

ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ КОМПЛАЄНС У ПІДПРИЄМСТВАХ ТРАНСПОРТУ ТА ЛОГІСТИКИ

COMPLIANCE SYSTEM IMPLEMENTATION IN UKRAINIAN TRANSPORT AND LOGISTIC COMPANIES

У статті розглянуто комплекс заходів із підвищення конкурентоздатності підприємства, мінімізації ризиків та забезпечення відповідності правовим та етичним нормам поведінки шляхом упровадження системи Комплаєнс. Виділено ключові бізнес-процеси підприємств транспорту та логістики, що вимагають постійного внутрішнього контролю. Проаналізовано потенційні ризики корупційних дій із боку виконавців та вірогідні втрати коштів підприємств. Запропоновано порядок регламентування та контролю діяльності з реалізації послуг, а також закупівлі товарів і послуг.

Ключові слова: Комплаєнс, бізнес-процес, внутрішній контроль, запобігання ризикам, реалізація послуг, закупівля товарів та послуг.

В статье рассмотрен комплекс мер по повышению конкурентоспособности предприятия, минимизации рисков и обеспечения соответствия правовым и этическим нормам поведения путем внедрения системы Комплаєнс. Выделены ключевые бизнес-процессы предприятий транспорта и логистики, которые требуют постоянного

внутреннего контроля. Проанализированы потенциальные риски коррупционных действий со стороны исполнителей и вероятность потерь средств предприятия. Предложен порядок регламентирования и контроля деятельности по реализации услуг, а также закупке товаров и услуг.

Ключевые слова: Комплаєнс, бизнес-процесс, внутренний контроль, предотвращение рисков, реализация услуг, закупка товаров и услуг.

The article discusses a set of measures to increase the enterprise competitiveness, minimize of risks and ensure compliance with legal and ethical standards of conduct through the introduction of Compliance system. The key business processes of transport and logistics enterprises that require constant internal control are identified. The potential corrupt actions risks and the probability of enterprise funds losses are analyzed. The procedure of regulation and control activities for the service sales, as well as the goods and services purchase, is proposed.

Key words: Compliance, business-process, internal control, risks prevention, service sale, goods and services purchase.

УДК 338.58:65.014

Іванов В.Б.
к.т.н., доцент
Національний транспортний
університет

Постановка проблеми. Погіршення фінансового стану підприємств в умовах економічної кризи, невиконання взаємних зобов'язань, зростання дебіторської заборгованості сприяють розповсюдженню корупційних дій у середовищі менеджменту та водночас підвищують ризики ведення господарської діяльності підприємствами. Логістичні, транспортні та експедиційні підприємства є серед найбільш уразливих як до господарських ризиків, так і до корупційних проявів. Окрім того, треба враховувати специфіку діяльності вказаних підприємств як елементів інфраструктури бізнесу, що працюють в умовах високої конкуренції. Для таких підприємств велике значення має підтримання їх ділової репутації, що характеризується відсутністю негативних прецедентів у виконанні зобов'язань, а також відповідністю правовим та етичним нормам поведінки. Це вимагає від керівників підприємств розроблення механізмів, що мінімізують вірогідність не лише фінансових утрат, а й втрати довіри з боку клієнтів підприємства, ділових партнерів, акціонерів та регулюючих органів. Комплексне вирішення вказаних завдань забезпечує впровадження системи Комплаєнс.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасний стан теоретичних досліджень та практичних розробок у галузі Комплаєнсу як відносно нового напрямку менеджменту підприємств відображають окремі публікації вітчизняних та зарубіж-

них науковців, що переважно стосуються сфери банківської, фармацевтичної, а також діяльності великих машинобудівних, енергетичних, сільськогосподарських корпорацій, освітніх та медичних закладів [1–6]. Як показано в роботах [7–10], відповідність законам, правилам та стандартам у сфері Комплаєнсу зазвичай стосується таких питань, як виконання відповідних стандартів поведінки на ринку, управління конфліктами інтересів, справедливе відношення до клієнтів. Водночас розроблення документів та процедур, що забезпечують діяльність компанії згідно з вимогами законодавства, запобігання ризикам, інформації, протидія корупції, розвиток культури управління та встановлення етичних норм поведінки співробітників і т. ін. є складниками впровадження типових бізнес-процесів підприємств, що висвітлюються в дослідженнях [11–13].

Постановка завдання. Метою дослідження є висвітлення основних напрямів упровадження системи Комплаєнс у підприємствах транспорту та логістики, аналіз ключових бізнес-процесів та розроблення порядку регулювання і контролю найпоширеніших із них, а саме реалізації послуг та закупівлі товарів і послуг.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасному бізнес-суспільстві система заходів, що спрямовані на досягнення вказаної мети, характеризується терміном «Комплаєнс», що

полягає у функціонуванні організації відповідно до встановлених принципів та визначень, внутрішньої політики та процедур, що базуються на вимогах місцевого законодавства та поширеної міжнародної практики ведення бізнесу. Як складова частина системи управління він формує комплекс вбудованих у бізнес-процеси видів контролю виконавців, документів, технічних засобів стосовно їх відповідності зовнішнім та внутрішнім нормативам і вимогам. Залежно від сфери діяльності формуються пріоритетні напрями Комплаєнс-політики компанії, а саме: управління інвестиціями (Fair Investment Policy), оподаткування (Fair Tax Policy), кредитування (Fair Lending Policy), постачання (Fair Purchasing policy), реалізація продукції (Fair sales policy), інформування про порушення (Whistleblowing Policy) і т. ін.

Наприклад, головними складовими елементами Комплаєнс-політики компанії «ДТЕК» є:

- неухильне виконання норм Кодексу корпоративної етики, процедур та внутрішніх етичних норм ведення бізнесу;
- розвиток Комплаєнс-культури на всіх підприємствах групи;
- запобігання потенційним конфліктам інтересів серед працівників;
- забезпечення профілактики корупційних дій і фінансових злочинів.

Закладені в Комплаєнс-політику «ДТЕК» механізми повинні забезпечити внутрішнє здоров'я компанії та успішну взаємодію із зовнішнім середовищем на основі виконання принципів етичного ведення бізнесу і слідування вимогам, що застосовуються до групи, найвищих стандартів етичної поведінки в усіх сферах діяльності.

Важливим складником внутрішнього здоров'я підприємств є запобігання фінансовим, операційним та бізнес-ризикам, що досягається встановленням чітких стандартів та правил роботи, постійним наглядом за виконанням розроблених процедур. Система управління ризиками повинна запобігти ризикам невідповідності або невиконання вимог законодавства, нормативних документів, правил та стандартів, галузевих вимог, кодексів поведінки тощо. Вказані ризики невідповідності в кінцевому підсумку можуть проявитися у формі застосування юридичних санкцій або санкцій регулюючих органів, фінансових та репутаційних утрат. Контроль бізнес-ризиків, передусім репутаційних, призначений мінімізувати ймовірність їх виникнення та зменшити наслідки для компанії.

Для переважної більшості організацій набір політик Комплаєнс включає:

- кодекс корпоративної етики або корпоративної поведінки, що встановлює морально-етичні принципи, стандарти поведінки, пріоритети компанії та обов'язки співробітників;

- політику чесної конкуренції, що вимагає від кожного співробітника виконання конкурентних правил та умов та спрямована на формування вільного ринку та відкритої конкуренції товарів та послуг;

- політику протидії відмиванню доходів, отриманих злочинним шляхом, що захищає легальний сектор економіки від проникнення тіншових доходів;

- політику отримання та надання подарунків, запрошень, що забезпечує відокремлення понять «подарунок» та «хабар» шляхом установаження граничної вартості подарунків та процедур контролю над їх наданням;

- політику інформування про порушення етичних стандартів, що дає можливість працівникам, замовникам та постачальникам як офіційно, так і анонімно повідомляти про випадки корупції та інші порушення норм і стандартів поведінки;

- політику, що регулює конфлікт інтересів завдяки впровадженню етичних стандартів поведінки співробітників у разі виникнення подібних конфліктів (інтереси співробітника вступають у протиріччя з інтересами компанії, інтереси одного клієнта з інтересами іншого і т. ін.). Політика вимагає, щоб інтереси компанії завжди ставилися вище за інтереси її окремих співробітників;

- політику захисту майна компанії, що поширюється як на матеріальні, так і нематеріальні цінності, забезпечує захист патентів, «ноу-хау», інтелектуальних прав;

- політику конфіденційності інформації, що гарантує нерозголошення інформації про клієнтів, регулює зберігання та обробку персональних даних, надання коректної звітності.

Для реалізації вищезгаданих політик вбудовуються робочі процеси, що передбачають постійний контроль виникнення потенційних проблем та їх швидке вирішення в режимі реального часу. Моніторинг контрагентів та осіб, з якими здійснюються ділові контакти, передбачає оцінку ступеню їх здатності до корупційних проявів, рівня розвитку в компанії-контрагенті системи протидії корупції [14; 15]. Предметом зовнішнього моніторингу є також ризики корупції під час взаємодії з державними органами, зокрема необхідності винагороди за участь у тендерних закупках за державні кошти, за прискорення процедур, за отримання дозвільних документів, за вирішення питань у правоохоронних органах та судовій системі. Важливе місце в системі контролю займає також внутрішній контроль, проведення перевірок та аудиту.

Система внутрішнього контролю реалізує функцію запобігання ризикам шляхом:

- виявлення, класифікації та обліку ризиків;
- кількісної оцінки ймовірності виникнення та можливих наслідків;

- моніторингу ефективності управління ризиками;

- участі в розробленні заходів щодо зниження рівня ризиків, розробленні рекомендацій та внутрішніх документів щодо управління ризиками;

- виявлення конфлікту інтересів у діяльності організації та її працівників;

- аналізу показників динаміки зауважень клієнтів та дієвості запроваджених заходів;

- аналізу економічної доцільності аутсорсинга послуг та використання підрядних організацій;

- розроблення внутрішніх документів, що спрямовані на протидію комерційному підкупу та корупції;

- розроблення документів та організації заходів щодо впровадження норм корпоративної поведінки та професійної етики;

- виконання інших функцій, що запобігають ризикам та передбачені внутрішніми документами організації.

Фундаментом для побудови всіх елементів системи внутрішнього контролю є контрольне середовище, що включає три головні елементи:

- менеджмент як виконавець функцій контролю;

- організація, що визначає завдання, компетенцію та відповідальність персоналу;

- IT-система, що забезпечує як виробничі процеси, так і потреби внутрішнього контролю.

Як показує досвід аудиторських перевірок, ключовими бізнес-процесами, що вимагають постійного внутрішнього контролю, є такі:

- закупівлі товарів;

- реалізація товарів та послуг;

- касове обслуговування, готівкові та карткові розрахунки;

- розрахунок компенсацій за відрядження;

- розрахунки витрат та підготовка рахунків;

- облік та управління засобами виробництва.

Типові порушення вказаних бізнес-процесів включають:

- невиконання стандартних управлінських процедур;

- непрозоре ведення документації, коли відсутні важлива ділова інформація та бухгалтерські документи;

- перевищення встановлених повноважень під час прийняття рішень;

- порушення принципу «чотирьох очей», коли одноосібно приймаються та оформлюються рішення, які передбачають участь декількох працівників;

- недоліки в системі автоматизованої обробки інформації, що допускає помилкові розрахунки та використання неправдивої інформації;

- відсутність баз даних відносно клієнтів, що унеможлиблює оцінку їх ділової репутації, кредитоспроможності, конкурентоздатності і т. ін.;

- недосконалий контроль витрат, що призводить до непрозорого та нецільового використання коштів.

Розглянемо систему внутрішнього контролю в логістичній або транспортній компанії на прикладі такого універсального для всіх видів підприємств бізнес-процесу, як процедура закупівлі товарів та послуг.

Необхідність регламентування та контролю діяльності із закупівлі товарів та послуг пояснюється наявністю ризиків корупційних дій із боку виконавців та вірогідними втратами коштів підприємства. Так, розглядаючи окремі елементи, можна відзначити, що:

- без чітко встановлених процедур на кожному з етапів закупівель можливі порушення заради власних інтересів окремих виконавців;

- без конкурентного відбору постачальників та відповідного оформлення замовлень можливе придбання товарів та послуг низької якості та за завищеними цінами;

- без прозорого процесу реалізації замовлень можливі втрати товарів та невиконання замовлень у повному обсязі;

- без ефективної перевірки супроводжувальних та платіжних документів можливі помилкові платежі, втрата коштів підприємства та податкові порушення.

Запропонована система контролю закупівель (рис. 1) показує необхідність виконання вимог та чітких процедур кожним із робітників, що мають відношення до процесу придбання товарів та послуг. Її запровадження в підприємствах транспорту та логістики дає змогу мінімізувати ризики втрат коштів підприємства внаслідок корупційних дій із боку виконавців.

Іншим важливим бізнес-процесом транспортних та логістичних компаній є реалізація послуг, де також існують ризики недоотримання доходів підприємства як результат помилок або корупційних дій персоналу. Розглядаючи окремі елементи системи реалізації послуг, зауважимо, що:

- несвоєчасне виявлення некоректних розрахунків витрат, пов'язаних із виконанням послуг, може призвести до збитковості виконання контрактів підприємства;

- відсутність ефективного управління виконанням контракту може призвести до порушень строків виконання, обсягів робіт та інших контрактних умов;

- під час використання послуг субпідрядників без належного відбору та контролю можливі як фінансові, так і репутаційні ризики підприємства;

- порушення змісту та строків підготовки рахунків та актів виконаних робіт може призвести до втрати коштів, виникнення податкової заборгованості та негативних юридичних наслідків для підприємства.

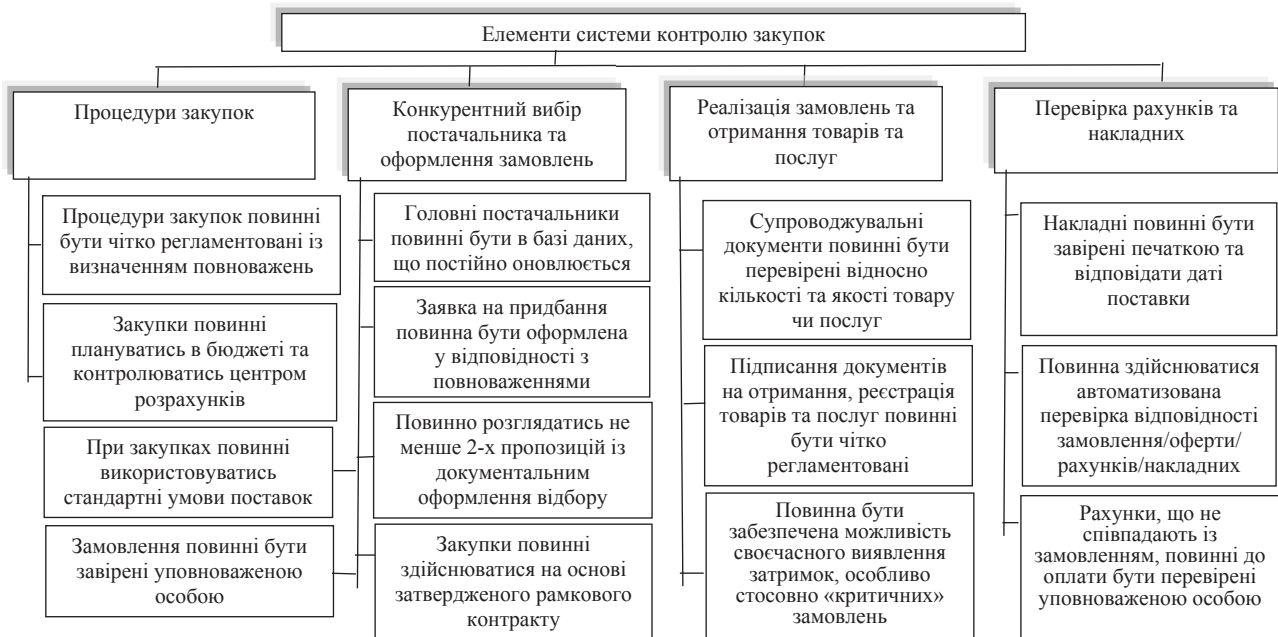


Рис. 1. Зміст системи контролю закупок на підприємстві



Рис. 2. Зміст системи контролю продажів послуг

Для запобігання наведеним ризикам та втра-там підприємства запропонована система контро-лю продажів послуг (рис. 2). Вона охоплює такі основні елементи, як:

- розрахунок собівартості послуг;
- управління замовленням;
- використання послуг сторонніх організацій як субпідрядників;
- підготовка й оформлення рахунків та актів виконаних робіт.

За кожним із наведених елементів сформовано конкретні вимоги до системи контролю, що забез-

печують уникнення корупційних дій виконавців та ризику втрати коштів підприємства.

Відповідні системи контролю необхідно розро-бити і для інших згаданих вище бізнес-процесів. Це дасть змогу Комплаєнс-контролерам, що без-посередньо не взаємодіють із зовнішнім середо-вищем, не володіють усією сукупністю інформації, своєчасно ідентифікувати зміст проблем та шляхи їх вирішення.

Водночас слід пам'ятати, що жорстке регла-ментування діяльності виконавців здатне не лише мінімізувати ризики, а й обмежити ініціа-

тиву працівників, загальмувати розвиток організації. Таким чином, від керівництва підприємства необхідне визначення певної межі регламентування, що відображає як реальний стан підприємства та його перспективи розвитку, так і ринкові тенденції та поточні зміни законодавства. Розроблення та впровадження адекватної політики Комплаєнс забезпечує ефективну взаємодію й справедливі стосунки між учасниками ринку, мінімізує правові, фінансові та репутаційні ризики, сприяє розвитку організації та персоналу підприємства.

Висновки з проведеного дослідження.

У статті проаналізовано ключові бізнес-процеси, що вимагають постійного внутрішнього контролю в підприємствах транспорту та логістики. У результаті аналізу виділено типові порушення вказаних бізнес-процесів, серед яких – невиконання стандартних управлінських процедур, непрозоре ведення документації, перевищення встановлених повноважень, порушення принципу «чотирьох очей» і т. ін.

На прикладі таких традиційних бізнес-процесів, як процедури закупівлі товарів та послуг, а також реалізація послуг, розроблено системи контролю, що забезпечують уникнення корупційних дій виконавців та ризику втрати коштів підприємства.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Цюцяк А.Л., Цюцяк І.Л. Впровадження системи комплаєнс-контролю у вітчизняну систему незалежного фінансового контролю та аудиту. Науково-інформаційний вісник. Економіка. 2011. № 3. С. 200–206.
2. Правдива Л. Удосконалення корпоративного управління в банках та управління комплаєнс-ризиком. Вісник НБУ. 2011. № 7. С. 10–13.
3. Дубов Д.А. Внедрение системы комплаєнс-контроля в кредитных организациях. Инновационная наука. 2016. № 2–1 (14). С. 118–120.
4. Ван Коммер В., Алинк М. Риск-менеджмент для крупных налогоплательщиков и проблема комплаєнса. Финансы. 2017. № 1. С. 24–29.
5. Josef Wieland, Roland Steinmeyer, Stephan Grüninger, (2015) Handbuch Compliance-Management. Konzeptionelle Grundlagen, praktische Erfolgsfaktoren, globale Herausforderungen. Erich Schmidt Verlag, 44–47.
6. Гареева Э.Ф. Особенности комплаєнс-контроля в российских банках и его взаимосвязь в системе внутреннего контроля. Современные финансовые инструменты развития экономики регионов: сборник статей XII международной научно-практической конференции молодых ученых и студентов. Уфа, 2014. С. 72–73.
7. Амброжевич О. Комплаєнс: с ним или без него. Вестник НАУФОР. 2011. № 9. С. 54–60.
8. Пальцун І.М. Compliance-політика як складова корпоративної культури підприємства. Торговля і ринок України. 2013. Вип. 35. С. 134–141.
9. Данилина О., Пустовалова Е. Комплаєнс-функция в современной организации: создание, структурирование и оценка. Внутренний контроль в кредитной организации. 2010. № 3. URL: www.int-comp.org.
10. Stefan Behringer (2010). Compliance kompakt – BestPractice im Compliance-Management. Erich Schmidt Verlag, Berlin, 317.
11. Управління якістю бізнес-процесів на підприємстві: монографія / Л.Г. Шемаєва, К.С. Безгін та ін. Х.: ХНЕУ, 2011. 240 с.
12. Бойчук Н.Я., Орел В.В. Оптимізація управління бізнес-процесами на підприємствах України. Збірник наукових праць Національного технічного університету «КПІ». 2016. Вип. 17. С. 173–180.
13. Демиденко В.В. управління бізнес-процесами як складова процесного підходу до управління підприємством. Ефективна економіка. 2015. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>.
14. Волошенко А.В. Комплаєнс-практика як превентивний метод боротьби з корупцією. Актуальні проблеми економіки. 2014. № 7. С. 405–413.
15. Mark Pieth (2011) Anti-Korruptions-Compliance: Praxisleitfaden für Unternehmen. Dike, Zürich, 157.