

DOI: 10.31359/2411-5584-2021-45-2-68
УДК 339.138:005.942(477)

О. В. ОВСІЄНКО

кандидатка економічних наук, доцентка,
доцентка кафедри економічної теорії
Національного юридичного університету
імені Ярослава Мудрого, Україна, м. Харків
e-mail: o.v.ovsiyenko@nlu.edu.ua
ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0002-6467-9396>



О. С. СВІТЛИЧНИЙ

магістр економіки, магістр права,
Адвокатське бюро «КИРИЧЕНКА»,
помічник адвоката,
Україна, м. Київ



КОМПЛАЄНС-КОНСАЛТИНГ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЙОГО РОЗВИТКУ В УКРАЇНІ¹

У статті визначено зміст і принципи організації комплаєнс-консалтингової практики. Висвітлено тенденції розвитку українського ринку комплаєнс-консалтингу, а саме: 1) відсутність вузькоспеціалізованих консалтингових компаній у сфері комплаєнсу та лідерство універсальних компаній; 2) наявність попиту як на повний пакет комплаєнс-консалтингових послуг, так і на його окремі складові; 3) поширення аутсорсингу комплаєнс-функцій; 4) слабе інформаційне наповнення ринку; 5) виокремлення антикорупційного комплаєнсу в самостійну консалтингову практику.

Ключові слова: консалтинг, комплаєнс, комплаєнс-консалтинг, комплаєнс-ризик, комплаєнс-політика, антикорупційний комплаєнс, ринок комплаєнс-консалтингу.

JEL Classification: M14; D02; D20.

¹ У статті представлено результати дослідження, викладені у випускній кваліфікаційній роботі О. С. Світличного «Комплаєнс-консалтинг та перспективи його розвитку в Україні» (науковий керівник – О. В. Овсієнко). Ця робота посіла III місце на Всеукраїнському конкурсі дипломних робіт за спеціальністю «Економіка» 2021 року.

© Овсієнко О. В., Світличний О. С., 2021. Стаття публікується на умовах ліцензії Creative Commons – Attribution 4.0 International (CC BY 4.0).

Статтю розміщено на сайті збірника: <http://econtlaw.nlu.edu.ua>.

Постановка проблеми. Трендом розвитку сучасного бізнесу є забезпечення його прозорості, суворе дотримання міжнародних і національних регуляторних вимог, а також внутрішніх норм і правил корпоративної поведінки. Адже ризики, пов'язані з порушенням закону (штрафні санкції, репутаційні втрати, обмежувальні заходи), настільки великі, що бізнес-організації змушені вживати заходи з перевірки власної діяльності на відповідність до нормативно-правових вимог – тобто займатися комплаєнсом. Комплаєнс – ефективний механізм протидії численним ризикам. Тому суб'єкти бізнесу, зацікавлені в розробленні та впровадженні комплаєнс-політики, її інтеграції до системи менеджменту, створюють значний попит на консалтингові послуги в цій сфері. З огляду на це комплаєнс-консалтинг постає як один із перспективних напрямів сучасного консалтингу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика комплаєнсу є відносно новою для сучасної економічної та правової науки. Вченими досліджуються різні аспекти цієї проблеми. У роботах С. Дж. Гріффіта (S. J. Griffith) [1], П. Перерви (P. Pererva) [2], А. Філіппович (A. Filippovych) [3], В. Черепанової (V. Cherepanova) [4] розкривається роль комплаєнсу в управлінні регуляторними бізнес-ризиками. О. Неізнана (O. Neizvnestna) [5], Р. Постума (R. A. Posthuma) [6] виокремлюють антикорупційну функцію комплаєнсу, спрямовану на запобігання участі бізнесу в непрозорих схемах розподілу як суспільних, так і приватних ресурсів. Також активно вивчаються способи використання комплаєнсу як складової корпоративного контролю: Т. Кірчмаєр (T. Kirchmaier), М. Селваггі (M. Selvaggi) [7], С. Бахо (S. Bahoo), А. Палтрінєрі (A. Paltrinieri), І. Алон (I. Alon) [8] та ін. Тобто основна увага вчених зосереджується на безпосередньо комплаєнсі, залишаючи осторонь консалтинг бізнес-організацій у цій сфері. Тим часом останні потребують консультативної допомоги у створенні ефективної комплаєнс-політики та її інтеграції до системи менеджменту. Стрімке зростання попиту на комплаєнс-консалтингові послуги зумовлює нагальну потребу у визначенні змісту комплаєнс-консалтингової практики, найбільш доцільних способів організації.

Формулювання цілей. Метою дослідження є визначення змісту та принципів організації комплаєнс-консалтингової практики, напрямів її розвитку на українському ринку консалтингу.

Виклад основного матеріалу. Термін «комплаєнс» походить від англійського слова compliance – відповідність, дотримання вимог. У науковій літературі комплаєнс тлумачать по-різному [1, с. 2082; 2, с. 155; 4, с. 12; 5, с. 269; 9, с. 175]. Загалом комплаєнс можна визначити як регулярні, систематичні заходи, що вживаються бізнес-агентами з метою дотримання чинного законодавства, перевірки власних дій на предмет відповідності до

норм національного і міжнародного права, а також на предмет відповідності до внутрішніх правил, встановлених безпосередньо в компанії. Комплаєнс – потужний механізм, що зменшує ризик втягнення компанії в бізнес-процеси, які загрожують не тільки фінансовими, а й репутаційними втратами – втратою довіри з боку державних органів, інвесторів, контрагентів, акціонерів, клієнтів тощо.

Більшість компаній, що започаткували комплаєнс, розглядають витрати на створення комплаєнс-програм та комплаєнс-підрозділів як інвестиції в подальший розвиток бізнесу та інструмент мінімізації фінансових втрат. Проте далеко не всі науковці та практики погоджуються з такою точкою зору. Наприклад, Т. Кірчмаєр (Т. Kirchmaier), М. Селваггі (М. Selvaggi) вважають ефективність комплаєнсу сумнівною. Вони стверджують, що ресурси, які відволікаються на поточний контроль бізнес-процесів (або комплаєнс-контроль), краще було б використати на перегляд стратегій розвитку бізнесу [7]. Логічною нам здається і думка С. Дж. Гріффіта (S. J. Griffith), який наполягає на тому, що комплаєнс-контроль бізнес-процесів не має замінювати контроль поведінки бізнесу з боку державних органів. Адже на останні законом покладений обов'язок стежити за дотриманням норм права [1, р. 2082].

Роль комплаєнсу в сучасному бізнесі в жодному разі не можна зводити до виключно контрольних функцій. Його роль набагато ширше: комплаєнс, насамперед, є засобом управління ризиками. Комплаєнс-ризиків доволі специфічні. Вони виникають унаслідок недотримання встановлених вимог. Порушувати встановлені вимоги може як співробітник, так і бізнес-організація в цілому. Причому нехтування встановленими нормами можуть відбуватися як свідомо, цілеспрямовано, так і без намірів щось порушити. Відповідно джерела комплаєнс-ризиків можна поділити на три великі групи (табл. 1).

Таблиця 1

Типи комплаєнс-ризиків та їхній вплив на розвиток комплаєнс-практики

Джерело комплаєнс-ризиків	Наслідки порушення встановлених вимог (для бізнес-організації)	Напрями комплаєнсу, що здатні знизити ризик
Свідомі, цілеспрямовані індивідуальні дії окремих співробітників, метою яких є особисте збагачення	Репутаційні втрати, що призводять до зниження вартості компанії, недовіри інвесторів	Інтеграція комплаєнсу у корпоративну культуру бізнес-організації, роз'яснення, як діяти, якщо працівнику стало відомо про порушення, визначення посад з підвищеним комплаєнс-ризиком, тренінги з корпоративної поведінки
	Фінансові втрати – прямі збитки компанії внаслідок неправомірного використання її ресурсів	

Закінчення табл. 1

Джерело комплаєнс-ризик	Наслідки порушення встановлених вимог (для бізнес-організації)	Напрями комплаєнсу, що здатні знизити ризик
Недосконала організація бізнес-процесів	Репутаційні втрати, що призводять до зниження вартості компанії, недовіри інвесторів	Запровадження операційного комплаєнс-контролю, тобто визначення ризиків та запобігання їм в окремих бізнес-процесах, заохочення працівників брати участь у внутрішньому контролі
	Фінансові втрати – штрафні санкції, накладені на компанію, або збитки, які компанія приймає добровільно	
Навмисні дії компанії з метою забезпечення «особливих умов» ведення бізнесу	Репутаційні втрати, що призводять до зниження вартості компанії, недовіри інвесторів, державних органів	Запровадження антикорупційного та антимонопольного комплаєнс-контролю в бізнес-організації, спрямованого на запобігання ризикам та розмежування відповідальності компанії як юридичної особи та її посадовців
	Фінансові втрати – штрафні санкції, накладені на компанію	
	Юридичні втрати – втрати від обмежувальних заходів, заборони певних видів діяльності	

Конкретний зміст комплаєнс-процедур залежить від потреб бізнес-організації. Проте для всіх типів організацій важливим є виявлення конфлікту інтересів, формування корпоративної етики, яка заохочує добросесне ведення бізнесу, попередження порушень етичних норм співробітниками компанії. Серед найбільш важливих напрямів сучасного комплаєнсу – антикорупційний, антимонопольний комплаєнс та комплаєнс бізнес-процесів. Український ринок комплаєнс-консалтингових послуг лише починає формуватися. Можна стверджувати, що попит на українському ринку консалтингових послуг у сфері комплаєнсу сформований такими чинниками:

– законодавчо встановлені вимоги до підприємств певного типу. Закон України «Про запобігання корупції» вимагає від державних та комунальних підприємств, а також від господарських товариств із державною або комунальною часткою не менше 50 % (за умов, що середньооблікова чисельність працюючих за звітний рік перевищує 50 осіб, а обсяг валового доходу від реалізації продукції, робіт, послуг за цей період перевищує 70 млн грн) обов’язкового впровадження антикорупційної програми [10, ст. 62, п. 2]. Ця вимога поширюється і на юридичних осіб, які є учасниками попередньої кваліфікації, учасниками процедури державних закупівель, якщо вартість закупівлі товару (товарів), послуги (послуг), робіт дорівнює або перевищує 20 млн грн;

– вихід вітчизняних підприємств на світові ринки (ідеться, зокрема, як про товарні ринки, так і про ринки капіталу). У підприємств, які не дотримуються міжнародних стандартів доброчесності в бізнесі, мають «заплямовану» ділову репутацію, є замішаними в корупційних скандалах, замало шансів на співпрацю з зарубіжними контрагентами. По-перше, зарубіжні партнери не хочуть ризикувати, влаштовуючи перевірки партнерів з України (високоризикової країни) «на токсичність» – участь у відмиванні брудних грошей, ухиленні від оподаткування, зв'язки менеджменту з владою. По-друге, міжнародне право (нормативні акти екстериторіального характеру – План BEPS – Base Erosion and Profit Shifting, UK Anti-Bribery Act тощо) вимагає від компаній вести діяльність прозоро. Отже, українські підприємства або змушені довести власну доброчесну позицію у веденні бізнесу, або припинити міжнародну співпрацю. Чим більше підприємство, тим актуальнішим стає для нього комплаєнс;

– прагнення уникнути репутаційних ризиків, які можуть нашкодити іміджу бізнес-структури;

– функціонування у складному регуляторному середовищі, яке часто знає змін.

Ці чотири групи чинників формують особливі сегменти попиту на ринку комплаєнс-консалтингових послуг.

Перший сегмент утворюють суб'єкти, які впроваджують комплаєнс суто формально. Комплаєнс для них – обов'язок за законом. Як правило, такі підприємства мають типові антикорупційні програми, проте не мають повноцінного комплаєнс-офісу, не проводять комплаєнс-тренінгів, не мають інформаційної системи повідомлень про комплаєнс-ризик. Комплаєнс-послуга в цьому сегменті є стандартизованою, зводиться переважно до формального виконання методичних рекомендацій Національного агентства з питань запобігання корупції [11].

Другий сегмент попиту представлений переважно великими підприємствами, які беруть активну участь у зовнішньоекономічній діяльності. Ці суб'єкти пред'являють більш складний попит. По-перше, вони зацікавлені у створенні дійових комплаєнс-процедур, зокрема розробленні поведінкових алгоритмів для співробітників. По-друге, такі підприємства налаштовані уникати претензій із боку іноземних органів регулювання, які ретельно перевіряють компанії з ризикових країн. Прикладом компаній цього сегмента є Nibulon, Seat (офіційне представництво в Україні), ПрАТ «Миронівський хлібопродукт», НАЕК «Енергоатом», ПрАТ «НЕК «Укренерго».

Третій сегмент попиту – це підприємства з високими репутаційними ризиками. До цього сегмента входять юридичні фірми («Daneyuch.Law», «Arzinger», «Ілляшов та Партнери»), консалтингові компанії («YouControl», «VI2 Partners», ТОВ «КПМГ-Україна», «Крестон Джі Сі Джі Аудит»), фар-

мацевтичні фірми (ТОВ «Др. Редді'с Лабораторіз»). Як правило, повний комплекс комплаєнс-процедур тут не запроваджується, а комплаєнс-політика спрямовано на добросчесну та етичну поведінку співробітників. Упровадження комплаєнс-політики для таких фірм є засобом підвищення довіри до них із боку клієнтів і партнерів. Це пов'язано з тим, що багато бізнес-організацій цього сегмента є водночас суб'єктами пропозиції комплаєнс-консалтингових послуг.

Четвертий сегмент попиту утворений бізнес-організаціями, які працюють у галузях з високим рівнем державного регулювання (банківський сектор, аграрний сектор – ТОВ «Агрореґіон», ТОВ «ДФУ АґРО», ТОВ «Керенел-Тейд»), мобільний зв'язок – ПрАТ «Київстар», ПрАТ «ВФ Україна»). Для таких організацій комплаєнс є інструментом реагування на швидкі законодавчі зміни. Тому комплаєнс-консалтингові послуги в цьому сегменті передбачають інтеграцію комплаєнс-процедур до бізнес-процесів.

Суб'єктами пропозиції на ринку комплаєнс-консалтингових послуг є компанії різних типів, а саме:

- консалтингові компанії, що спеціалізуються на наданні освітніх послуг. Основний продукт пропозиції таких компаній – різноманітні семінари, конференції у сфері комплаєнсу, навчальні курси з підготовки комплаєнс-офіцерів, комплаєнс-тренінги (ТОВ «Український інститут корпоративного управління», Legal High School, Європейська Бізнес Асоціація, Професійна асоціація корпоративного управління);

- вузькоспеціалізовані консалтингові компанії, які надають певні типи послуг у сфері комплаєнс-консалтингу, але не ставлять за мету забезпечення клієнта повним комплексом послуг. Так, ТОВ «Ю-КОНТРОЛ» («YouControl») на основі відкритих даних надає клієнтам інформаційні сервіси щодо контрагентів (частину інформації можна отримати безкоштовно, частково – на платній основі). ТОВ «Етиконтроль» займається створенням інформаційної мережі комплаєнс (корпоративні «лінії довіри»), а також розбудовою систем розслідування та реагування;

- рекрутингові компанії, які здійснюють цілеспрямований пошук претендентів на посади антикорупційних уповноважених, комплаєнс-офіцерів. Наприклад, компанія ТОВ «ОДЖЕРС БЕРНДТСОН Україна» («Odgers Berndtson Ukraine»), яка спеціалізується на доборі кадрів вищого керівництва для великих українських підприємств (АТ «Укресімбанк» – проведення конкурсу на посаду керівника підрозділу контролю за дотриманням норм – комплаєнсу, ПрАТ «НЕК «Укренерго» – пошук кандидатів на посаду Антикорупційного уповноваженого та комплаєнс-офіцера);

- універсальні консалтингові компанії, які виділяють комплаєнс в окрему практику. Це українські представництва «великої четвірки» – KPMG, Deloitte,

ЕУ та PwC, вітчизняні компанії – члени зарубіжних консультативних груп (ТОВ «Оттен Консалтинг» – Німецька консультативна група German Advisory Group, Golaw Україна), а також суто вітчизняні компанії – ТОВ «Грифон Груп», ТОВ «ЄУКОН ЮРИДИЧНА ГРУПА» (Юридична група EUCON), ТОВ «Юридична фірма “Ілляшев та Партнери”», ТОВ «Аксело», Адвокатське об’єднання «Бачевський та партнери», ТОВ «Юридична фірма “Лавринович та Партнери”», ТОВ «Дмитрієва та Партнери», ТОВ «КПД Консалтинг», ТОВ «Астерс Груп» та ін.).

Змістове наповнення комплаєнс-практики суттєво відрізняється в різних фірмах та багато в чому визначається інтелектуальним потенціалом консалтингової компанії, її кадровими можливостями.

Можна виділити такі тенденції розвитку ринку комплаєнс-консалтингу в Україні:

відсутність на ринку вузькоспеціалізованих консалтингових компаній у сфері комплаєнсу. Лідерами ринку є універсальні компанії, для яких комплаєнс-консалтинг є лише одним із напрямів надання послуг. Конкуренцію цим компаніям складають внутрішні юридичні та аудиторські підрозділи підприємств, їхні служби безпеки;

наявність на ринку консалтингових компаній, що спеціалізуються не на наданні повного пакета комплаєнс-консалтингових послуг, а на окремих його складових – створенні незалежних інформаційних сервісів, систем бізнес-моніторингу контрагентів, комплаєнс-навчання;

розвиток аутсорсингу комплаєнс-функцій, готовність до якого демонструє переважна більшість консалтингових компаній. Перспективи розвитку цієї послуги пов’язано, по-перше, з великим попитом на формальний комплаєнс, по-друге, з відсутністю юридичних служб на підприємствах, а також їхньою неготовністю опановувати законодавчі новели комплаєнсу, у тому числі у сфері міжнародного права;

слабке інформаційне наповнення ринку. Так, навіть компанії – лідери консалтингових практик не наводять активних посилань на нормативно-правові акти у сфері комплаєнсу, ґрунтовний опис пакета послуг, відомості про комплаєнс-проекти, а також не акцентують уваги на участі в державних закупівлях як постачальників комплаєнс-консалтингових послуг;

поступове виділення антикорупційного комплаєнсу в окрему консалтингову практику.

Про обсяг попиту на ринку комплаєнс-консалтингу та вартість відповідних послуг можна отримати лише часткове уявлення, оскільки переважна більшість компаній не розкриває ані клієнтської бази, ані вартості послуг. Відповідна інформація наявна лише на порталі публічних закупівель ProZorro. Для того щоб її отримати, ми сформулювали пошуковий запит із ключовим словом «комплаєнс» (табл. 2).

Таблиця 2
Компласенс-консалтингові послуги, отримані державними підприємствами (складено за [13; 14])

Замовник послуги, дата, ID	Послуга	Учасники тендеру, вартість тендерної пропозиції, грн	Компанія-переможець, остаточно вартість
Державний концерн «Укроборонпром», 20.05.2020, UA-2020-05-20-006909-с	Семінар (послуги з консультування з питань комерційної діяльності й керування на тему «Програма підготовки уповноважених за реалізацію антикорупційної програми (компласенс-офіцерів)»)	ТОВ «Український інститут корпоративного управління», 8700 грн	ТОВ «Український інститут корпоративного управління», 8700 грн
НБУ, 27.12.2019, UA-2019-12-27-000892-б	Доступ до вебпорталу «YOUCONTROL»	ТОВ «Ю-КОНТРОЛ», 203 869 грн	ТОВ «Ю-КОНТРОЛ», 203 869 грн
ДП «Адміністрація морських портів України», 08.04.2019, UA-2019-04-08-000880-б	Навчальні засоби (участь у семінарах, конференціях та інших заходах)	ТОВ «Інститут корпоративного управління», 17 400 грн	ТОВ «Інститут корпоративного управління», 17 400 грн
АТ «Укртрансгаз», 03.04.2019, UA-2019-04-03-000252-с	Послуги участі у форумі «Корупція та корпоративне шахрайство: методи протидії і компласенс-стратегії»	ТОВ «ФА Сервіс», 23 800 грн	ТОВ «ФА Сервіс», 23 800 грн
ДП «НАЦІОНАЛЬНА АТОМНА ЕНЕРГОТЕХНІЧНА КОМПАНІЯ «ЕНЕРГОАТОМ», 13.09.2018, UA-2018-09-13-002390-с	Проведення зовнішнього оцінювання корупційних ризиків у діяльності ДП «НАЕК «Енергоатом»»	ТОВ «КІД КОНСАЛТИНГ», 1 785 000 грн ПРЕДСТАВНИЦТВО «БЕЙКЕР І МАКЕНЗІ – СІ АЙ ЕС, ЛІМІТЕД», 2 527 200 грн ТОВ «БЕЙКЕР ТІЛЛІ УКРАЇНА», 2 400 000 грн ТОВ «КПМГ-Україна», 3 000 000 грн	ТОВ «КІД КОНСАЛТИНГ», 1 635 000 грн

Закінчення табл. 2

Замовник послуги, дата, ID	Послуга	Учасники тендеру, вартість тендерної пропозиції, грн	Компанія-переможець, остаточна вартість
ПАТ «НАК «Нафтогаз України»», 29.05.2018 UA-2018-05-29-000624-а	Участь у навчальному курсі «Бізнес-комплаєнс»	International Compliance Training Ltd, 2847,50 GBP	International Compliance Training Ltd, 2847,50 GBP
ПАТ «Українська залізниця», 15.09.2017, UA-2017-09-15-001010-а	Консультаційні послуги щодо діагностування та покращання корпоративного управління та нормативно-правової і законодавчої бази ПАТ «Укрзалізниця»	ТОВ «ДЕЛОЙТ І ТУШ», 6739800 грн ТОВ «Ернст енд Янг», 8 569 800 грн	ТОВ «ДЕЛОЙТ І ТУШ», 4 853 000 грн
ПАТ «НАК «Нафтогаз України»», 07.11.2017, UA-2017-11-07-002625-с	Участь у II Міжнародній практичній конференції «Ефективний комплаєнс: міжнародна практика та стандарти»	BUSINESS-FORMAT OU, 750,00 EUR	BUSINESS-FORMAT OU, 750,00 EUR
ПАТ «НАК «Нафтогаз України»», 25.11.2016, UA-2016-11-25-001526-а	Послуги юридичні, пов'язані з наданням правової допомоги з питань, що виникають у діяльності наглядової ради Національної акціонерної компанії «Нафтогаз України» та її комітетів	Адвокатське об'єднання «Юридична фірма "Василь Кісіль і Партнери"», 5 719 998,12 грн, пропозицію відхилено Юридичне бюро «Андреко Кінстеллар Ульведі Ірода», 5 999 999 грн	Юридичне бюро «Андреко Кінстеллар Ульведі Ірода», 5 999 999 грн

З таблиці видно, що найчастіше великі підприємства створюють попит на консультативні послуги у сфері оцінювання комплаєнс-ризиків (у тому числі корупційних), комплаєнс-навчання та підготовки кадрів, створення інформаційних систем у сфері комплаєнсу. За даними порталу ProZorro, у середньому 1 година роботи у сфері надання послуг оцінюється замовниками у 3850 грн. Причому йдеться не про гонорар консультанта, а про годину роботи фірми в цілому. Як зазначають О. Марченко та О. Ярмач, консалтингові фірми зазвичай застосовують ціннісну модель ренти, в основі якої лежить власність на більш якісні та продуктивні інтелектуальні ресурси і знання [12, с. 18].

Значно більш ємним є сегмент антикорупційних розслідувань (антикорупційний форензик), який можна розглядати як складову комплексу комплаєнс-консалтингу (табл. 3).

Таблиця 3

Антикорупційні розслідування, які замовлялися державними підприємствами (складено за [14])

Замовник послуги, дата, ID	Послуга	Учасники тендеру, вартість тендерної пропозиції, грн	Компанія-переможець, остаточна вартість
ПрАТ «НЕК «Укренерго»», 26.02.2020, UA-2020-02-26-001933-с	Послуги з проведення незалежних фінансових розслідувань, антикорупційних розслідувань	ТОВ «КПМГ-Україна», 980 000 грн	ТОВ «КПМГ-Україна», 980 000 грн
ПАТ «НАК «Нафтогаз України»», 22.10.2019, UA-2019-10-22-001080-б	Послуги з проведення незалежних фінансових розслідувань, антикорупційних розслідувань (форензик) з метою виявлення та знешкодження неправомірних дій, у тому числі й запобігання економічному шахрайству	KPMG Advisory, 26 795 000 грн BDO IT & Risk Advisory GmbH, 36 921 226 грн	KPMG Advisory, 18 499 999 грн

Замовник послуги, дата, ID	Послуга	Учасники тендеру, вартість тендерної пропозиції, грн	Компанія- переможець, остаточна вартість
ПАТ «НАК «Нафтогаз України»», 18.01.2018, UA-2018-01-18-001410-b	Послуги з проведен- ня незалежних фінан- сових розслідувань, антикорупційних роз- слідувань (форензик) з метою виявлення та знешкодження непра- вомірних дій, у тому числі і запобігання економічному шах- райству	KPMG Advisory, 227 989 900 грн	KPMG Advisory, 16 189 000 грн
		K2 Intelligence Ltd, 51 000 000 грн	

Комплаєнс-консалтингові практики розвиваються на вітчизняному ринку по-різному. Можна виділити принаймні два підходи до їхньої організації – змістовий і функціональний.

Змістовий підхід ґрунтується на виокремленні різних напрямів комплаєнсу залежно від типу ризику. Так, корупційні ризики зумовлюють необхідність упровадження антикорупційного комплаєнсу, ризики монопольної поведінки – антимонопольного комплаєнсу. Згідно з цим підходом, окремо можна також виділити екологічні ризики та, відповідно, екологічний комплаєнс, ризики бізнес-процесів і, відповідно, комплаєнс бізнес-процесів, поведінські ризики та, відповідно, репутаційний комплаєнс тощо. За даними «Міжнародного дослідження функції комплаєнс», яке здійснювалося Міжнародною мережею незалежних фірм KPMG, найбільш розповсюдженими галузями комплаєнсу, з точки зору клієнтів, були антикорупційний комплаєнс і комплаєнс у сфері промислової безпеки й екології [15, с. 7].

Структуризація комплаєнс-консалтингових практик за змістовим принципом дає чимало переваг консалтинговим компаніям. Зокрема, підвищується ефективність позиціонування консалтингового продукту. Клієнт, як правило, чітко уявляє ризики, заради нівелювання яких він готовий нести витрати та докладати серйозних організаційних зусиль, а якими ризиками можна знехтувати. За цих умов формування комплаєнс-пропозиції консалтингової компанії за змістовним принципом допомагає клієнтові швидше зорієнтуватися. Це також дає можливість консалтинговій компанії докладніше проінформувати клієнта про свої конкурентні переваги в певній сфері комплаєнсу.

Функціональний підхід до структурування консалтингової практики у сфері комплаєнсу ґрунтується на виокремленні послідовних, взаємопов'язаних складових комплаєнс-процедур в організації (рис. 1). Перевагою функціонального підходу до структурування комплаєнс-консалтингової практики є логічна послідовність її складових. Це полегшує розуміння клієнтом змісту самої послуги та забезпечує більш ефективну інтеграцію комплаєнсу в систему управління компанією. Клієнту стає зрозуміло, що конкретно, як саме, коли він має робити для уникнення комплаєнс-ризиків. При цьому значно полегшується сприйняття клієнтом механізму комплаєнс-процедури, її ролі та місця в діяльності бізнес-організації. Особливо привабливими сегментами ринку є діяльність із виявлення та оцінювання регуляторних ризиків у діяльності клієнтів, а також проведення антикорупційних розслідувань.



Рис. 1. Функціональний підхід до структурування комплаєнс-консалтингової практики

При формуванні пакета послуг у сфері комплаєнсу консалтингові компанії використовують обидва підходи – і змістовий, і функціональний. Проте комбінація підходів може бути різною. Наприклад, компанія «Baker Tilly» надає перевагу змістовому підходу: акцент в її продукті ставиться на існуванні різних типів комплаєнс-ризиків. Клієнту пропонується серед розмаїття ризиків визначити найбільш значущі та вжити заходів з управління ними. Тобто при формуванні пакета послуг з комплаєнсу спочатку використовується змістовий принцип, а потім – функціональний. А ось компанія «PwC Україна», навпаки, об'ємно висвітлює роль комплаєнс-процедур у процесі управління бізнесом, не деталізуючи ризиків. Таким чином, домінантою стає функціональний підхід, а змістове наповнення ризиків постає як допоміжна складова.

Окремо, з нашої точки зору, слід зупинитися на розбіжностях між аудитом як складовою консалтингу та комплаєнс-консалтингом. На нашу думку, комплаєнс – більш широке поняття, складовою якого може бути аудит ризиків. Адже комплаєнс-консалтинг не зводиться виключно до встановлення регуляторних ризиків та перевірки того, яким чином бізнес-організація запобігає їм. Завданням консалтингу у сфері комплаєнсу є не тільки розроблення механізмів уникнення регуляторних ризиків, а й надання консультативної допомоги під час інтеграції запобіжних процедур у систему менеджменту бізнес-організації.

Існує також доволі розповсюджена думка про те, що комплаєнс-консалтинг орієнтовано переважно на великих суб'єктів бізнесу – банківський сектор, енергетичні корпорації, агрохолдинги, державні природні монополії. Це пояснюється тим, що саме такі компанії працюють у складному регуляторному середовищі, яке часто змінюється [4, с. 85]. З цим можна погодитися лише частково. Адже інституціоналізовані комплаєнс-процедури впроваджують не тільки великі підприємства, а й середній та іноді навіть малий бізнес (малий бізнес – значно рідше). Тому для консалтингових компаній здебільшого недоцільно здійснювати сегментацію комплаєнс-продукту за клієнтським принципом. Унікальність клієнтських організацій унеможливує формування універсальних поведінкових алгоритмів запобігання регуляторним ризикам.

Висновки. Комплаєнс є потужним інструментом управління ризиками. Якщо вдається повноцінно інтегрувати комплаєнс-процедури в бізнес-процеси, значно зменшуються витрати, пов'язані зі свідомим або несвідомим порушенням законодавчих норм, міжнародних і національних стандартів з боку як бізнес-організацій, так і їхніх окремих співробітників.

Розвиток комплаєнс-сегмента українського консалтингового ринку зумовлений такими чинниками: посиленням міжнародних вимог до прозорості бізнесу; запровадженням обов'язковості комплаєнсу на підприємствах певного типу; бажанням клієнтських організацій зменшити потенційні втрати від регуляторних ризиків.

Під час аналізу українського національного ринку комплаєнс-консалтингових послуг виділено тенденції його розвитку, а саме: 1) відсутність на ринку

вузькоспеціалізованих консалтингових компаній у сфері комплаєнсу та лідерство універсальних компаній; 2) наявність значного попиту як на повний пакет комплаєнс-консалтингових послуг, так і на його окремі складові – створення незалежних інформаційних сервісів, систем бізнес-моніторингу контрагентів, комплаєнс-навчання; 3) поширення аутсорсингу комплаєнс-функцій; 4) слабке інформаційне наповнення ринку; 5) поступове виокремлення антикорупційного комплаєнсу в самостійну консалтингову практику.

З огляду на тенденції розвитку комплаєнс-консалтингу в Україні можна визначити такі принципи структуризації комплаєнс-консалтингової практики: змістовий і функціональний. Змістовий принцип полягає у виділенні різних напрямів комплаєнсу залежно від типу ризику (антикорупційний, антимонопольний, екологічний, репутаційний комплаєнс, комплаєнс бізнес-процесів, комплаєнс у сфері захисту конфіденційної інформації та персональних даних тощо). Функціональний принцип передбачає виокремлення послідовних, взаємопов'язаних складових комплаєнсу в клієнтській організації (визначення комплаєнс-ризиків – розроблення комплаєнс-процедури – її інституціоналізація – введення до організаційної структури елементів, які забезпечать реалізацію комплаєнс-процедур – навчання персоналу – супроводження та підтримка комплаєнс-процедур консалтинговими компаніями). Доведено, що домінантою сучасного ринку комплаєнс-консалтингових послуг є функціональний принцип, а змістовий принцип використовується як допоміжний.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Griffith S. J. Corporate Governance in an Era of Compliance. *William & Mary Law Review*. 2016. Vol. 57, Iss. 6. P. 2075–2140. URL: <https://scholarship.law.wm.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=3657&context=wmlr> (дата звернення: 17.05.2021).
2. Перерва П. Г. Комплаєнс-программа промышленного предприятия: цели и задачи. *Вісник НТУ «ХПИ»*. Серія «Економічні науки». 2017. №24. С. 153–158. URL: http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/31263/1/vestnik_KhPI_2017_24_Pererva_Komplaens-programma.pdf (дата звернення: 17.05.2021).
3. Филиппович А. А. Комплаєнс в предпринимательской деятельности: история становления, общие положения, проблемы формирования в Российской Федерации. *Вестник Московского государственного юридического университета имени О. Е. Кутафина*. 2018. №3. С. 225–233. DOI: <https://doi.org/10.17803/2311-5998.2018.43.3.225-233>.
4. Черепанова В. А. Комплаєнс-программа организации: монография. 4-е изд., доп. Москва: Инфра-М, 2019. 288 с. DOI: https://doi.org/10.12737/textbook_5ba3bb33842875.14064221.
5. Неізвестна О. В. Дослідження практики комплаєнс у страхових компаніях України. *Актуальні проблеми економіки*. 2017. №3. С. 267–273. URL: http://elibrary.donnuect.edu.ua/296/1/Neizviestna_article_01_03_2017.pdf (дата звернення: 17.05.2021).
6. Posthuma R. A. High Compliance Work Systems: Innovative Solutions for Firm Success and Control of Foreign Corruption. *Business Horizons*. 2021. Vol. 64, Iss. 3. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2021.02.038>.

7. Kirchmaier T., Selvaggi M. The Dark Side of 'Good' Corporate Governance: Compliance-Fuelled Book-Cooking Activities. *FMG Discussion Paper*. 2006. № 559. P. 1–29. DOI: <https://doi.org/10.2139/ssrn.895362>.
8. Bahoo S., Paltrinieri A., Alon I. Corruption in international business: A review and research agenda. *International Business Review*. 2020. Vol. 29, Iss. 4. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2019.101660>.
9. Овсієнко О. В. Комплаєнс у бізнес-адмініструванні та його роль у створенні ефективних норм господарської поведінки. *Економічний простір*. 2018. № 134. С. 173–185. DOI: <https://doi.org/10.30838/P.ES.2224.050618.173.121>.
10. Про запобігання корупції: Закон України від 14.10.2014 № 1700-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/1700-18> (дата звернення: 17.05.2021).
11. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо підготовки та реалізації антикорупційних програм юридичних осіб: рішення Національного агентства з питань запобігання корупції від 22.09.2017 № 734. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0734884-17> (дата звернення: 17.05.2021).
12. Marchenko O. S., Yarmak O. V. Networks of value creation and pricing consulting services: theoretical frameworks and models. *Актуальні проблеми економіки*. 2015. № 12. С. 17–23. URL: http://dspace.nlu.edu.ua/bitstream/123456789/12082/1/Marchenko_Yarmak_17-23.pdf (дата звернення: 17.05.2021).
13. ProZorro: Тендери. Комплаєнс / Портал публічних закупівель ProZorro. URL: <https://prozorro.gov.ua/tender/search?query=комплаєнс> (дата звернення: 17.05.2021).
14. ProZorro: Тендери. Форензик / Портал публічних закупівель ProZorro. URL: <https://prozorro.gov.ua/tender/search?query=форензик> (дата звернення: 17.05.2021).
15. Международное исследование функции комплаєнс. KPMG, 2016. URL: <https://home.kpmg/content/dam/kpmg/ru/pdf/2017/07/ru-ru-international-compliance-survey.pdf> (дата звернення: 17.05.2021).

REFERENCES

1. Griffith, S. J. (2016). Corporate Governance in an Era of Compliance. *William & Mary Law Review*, 57 (6), 2075-2140. Retrieved from <https://scholarship.law.wm.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=3657&context=wmlr>.
2. Pererva, P. G. (2017). Komplaєns-programma promyshlennogo predpriyatija: celi i zadachi [Compliance program of an industrial enterprise: goals and objectives]. *Visnyk NTU «KhPI». Seriya «Ekonomiczni nauky» – Bulletin of NTU «KhPI». Economic Sciences Series*, 24, 153-158. Retrieved from http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/31263/1/vestnik_KhPI_2017_24_Pererva_Komplaєns-programma.pdf [in Russian].
3. Filippovich, A. A. (2018). Komplaєns v predprinimatel'skoj dejatel'nosti: istoriya stanovlenija, obshhie polozhenija, problemy formirovanija v Rossijskoj Federacii [Compliance in entrepreneurial activity: history of formation, general provisions, problems of formation in the Russian Federation]. *Vestnik Moskovskogo gosudarstvennogo juridicheskogo universiteta imeni O. E. Kutafina – Bulletin of the O. E. Kutafin Moscow State Law University*, 3, 225-233. DOI: <https://doi.org/10.17803/2311-5998.2018.43.3.225-233> [in Russian].

4. Cherepanova, V. A. (2019). *Komplaens-programma organizacii [Compliance program of the organization]* (4th ed.). Moscow: Infra-M Academic Publishing LLC. DOI: https://doi.org/10.12737/textbook_5ba3bb33842875.14064221 [in Russian].
5. Nieizviestna O. V. (2017). Doslidzhennia praktyky komplaiens u strakhovykh kompaniiakh Ukrainy [Research of compliance practice in insurance companies of Ukraine]. *Aktualni problemy ekonomiky – Current economic problems*, 3, 267-273. Retrieved from http://elibrary.donnuet.edu.ua/296/1/Nieizviestna_article_01_03_2017.pdf [in Ukrainian].
6. Posthuma, R. A. (2021). High Compliance Work Systems: Innovative Solutions for Firm Success and Control of Foreign Corruption. *Business Horizons*, 64 (3). DOI: <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2021.02.038>.
7. Kirchmaier, T., & Selvaggi, M. (2006). The Dark Side of 'Good' Corporate Governance: Compliance-Fuelled Book-Cooking Activities. *FMG Discussion Paper*, 559, 1-29. DOI: <https://doi.org/10.2139/ssrn.895362>.
8. Bahoo, S., Paltrinieri, A., & Alon, I. (2020). Corruption in international business: A review and research agenda. *International Business Review*, 29 (4). DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2019.101660>.
9. Ovsiienko, O. V. (2018). Komplaiens u biznes-administruvanni ta yoho rol u stvorenni efektyvnykh norm hospodarskoi povedinky [Compliance in business administration and its role in creating effective norms of economic behavior]. *Ekonomichnyi prostir – Economic space*, 134, 173-185. DOI: <https://doi.org/10.30838/P.ES.2224.050618.173.121> [in Ukrainian].
10. Pro zapobihannia koruptsii: Zakon Ukrainy vid 14.10.2014 № 1700-VII. (2014). [On prevention of corruption. Law of Ukraine dated October 14, 2014]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/1700-18> [in Ukrainian].
11. National Agency for the Prevention of Corruption (2017). Pro zatverdzhennia Metodichnykh rekomendatsii shchodo pidhotovky ta realizatsii antykoruptsiinykh proqram yurydychnykh osib: rishennia Natsionalnoho ahentstva z pytan zapobihannia koruptsii vid 22.09.2017 № 734 [The decision «On approval of Methodical recommendations on preparation and implementation of anti-corruption programs of legal entities»]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0734884-17> [in Ukrainian].
12. Marchenko, O. S., & Yarmak, O. V. (2015). Networks of value creation and pricing consulting services: theoretical frameworks and models. *Aktualni problemy ekonomiky – Current economic problems*, 12, 17-23. Retrieved from http://dspace.nlu.edu.ua/bitstream/123456789/12082/1/Marchenko_Yarmak_17-23.pdf [in Ukrainian].
13. ProZorro (2020). *Tendery. Komplaiens [Tenders. Compliance]*. Retrieved from <https://prozorro.gov.ua/tender/search?query=комплаєнс> [in Ukrainian].
14. ProZorro (2020). *Tendery. Forenzik [Tenders. Forensic]*. Retrieved from <https://prozorro.gov.ua/tender/search?query=форензик> [in Ukrainian].
15. KPMG (2016). *Mezhdunarodnoe issledovanie funkcii komplaiens: issledovanie [International Compliance Study]*. Retrieved from <https://home.kpmg/content/dam/kpmg/ru/pdf/2017/07/ru-ru-international-compliance-survey.pdf> [in Russian].

Стаття надійшла до редакції 05.04.2021

Стаття пройшла рецензування 26.04.2021

Стаття рекомендована до опублікування 21.05.2021

О. В. ОВСИЕНКО

кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры экономической теории Национального юридического университета имени Ярослава Мудрого, Украина, г. Харьков

О. С. СВЕТЛИЧНЫЙ

магистр экономики, магистр права, Адвокатское бюро «КИРИЧЕНКА», помощник адвоката, Украина, г. Киев

**КОМПЛАЄНС-КОНСАЛТИНГ І ПЕРСПЕКТИВИ
ЕГО РОЗВИТТЯ В УКРАЇНІ**

В статті визначено зміст і принципи організації комплаєнс-консалтингової практики. Виділено тенденції розвитку українського ринку комплаєнс-консалтингу, а саме: 1) відсутність узкоспеціалізованих консалтингових компаній в сфері комплаєнсу і лідерство універсальних компаній; 2) наявність попиту як на повний набір комплаєнс-консалтингових послуг, так і на окремі складові частини; 3) поширення аутсорсингу комплаєнс-функцій; 4) слабка інформаційна заповненість ринку; 5) виділення антикорупційного комплаєнсу в самостійну консалтингову практику.

Ключевые слова: консалтинг, комплаєнс, комплаєнс-консалтинг, комплаєнс-риск, комплаєнс-політика, антикорупційний комплаєнс, ринок комплаєнс-консалтингу.

O. V. OVSIENKO

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Economic Theory Department, Yaroslav Mudryi National Law University, Ukraine, Kharkiv

O. S. SVITLYCHNYI

Master of Economics, Master of Law, LAW FIRM KYRYCHENKA (LF KYRYCHENKA), assistant attorney, Ukraine, Kyiv

**COMPLIANCE CONSULTING AND PROSPECTS
OF ITS DEVELOPMENT IN UKRAINE**

Problem setting. Compliance is an effective way to reduce risks associated with violations of regulatory requirements. Ukrainian companies, as a rule, do not have significant experience in the field of compliance. Therefore, they need consulting assistance in creating an effective compliance policy. The growing demand for compliance consulting services in the Ukrainian market necessitates the determination of the content of compliance consulting practice and expedient ways for its organization.

Recent research and publications analysis. The works of S. J. Griffith, P. Pererva, A. Filippovych, and V. Cherepanova reveal the role of compliance in the management of regulatory business risks. O. Niezviestna and R. A. Posthuma distinguish the anti-corruption

tion function of compliance. Ways of using compliance in corporate control are actively studied by T. Kirchmaier, M. Selvaggi, S. Bahoo, A. Paltrinieri, I. Alon, and others. That is, the main focus is on the content and functions of compliance, leaving aside the consulting of business organizations in this area.

Paper objective. The purpose of the work is to determine the content and principles of organizing the compliance consulting practice and directions of its development in the Ukrainian consulting market.

Paper main body. The author has analysed the Ukrainian market of compliance consulting services. For this purpose, the author has used open information published by private consulting companies, as well as data from the ProZorro public procurement system. The author has identified non-price demand factors, characterized segments of the compliance consulting market, and structured entities offering compliance consulting services.

The article highlights the following trends in the development of the Ukrainian compliance consulting market: a) the absence of highly specialized consulting companies in the field of compliance in the market and the leadership of universal companies; b) the presence of demand for both the full package of compliance consulting services and its individual components; c) the spread of compliance functions outsourcing; d) the weak information content of the market; e) isolation of the anti-corruption compliance in the form of a separate consulting practice.

The principles of structuring the compliance consulting practice are as follows: semantic (separation of different compliance areas depending on a type of risk); functional (separation of consistent interconnected components of compliance procedures in an organization).

Conclusions of the research. The content of compliance consulting practice is the introduction of a preventive system in the client organization used to respond to changes in regulatory requirements. The most common way for organizing consulting practice in the field of compliance is a functional principle that allows you to change the content of the service package depending on the needs of the client. Prospects for the development of the Ukrainian market of compliance consulting are determined by the intensity of domestic companies entering global markets and strengthening regulatory requirements for business transparency.

Short Abstract for an article

Abstract. The article defines the content and principles of organizing the compliance consulting practice. The author has highlighted the following trends in the development of the Ukrainian compliance consulting market: a) the absence of highly specialized consulting companies in the field of compliance in the market and the leadership of universal companies; b) the presence of demand for both the full package of compliance consulting services and its individual components; c) the spread of compliance functions outsourcing; d) weak information content of the market; 5) isolation of the anti-corruption compliance in the form of a separate consulting practice.

Key words: consulting, compliance, compliance consulting, compliance risk, compliance policy, anti-corruption compliance, compliance consulting market.

Article details:

Received: 05 April 2021

Revised: 26 April 2021

Accepted: 21 May 2021

Рекомендоване цитування: Овсієнко О. В., Світличний О. С. Комплаєнс-консалтинг та перспективи його розвитку в Україні. *Економічна теорія та право*. 2021. № 2 (45). С. 68–86. DOI: <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2021-45-2-68>.

Suggested Citation: Ovsiienko, O. V., & Svitlychnyi, O. S. (2021). Complaiens-konsaltynh ta perspektyvy yoho rozvytku v Ukraini [Compliance consulting and prospects of its development in Ukraine]. *Ekonomichna teoriia ta pravo – Economic Theory and Law*, 2 (45), 68-86. DOI: <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2021-45-2-68>.