язано з інституціоналізмом, який є ще одним

інтегруючим напрямком в економічній теорії. Норма легко інтерпретуються як елемент поняття «інститут», розробка, використання та зміна якого призводить до транзакційних витрат.

Сьогодні комплаєнс у всьому світі, і в Україні зокрема, набуває з кожним днем все більшої актуальності. У розробці та впровадженні функції комплаєнс зацікавлені як власники, так і топ-менеджери, адже зазвичай порушення обов'язкових вимог призводить як до фінансових втрат організації, а іноді і до ліквідації організації, так і до кримінальної відповідальності керівників. Особливу важливість та значущість використання комплаєнс-функції має в міжнародному бізнесі.

Для отримання в повній мірі тих переваг, які може дати промислового підприємству системний підхід до організації комплаєнса, заснований на аналізі комплаєнс-ризиків, підприємствам потрібно розглянути питання про прийняття стратегічних документів у сфері комплаєнса, затверджених радою директорів довгострокових комплаєнс-програм і прийнятих на рівні правління банку короткострокових комплаєнс-планів. Не існує універсальних комплаєнс-програм, розробка кожної програми вимагає певного часу, що необхідно для виявлення специфіки конкретної організації, а також належного обліку її бізнес-моделі, організаційної структури, стратегії розвитку, а також наявних для даного проекту матеріальних і людських ресурсів.

Разом з тим, на наш погляд, для характеристики стану дотримання вимог законодавства у країні, виконання всіх існуючих кодексів, положень та нормативів (стану комплаєнс-безпеки) є доцільним враховувати тільки деякі з вказаних субіндексів, які в найбільшій мірі відтворюють стан комплаєнс-безпеки нашої країни, так як, на нашу думку, на рівень комплаєнс-безпеки країни кожний із субіндексів інтегрального показника впливає по різному і з різною силою.

Методологічна сутність економічної та комплаєнс-безпеки промислового підприємства органічно витікає з визначень та характеристик сучасного стану економічної і комплаєнс-безпеки країни в цілому та промислових підприємств

зокрема. Аналіз поточних досліджень економічної безпеки у працях різних авторів дозволяє зробити висновок про те, що ця тема дослідження є досить важливою та актуальною як на глобальному, міжнародному (мегарівень), національному (макрорівень), регіональному, галузевому рівнях (мезорівень), так і на рівнях окремого підприємства (макрорівень). З цього випливає важливість і необхідність формування ієрархічної декомпозиційної структури економічної та комплаєнс-безпеки промислового підприємства, починаючи з глобальної економічної безпеки (мегарівень) і закінчуючи показниками комплаєнс-безпеки, які характеризують найближче бізнес оточення даного підприємства (рис. 1.3).

Проведені дослідження дозволяють зробити ще один важливий висновок. Практично жодна зі складових економічної безпеки як на рівні країни, так і на рівні промислового підприємства в цей час не враховує надзвичайно небезпечних для кожного з суб'єктів господарювання явищ, таких як корупція, шахрайство, відмивання грошей, рейдерство, маніпуляції в сфері податків, порушення антимонопольного законодавства, зловживаннями чиновників та вищих посадових осіб промислових підприємств, злочинними діями кримінальних угруповань при започаткуванні та провадженні виробничо-підприємницької діяльності і т.п. В цей час є нагальна потреба врахування, оцінювання та усунення всіх цих негативних проявів.

Як вірно вказують Сосоновська О.О. та Житар М.О., вища ланка ієрархії зобов'язана формувати сприятливі умови для забезпечення захисту об'єктів економічної безпеки нижчого рівня [28, с.125].

Неможливо в повній мірі забезпечити економічну безпеку промислового підприємства, якщо на рівні держави або регіону (галузі) цьому питанню не приділяється належної уваги, якщо відсутнє законодавче забезпечення цих процесів, якщо не встановлена відповідальність за порушення засадничих положень економічної безпеки підприємства.

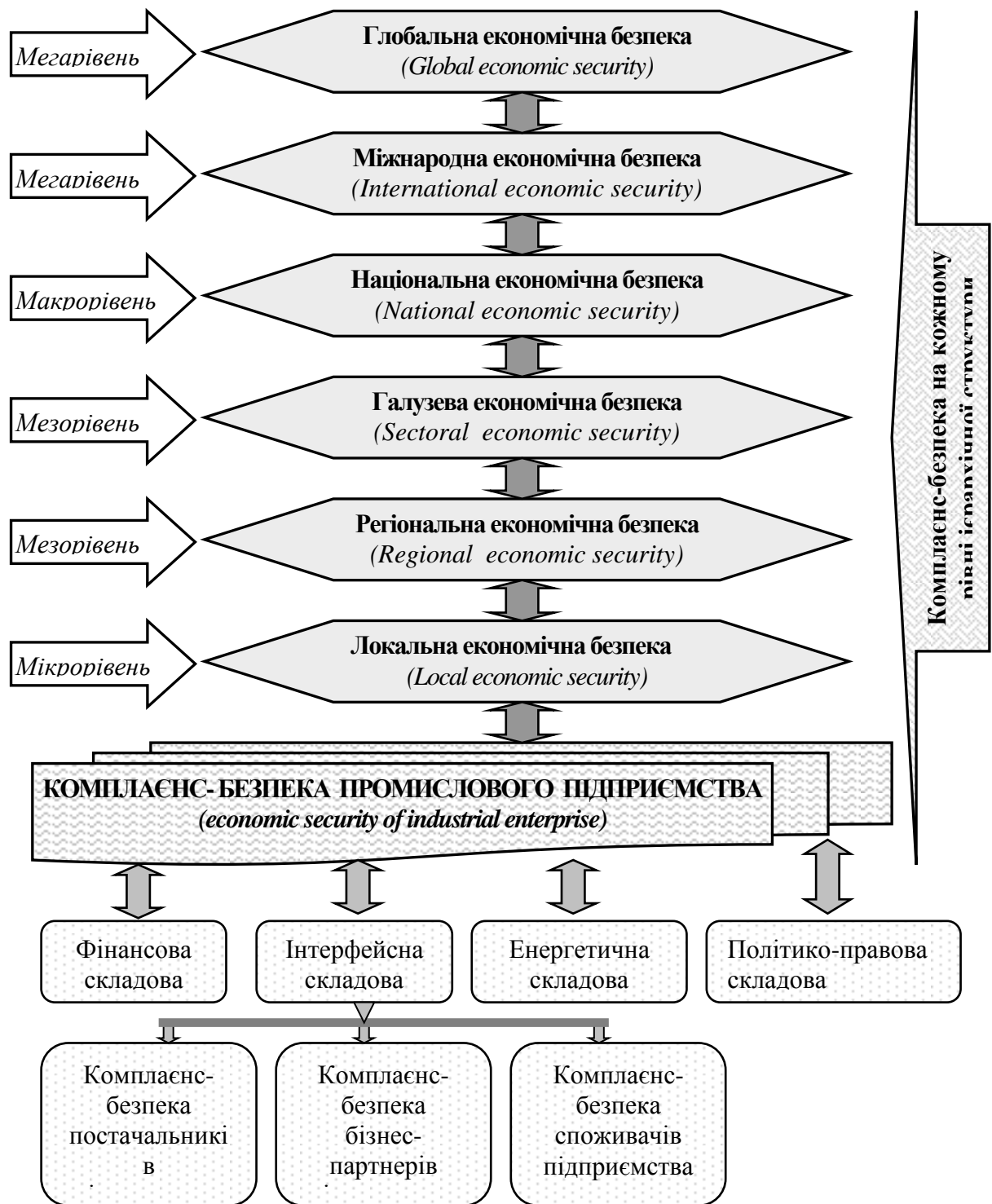


Рис. 1.3. Ієрархічна декомпозиційна структура економічної безпеки промислового підприємства

Джерело: авторська розробка

Звертаємо увагу на те, що на кожному рівні ієрархічної декомпозиційної структури економічної безпеки існує необхідність чесної поведінки, тобто безумовного виконання вимог існуючих міжнародних, національних та інших

законів, нормативів, положень та інструкцій (виконання вимог комплаєнс-функції).

На нашу думку, детальний розгляд теоретико-методичних засад економічної безпеки на кожному рівні ієрархічної декомпозиційної структури є важливим і актуальним для методологічного визначення цієї економічної категорії на рівні промислового підприємства, який, на наш погляд, є базовим, найбільш важливим елементом в цій структурі.

Підсумовуючи все викладене, можемо зробити висновок про те, що на сучасному етапі розвитку економіки нашої країни суттєво зростає актуальність та необхідність в проведенні досліджень рівня економічної безпеки підприємства, що пояснюється значною кількістю загроз на різних рівнях, які повинні бути враховані вищим менеджментом промислового підприємства при прийнятті важливих управлінських рішень. Сучасні дослідники категорії економічної безпеки дійшли до висновку про наявність відповідних характеристик (ознак) економічної безпеки, при наявності яких є можливість оцінювання ретроспективного, поточного та перспективного рівнів економічної безпеки підприємства. Наприклад, Сосновська О.О. та Житар М.О. [28, с.129-130] пропонують до практичного використання наступні характерні ознаки економічної безпеки підприємства:

- економічна рівновага підприємства – передбачає забезпечення його збалансованого функціонування в умовах циклічного розвитку економіки та різних життєвих циклів самого підприємства, що проявляється у збереженні оптимальної структури капіталу, забезпеченні виконання власних зобов'язань перед іншими економічними суб'єктами, забезпеченні фінансових інтересів та поставлених цілей в певному періоді часу;

- конкурентоздатність підприємства – проявляється у збереженні його конкурентних позицій в умовах посилення конкуренції та невизначеності економічного середовища, що забезпечує досягнення кількісних та якісних цільових орієнтирів підприємства;

- економічна свобода підприємства, що передбачає синтез економічної

самостійності та відповідальності – стосовно економічної безпеки проявляється у можливості самостійного формування якісного ресурсного потенціалу підприємства та контролю за його раціональним використанням для досягнення поставленої мети в умовах нестабільного бізнес-середовища;

– економічний розвиток підприємства – відповідає можливостям розширеного відтворення основних бізнес-процесів, а саме інноваційна модернізація виробництва, здійснення інвестиційної діяльності, накопичення інтелектуального потенціалу, впровадження нових виробничих, та інформаційних технологій тощо;

– гармонійна взаємодія підприємства із зовнішнім середовищем – передбачає своєчасну адаптацію підприємства до факторів зовнішнього середовища, що є важко керованими та мають значний вплив на формування його внутрішньої рівноваги.

На нашу думку, наявний перелік ознаки економічної безпеки підприємства слід доповнити надзвичайно важливою ознакою, яка відтворює та забезпечує комплаєнс-безпеку промислового підприємства: *відповідність всіх дій підприємства у виробничій, фінансовій, ринковій, управлінській та соціальній сферах встановленим законам, правилам, нормам, вимогам та внутрішнім стандартам.*

З урахуванням останньої пропозиції комплекс ознак економічної безпеки підприємства набуває певної завершеності та логічної передбачуваності (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Комплекс-ознаки економічної безпеки промислового підприємства
Джерело: авторська розробка з урахуванням [28]

Досягнення необхідного рівня економічної безпеки на кожному окремому рівні ієрархічної структури є надзвичайно важливим для промислового підприємства і нагально потребує в достатній мірі обґрунтованого та адекватного науково-методичного забезпечення. На нашу думку, необхідною умовою економічної безпеки на мего-, макро-, мезо та макрорівнях є забезпечення економічної безпеки саме на рівні підприємства, теоретико-методичне значення якої визначається забезпеченням умов для його ефективного функціонування та стратегічного розвитку в умовах впливу загроз різноманітного характеру. Тому досягнення запланованих показників виробничо-комерційної діяльності кожного підприємства та забезпечення необхідного рівня його економічної безпеки багато в чому буде залежати від роботи по виявленню, оцінюванню і усуненню (мінімізації) ризиків та загроз, які виходять як із зовнішнього, так і із внутрішнього середовища промислового підприємства.

Практика ведення міжнародного бізнесу останніх років характеризується збільшенням числа антимонопольних розглядів, штрафів і навіть застосуванням кримінальної відповідальності за антиконкурентну поведінку. Статистика антимонопольного комітету України (АМКУ) об'єктивно свідчить - роль антимонопольних правил у регулюванні процесів господарської діяльності зростає, а вплив антимонопольних органів - розширяється. Це тягне природне прагнення бізнесу вжити всіх можливих заходів обережності в частині можливих порушень антимонопольного законодавства. Особливо гостро це питання стоїть для компаній, в яких масштаб бізнесу, його складність і багатоаспектність можуть призводити до ненавмисних порушень конкуренції.

Одним з інструментів, який покликаний допомогти попередження і зниження антимонопольних ризиків для компаній є антимонопольний комплаєнс - система внутрішньо-корпоративного попередження порушень антимонопольного законодавства.

Антимонопольний комплаєнс є одним з інструментів попередження і

зниження антимонопольних ризиків для підприємств. Він являє собою сукупність правових і організаційних заходів, передбачених внутрішнім актом (актами) господарюючого суб'єкта або іншої особи з числа осіб, що входять в одну групу осіб з таким суб'єктом господарювання, якщо такі внутрішні акти поширюються на такого господарюючого суб'єкта, і спрямованих на дотримання ним вимог антимонопольного законодавства і попередження його порушення. Метою антимонопольного комплаєнса для підприємств є зниження ймовірності антимонопольного порушення за допомогою зниження ризику свавілля виконавця і, як наслідок, ризику антимонопольних санкцій.

Антимонопольний комплаєнс відтворюється, як правило, в корпоративній програмі (політиці) щодо дотримання антимонопольного законодавства і може включати (в різному поєднанні) наступні елементи:

- публічна (у формі публічних зобов'язань компанії) або не публічна політика щодо дотримання вимог антимонопольного законодавства (як правило, оформляється у вигляді керівництва або роз'яснень для співробітників компанії про можливі ризики і наслідки для компанії і (або) її співробітників в результаті порушень законодавства);

- торгово-збутова політика компанії, що передбачає недискримінаційні умови і критерії відбору контрагентів для укладення договорів (маркетингова політика);

- програми і плани-графіки по антимонопольному тренінгу співробітників (включаючи атестацію ключових співробітників);

- документи з встановленням дисциплінарних та інших санкцій за порушення співробітниками внутрішніх порядків і процедур (за поведінку, пов'язану з підвищеним ризиком антимонопольних порушень або фактичні порушення);

- внутрішні порядки і процедури (алгоритми) прийняття рішення у випадках підвищеного ризику порушення антимонопольного законодавства;

- введення в компанії відповідального співробітника за антимонопольний комплаєнс, на посаді антітраст-менеджера;

- процедури моніторингу та аудиту дотримання внутрішньокорпоративних процедур;

- частина системи управління ризиками, в рамках якої охоплюються антимонопольні ризики;

- мета створення - попередження порушень антимонопольного законодавства;

- дозволяє «інвентаризувати» історичні та оцінити потенційні ризики компанії;

- формалізується на рівні внутрішніх нормативних документів і процедур компанії.

На кожному підприємстві є свої передумови виникнення антимонопольних порушень, які можуть формуватися в самих різних підрозділах підприємства (рис. 1.5).

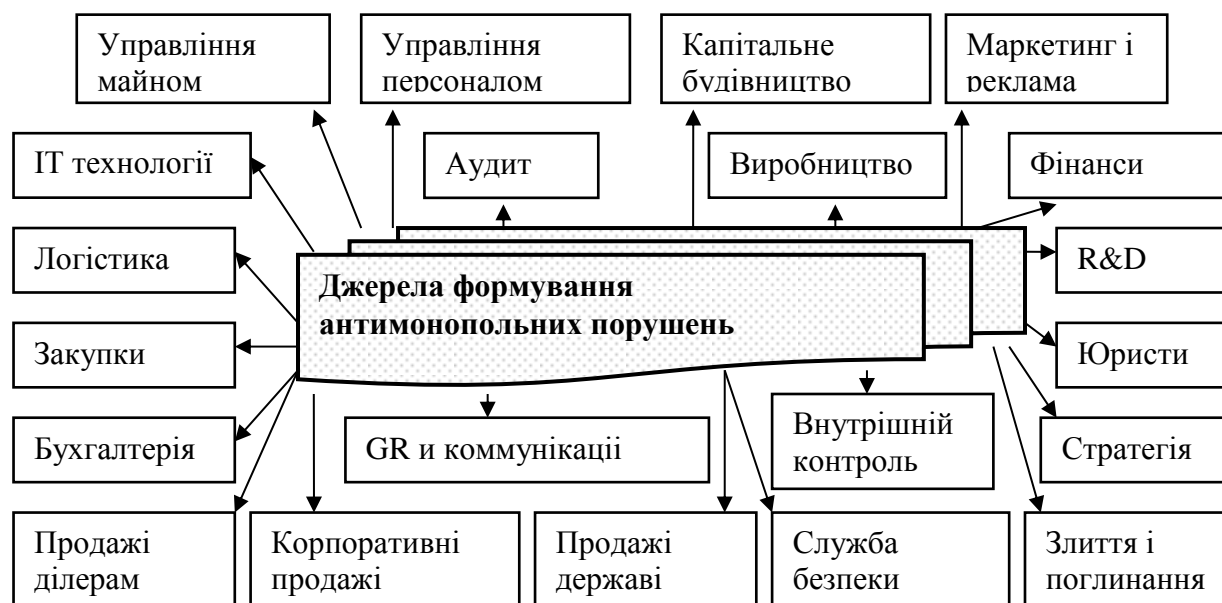


Рис. 1.5. Сфери формування та використання положень антимонопольного комплаєнса

Джерело: авторська розробка

Антимонопольний комплаєнс, що приймає на практиці різні форми, успішно застосовується в зарубіжній практиці (наприклад, в Італії, Великобританії, Франції, Канаді). Організація системи комплаєнса включає (в різних поєднаннях - в залежності від специфіки бізнес-процесів організації) наступні заходи:

- виявлення ризиків порушення антимонопольного законодавства, оцінку виявлених ризиків;

- вибір і призначення відповідальної особи, створення робочої групи з питань антимонопольного комплаєнс, навчання зазначених осіб;

- прийняття внутрішніх актів для організації системи комплаєнса, а також супутніх документів (таких як політика компанії щодо дотримання вимог антимонопольного законодавства, торгово-збутова політика, що передбачає відсутність дискримінаційних умов і критеріїв при відборі контрагентів, і т.д.);

- виявлення фокус-груп співробітників в зонах високих / типових ризиків порушень антимонопольного законодавства, впровадження систем навчання і перевірки знань фокус-груп співробітників, забезпечення зворотнього зв'язку;

- визначення і впровадження точок контролю антимонопольного комплаєнса, визначення контролерів;

- розробку і впровадження процедур самооцінки системи комплаєнса;

- впровадження системи інформування про потенційні порушення антимонопольного законодавства;

- створення ресурсу для проведення внутрішніх розслідувань порушень антимонопольного законодавства;

- впровадження процедури зовнішнього контролю ефективності системи антимонопольного комплаєнса;

- впровадження антимонопольного комплаєнса в філіях компанії;

- розміщення інформації про програму антимонопольного комплаєнса на сайті компанії.

Створення антимонопольного комплаєнса набирає популярність в українському бізнес-співтоваристві. Оцінивши специфіку економічних операцій компанії і масштаб бізнесу за допомогою спеціального антимонопольного аудиту, є можливість розробити оптимальний комплекс заходів, які будуть затребувані і ефективні для конкретної компанії і дійсно будуть служити інструментом зниження ризиків, а не додатковою статтею витрат.

З урахуванням останньої правозастосовної практики і кращих світових напрацювань підприємства повинні бути готові здійснити впровадження антимонопольного комплаєнса, включно з виконанням наступних завдань:

- проведення попередньої оцінки антимонопольних ризиків (антимонопольного моніторингу) компанії;
- розробку методик виявлення ризиків порушень антимонопольного законодавства;
- підготовку / аналіз і коригування необхідних для організації системи антимонопольного комплаєнса документів, розробку процедур та інструкцій, що регулюють діяльність у зонах високих / типових антимонопольних ризиків;
- розробку систем навчання і перевірки знань працівників компанії, включених в робочу групу по антимонопольному комплаєнсу, проведення навчальних заходів;
- аналіз внутрішніх процесів контролю компанії, розробку процедур самооцінки системи антимонопольного комплаєнса;
- впровадження процедури зовнішнього контролю ефективності системи антимонопольного комплаєнса, включаючи сприяння у виборі аудитора і визначення періодичності перевірок;
- розробку процедур проведення внутрішніх розслідувань порушень антимонопольного законодавства.

Впровадження антимонопольного комплаєнса створює вигоди і для АМКУ, і для компаній, оскільки дозволяє попереджати порушення антимонопольного законодавства або виявляти їх на ранній стадії. Це, з одного боку, може дозволити зменшити число фактичних порушень, з іншого боку, може знизити навантаження на антимонопольні органи шляхом скорочення числа розглядів.

Антимонопольні комплаєнс-програми часто сприймаються багатьма українськими компаніями як непотрібна розкіш або навіть марна трата ресурсів, особливо в умовах кризи. Такий скепсис українського бізнесу багато в чому пов'язаний з недостатнім розумінням, що таке комплаєнс-програма,

навіщо вона потрібна, і зі стереотипами про затратність та складнощі її впровадження [7]. Разом з тим, антимонопольний комплаєнс стає все популярнішим в Україні. Питання дотримання антимонопольного законодавства стають особливо актуальними для компаній, що здійснюють свою діяльність в тих сферах, які перебувають під спеціальним контролем Антимонопольного комітету України (АМКУ), зокрема ринки фармацевтики, нафтопродуктів, тютюнових виробів, алкоголю та ін.

Антимонопольні комплаєнс-програми - це комплекс внутрішніх заходів компанії щодо дотримання антимонопольного законодавства на національному та міжнародному ринку, включаючи інформування керівництва і рядових співробітників про вимоги антимонопольного законодавства, систему стимулів, санкцій і контролю за їх дотримання для профілактики порушень антимонопольного законодавства, які загрожують мільйонними штрафами і заплямованою репутацією, і часто пов'язані з елементарним незнанням співробітників компанії про те, що таке добре, і що таке погано в сфері конкурентного права.

Для виконання програми антимонопольного комплаєнса підприємство приймає внутрішній акт (акти) і (або) застосовує інші внутрішні акти, в тому числі іншої особи з числа осіб, що входять в одну групу осіб з таким суб'єктом господарювання, якщо такі внутрішні акти поширюються на господарюючого суб'єкта, які в сукупності повинні містити:

а) вимоги до порядку проведення оцінки ризиків порушення антимонопольного законодавства, пов'язаних із здійсненням господарюючим суб'єктом своєї діяльності; б) заходи, спрямовані на зниження господарюючим суб'єктом ризиків порушення антимонопольного законодавства, пов'язаних із здійсненням своєї діяльності;

в) заходи, спрямовані на здійснення господарюючим суб'єктом контролю за функціонуванням антимонопольного комплаєнса;

г) порядок ознайомлення працівників господарюючого суб'єкта з даним актом (актами) і (або) даними документами (внутрішніми політиками,

кодексами);

д) інформацію про посадову особу, відповідальну за функціонування антимонопольного комплаєнса.

Запорука успіху будь-якої комплаєнс-програми - щира зацікавленість та активна участь керівництва в її ефективній реалізації. Тому важливий компонент в побудові комплаєнс-програми - визначити відповідального за її реалізацію. Залежно від внутрішньої структури компанії така функція може покладатися на директора / члена ради директорів або спеціально призначеного комплаєнс-менеджера, який буде регулярно моніторити і доповідати про результати дотримання програми керівництву як мінімум раз на рік, а також інформувати про виникнення будь-яких комплаєнс-ризиків, які вимагають термінового реагування. Інформування персоналу про вимоги конкурентного права та основних зонах ризику - одна з головних передумов результативного комплаєнса. Уже звичною «програмою мінімум» в інформуванні персоналу стало впровадження на підприємствах обов'язкових кодексів ділової етики, посібників, інструкцій з переліком тем-табу для обговорення з конкурентами, правил поведінки на зустрічах в торгових і бізнес-асоціаціях, при обміні інформацією з постачальниками, клієнтами та т.д.

В рамках навіть мінімальної комплаєнс-програми важливо донести до персоналу найбільш чутливі з точки зору конкурентного законодавства ситуації. Зокрема, кожен співробітник, від діяльності якого передбачає контакти з конкурентами, повинен ясно розуміти ризики навіть неформального спілкування з ними на такі теми-табу, як обсяг продаж, виручки, цінова політика, плани продажів, маркетингові плани, запуск нових продуктів. Не кажучи вже про зустрічі в торгових і бізнес-асоціаціях, які все частіше стають об'єктом підвищеної уваги з боку конкурентних відомств, особливо при проведенні розслідувань.

Практика антимонопольного комплаєнса на промислових підприємствах виробила п'ять основних критеріїв ефективного використання комплаєнс-програм, на які слід орієнтуватися підприємствам при розробці та впровадженні

комплаєнс процедур незалежно від видів порушень, на запобігання яких вони спрямовані.

1. «Тон, що задається зверху».

Основою ефективного антимонопольного комплаєнса повинна бути його відкрито виражена і відчутна підтримка з боку вищого керівництва промислового підприємства, неухильне дотримання останнього його принципам. Навіть добре розроблена комплаєнс-програма не знизить рівня комплаєнс-ризиків, якщо керівники підприємства чітко не демонструють нетерпимість до комплаєнс-порушень.

Вище керівництво підприємства може передати обов'язки по впровадженню комплаєнс-програми, її поточної підтримки, контролю за її дотриманням ключовим підрозділам, включивши такі процедури в число пріоритетних (наприклад, в ТОВ «Пивоварна компанія «Рогань» реалізація комплаєнс-процедур є одним з ключових показників діяльності відповідної дирекції) і надавши їм достатню кількість ресурсів, як людських, так і фінансових. Обов'язок по контролю за комплаєнс-програмою слід покласти на раду директорів або інший аналогічний йому орган управління підприємства, при цьому керівництво підприємства повинно регулярно надавати раді директорів (іншого аналогічного органу) звіти про поточний стан комплаєнс-процедур.

2. Оцінка ризиків.

Ефективне і відповідне попередження комплаєнс-порушень вимагає розуміння ризиків, з якими може зіткнутися компанія. Проактивна позиція щодо ризиків має на увазі їх періодичне (не рідше одного разу на рік) виявлення, оцінку і зниження за допомогою впровадження спеціально розроблених процедур або адаптацію вже існуючих, включених в комплаєнс-програму. Необхідно призначити кваліфікований персонал і наділити його повноваженнями для здійснення оцінки ризику та управління нею. Це можуть бути як співробітники внутрішнього аудиту, так і спеціально створеної на підприємстві комплаєнс-служби. Крім періодичної оцінки ризиків слід

враховувати існування постійних ризиків, обумовлених моделлю, відповідно до якої компанія веде свою діяльність. Це стосується не тільки комерційних ризиків, а й комплаєнс ризиків зокрема в сфері антикорупційного, антимонопольного регулювання. У зв'язку з цим на підприємстві повинна бути чітко закріплена процедура оцінки ділових партнерів (due diligence) і контролю угод, що ними здійснюються. На підставі комплексної оцінки і з урахуванням схильності тих чи інших ризиків, підприємства повинні вживати заходи щодо їх ідентифікації та зниження в областях, які є найбільш уразливими. При цьому система контролю вимагає ретельної звітності, регулярність і глибина якої може залежати від розміру підприємства, виду діяльності, кола ділових партнерів і т.д. Такі звіти повинні надаватися раді директорів (іншого аналогічного органу).

3. Стандарти політики і процедури.

Ефективність будь-яких комплаєнс процедур забезпечується їх включенням у загальну корпоративну систему етичних норм і дотримання законодавчих вимог. При цьому кращі практики антимонопольного комплаєнса передбачають введення не тільки, наприклад, Кодексу поведінки працівників або Політики по діловій етиці, але й більш детальне регулювання відносин з діловими партнерами, перевірку їх благонадійності, чистоти угод, їх аналіз на предмет відповідності законодавству. Безперечно, що стандарти корпоративного комплаєнса повинні бути відображені в офіційному документі підприємства (внутрішньому нормативному акті), текст якого має бути доведений до кожного співробітника підприємства. Слід інформувати ділових партнерів про етичні принципи ведення діяльності підприємства і вимагати їх дотримання. Так, у договорі, який укладається промисловим підприємством, включається зобов'язання сторін щодо дотримання етики ведення бізнесу та протидії корупції і відповідальність за його порушення.

4. Навчання.

Ефективність антимонопольного комплаєнса оцінюється не наявністю процедур, а їх застосуванням. Підприємства повинні докласти зусиль не тільки

для того, щоб їх співробітники, а в ідеалі і ділові партнери, були інформовані про вжиті ними політиків і процедурах, але і щоб вони мали необхідні знання та навички, що дозволяють ідентифікувати та попереджати можливі порушення. Регулярне інформування, навчання (тренінги) відіграють ключову роль у підвищенні обізнаності співробітників та забезпечення виконання комплаєнс-процедур. Персонал підприємства повинен періодично отримувати відповідні інформаційні матеріали, і проходити навчання; особи, безпосередньо задіяні в застосуванні комплаєнс-процедур, повинні проходити перепідготовку не рідше одного разу на рік. При відсутності необхідних ресурсів для проведення зовнішнього навчання у вигляді семінарів, круглих столів, можуть застосовуватися загальні медіаканали, електронні навчальні програми, інформаційні бюлетені, вебінари і т.д. Залежно від індивідуального профілю ризиків, толерантності, країн ведення діяльності компанія повинна прийняти рішення, чи слід їй орієнтувати відповідні навчальні заходи на всіх співробітників або тільки на тих, які з більшою ймовірністю будуть схильні до комплаєнс-ризиків.

На Харківському машинобудівному заводі «ФЕД» впроваджена система електронного навчання і перевірки знань працівників, в тому числі по антимонопольному комплаєнсу. Після вивчення «електронної методички» співробітники здають тест (також на електронній платформі).

Приклад питання: «Уряд оголосив про збільшення мита. Чи можете ви запропонувати нашим конкурентам на засіданні галузевої асоціації узгодити підвищення цін на суму збільшення мита? »

Варіанти відповіді: (а) так; (б) ні; (в) залежить від розміру підвищення ціни.

Ефективним показником знань співробітниками організації положень комплаєнс стандартів, політик і процедур може служити оцінка їх компетенцій в рамках проведення щорічної оцінки діяльності персоналу.

5. Внутрішній контроль, оцінка і заходи

Навіть на підприємствах, що впровадили ефективні комплаєнс процедури, працівники або ділові партнери можуть порушувати відповідні

процедури. Виявлення порушень, проведення професійного розслідування і застосування санкцій за допущені порушення є основними елементами ефективної комплаєнс-програми. Очевидно, що виявлення порушень слід розглядати як позитивну ознаку того, що програма працює, а не як збій існуючої системи, тому вище керівництво повинне отримувати періодичні звіти про виявлені порушення. Контроль функціонування відповідних процедур повинен відбуватися в режимі реального часу, при цьому оцінка передбачає перевірку окремо взятого напрямку діяльності підприємства або окремого ринку в чітко визначених часових рамках. Слід інформувати працівників про об'єктивні критерії, які будуть використовуватися для перевірки дотримання комплаєнс процедур, тобто доцільно забезпечити максимальну ступінь прозорості. У разі виявлення порушень або отримання інформації про них вирішальне значення має припинення цих порушень, що дозволяє продемонструвати абсолютну прихильність підприємства комплаєнс-програмі. Співпраця з регулятором ринку може бути корисна для компаній, які проводять роботу з виявлення комплаєнс-ризиків і попередження порушень. Світовий досвід довів, що для таких компаній може бути зменшений розмір санкцій або їх застосування може бути виключено. Наприклад, розмір грошового штрафу для підприємства може бути зменшений, якщо вона добровільно повідомить компетентним органам про вчинення протиправного діяння і доведе, що це діяння було вчинене окремого несумлінного працівника і не є результатом систематичного порушення положень комплаєнс-програми, впровадженої на підприємстві.

Список використаних джерел

1. Pererva P.G., Kocziszky G., Somosi Veres M., Kobieliava T.A. Compliance program: [tutorial] // ed.: P.G.Pererva, G.Kocziszky, M. Veres Somosi. – Kharkov-Miskolc : LTD «Planeta-prynt», 2019. – 689 p.
2. Kocziszky György Reputational compliance / György Kocziszky, M.Veress Somosi, T.O.Kobieliava // Дослідження та оптимізація економічних процесів

"Оптимум–2017" : тр. 13-ї Міжнар. наук.-практ. конф., 6-8 грудня 2017 р. / ред.: О.В.Манойленко, Є.М.Строков.– Харків : НТУ "ХПІ", 2017.– С. 140-143.

3. Pererva P.G. Kocziszky György, Szakaly D., Somosi Veres M. Technology transfer.- Kharkiv-Miskolc: NTU «KhPI», 2012. — 668 p.

4. Гончарова Н.П., Перерва П.Г., Яковлев А.И. Новые технологические системы: качество, потребность, эффективность. К.: Наукова думка, 1989.- 176с.

5. Кобелева Т.О., Перерва П.Г. Якість інноваційної продукції як складова маркетингової політики та конкурентоспроможності підприємства // Вісник НТУ «ХПІ» (економічні науки).– Х. : НТУ «ХПІ», 2016. – № 28 (1200). – С. 70-74.

6. Кравчук А.В., Перерва П.Г. Ефективність як економічна категорія // Вісник НТУ "ХПІ" (економічні науки). – Харків : НТУ "ХПІ", 2018.– № 15 (1291).– С. 137-143.

7. Литвинова А. Антимонопольный комплаенс: основные направления и практика применения / А.Литвинова // Юрист и Закон.- №33.- 2016.- [Электронный ресурс].- Режим доступа: https://aequo.ua/content/news/files/yz_201609_anna_litvinova_1473931006_ru.pdf

8. Методичні рекомендації щодо розрахунку рівня економічної безпеки України // Наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України № 1277 від 29.10.2013 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу :<http://www.me.gov.ua/file/link/222830/file/1277.TIF>.

9. Офіційний сайт Міністерства економічного розвитку і торгівлі України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.me.gov.ua/>

10.Перерва П.Г. Економіко-організаційні засади інноваційної та інвестиційної діяльності підприємства // Вісник НТУ "ХПІ" (економічні науки) : зб. наук. пр. – Харків : НТУ "ХПІ", 2017. – № 45 (1266). – С. 51-55.

11.Перерва П.Г. Інформаційна діяльність підприємства: управлінська, цінова та маркетингова складові // НТУ "ХПІ" (економічні науки). – Х.: НТУ „ХПІ”. - 2018. - № 37(1313).- С. 27-32 .

12.Перерва П.Г. Комплаенс-программа промышленного предприятия: сущность и задачи / П.Г.Перерва // Вісник Нац. техн. ун-ту "ХПІ" : зб. наук. пр.- Сер. : Економічні науки. – Харків : НТУ "ХПІ", 2017.– № 24 (1246).– С. 153-158.

13.Перерва П.Г., Романчик Т.В. Комплексний підхід до управління конкурентоспроможністю промислової продукції // Перспективи і пріоритети розвитку економіки України та її регіонів : зб. наук. праць.– Луцьк : ЛНТУ, 2012.– Вип. 9 (34).– Ч. 2.– С. 9–29.

14.Гочарова Н.П., Перерва П.Г., Яковлев А.И. Маркетинг инновационного процесса / и др. // Учебное пособие - К.: ВИРА-Р, 1998.- 267с.

15.Перерва П.Г., Нагі С., Кобелева Т.О. Оцінка впливу інноваційної, інвестиційної та маркетингової політики підприємства на рівень конкурентоспроможності // Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки) : зб. наук. пр. – Харків : НТУ "ХПІ", 2018. – № 15 (1291). – С. 89-94.

16.Перерва П.Г. Потребность в электротехнических средствах автоматизации. Теория и методы определения. - Х. : Основа, 1991. - 114 с. : табл., рис. - Библиогр.: с. 138-142.

17.Перерва П.Г. Практический маркетинг.- Выпуск 2. Маркетинг на промышленном предприятии.- М.: НПО «Реклама, информация, маркетинг», 1991.- 80 с.

18.Перерва П.Г. Практический маркетинг.- Выпуск 3. Управление ассортиментом продукции.- М.: НПО «Реклама, информация, маркетинг», 1991.- 80 с.

19.Перерва П.Г. Практический маркетинг.- Выпуск 4. Исследование рынка промышленной продукции.- М.: НПО «Реклама, информация, маркетинг», 1991.- 96 с.

20.Перерва П.Г. Самомаркетинг менеджера и бизнесмена.- Ростов н/Д: Феникс, 2003. - 592 с.

21.Перерва П.Г. Трудоустройство без проблем (искусство самомаркетинга). – Харьков : Фактор, 2009. – 480 с.

22.Перерва П.Г. Управление маркетингом на машиностроительном предприятии / Учеб.пособие для машиностроительных специальностей инж.-техн.вузов.- Харьков : «Основа», 1993.- 288с.

23.Перерва П.Г., Марчук Л.С. Интеллектуальний 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.\

24.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.

25.Перерва П.Г., Романчик Т.В. Механізм управління рівнем конкурентоспроможності продукції підприємства. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2012. № 4. С. 230–235.

26.Розвиток організаційно-економічного механізму управління розвитком індустрії туризму та гостинності / П.Г.Перерва [та ін.] // Вісник НТУ "ХПІ" (економічні науки): зб. наук. пр. – Харків : НТУ "ХПІ", 2018. – № 48 (1324). – С. 121-127.

27.Скорук О.В. Економічна безпека держави: сутність, складові елементи та проблеми забезпечення / О.В.Скорук // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. — 2016. — Вип. 6 (3). — С. 39—42.

28.Сосновська О.О., Житар М.О. Економічна безпека підприємства: сутність та ознаки забезпечення // Облік і фінанси.- 2018.- № 3.- С. 124-132.

29.Ткачова Н.П., Перерва П. Г. Розвиток методів аналізу фактичного стану конкурентних переваг підприємства // Економіка розвитку. – 2011. – № 4 (60). – С. 116-120.

30.Ткачова Н.П., Перерва П.Г. Моделювання стратегічної політики маркетингу конкурентоспроможності на засадах бенчмаркінгу // Економічні

науки : зб. наук. праць. Сер. : Економіка та менеджмент. – Луцьк : ЛНТУ, 2012. – Вип. 9 (34), ч. 2. – С. 10-23.

31.Товажнянський В.Л., Перерва П.Г., Кобєлева Т.О. Банкротство, санація та реструктуризація підприємства як економічні категорії антикризового управління // Вісник НТУ «ХП». – Харків : НТУ "ХП", 2015. – № 59 (1168). – С. 148-152.

32.Формування управлінської, маркетингової та інноваційної політика на підприємствах туристичної індустрії / П.Г.Перерва [та ін.] // Вісник НТУ "ХП" (економічні науки): зб. наук. пр. – Харків : НТУ "ХП", 2018. – № 47 (1323). – С. 114-120.

33.Экономика и организация труда / И.Н.Погорелов [и др.]. – Харьков : Фактор, 2007. – 640 с.