

Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права
Кафедра менеджменту і логістики

Кваліфікаційна робота
на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»
зі спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій і адміністрування»
на тему: «Впровадження функцій комплаєнс-менеджменту у процес управління
організацією»

Виконав: студент групи 601-ЕМо

Логачов Ростислав Сергійович _____

Керівник:

доцент кафедри менеджменту і логістики,

к.е.н., доцент Глебова А.О. _____

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ПРОЦЕСУ ВПРОВАДЖЕННЯ ФУНКЦІЙ КОМПЛАЄНС-МЕНЕДЖМЕНТУ У ПРОЦЕС УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ.....	5
1.1 Комплаєнс-менеджмент: сутність, роль, функції та значення для сучасних організацій.....	5
1.2 Процес впровадження функцій комплаєнс-менеджменту у процес управління організацією	9
1.3 Світовий досвід впровадження комплаєнс-менеджменту у діяльність сучасних організацій.....	15
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ ВПРОВАДЖЕННЯ ФУНКЦІЙ КОМПЛАЄНС- МЕНЕДЖМЕНТУ У ПРОЦЕС УПРАВЛІННЯ ТОВ «КЕРНЕЛ ТРЕЙД»	23
2.1 Аналіз соціально-економічних умов функціонування ТОВ «КЕРНЕЛ ТРЕЙД»	23
2.2 Діагностика фінансово-економічних показників ТОВ «КЕРНЕЛ ТРЕЙД».....	31
2.3 Характеристика функцій комплаєнс-менеджменту ТОВ «КЕРНЕЛ ТРЕЙД»...	35
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ВПРОВАДЖЕННЯ УСПІШНИХ ЗДОБУТКІВ ПРАКТИКИ КОМПЛАЄНСУ У ТОВ «КЕРНЕЛ ТРЕЙД».....	42
3.1 Удосконалення процесу реалізації функції захисту репутації ТОВ «КЕРНЕЛ ТРЕЙД» з метою підвищення інвестиційної привабливості	42
3.2 Впровадження світової практики щодо навчання персоналу ТОВ «КЕРНЕЛ ТРЕЙД» щодо формування комплаєнс-культури.....	47
3.3 Розрахунок ефективності запропонованих заходів	52
ВИСНОВКИ.....	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	63
ДОДАТКИ.....	70

ВСТУП

Впровадження функцій комплаєнс-менеджменту у процес управління організацією зумовлене зростанням ролі прозорості бізнесу, дотримання регуляторних вимог та управління комплаєнс-ризиками в умовах динамічного зовнішнього середовища, посилення державного та міжнародного контролю, а також підвищення очікувань з боку інвесторів, контрагентів та суспільства. Для ТОВ «Кернел Трейд», як товариству яке активно іноземними контрагентами впровадження комплаєнс-менеджменту стає інструментом забезпечення законності, запобігання корупцію, мінімізації репутаційних та комплаєнс-ризиків.

Метою даної кваліфікаційної роботи є розробка практичних рекомендацій щодо впровадження функцій комплаєнс-менеджменту у процес управління ТОВ «Кернел Трейд» з метою забезпечення прозорості бізнесу та підвищення інвестиційної привабливості. Наявність впровадження комплаєнс-функцій підвищує довіру інвесторів, сприяє зростанню інвестиційної привабливості та забезпечує стійкий сталий ріст компанії.

Об'єктом дослідження є впровадження функцій комплаєнс-менеджменту у процес управління ТОВ «Кернел Трейд».

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти процесу провадження функцій комплаєнс-менеджменту (навчання персоналу, захист репутації компанії, управління комплаєнс-ризиками) у процес управління ТОВ «Кернел Трейд».

Для досягнення мети дослідження мети визначено завдання, що відображають логіку та послідовність проведення дослідження:

- дослідити комплаєнс-менеджмент: сутність, роль, функції та значення для сучасних організацій;

- охарактеризувати процес впровадження функцій комплаєнс-менеджменту у процес управління організацією;

- дослідити світовий досвід впровадження комплаєнс-менеджменту у діяльність сучасних організацій;

проаналізувати соціально-економічних умов функціонування ТОВ «Кернел Трейд»;

провести діагностику фінансово-економічних показників ТОВ «Кернел Трейд»;

охарактеризувати функції комплаєнс-менеджменту ТОВ «Кернел Трейд»;

визначити шляхи удосконалення процесу реалізації функції захисту репутації ТОВ «Кернел Трейд» з метою підвищення інвестиційної привабливості;

запропонувати заходи впровадження світової практики щодо навчання персоналу ТОВ «Кернел Трейд» щодо формування комплаєнс-культури;

провести розрахунок ефективності запропонованих заходів із впровадження функцій комплаєнс-менеджменту для ТОВ «Кернел Трейд».

У даній кваліфікаційній роботі застосовуються такі методи дослідження як: загальнотеоретичні та специфічні методи наукового пізнання. У роботі використовувалися методи індукції, дедукції, аналізу і синтезу, порівняння, інтуїції. При дослідженні причинних зв'язків застосовані методи традиційної логіки. Кількісний аналіз супроводжується застосуванням порівняльних характеристик, та моделей.

За результатами дослідження було взято участь у конференції та опубліковано статтю:

Логачов Р.С. Впровадження функцій комплаєнс-менеджменту у процес управління організацією. *Економіка та регіон.*, 2026, №1.

Структура кваліфікаційної роботи. Обсяг роботи 98 сторінок. Ця кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, дев'яти підрозділів та висновків. Містить 22 таблиці, 21 рисунок, 3 додатки та 62 джерела літератури.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ПРОЦЕСУ ВПРОВАДЖЕННЯ ФУНКЦІЙ КОМПЛАЄНС-МЕНЕДЖМЕНТУ У ПРОЦЕС УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

1.1 Комплаєнс-менеджмент: сутність, роль, функції та значення для сучасних організацій

Комплаєнс у перекладі з англійської мови (compliance) означає відповідність чомусь, згоду. Термін походить від дієслова «to comply», що перекладається як відповідати. У Кембриджському словнику англійської мови, комплаєнс визначають як акт дотримання закону чи правила, особливо того, що контролює конкретну галузь чи вид роботи (англійською the act of obeying in a law or rule, especially one that controls a particular industry or type of work) [37]. У зв'язку з тим що комплаєнс є відносно новим поняттям в економіці, науковці пропонують різні підходи до тлумачення цього терміну (табл. 1.1).

Таблиця 1.1. Огляд тлумачень терміну «комплаєнс» [складено автором на основі 2, 42, 44, 45, 49, 51, 58, 59, 60, 61]

Підхід	Опис
OECD у практичному керівництві «Good Practice Guidance on Internal Controls, Ethics and Compliance»	базові принципи побудови внутрішніх контролів та етики в організаціях, які лягли в основу сучасних підходів до побудови комплаєнс-систем
U.S. Department of Justice в документі «Evaluation of Corporate Compliance Programs»	критерії оцінки ефективності комплаєнс-програм при розслідуваннях, задаючи практичні орієнтири для побудови і документування механізму адаптації управлінських рішень
ISO (стандарт ISO 37301:2021)	формалізовану структура комплаєнс-менеджменту (вимоги до системи), що дозволяє проектувати механізми контролю, моніторингу та постійного покращення в організації

продовження таблиці 1.1

Tom C. Fox (policies, monitoring, investigations, third-party risk)	роль чіткої документації і процедур у зниженні ризиків невиконання
Michael Volkov (практичні аналітичні матеріали)	практичні кейси розслідувань, оцінці ризиків постачальників і ролі комплаєнс-програм при взаємодії з регуляторами; його аналітика корисна для формування політик реагування та «технічних» процедур
Douglas W. Arner, Janos N. Barberis і Ross P. Buckley розвивають тему RegTech / SupTech	технологічні інструменти, що автоматизують моніторинг відповідності та полегшують реалізацію процедур контролю та звітності в реальному часі
Holter Antonsen (compliance-maturity)	оцінка зрілості комплаєнс-систем, що дозволяють кількісно вимірювати готовність організації до адаптації управлінських процесів
Griffith Sean J. (Corporate Governance in an Era of Compliance)	сукупність внутрішніх процесів, за допомогою яких фірми пристосовують свою поведінку до встановлених норм. Комплаєнс встановлює внутрішні механізми попередження та виявлення порушення законодавства і регуляторних практик
Governatori, Guido & Shek, Sidney (Rule Based Business Process Compliance)	комплекс заходів, які організація здійснює для забезпечення свого основного рівня бізнесу, водночас не порушуючи відповідних нормативних актів у юрисдикціях, в яких цей бізнес знаходиться, враховуючи особливості галузей, в яких функціонує підприємство
Oxford Learner's Dictionaries	процедури, яких необхідно дотримуватися для забезпечення повної відповідності закону (англійською – procedures that must be followed to ensure full compliance with the law)
The Basel Committee (Базельський комітет з банківського нагляду)	комплаєнс-ризик як ризик юридичних або регулятивних санкцій, фінансових втрат або втрати репутації, яких організація може зазнати внаслідок невиконання ним усіх відповідних законів, нормативних актів, кодексів поведінки та стандартів належної практики
International Compliance Association (Міжнародна асоціація комплаєнсу)	здатність діяти відповідно до закону, набору правил та норм, або встановлених вимог та внутрішніх процедур

Українські вчені підходять до цього поняття теж з різних точок зору, зосереджуючись на його правових, організаційних та етичних вимірах. Серед відомих дослідників у цій сфері відносяться: Г.А. Нерсисян і А.Ю. Герасименко [32], О.М. Колодізев і О.В. Коцюба [25], Л. Правдива [34], В.Б. Іванов і І.Ф. Лаврик [4], Н.В. Москаленко [31], С.С. Теленик [35], П.С. Матвеев і М.Ю. Можаровський [30], О.В. Неізнана [33], О. Ковальчук [24] та О.Р. Ковалишин [23]. Наприклад,

Н.В. Москаленко розглядає комплаєнс як процес управління ризиками, спрямований на забезпечення дотримання вимог законодавства, професійної етики та принципів ведення бізнесу. За словами Москаленко, впровадження комплаєнсу допомагає підтримати відповідні стандарти ринкової поведінки та формувати позитивний імідж організації [31]. О.В. Неізнана, з іншого боку, визначає комплаєнс як сукупність функцій, інтегрованих в діяльність організації, що забезпечують дотримання внутрішніх стандартів, корпоративної етики та вимог законодавства для підвищення загальної ефективності [33].

Тому, комплаєнс-менеджмент можна визначити як управління системою організаційних заходів і механізмів, що гарантують правову, фінансову та етичну відповідність діяльності організації вимогам зовнішнього середовища й власної корпоративної політики.

В сучасній управлінській практиці комплаєнс-менеджмент вважається ключовим елементом корпоративного управління. Його роль виходить за межі простого забезпечення правил, охоплюючи культивування культури корпоративної ділової етики. Це передбачає прозоре прийняття рішень та підзвітність всіх учасників господарської діяльності.

Функціональна структура комплаєнс-менеджменту на основі ISO 37301:2021 [38] охоплює низку взаємопов'язаних складових, які забезпечують його системність та ефективність у межах корпоративного управління, так до основних функцій відносяться збір даних, оцінка, реакцію (протидія) та постійне покращення, окрім того застосовуються спеціальні функції, рис. 1.1.

Важливою характеристикою комплаєнс-менеджменту є його ризикоорієнтований характер: відповідні механізми дають змогу не лише фіксувати вже наявні порушення, а й передбачати потенційні ризики, зменшуючи ймовірність виникнення конфліктних ситуацій, правових спорів чи репутаційних втрат.

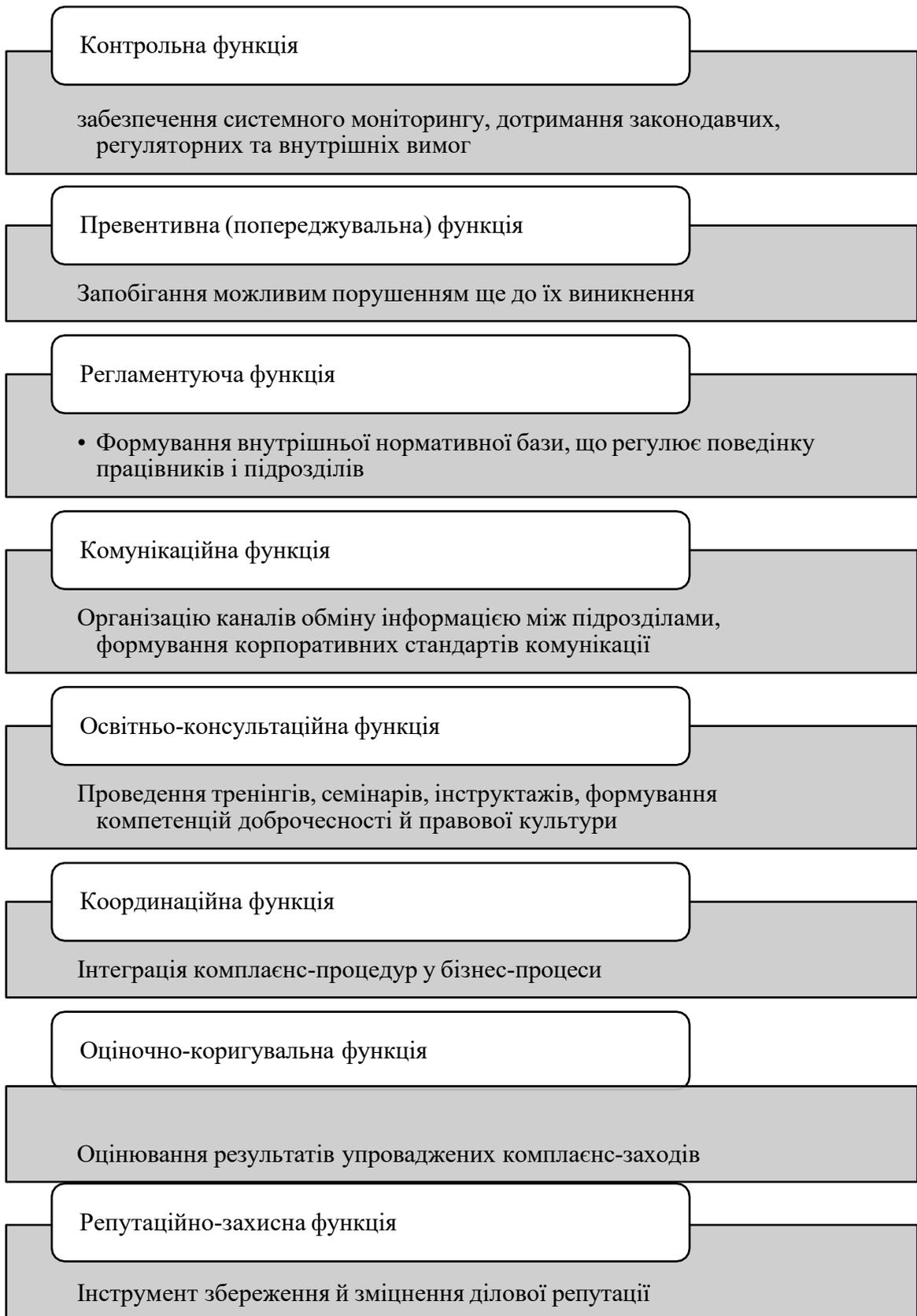


Рис. 1.1 Спеціальні функції комплаєнс-менеджменту [складено автором на основі 29]

Водночас, значення комплаєнс-менеджменту відображається в адаптації діяльності організації до вимог сучасної господарської діяльності. Експортна діяльність чи залучення інвестицій вимагають наявності чітко ефективно організованих процедур відповідності, що підтверджують здатність організації діяти до принципів законності, прозорості та сумлінності. В цьому контексті для інвесторів, контрагентів та суспільства розвинений комплаєнс-менеджмент є значущим показником надійності та довгострокової стабільності господарської діяльності.

Дослідивши комплаєнс-менеджмент: сутність, роль, функції та значення для сучасних організацій. Визначили що сутність комплаєнс-менеджменту полягає в відповідності діяльності до законодавства та внутрішнім положенням організації, а роль комплаєнсу полягає в формуванні культури ділової етики.

1.2 Процес впровадження функцій комплаєнс-менеджменту у процес управління організацією

Впровадження функцій комплаєнс-менеджменту в будь-якій сучасній організації, та є на сьогоднішній день одним із основних заходів для ведення успішної та конкурентоспроможної господарської діяльності, оскільки комплаєнс-менеджмент передбачає відповідність організації не тільки законодавчим вимогам, але також внутрішнім політикам і процедурам, наприклад, кодексів поведінки, і стандартам доброї практики. Детально про особливості теоретичного впровадження загальних функцій комплаєнс-менеджменту, зображено на рис. 1.2.

Однією із загальних функцій комплаєнс-менеджменту є збір даних численних невідповідностей та ризиків, з якими стикається організація [54]. Ця функція заснована на системному моніторингу даних організації та її середовища для ідентифікації поточних і майбутніх ризиків. Як показано на табл. 1.2, на практиці використовуються різні підходи до збору відповідних даних, причому деякі з них більш ефективні для виявлення нових або ризиків що виникають [54]. Багато

організацій розпочинають цей процес з аналізу досвіду схожих за діяльністю організацій чи рекомендацій галузевих асоціацій.

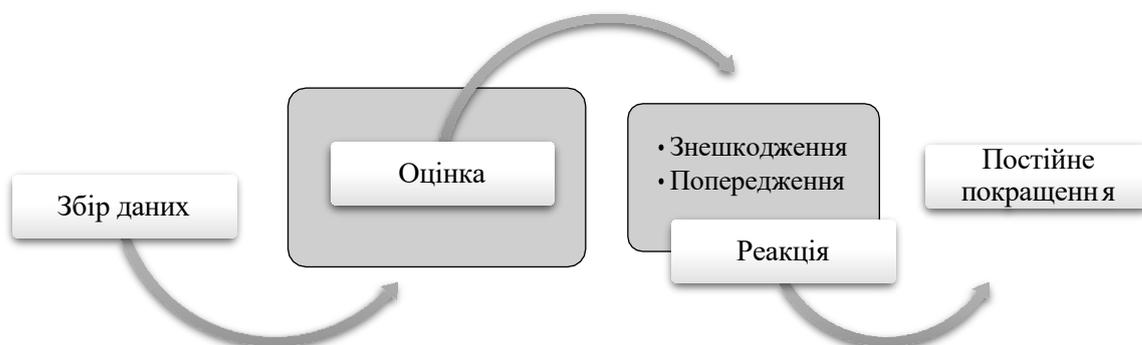


Рис.1.2. Модель впровадження загальних функцій комплаєнс- менеджменту [узагальнено на основі 3]

Доцільно розглядати отриману цю інформацію як відправну точку, яка згодом адаптується з урахуванням специфіки діяльності конкретної організації та її бізнес-процесів.

Таблиця 1.2. Інструменти структуризація [узагальнено на основі 54]

Типи загроз	Когнітивні обчислення	Відстеження даних	Опитування ключових працівників	Ключові індикатори	Аналіз процесів	Створення комітетів
Існуючі						
Нові						
Потенційні						

Одним із часто використовуваних підходів впровадження функції збору даних є опитування ключових працівників, з метою кращого розуміння операцій і визначення відповідних законів та регламентів, з якими вони стикаються регулярно. Як зазначено в табл. 1.2, цей метод є ефективним для виявлення існуючих законів і регламентів, що становлять загрозу відповідності, і може надавати вказівки на нові загрози, але він може бути менш ефективним для виявлення потенційних загроз або змін у стандартах виконання, які ще не є очевидними для працівників [46].

Підходи, різноманітність і складність комплаєнс-ризиків відповідності створюють необхідність залучення керівників операцій і власників ризиків до процесу виявлення загроз. Одним із способів цього є створення комітетів з питань відповідності (workshops) на різних рівнях організації [47].

Наступною із загальних функцій комплаєнс-менеджменту є оцінка комплаєнс-ризиків, яка зазвичай здійснюється насамперед на основі ймовірності та впливу [1]. Ймовірність – це вірогідність того, що ризик може статися. У випадку з відповідністю це означає ймовірність конкретного невиконання закону або етичного порушення. Один із підходів є врахування частоти невідповідності. Чи відбудеться подія один раз на рік або один раз на п'ять років? Це судження ґрунтується на досвіді та історичних даних організації, якщо такі дані наявні. По даним табл. 1.3 ймовірність виникнення оцінюється за п'ятибальною шкалою від «рідкісна» до «майже певна». Припущення щодо контролів і частота отримують описові маркери, які потім співвідносяться з переконаннями оцінювача.

Другим компонентом комплаєнс-ризиків є вплив. Вплив – це результат або ефект ризику в контексті стратегії організації та бізнес-цілей (табл. 1.4).

Таблиця 1.3. Характеристика загроз за їхньою ймовірністю [узагальнено на основі 1]

Оцінка	Існуючі контрольні механізми	Частота
5 Майже напевно	Відсутні контрольні механізми. Відсутні політики або процедури, не визначено відповідальних осіб, відсутнє навчання, немає перегляду з боку менеджменту.	Очікується в більшості випадків Більше одного разу на рік
4 Ймовірно	Політики та процедури існують, але не є обов'язковими або не оновлюються регулярно Контролі не тестуються або дають незадовільні результати Визначено відповідальних осіб. Існує певне формальне або неформальне навчання Відсутній перегляд з боку менеджменту	Ймовірно станеться Принаймні один раз на рік
3 Можливо	Політики є обов'язковими, але не оновлюються регулярно Контролі тестуються час від часу, з різними результатами Визначено відповідальних осіб. Навчання проводиться за потреби. Зміни з боку менеджменту виконуються, але не документується.	Може статися Принаймні один раз на 5 років

продовження таблиці 1.3

2 Малоімовірно	Політики є обов'язковими і оновлюються регулярно. Контроль дає переважно позитивні результати. Навчання регулярно проводиться відповідальним особам, але не документується. Регулярні зміни з боку менеджменту проводяться, але не документуються	Може статися Принаймні один раз на 10 років
1 Рідко	Політики є обов'язковими і оновлюються регулярно. Контролі регулярно проходять позитивну перевірку. Обов'язкове навчання задокументоване. Зміни менеджменту проводяться та документуються.	Ймовірно лише в виняткових випадках Менше одного разу на 10 років

Оцінка кожного інциденту може бути проведена співробітниками з питань відповідності або комітетом з питань відповідності (workshops) і може проводитися на різних рівнях організації.

Таблиця 1.4. Фактор впливу загроз на діяльність організації за його шкодою [узагальнено на основі 1]

Оцінка	Юридичний аспект	Фінансовий аспект	Операційний (Потенційні збої)	Репутація (Імідж)	Охорона здоров'я та безпека	Здатність досягти стратегічних цілей
1 Незначний	Відповідність нормам	< 500 тис. грн.	< ½ дня	Відсутність публічного розголосу	Без травм	Малий або відсутній вплив
2 Помірний	Адміністративне порушення з невеликими або без штрафів	500 –1000 тис. грн.	< 1 дня	Локальний негативний вплив на репутацію), але з можливістю відновлення	Надання першої медичної допомоги	Незначний вплив
3 Серйозний	Значні адміністративні штрафи/санкції	1–10 млн. грн	1 день – 1 тиждень	Негативне висвітлення у ЗМІ .	Медичне лікування	Значний вплив
4 Катастрофічний	Серйозне порушення, імовірно кримінальне переслідування	10–100 млн. грн	1 тиждень – 1 місяць	Негативне висвітлення в національних або міжнародних ЗМІ	Смерть або серйозні травми	Суттєвий вплив

Оцінка інцидентів з точки зору ймовірності та впливу дозволяють комплексно оцінити комплаєнс-ризик по всій організації. Один із методів, що використовується для фіксації та узагальнення оцінки серйозності, — це створення матриці комплексної оцінки комплаєнс-ризиків, що є кінцевим продуктом функції

оцінки комплаєнс-менеджменту, рис. 1.3. Згідно рис. 1.3, червоні загрози є критичними, жовті – помірні та зелені – якими можна знехтувати.



Рис. 1.3. Матриця пріоритетності розгляду загроз [складено автором на основі 1]

Визначивши структуру частоти та вагомості комплаєнс-ризиків можна впроваджувати наступну функції комплаєнс-менеджменту, побудувавши матрицю подальшої реакції (рис. 1.4).

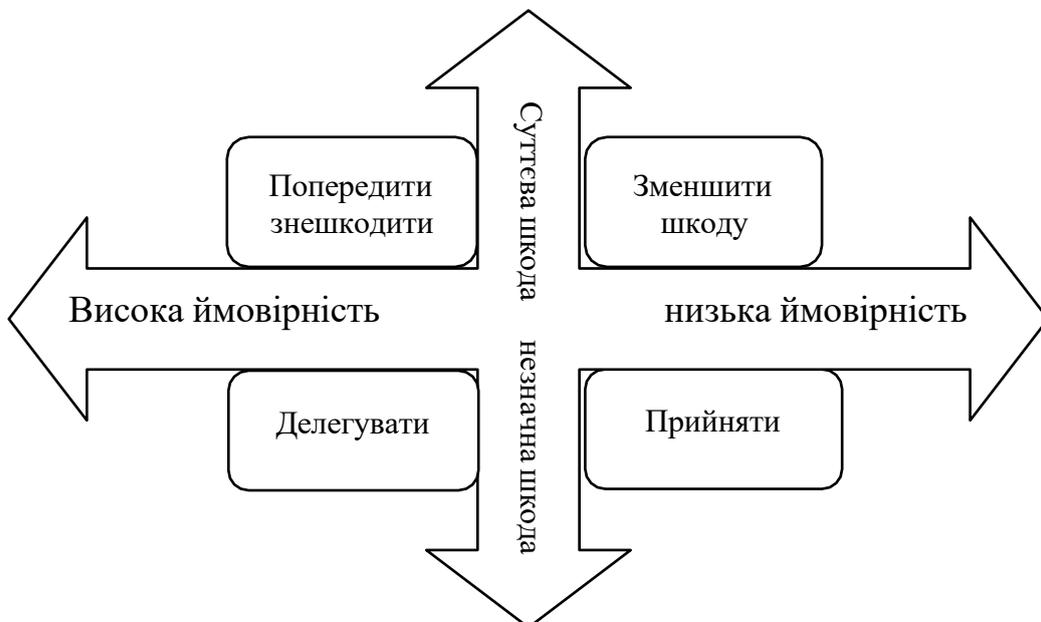


Рис.1.4. Впровадження функції реакції у комплаєнс-менеджменті [складено автором на основі 1]

Згідно матриці на рис. 1.4, проблеми які мають незначну шкоду та низьку ймовірність настання рекомендовано прийняти, значну шкоду та високу ймовірність настання – заходи зменшення шкоди, незначну шкоду та високу ймовірність настання – делегувати підлеглим, значну шкоду та високу ймовірність настання – попередити ризик.

Останньою функцією комплаєнс-менеджменту є постійне покращення, яка спрямована на вдосконалення функцій збору даних, оцінки та реакції для оптимізації комплаєнс-менеджменту в цілому.

Окрім загальних функцій слід розглянути впроваджених спеціальних функцій комплаєнс-менеджменту. Контрольна функція спрямована на організацію комплаєнс-контролю та процедур для дотримання норм законодавства та внутрішніх політик. Методи впровадження функції контролю зображені на рис. 1.5.

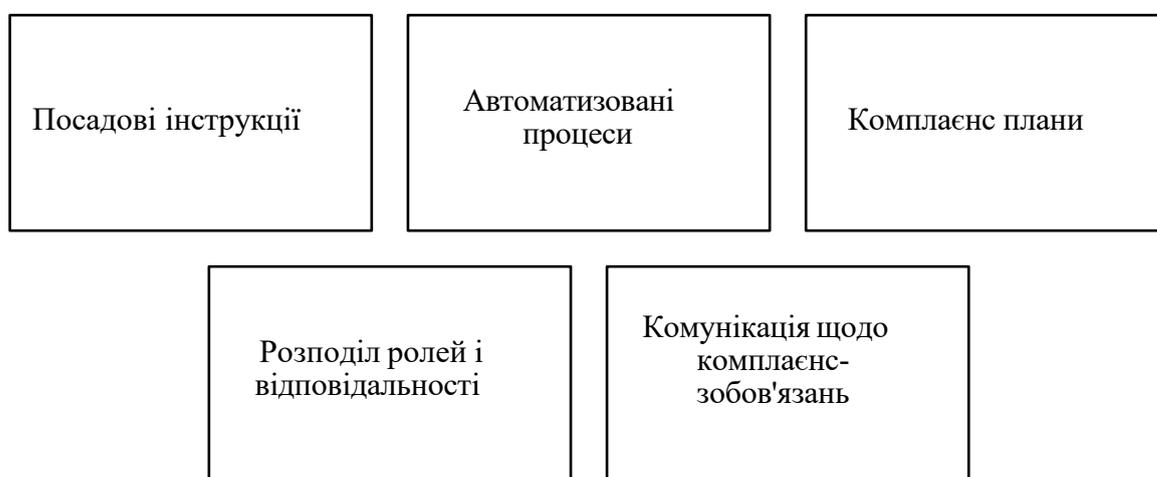


Рис. 1.5. Методи впровадження контрольної функції комплаєнс-менеджменту [складено автором на основі 50]

Превентивна функція комплаєнс-менеджменту спрямована на створення внутрішньої політики раннього виявлення та знешкодження ризиків невідповідності. Регламентуюча функція комплаєнс-менеджменту реалізується шляхом розроблення положень, інструкцій і стандартів установлення правил

етичної поведінки та створення механізмів прийняття рішень у зонах комплаєнс-ризиків.

Комунікативна функція впроваджується шляхом створення каналів обміну інформації між усіма учасниками комплаєнсу. Освітньо-консультаційна функція реалізовується завдяки навчання персоналу за допомогою проведення тренінгів, семінарів та інструктажів. Консультаційна функція необхідна для інформування керівництва при прийнятті рішень. Рекомендовано назначити відповідального в межах організації (наприклад юриста для обмірковування рішень, які дотичні до правових норм). Координаційна функція необхідна для створення інтеграції між комплаєнс-менеджментом та бізнес-моделлю організації. Оціночно-коригувальна функція реалізується за допомогою перевірки ефективності комплаєнс заходів, рекомендована встановити планові норми впровадження комплаєнсу та співвідносити їх із фактичними результатами. Репутаційно-захисна функція реалізовується насамперед під взаємодії із контрагентами, споживачами, державними органами тощо. Важливо відповідати внутрішнім регламентуючим документам із доброчесності та етики для збереження репутації організації [29].

Охарактеризувавши процес впровадження функцій комплаєнс-менеджменту у процес управління організацією описали загальні та спеціальні функції.

1.3 Світовий досвід впровадження комплаєнс-менеджменту у діяльність сучасних організацій

У сучасному динамічному діловому середовищі, де нормативні вимоги змінюються так само швидко, як і ринкові умови, організації в Європейському Союзі змушені постійно адаптуватися до нових умов дотримання вимог. Обсяг нормативних вимог постійно зростає, що створює значне навантаження на організації. Зокрема, нормативні акти, такі як Загальний регламент захисту даних (GDPR), постійно оновлюється, і організації змушені відповідати все більш складним та багаторівневим вимогам.

У повсякденній практиці відділи з комплаєнсу обробляють великі обсяги інформації, проводять ручний аналіз даних та виявляють потенційні порушення. У

той де час зростає кількість помилкових спрацювань, що призводить до неефективного використання ресурсів та затримок у реагування на справі значні комплаєнс-ризиками [55].

Як правило організація відповідності нормативним вимогам мало значною мірою реактивний характер й гуртувалося на ручних перевірках, великому документообігу та усуненні наслідків порушень, зокрема шляхом сплати штрафів. Однак останніми роками країни ЄС все частіше застосовують новий підхід до комплаєнс-менеджменту – RegTech.

RegTech поєднує сучасні цифрові технології, включаючи штучний інтелект (AI), машинне навчання (LM), блокчейн (Blockchain) та автоматизацію процесів (RPA), що значно підвищує ефективність управління комплаєнс ризиками відповідності. Використання таких інструментів дозволяє автоматизувати рутинні операції, зменшити кількість помилок та зосередити людські рішення на ухвалення стратегічних рішень. В результаті RegTech надає організаціям ЄС більш гнучкий, точний та проактивний підхід до забезпечення дотримання нормативних норм [36]. Основні сфери застосування RegTech в системі комплаєнс-менеджменту показані на рис. 1.6.

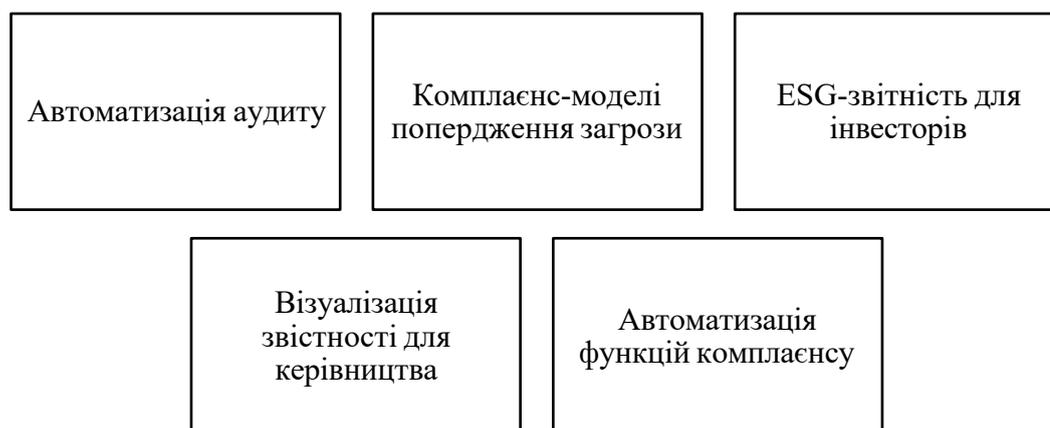


Рис.1.6. Напрями впровадження RegTech у комплаєнс-менеджменту відповідно досвіду ЄС [складено автором на основі 36]

RegTech автоматизує повторювальні, логіко-орієнтовані комплаєнс-завдання, водночас вивисуючи точність і аудиторську відстежуваність, Типовий алгоритм

впровадження автоматизації аудиту за допомогою RegTech складається із трьох етапів, рис. 1.7.

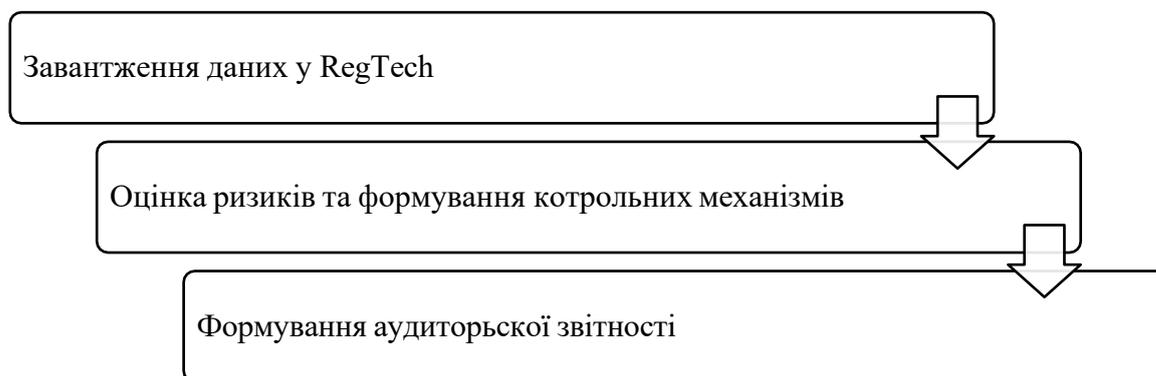


Рис.1.7. Етапи автоматизації аудиту за допомогою RegTech згідно досвіду країн ЄС [складено автором на основі 56]

AI-агенти застосовуються для автоматичного збору інформації з попередніх аудиторських звітів та договорів. За допомогою моделей обробки природної мови (NPL) здійснюється класифікація та маркування документів відповідно до регуляторних вимог, структурних підрозділів або особливих потреб звітності. Моделі машинного навчання (ML) використовуються для аналізу зібраних даних з метою виявлення невідповідностей, порушень політик або відсутності необхідної документації.

Окрім цього, такі системи здатні імітувати збій контрольних процедур, що дозволяє оцінити рівень стійкості наявної комплаєнс-системи організації та її готовність до потенційних ризиків. Застосування великих мовних моделей (LLM) дає змогу узагальнювати результати аналізу та формувати аудиторські висновки відповідно всім нормативам. Водночас підхід Retrieval-Augmented Generation (RAG) забезпечує посилання на перевірені джерела та доказову базу.

Європейський досвід створення проактивної комплаєнс-моделі попередження ризиків зображено на рис. 1.8.



Рис. 1.8. Проактивна комплаєнс-модель попередження загрози на основі практики країн Європи [складено автором на основі 43]

Інвестори дедалі уважніше оцінюють достовірність ESG-даних, що зумовлює потребу у контрольних інструментах, які забезпечують аудиторську звітність та прозорість.

RegTech-рішення формують цілісну та інтегровану систему управління ESG, яка виходить за межі нормативів виконання регуляторних вимог. Застосування комплексного підходу не лише підвищує рівень довіри з боку інвесторів, але й сприяє більш обґрунтованому процесу ухвалення управлінських рішень. Це дозволяє організаціям країн ЄС своєчасно реагувати на зміни регуляторного середовища, а також на трансформацію очікувань інвесторів і суспільства в цілому.

З огляду на те, що ESG дедалі більше визначає напрями розвитку інвестиційної діяльності, організації, які впроваджують єдину RegTech-систему, отримують можливість не лише забезпечити відповідність комплаєнс-вимогам, а й розкрити потенціал сталого інвестування. Це своєю чергою, сприяє формуванню довгострокової цінності як для інвесторів та і для всіх зацікавлених сторін.

Окрім того RegTech може застосовуватися в різних юрисдикціях, в табл. 1.5 наведено досвід впровадження у ESG.

Таблиця 1.5. Інтеграція RegTech у ESG-комплаєнс відповідно світовим стандартам комплаєнс-менеджменту [складено автором на основі 52]

Назва регулювання	Правове поле	Вимоги	Застосування RegTech
Регламент щодо розкриття інформації про сталий розвиток (SFDR)	ЄС	Розкриття ESG-ризиків і впливу інвестицій на сталий розвиток	Оптимізація збору даних, оцінка ризиків та моніторинг комплаєнсу
ESG-настанови FCA	Велика Британія	Рекомендації управління ESG та звітування	Відстеження в реальному часу та автоматизація комплаєнс-документації
Правила розкриття кліматичної звітності SEC	США	Публікація звіту з кліматичних загроз	Моделювання ризиків та автоматизація звітності
Рада зі стандартів обліку сталого розвитку SASB	-	Галузеві стандарти розкриття ESG-інформації	Адаптується під індивідуальні вимоги моніторингу, оцінки та звітності
Директива про нефінансову звітність NFRD	ЄС	Звітування про соціальні та екологічні результати діяльності	Автоматизація та інтеграція даних, відстежування аудитів та формування звітності

Окрім активного впровадження штучного інтелекту (AI) у RegTech, європейська практика також демонструє активне застосування технологій блокчейн (Blockchain) у системах комплаєнс-менеджменту, насамперед для забезпечення кібербезпеки та захисту даних. Використання блокчейн (Blockchain) створює додатковий рівень цінності за рахунок формування незмінного та прозорого реєстру інформації, що спрощує проведення аудитів і підвищує загальну цілісність комплаєнс-даних.

На основі технології блокчейн (Blockchain) реалізується цифрова трансформація комплаєнс-процесів із використання хмарних RegTech-рішень, які дедалі частіше стають пріоритетним вибором для організацій країн ЄС завдяки своїй масштабованості та гнучкості. Хмарні обчислення надають змогу впроваджувати регуляторні комплаєнс-рішення швидко та ефективно, без необхідності значних капіталовкладень у власну ІТ-структуру. Сучасні хмарні

RegTech-платформи забезпечують високий рівень, що забезпечує високий рівень масштабованості, що полегшує адаптацію організацій різного розміру до постійно змінюваних вимог. Крім того, хмарні технології сприяють більш злагодженій взаємодії між різними підрозділами, навіть при розташуванні у різних географічних локаціях, забезпечуючи безперешкодний обмін комплаєнс-даними в межах організації. Це набуває особливого значення в умовах глобалізованого фінансового середовища, де регуляторні вимоги істотно відрізняються залежно від юрисдикції [52]. Особливої уваги заслуговує застосування технології Blockchain для перевірки даних за допомогою доказів з нульовим розголошенням (Zero-Knowledge Proofs ZKP). Такий підхід дає змогу підтверджувати достовірність інформації без розкриття її змісту, поєднуючи вимоги прозорості з необхідністю збереження кондиційності чутливих даних [53]. Однак, з огляду на відносну новизну технології Blockchain, її впровадження у комплаєнс-менеджмент супроводжується низкою викликів. Серед них – питання інформаційної безпеки, необхідність адаптації до динамічних регуляторних змін, а також інтеграція з застарілими інформаційними системами, що вже функціонують в організаціях [62].

Загалом роль RegTech у контексті європейського досвіду комплаєнс-менеджменту полягає не лише в автоматизації окремих процесів, а й у здатності одночасно підвищувати операційну ефективність та формувати стратегічну конкурентну перевагу за рахунок масштабності діяльності та гнучкості у використанні. З рештою RegTech надає керівникам інструменти для випередження конкурентів у динамічному зовнішньому середовищі.

Дослідивши світовий досвід впровадження комплаєнс-менеджменту у діяльність сучасних організацій було виявлено підхід RegTech, як забезпечує діджиталізацію та автоматизацію функцій комплаєнс-менеджменту.

Висновки до розділу 1

Дослідивши комплаєнс-менеджмент: сутність, роль, функції та значення для сучасних організацій. Визначили, комплаєнс-менеджмент є системною управлінською діяльністю, спрямованою на забезпечення правової, фінансової та етичної відповідності функціонування організації вимогам зовнішнього середовища і внутрішніх корпоративних стандартів. Його сутність полягає не лише у формальному дотриманні законодавства та регуляторних норм, а й у побудові інтегрованої системи внутрішніх контролів, процедур моніторингу та постійного вдосконалення відповідно до міжнародних стандартів, зокрема ISO 37301:2021. Роль комплаєнсу в сучасному корпоративному управлінні полягає у формуванні сталої культури ділової етики, підзвітності та прозорості управлінських рішень. Водночас ризикоорієнтований характер комплаєнс-менеджменту підвищує інституційну стійкість організації, знижує ймовірність правових і репутаційних втрат та посилює її інвестиційну привабливість у довгостроковій перспективі.

Охарактеризувавши процес впровадження функцій комплаєнс-менеджменту у процес управління організацією було визначено, що впровадження функцій комплаєнс-менеджменту в систему управління організацією формує цілісний механізм ідентифікації, оцінювання та мінімізації ризиків невідповідності законодавчим вимогам і внутрішнім корпоративним стандартам. Послідовна реалізація функцій збору даних, оцінки, реагування та постійного вдосконалення забезпечує перехід від фрагментарного контролю до системного ризикоорієнтованого управління. Застосування матричних методів пріоритизації загроз дозволяє обґрунтовано розподіляти управлінські ресурси та концентрувати їх на критичних напрямках. У сукупності це підвищує стійкість бізнес-процесів, знижує ймовірність фінансових і репутаційних втрат та сприяє зростанню конкурентоспроможності організації.

Узагальнення європейського досвіду засвідчує, що зростання та ускладнення регуляторних вимог (зокрема GDPR) об'єктивно підвищує навантаження на комплаєнс-функцію та знижує ефективність традиційної, переважно реактивної моделі контролю. Домінування ручної обробки даних і перевірок провокує

затримки у реагуванні та збільшує кількість помилкових спрацювань, що призводить до нераціонального використання ресурсів і ризику пропуску суттєвих порушень. У відповідь на ці виклики в ЄС поширюється підхід RegTech, який через застосування AI/ML, RPA, NLP/LLM (у т.ч. RAG) та блокчейн забезпечує автоматизацію рутинних процедур, підвищення точності, аудиторської відстежуваності й проактивності комплаєнс-управління. У підсумку RegTech трансформує комплаєнс із «штрафо-орієнтованого» усунення наслідків у механізм попередження ризиків, підсилюючи довіру інвесторів до ESG-даних і формуючи довгострокову конкурентну перевагу організацій.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ ВПРОВАДЖЕННЯ ФУНКЦІЙ КОМПЛІЄНС-МЕНЕДЖМЕНТУ У ТОВ «КЕРНЕЛ ТРЕЙД»

2.1 Аналіз соціально-економічних умов функціонування ТОВ «КЕРНЕЛ ТРЕЙД»

ТОВ «КЕРНЕЛ ТРЕЙД» (далі Кернел) – один із найбільших світових виробників та експортерів соняшникової олії, найбільший в Україні виробник та експортер зернових, ключовий постачальник сільськогосподарської продукції з регіону Чорноморського басейну на світові ринки [24].

Розташовується Кернел за адресою місто Київ, провулок Тараса Шевченка 3. Структурно є дочірньої компанією Kernel Holding S.A. (zareєстрована в Люксембург) та відповідає за комерційну діяльність холдингу на території України. Детальна історія компанії представлена у табл. 2.1.

Таблиця 2.1. Історія ТОВ«КЕРНЕЛ ТРЕЙД» [узагальнено на основі 5, 9, 11, 12, 14, 15 16, 18, 20, 21]

Рік	Подія
1995 рік	Відкриття першого офісу у Полтаві. Початок торгівлі агропродукцією з міжнародними трейдерами. Придбання перших зернових елеваторів.
2001 рік	Заснування ТОВ «Кернел Трейд» — управляючої компанії Кернел.
2002 рік	Придбання першого олійноекстракційного заводу у Полтаві. Купівля перших сільськогосподарських підприємств.
2004 рік	Вихід на споживчий ринок через придбання торгової марки бутильованої соняшникової олії «Щедрий Дар».
2006 рік	Придбання торгової марки «Стожар» та виробничих активів компанії «Євротек».
2007 рік	Публічне розміщення акцій на Варшавській фондовій біржі. Укладення ліцензійної угоди з компанією «Чумак» на виробництво та продаж олії під ТМ «Чумак золота» і «Чумак домашня».
2008 рік	Придбання другого за величиною в Україні терміналу в порту Чорноморськ, що дало унікальну платформу для збільшення експорту зерна.
2009 рік	Запущено в експлуатацію олійноекстракційний завод у власному терміналі Чорноморського порту.
2010 рік	Введення в експлуатацію Бандурського олійноекстракційного заводу.
2013 рік	Придбано компанію «Дружба-Нова», робота якої охоплює Чернігівську, Сумську та Полтавську область.
2015 рік	Початок цифровізації агробізнесу — старт розробки власної фарм-менеджмент системи Digital Agribusiness.

продовження таблиці 2.1

2017 рік	Збільшення елеваторні потужності. Об'єми одноразового зберігання Кернел збільшилися на 370 тис. тон завдяки купівлі активів компанії «Українські Аграрні Інвестиції» та «Агро Інвест Україна». Модернізовано «Трансбалктермінал» і два елеватори; запущено першу чергу терміналу Чорноморського морського порту із виходом на об'єм перевалки 4 млн тон.
2018 рік	Запуск проекту з фінансування малих та середніх агровиробників Open Agribusiness.
2019 рік	Початок інвестицій у залізничний транспорт і зростання до найбільшого приватного оператора вагонів. Розпочала роботу система електронного документообігу.
2020 рік	Товариство стало лідером рейтингу корпоративної сталості «Sustainable Ukraine». За експертної комісії компанії присвоєно рівень «АА» - «Дуже високий рейтинг корпоративної сталості». Також компанія придбала контроль над олійноекстракційним заводом «Еллада» (Кропивницький) за \$45 млн. Запуск Трансрейнтерміналу – новий термінал з перевалкою 4 млн тонн зернових на рік, Кернел експортував 7,9 мдн тон зернових за 2019-2020 рр.
2022 рік	З початком повномасштабного вторгнення зупинка експорту через порти Великої Одеси та роботи двох заводів на Харківщині. Попри це, до кінця року компанія експортувала 4,5 млн тонн зерна. Покращили свій інвестиційний рейтинг CDP (Carbon Disclosure Project) на дві позиції — Кернел була присвоєна оцінка 'B'. Виокремлення ІТ-напряму в окрему компанію для розробки цифрових продуктів — Kernel Digital. Запуск сучасного освітнього проекту для підготовки аграрних спеціалістів нового покоління — Open Agro University.
2023 рік	Придбання власного флоту для перевезень зернових та олійних вантажів. Стали найбільшим експортером через Зернову ініціативу — 3,2 млн тонн зернових. У липні портова інфраструктура Kernel зазнала однієї з найбільших атак з боку РФ. – компанія Namsen Limited, що належить голові ради директорів одного з найбільших українських агрохолдингів «Кернел» Андрію Веревському.
2024 рік	Міжнародне рейтингове агентство S&P Global Ratings підвищило довгостроковий кредитний рейтинг Кернел та його єврооблігацій з «СС» до «ССС», відзначивши покращення фінансового стану компанії та зниження кредитного ризику.

За кордоном холдинг має дочірні компанії, які виконують здебільшого дистриб'юторськими функціями, серед яких: Inerco Trade S.A. (Швейцарія), Avere Commodities SA (Швейцарія), Estron Corporation Ltd (Кіпр), Sentix Spolka z Ograniczona Odpowiedzialnoscia (Польща) та Kernel Mideast Trading DMCC (ОАЕ) [41]. Також має представництва у багатьох містах України, рис. 2.1.

Діяльність Кернел має безліч партнерів-асоціацій за кордоном та в Україні: Американська торгівельна палата в Україні, Європейська Бізнес Асоціація, Міжнародна Асоціація Торгівлі Зерном та Кормами, Федерація асоціацій торгівлі олійними культурами, насінням та жирами, Укроліяпром, Українська Зернова Асоціація, Український клуб аграрного бізнесу, U.S.-Ukraine Business Council.

Дніпро	Закупівля зернових та олійних культур у Дніпропетровській та Запорізькій областях.
Одеса	Закупівля зернових та олійних культур у Одеській області.
Кропивницький	Закупівля зернових та олійних культур у Кіровоградській області.
Вінниця	Закупівля зернових та олійних культур у Вінницькій та Житомирській областях, Західній Україні.
Харків	Закупівля зернових та олійних культур у Харківській, Луганській, Донецькій областях.
Суми	
Хмельницький	

Рис. 2.1. Перелік представництв та офісів ТОВ«КЕРНЕЛ ТРЕЙД»
[узагальнено на основі 22]

Продукція компанії Кернел представлена широким портфелем відомих торгових марок, серед яких «Щедрий Дар», «СТОЖАР», «ЧУМАК», «QLIO», «MARINADO», «Le Blanc», «KERNEL» та «Premi» [18]. Цей асортимент демонструє орієнтацію компанії на різні сегменти ринку та її здатність підтримувати високу якість продукції під власними брендами. В компанії свою діяльність ділять на 3 сегменти: виробництво олії, інфраструктура та продажі, фермерство. За КВЕД Кернел має основний вид діяльності 10.41 Виробництво олії та тваринних жирів та 6.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин

Бізнес-модель компанії включає в себе 7 ключових підрозділів, рис. 2.2.

Кернел обробляє близько 560 тисяч гектарів чорноземів в Україні. Стратегічні культури – кукурудза, пшениця, соняшник, соя.

У виробництві впроваджується широкий спектр інноваційних рішень, рис. 2.3.



Рис. 2.2. Бізнес-модель ТОВ«КЕРНЕЛ ТРЕЙД» [складено на основі 8]

Система точного землеробства стала драйвером для освоєння BigData та базою для створення штучного інтелекту – першої у світі комплексної інформаційної системи #DigitalAgriBusiness.

На засадах партнерства Кернел співпрацює із понад 5000 виробників сільськогосподарської продукції



Рис. 2.3. Інноваційні рішення щодо обробки ґрунтів ТОВ«КЕРНЕЛ ТРЕЙД» [узагальнено на основі 22]

Мережа елеваторів Кернел надає швидку логістику зібраного агробізнесом товариством врожаю та купленого сільськогосподарської продукції, а також забезпечує якісні послуги зі зберігання зернових контрагентам – виробникам сільськогосподарської продукції. Інвестиції в покращення елеваторної

інфраструктури; сучасні потужні, новітні підприємства зі швидкою обробкою знаходяться у місцях дислокації земель агробізнесу та фермерів, які мають недостатньо потужностей зі зберігання.

Кернел має найбільшу приватну мережу елеваторів в Україні із загальною потужністю одноразового зберігання у більш ніж 2,84 млн тон зернових.

В Україні групі належать 7 олійно-екстракційних заводів, рис. 2.4.

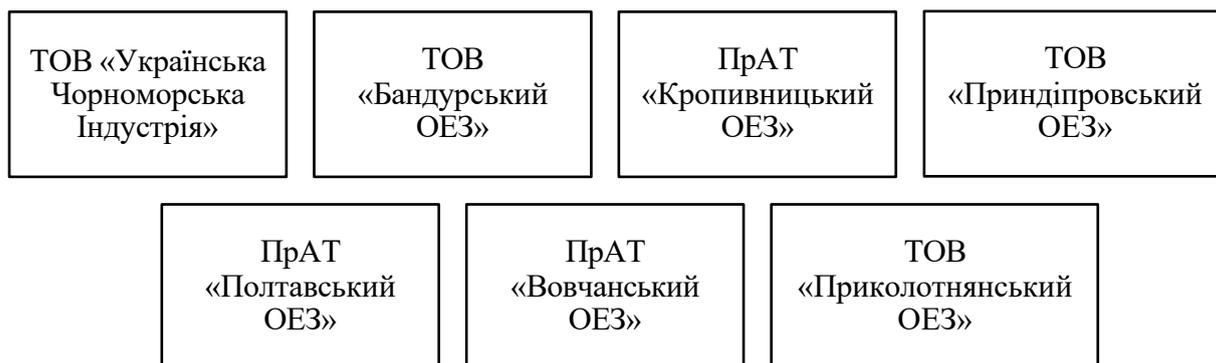


Рис.2.4. Олійно-екстракційні заводи ТОВ«КЕРНЕЛ ТРЕЙД» [узагальнено на основі 8]

Ці заводи забезпечують олією внутрішній ринок та експортуються у понад 60 країн світу.

Товариство експортує понад 5 мільйонів тон зернових культур, включаючи кукурудзу, пшеницю, сою, ріпак та ячмінь. Близько 80% продукції поставляється на Близький Схід, до Північної Африки та Європейського Союзу, а 20% експорту, що залишилися, направляються до Східної Азії та Південної Африки. Частка компанії у загальному обсязі українського зернового експорту становить приблизно 9%.

Портові термінали Кернел забезпечують останню ланку інфраструктури в ланцюжку постачання – від поля до вантажного судна, гарантуючи ефективність та високу якість експортної логістики. Пропускна здатність порту з перевалки зерна та борошна становити 6,5 млн тон на рік. Сучасні елеваторні комплекси, ефективні процеси прийому та відвантаження, а також глибоководний причал дозволяють завантажувати судна класу «Панамакс» водотоннажність до 80 тисяч тон. Також слід зробити SWOT-аналіз Кернел та проаналізувати стан компанії, табл. 2.2.

Таблиця 2.2. SWOT-аналіз ТОВ «КЕРНЕЛ ТРЕЙД» [складено на основі 10, 13]

Зовнішнє середовище	
Можливості	Загрози
1. Розширення ринків збуту до Африки; 2. Покращення технології обробки ґрунтів; 3. Розширити асортимент виробів; 4. Брати участь в економічних форумах.	1. Суттєвий вплив клімату на діяльність компанії; 2. Геополітичний стан України; 3. Екологічні проблеми з ґрунтами внаслідок війни; 4. Залежність НБУ та фінансової політики України; 5. Конфлікти з громадами; 6. Залежність від митної політики багатьох держав.
Внутрішнє середовище	
Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Замкнений цикл виробництва; 2. Навчальна програма Open Agro University та інтеграція працівників шляхом стажування; 3. Розвинута інфраструктура елеваторів та портів; 4. Навчальна програма для активних громад «Моя громада»; 5. Організація співпраці аграріїв із Open Agribusiness 6. Розміщення капіталу у різних державах; 7. Впроваджує політику сталого розвитку і корпоративної соціальної відповідальності;	1. Кадрові проблеми у зв'язку з мобілізацією; 2. Призупинення роботи заводів внаслідок нестачі сировини; 3. Низька інвестиційна привабливість, внаслідок невиплати дивідендів; 4. Погана репутація серед аграріїв України.

Отже, на основі даних табл. 2.2, ми встановили, що у товаристві переважають сильні сторони над слабкими та загрози над можливостями, табл. 2.3.

Таблиця 2.3. Матриця SWOT-аналізу ТОВ«КЕРНЕЛ ТРЕЙД» [складено автором]

Можливості + сильні сторони $4+7=11$	Можливості + слабкі сторони $4+4=8$
Загрози + сильні сторони $6+7=13$	Загрози + слабкі сторони $6+4=10$

Таким чином, товариство використовує стратегію обмеженого зростання, оскільки зовнішнє середовище є агресивним. Також опишемо зовнішнє середовище в якому перебуває ТОВ «КЕРНЕЛ ТРЕЙД», для цього створимо PEST-аналіз, табл. 2.4.

Таблиця 2.4. PEST-аналіз ТОВ«КЕРНЕЛ ТРЕЙД» [складено автором]

Політичні фактори	Вага, V	Бал, B	Добуток, P	Соціальні фактори	Вага, V	Бал, B	Добуток, P
1. Війна в Україні	0,6	3	1,8	1. Демографічна ситуація	0,3	3	0,9
2. Державне регулювання сільськогосподарської Галузі	0,2	3	0,6	2..Рівень освіти населення	0,1	2	0,2

Продовження таблиці 2.4

3. Митна та зовнішньоторговельна Політика	0,15	3	0,45	3. Репутація товариства	0,3	3	0,9
4. Політика екологічного регулювання та контролю	0,05	3	1,5	4. Зміна споживчих трендів населення	0,25	3	0,75
				5. Безпекові умови	0,05	2	0,1
Сума	1			Сума	1		
Середня оцінка впливу			3	Середня оцінка впливу			2,85
Економічні фактори	Вага, V	Бал, B	Добуток, P	Технологічні фактори	Вага, V	Бал, B	Добуток, P
1. Курс національної валюти у співвідношенні до долара	0,2	3	0,6	1. Доступ до агроінновацій	0,25	3	0,75
2. Підвищення цін на матеріали та техніку	0,1	2	0,2	2. Державна технічна підтримка підприємств	0,05	1	0,05
3. Доступність кредитів	0,25	3	0,75	3. Використання енергоефективного Обладнанням	0,2	3	0,6
4. Податкові ставки	0,2	3	0,6	4. Швидкість впровадження інновацій у галузі	0,15	3	0,45
5. Вартість логістики	0,25	3	0,75	5. Технології складування та переробки	0,2	3	0,6
				6. Цифровізація та кібербезпека	0,15	3	0,45
Сума	1			Сума	1		
Середня оцінка впливу			2,9	Середня оцінка впливу			2,9

Згідно табл. 2.4, політичні фактори складаються з війни в Україні, державного регулювання сільськогосподарської галузі, митної та зовнішньоторговельної політики та політики екологічного регулювання та контролю. Війна має найбільшу вагу та бал (із добутком 1.8). Сільськогосподарська та митна політика мають також суттєве значення для ТОВ «КЕРНЕЛ ТРЕЙД» - ці показники мають бал впливу (3), і також суттєво впливають на структуру політичних факторів (0,2 та 0,15).

Політики екологічного регулювання та контролю не має такого впливу, адже товариство постійно в пошуках інновацій які спряють підвищення екологічної відповідальності компанії. Як підтвердження ТОВ «КЕРНЕЛ ТРЕЙД» публікує свої екологічні проекти та надавати щорічні звіти до кліматичного рейтингу Carbon Disclosure Project (CDP). Саме тому цей фактор, малоімовірно вплине на роботу компанії.

Із економічних факторів найбільше значення мають доступність до кредитів та логістика, по 0,25 . Адже саме ці показники першочергово впливають фінансовий стан та можливості компанії. Трішки менший показник (0,2) мають курс валюти та податкові ставки, але вони теж мають максимальний бал впливу (3).

Демографічна ситуація, репутація товариства та зміна споживацьких трендів є найбільш значущими та вагомими із соціальних факторів ТОВ «КЕРНЕЛ ТРЕЙД» (0,3 та 2,5 бали). Також згадаємо рівень населення який теж є вагомим (2).

Із технологічних факторів доступ до агроінновацій, використання енергоефективного обладнання та швидкість впровадження інновацій у галузі мають найбільше значення (0,25) та вагу (3). Також вагомими є показники використання енергоефективного обладнання (0,2), технології складування та переробки (0,2) та кібербезпека та цифровізація (1,5).

Проаналізувавши соціально-економічні умови функціонування ТОВ «Кернел Трейд», визначили, що товариство є одним із лідерів з виробництва олії та експорту зернових. Товариство має розгалужену структура та замкнуту бізнес-модель, яка дозволяє товариству ефективно працювати при мінливому зовнішньому середовищі.

2.2 Діагностика фінансово-економічних показників ТОВ «КЕРНЕЛ ТРЕЙД»

Для з'ясування поточного стану діяльності Кернел та мати уявлення майбутнього цього підприємства потрібно провести аналіз фінансово-економічних показників діяльності, почнемо з активів компанії, згідно табл. 2.5.

Таблиця 2.5. Аналіз структури активів ТОВ«КЕРНЕЛ ТРЕЙД» 2022-2024 років [складено і розраховано автором]

№	Показники	Рік			Відхилення			
		2022	2023	2024	2024-2022		2024-2023	
					Абс	Темп пр %	Абс.	Темп. пр %
1	Необоротні активи	5365042	6083906	5765859	400817	7,47	(318047)	(5,23)
2	Нематеріальні активи	213844	175542	179924	(33920)	(15,86)	4382	2,50
3	Основні активи	2225699	2134588	2090330	(135369)	(6,08)	(44258)	(2,07)
4	Довгострокові фінансові інвестиції	2911474	3547048	3140625	229151	7,87	(406423)	(11,46)
5	Оборотні активи	47080471	44949820	54142267	7061796	15,00	9192447	20,45
6	Запаси	12444402	7383543	9145122	(3299280)	(26,51)	1761579	23,86
7	Грошові кошти та їх еквіваленти	3161025	7445798	11660181	8499156	268,87	4214383	56,60
8	Всього активів	52445513	51033726	59908126	7462613	14,23	8874400	17,39

Здійснивши аналіз економічних показників ТОВ «КЕРНЕЛ ТРЕЙД» доцільно зробити наступні висновки. Загальна вартість активів у 2024 році склала 59 908 126 тис. грн, що на 7 462 613 тис. грн (14,23%) більше порівняно з 2022 роком і на 8 874 400 тис. грн (17,39%) більше, ніж у 2023 році. Збільшення активів у 2024 році в основному відбулося за рахунок збільшення оборотних активів, приріст на 15% та 20,45% відповідно 2022 та 2023 років відповідно. Необоротні активи у 2024 році зменшились до 5 765 859 тис. грн, що на 318 047 тис. грн (5,23%) менше, ніж у 2023 році. Найбільше скорочення спостерігається у основних активах – їх вартість знизилася на 135 369 тис. грн (6,08%) порівняно з 2022 роком та на 44 258 тис. грн (2,07%) відповідно 2023 року. Довгострокові фінансові інвестиції після зростання у 2023 році до 3 547 048 тис. грн, у 2024 році зменшились до 3 140 625 тис. грн.

Оборотні активи мали суттєвий приріст 2024 році і склали 54 142 267 тис. грн, що на 9 192 447 тис. грн (20,45%) більше, ніж у 2023 році. Запаси зменшились у 2023 році, але у 2024 році показали приріст на 1 761 579 тис. грн (23,86%) порівняно із попереднім роком. Так у 2024 році збільшення основних активів відбулось за рахунок оборотних активів – що свідчить про зростання операційної діяльності, зменшення необоротних активів вказує на обережну інвестиційну політику. Не менш важливо оглянути економічні та фінансові результати, згідно табл. 2.6.

Таблиця 2.6. Аналіз фінансових результатів ТОВ «КЕРНЕЛ ТРЕЙД» 2022-2024 років [складено і розраховано автором]

№	Показники	Одиниці виміру	Рік			Відхилення			
			2022	2023	2024	2024-2022		2024-2023	
						Абс	Темп пр %	Абс.	Темп пр %
1	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	Тис. грн	85791541	67925986	62056891	(23734650)	(27,67)	(5869095)	(8,64)
2	Собівартість реалізованої продукції	Тис. грн	81969080	51610825	48320726	(33648354)	(41,05)	(3290099)	(6,37)
3	Валовий прибуток (збиток)	Тис. грн	3822461	16315161	13736165	9913704	259,35	(2578996)	(15,81)
4	Прибуток (збиток) від операційної діяльності	Тис. грн	(1180113)	12301011	8474731	9654844	848,13	(3826280)	(31,11)
5	Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	Тис. грн	(2107593)	6539799	5238500	7346093	348,55	(1301299)	(19,90)
6	Чистий прибуток (збиток)	Тис. грн	(1719296)	5138344	4373035	6092331	354,35	(765309)	(14,89)

Усі показники мають менші значення аніж за 2023 рік, що безумовно негативно впливає на економічну діяльність товариства. У 2022 році Кернел від операційної та звичайної отримало лише збиток, і навіть мало чистий збиток, тому ці показники збільшились у тричі, а від операційної діяльності взагалі у 8 разів. У 2024 році зменшення чистого доходу вказує на скорочення обсягів реалізації продукції, але за рахунок зниження собівартості товариство залишилось прибутковим.

Водночас спад прибутковості сигналізує про потребу у посиленні контролю доходів та маржинальності. Розглянемо показники ліквідності – здатність платоспроможності компанії, табл. 2.7.

Таблиця 2.7. Аналіз показників платоспроможності (ліквідності) ТОВ «КЕРНЕЛ ТРЕЙД» 2022-2024 років [складено і розраховано автором]

Показники	Норматив	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення (+,-) від нормативу		
					2022 рік	2023 рік	2024р
Коефіцієнт покриття	> 1	1,273	1,912	1,524	0,273	0,912	0,524
Коефіцієнт швидкої ліквідності	> 0,5	0,937	1,598	1,267	0,437	1,098	0,767
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	> 0,2	0,085	0,317	0,328	(0,115)	0,117	0,128

Коефіцієнт покриття якраз відповідає нормі. При тому що поточні активи більше норми покривають поточну заборгованість, за коефіцієнтом швидкої ліквідності. Також компанія має позитивне значення за коефіцієнтом абсолютної ліквідності 0,317 при нормі > 0,2. Розглянемо узагальнюючі показники фінансової стійкості, що представлені в табл. 2.8.

Таблиця 2.8. Характеристика узагальнюючих показників фінансової стійкості ТОВ «КЕРНЕЛ ТРЕЙД» 2022- 2024 років [складено і розраховано автором]

Показник	Одиниці виміру	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Наявність власних обігових коштів для формування запасів – Н1	Тис. грн	10082331	21430416	18609018
Наявність власних обігових та довгострокових позикових коштів для формування запасів – Н2	Тис. грн	10106711	21435325	18617571
Наявність власних обігових, довгострокових і короткострокових позикових коштів для формування запасів – Н3	Тис. грн	28368864	22681939	25567384
Запаси – Н4	Тис. грн	12444402	7383543	9145122
Надлишок (+) нестача (-) власних обігових коштів для формування запасів – Е1	Тис. грн	(2362071)	14046873	9463896
Надлишок (+) нестача (-) власних обігових та довгострокових позикових коштів для формування запасів – Е2	Тис. грн	(2337691)	14051782	9472449
Надлишок (+) нестача (-) власних обігових, довгострокових і короткострокових позикових коштів для формування запасів – Е3	Тис. грн	15924462	15298396	16422262

$E1$ та $E2 < 0$ та $E > 0$, отже Кернел належало до компаній з нестійким фінансовим станом на 2022. Але у 2023 та 2024 роках всі показники додатні, що вказує на абсолютну фінансову стійкість. Проаналізуємо структуру операційних витрат, табл. 2.9.

Таблиця 2.9. Аналіз структури операційних витрат ТОВ «КЕРНЕЛ ТРЕЙД» 2022-2024 років [складено і розраховано автором]

Витрати	Звітні роки						Зміна (+;-) за 2024 рік від			
	2022 рік		2023 рік		2024		2022 рік		2023 рік	
	Тис. грн	Част %	Тис. грн	Част %	Тис. грн	Част %	Тис. грн	Част %	Тис. грн	Част %
Матеріальні витрати	38286648	82,35	33714187	74,61	48104185	78,06	9817537	64,87	14389998	87,54
Витрати на оплату праці	713064	1,53	1258417	2,79	1 955 259	3,17	1242195	8,21	696842	4,24
Відрахування на соціальні заходи	101205	0,22	112707	0,25	132231	0,22	31026	0,21	19524	0,12
Амортизація	211407	0,46	263477	0,58	261312	0,42	49905	0,33	(2165)	(0,01)
Інші операційні витрати	7178599	15,44	9838506	21,77	1117100	1,81	(6061499)	(40,05)	(8721406)	(53,06)
Разом	46490923	100	45187294	100	61625087	100	15134164	32,56	16437793	36,38

У 2024 році суттєво збільшились матеріальні витрати 48 104 185 тис. грн. Витрати на оплату праці збільшились на 3,17% (1 955 259 тис. грн), що є наслідком зростання чисельності персоналу. Інші операційні витрати скоротились до 1,81% у загальній структурі операційних витрат. Варто звернути увагу на суттєве збільшення загальних витрат що підтверджує підвищення активності операційної діяльності товариства у 2024 році Розрахуємо динаміку рентабельності (збитковості) компанії, згідно табл. 2.10.

Таблиця 2.10. Аналіз показників рентабельності (збитковості) ТОВ «КЕРНЕЛ ТРЕЙД» 2022-2024 роки [складено і розраховано автором]

Витрати	Звітні роки			Зміна (+;-) за 2024 рік від	
	2022 рік	2023 рік	2024	2022 рік	2023 рік
Рентабельність власного капіталу	(13,35)	23,92	16,86	30,20	(7,07)
Рентабельність позичково капіталу	(2,10)	16,99	14,81	16,91	(2,18)

продовження таблиці 2.10

Рентабельність активів	(1,81)	4,97	3,94	5,75	(1,02)
Рентабельність витрат	(3,70)	11,37	7,10	10,79	(4,28)
Рентабельність оборотних коштів	(1,87)	5,58	4,41	6,28	(1,17)

Рентабельність у 2024 році зменшилась порівняно із 2023 роком: рентабельність капіталу на 7% та рентабельність активів на 1%, що вказує на загальний зниження прибутковості, зокрема важливо переглянути структуру витрат.

Провівши діагностику фінансово-економічних показників ТОВ «Кернел Трейд» визначили що товариство проводило прибуткову діяльність у зазначений період.

2.3 Характеристика функцій комплаєнс-менеджменту ТОВ «КЕРНЕЛ ТРЕЙД»

Кернел намагається впровадити функції комплаєнс-менеджменту тому із 2017 року Кернел починає активно розвиватись у цьому напрямку. Коротка історія організації комплаєнсу зображена в табл. 2.11.

Таблиця 2.11. Історія впровадження функцій комплаєнс-менеджменту у ТОВ «КЕРНЕЛ ТРЕЙД» [складено на основі 6]

Рік/Роки	Подія
2017-2018 рр.	Успішне проходження незалежного аудиту комплаєнс системи за 40 індикаторами у ключових напрямках.
2018-2019 рр.	Успішне проходження незалежної оцінки ефективності системи комплаєнсу зовнішніми інвесторами на основі міжнародних бенчмаркетингу. Приєднання до UNIC.
2020-2021 рр.	Розширення стратегії комплаєнс відповідно до найкращих практик ESG; актуалізація оцінки комплаєнс-ризиків; актуалізація комплаєнс політик та процедур.
2021 р.	Перемога у номінації «Агросектор» за результатами Національного рейтингу якості управління корпоративною репутацією «Репутаційні АКТИВісти»

продовження таблиці 2.11

2021-2022 рр.	Досягнення показників ефективності комплаєнс на базі цільових показників з ризик-апетиту до 5 комплаєнс ризиків. Оперативна оцінка та оновлення внутрішніх правил під поточну ситуацію, визначення потенційних можливостей, швидке реагування на потреби бізнесу як у сьогодні, так і майбутньому.
---------------	--

Також Кернел впровадив загальні функції комплаєнс-менеджменту, такі збір даних (моніторинг), аналіз ризиків (оцінка), реакційні заходи та постійне покращення, рис. 2.5.

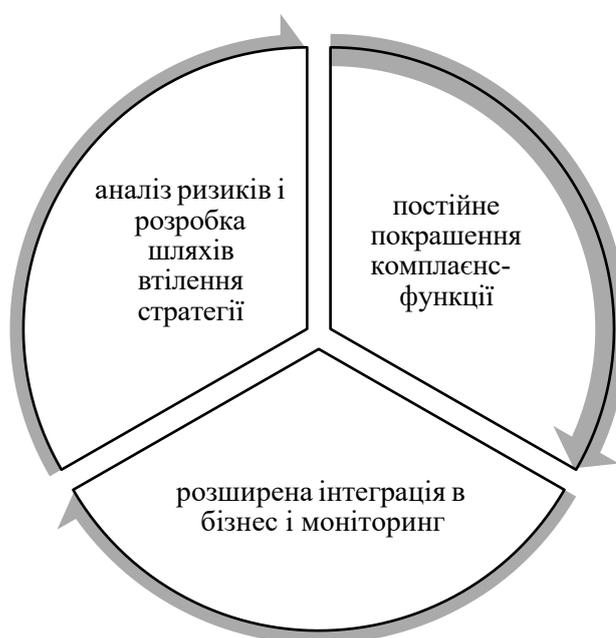


Рис.2.5 Організація загальних функцій комплаєнс-менеджменту ТОВ «КЕРНЕЛ ТРЕЙД» [складено на основі 26]

Основою ефективною комплаєнс-функції є виважена комплаєнс-програма та її грамотна реалізація з метою запобігання, запобігання, виявлення й усунення потенційних ризиків.

Кернел зазначає, до факторів підвищеного комплаєнс-ризиків діяльності аграрних компаній, зокрема, належать: рівень державного нагляду в тій чи іншій юрисдикції; надійність осіб, які взаємодіють з державними органами від імені компанії; стратегії, що використовуються у веденні бізнесу; взаємодія з податковими й митними органами; залежність діяльності компанії від отримання певних ліцензій/дозволів тощо. Реалізацію товариством функцій збору даних та реакції зображено на рис. 2.6.

Механізми виявлення фактів порушення

гаряча лінія
моніторинг/аудит/корпоративні розслідування
програма захисту заявників, перевірка контрагентів

Превентивні заходи

систематична звітність раді директорів
запровадження посади комплаєнс-офіцера
навчання, комунікації, індивідуальна консультативна підтримка
працівників усіх підрозділів

Заходи для коригування

моніторинг впровадження коригувальних заходів
впровадження внутрішніх контролів
дисциплінарний механізм

Рис.2.6. Реалізація функцій збору даних та реакції комплаєнс-менеджменту ТОВ «КЕРНЕЛ ТРЕЙД» [складено на основі 26]

Окрім того ТОВ «КЕРНЕЛ ТРЕЙД» провадив регуляторну функцію за допомогою створення політик, процедур та інструментів, спрямованих на забезпечення етичного ведення бізнесу, дотримання законодавства та міжнародних стандартів. Основні складові регуляційної функції комплаєнс-менеджменту зображено на рис. 2.7.



Рис.2.7 Реалізація регуляційної функції комплаєнс-менеджменту ТОВ «КЕРНЕЛ ТРЕЙД» [складено на основі 16]

Окрім того ТОВ «КЕРНЕЛ ТРЕЙД» провадив регуляторну функцію за допомогою створення політик, процедур та інструментів, спрямованих на забезпечення етичного ведення бізнесу, дотримання законодавства та міжнародних стандартів. ТОВ «КЕРНЕЛ ТРЕЙД» впровадив корпоративний кодекс, який поширюється на всіх співробітників товариства незалежно від посади. Цей кодекс визначає стандарти етичної поведінки та принципи взаємодії як всередині компанії, так і з зовнішніми партнерами. Крім того, товариство реалізує політики управління конфліктом інтересів, протидії шахрайству та корупції, свободи асоціацій, рівних можливостей та культурного різноманіття, а також антидискримінаційну політику [16]. Для забезпечення прозорості у взаєминах з контрагентами, ТОВ «КЕРНЕЛ ТРЕЙД» розробив Кодекс взаємодії з постачальниками та антикорупційне застереження. Ці документи чітко окреслюють очікування товариства щодо етичної поведінки партнерів та недопущення корупційних практик.

ТОВ «КЕРНЕЛ ТРЕЙД» надає можливість повідомляти про порушення через гарячу лінію за номером 0-800-501-483 або електронну пошту. Ці канали призначені для інформування про випадки конфлікту інтересів, тиску на співробітників, порушення внутрішніх політик, шахрайства, корупції та інших неправомірних дій [19]. Кодекс взаємодії з постачальниками визначає етичні, правові та операційні стандарти, яких мають дотримуватися всі партнери Кернел. Цей кодекс спрямований на забезпечення прозорості, відповідальності та сталого розвитку в ланцюгу постачання [17].

ТОВ «КЕРНЕЛ ТРЕЙД» є ініціатором Всеукраїнської мережі доброчесності та комплаєнсу, яка розробила дайджест ділової доброчесності в агробізнесі. Це свідчить про активну участь компанії у формуванні етичних стандартів у галузі.

Товариство також впроваджує координаційну функцію комплаєнс-менеджменту, що забезпечує цілісність комплаєнсу по всій організаційній структурі та бізнес моделі ТОВ «КЕРНЕЛ ТРЕЙД», рис. 2.8. Генеральний директор здійснює загальний нагляд над реалізації цієї Політики та несе відповідальність за створення комплексної, адекватної та ефективною системи управління ризиками на рівні товариства.



Рис. 2.8. Впровадження координаційної функції комплаєнс- менеджменту ТОВ «КЕРНЕЛ ТРЕЙД» [складено на основі 7]

3-тя лінія захисту (внутрішній аудит) – здійснює незалежну оцінку ефективності діяльності 1-ої та 2-ої ліній захисту та загальну оцінку ефективності системи управління ризиками у сфері [59].

2-га лінія захисту (Департамент безпеки та Відділ комплаєнсу) -забезпечують перевірки, оцінку виявлених ризиків, інформування про них бізнесу та методологічну підтримку самого процесу. Управління й реалізація стратегії комплаєнсу здійснюються через комплаєнс-офіцера – відповідального за впровадження комплаєнс-функції, забезпечує дотримання національних та міжнародних антикорупційних вимог, режиму економічних санкцій, надає звітність генеральному директорові та раді директорів.

1-ша лінія захисту (працівники, бізнес підрозділи) безпосередньо ініціюють та здійснюють операції, приймають ризики в процесі своєї діяльності та несуть відповідальність за поточне управління цими ризиками. Роблять первинну оцінку контрагентів з відкритих джерел та даних.

Постачальники та контрагенти – несуть відповідальність за отримання вимог Кодексу взаємодії постачальниками та вимог Антикорупційного застереження, що є обов'язковою частиною договорів з ними. Окрім цього товариство має плани щодо вдосконалення функцій комплаєнс-менеджменту, серед яких: система звітності невідповідностей, навчання співробітників та контроль ланцюгів постачання (Supply Chain Management). Функції комплаєнс-менеджменту ТОВ «КЕРНЕЛ ТРЕЙД» – це не теоретичне зведення правил, а дієві інструменти, засновані на практиці роботи з реальними ситуаціями.

Охарактеризувавши функції комплаєнс-менеджменту ТОВ «Кернел Трейд» було встановлено процеси що забезпечують впровадження та організацію комплаєнсу в товаристві.

Висновки до розділу 2

Проведений аналіз соціально-економічних умов функціонування ТОВ «КЕРНЕЛ ТРЕЙД» засвідчив, що компанія є системоутворювальним гравцем аграрного сектору України та одним із лідерів світового ринку соняшникової олії й експорту зернових. Стійкість бізнесу забезпечується вертикально інтегрованою (замкнутою) бізнес-моделлю, розвиненою логістично-елеваторною та портовою інфраструктурою, а також активною цифровізацією агровиробництва. Водночас зовнішнє середовище характеризується підвищеною турбулентністю (війна, митно-торговельні обмеження, кліматичні та фінансові ризики), що підтверджено переважанням загроз над можливостями у SWOT-матриці та домінуванням політичних факторів у PEST-аналізі. За таких умов стратегічно обґрунтованою є орієнтація компанії на обмежене зростання з акцентом на управління ризиками, підвищення операційної ефективності та збереження експортної спроможності.

Діагностика фінансово-економічних показників ТОВ «КЕРНЕЛ ТРЕЙД» за 2022–2024 рр. засвідчила відновлення прибутковості після збиткового 2022 року та збереження позитивних фінансових результатів у 2023–2024 рр. Зростання загальної вартості активів у 2024 році відбулося переважно за рахунок оборотних активів, що свідчить про підвищення інтенсивності операційної діяльності та обережну інвестиційну політику щодо необоротних активів.

Попри скорочення обсягів чистого доходу у 2024 році, компанія зберегла чистий прибуток завдяки зниженню собівартості продукції та оптимізації структури витрат. Показники ліквідності й фінансової стійкості відповідають нормативним значенням і характеризують підприємство як платоспроможне та фінансово стабільне.

Дослідження функцій комплаєнс-менеджменту ТОВ «КЕРНЕЛ ТРЕЙД» засвідчило системний та поетапний характер формування цієї підсистеми управління з 2017 року відповідно до міжнародних стандартів і практик ESG. У компанії впроваджено повний цикл загальних функцій комплаєнсу – моніторинг, оцінку ризиків, реагування та постійне вдосконалення, а також розвинену регуляційну, координаційну й контрольну інфраструктуру. Значну увагу приділено формуванню етичної культури через корпоративний кодекс, політики доброчесності, антикорупційні механізми та прозорі канали повідомлення про порушення. У сукупності це дозволяє розглядати комплаєнс-менеджмент Кернел не як формальну вимогу, а як дієвий інструмент управління ризиками та підтримки ділової репутації.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВПРОВАДЖЕННЯ УСПІШНИХ ЗДОБУТКІВ ПРАКТИКИ КОМПЛАЄНСУ У ТОВ «КЕРНЕЛ ТРЕЙД»

3.1 Удосконалення процесу реалізації функції захисту репутації ТОВ «КЕРНЕЛ ТРЕЙД» з метою підвищення інвестиційної привабливості

Організація функції захисту репутації є важливою для ТОВ «КЕРНЕЛ ТРЕЙД». Позитивна репутація сприяє підвищенню лояльності клієнтів, формує почуття причетності та відповідальності до результатів товариства серед персоналу, а найголовніше є ключем для підвищення інвестиційної привабливості. Натомість репутаційні втрати мають суттєві негативні наслідки, включаючи скорочення клієнтської бази, посилення регуляторного контролю, зниження інвестиційної привабливості та ринкової вартості бізнесу, а також труднощі із залученням кваліфікованого персоналу.

Важливо розуміти що організація захисту репутації це складний процес, який формується не лише на основі якості продукції чи рівня обслуговування, а й через сприйняття доброчесності, прозорості а також послідовності дотримання правових та етичних вимог товариством. У результаті інвестори та інші контрагенти ТОВ «КЕРНЕЛ ТРЕЙД» зводять оцінку товариства фактично до простого питання: чи діє компанія відповідально та сумлінно?», у цьому контексті відповідальність вимогам є практичним підтвердженням позитивної відповіді на це питання.

Враховуючи масштаб діяльності ТОВ «КЕРНЕЛ ТРЕЙД», публічний статус, експортну орієнтацію та активну взаємодію із іноземними інвесторами, організація репутаційної складової комплаєнсу набуває особливого значення. Пропонуємо організувати комплекс заходів для покращення репутації, які сумісні із в уже діючим комплаєнс-менеджментом товариства. Це допоможе відокремити та вдосконалити репутаційну функції комплаєнсу ТОВ «КЕРНЕЛ ТРЕЙД». Комплекс заходів які слід організувати для підвищення інвестиційної привабливості, описано в табл. 3.1.

Таблиця 3.1. Комплекс заходів для вдосконалення репутаційної функції комплаєнс-менеджменту ТОВ «КЕРНЕЛ ТРЕЙД» [складено автором на основі 57]

Блок репутаційного впливу	Актуальні фактори для Кернел
Ефективність управління	Надійність та добросовісність всіх ланок товариства (елеватори, логістика, термінали, тощо)
	Рішучість та послідовність топ-менеджменту у кризових ситуаціях (воєнні ризики, перебої логістики)
	Узгодженість стратегії із цінностями товариства
	Фінансова стійкість та кредитоспроможність
	Швидкі управлінські рішення на репутаційні інциденти
Якість продукції	Конкурентоспроможність зернових та олії
	Відповідність міжнародним стандартам
	Безпечність харчової продукції
	Імідж продукції брендів Кернел
Репутація топ-менеджменту	Ділова репутація топ-менеджменту
	Демонстрація «tone at the top» у сфері комплаєнсу
	Публічна поведінка топ-менеджменту
Етика та відносини із контрагентами	Дотримання контрактів в умовах складності логістики
	Відповідність етичному кодексу при взаємодії з контрагентами
	Прозорість ціноутворення
	Протидія шахрайству зокрема у ланцюгах постачання
Дотримання комплаєнс законодавства та	Дотримання українського та міжнародного законодавства
	Формування культури навчання комплаєнсу для персоналу
	Підтримання каналів для повідомлення порушень (Whistleblowing)
	Регулярні проведення комплаєнс-аудиту
	Дотримання санкційних режимів
ESG та соціальна відповідальність	Умови праці та охорона праці
	Доступність та прозорість нефінансової звітності
	Взаємодія із місцевими громадами та аграрними асоціаціями

Таким чином, табл. 3.1 є своєрідною картою джерел факторів що впливають на організацію та зміцнення репутації ТОВ «КЕРНЕЛ ТРЕЙД», що дозволяє систематизувати, формалізувати та деталізувати їх у рамках внутрішніх документів товариства. Такий підхід створює основу для подальшого контролю комплаєнс-менеджменту та інтригування системи управління відповідності із зазначеними заходами.

Також ТОВ «КЕРНЕЛ ТРЕЙД», як товариству, яке активно взаємодіє з міжнародними фінансовими інституціями, критично важливо контролювати кількісну вимірювальність репутації. Для ТОВ «КЕРНЕЛ ТРЕЙД» рекомендовано використати поширену практику Due Diligence (DD), як комплекс оцінки репутаційної складової.

Стабілізація компанії відповідно цим показникам необхідне для забезпечення контролю інвестиційної привабливості товариства, рис. 3.1.

Фінансовий Due Diligence

Комерційний Due Diligence

Постальницький Due Diligence

ESG Due Diligence

Санкційний Due Diligence

Регуляторний Due Diligence

Рис.3.1. Спектр використання репутаційної оцінки Due Diligence для Кернел [складено автором на основі 37]

Для оцінки DD фінансового блоку більшість інвестиційних компаній використовують показник EBITDA, тому для Кернел рекомендовано робити підрахунки фінансових показників в цьому показнику також, рис. 3.1.

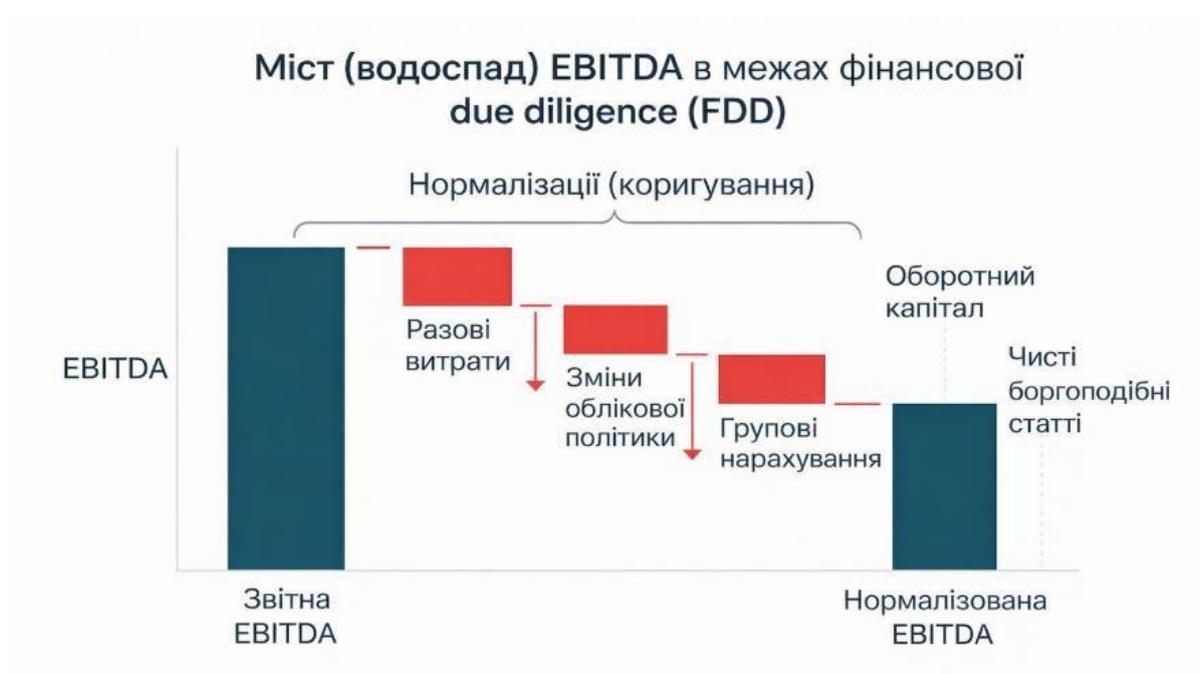


Рис.3.2. Модель підрахунку Фінансового DD для Кернел [складено автором на основі 37]

У процесі нормалізації EBITDA здійснюється поетапне коригування показника з виключенням разових витрат, які не мають регулярного характеру, усувається вплив змін облікової політики з метою забезпечення порівнянності фінансових результатів, а також коригуються групові нарахування, щоб відобразити діяльність товариства як автономної бізнес-одиниці. Паралельно аналізується оборотний капітал, що дозволяє оцінити сталість операційної діяльності та потребу у фінансуванні.

Результатом цих коригувань є нормалізована EBITDA, яка характеризує повторювальний операційний прибуток ТОВ «КЕРНЕЛ ТРЕЙД» та слугує ключовим індикатором для оцінки вартості, інвестиційного аналізу та прийняття управлінських рішень. Наявність розрахунку EBITDA виокремить товариство в очах інвесторів поміж інших організацій.

Комерційний DD підтверджує обґрунтованість інвестиційної або угодної гіпотези шляхом оцінки структури ринку, попиту клієнтів, конкурентних переваг, цінової сили та шляхів зростання та дозволяє визначити, чи здатна бізнес-модель реально досягти показників, закладених у фінансову модель. Для контролю використовуються показники TAM, SAM та SOM. Для ТОВ «КЕРНЕЛ ТРЕЙД» показник TAM показує «верхню межу очікувань» та охоплює світовий ринок зерна (світовий ринок олії та інші ринки відповідно видів діяльності товариства). SAM є показником обмеження ринку для ТОВ «КЕРНЕЛ ТРЕЙД». Він вказує на можливий зріст експорту та проблеми виходу чи підтримки збуту на ринки (такі як логістика квоти, воєнний стан, робота портової та логістичної інфраструктури тощо). SOM відображає реальну частку SAM яку товариство здатне охопити, тобто стабільно постачити продукцію, страхувати перевезення тощо. Саме цей показник цікавий інвесторам, і який Кернел здатний проконтролювати, з метою підвищення інвестиційної привабливості.

Комплексна перевірка постачальника (Vendor Due Diligence, VDD) – це перевірка, ініційована постачальником для підготовки незалежного звіту (часто у формі довідника чи книги фактів) для потенційних інвесторів. Як великий агроекспортер, Кернел працює з широким колом контрагентів – трейдерами, логістичними операторами, портами, постачальниками, фінансовими установами, -

і будь-який проблемний контрагент може стати джерелом вторинних санкцій або репутаційних втрат для товариства.

У межах VDD ТОВ «КЕРНЕЛ ТРЕЙД» самостійно, контролює, структурує і документує результати перевірки своїх контрагентів, перевіряючи бенефіціарну власність, проводячи санкційний скрінінг, перевіряючи ESG-фактори та судові історії своїх контрагентів. Як результат утвориться цілісна картина ризиків, зрозуміла для потенційних інвесторів. Це дозволить не лише виявляти контрагентів із високим рівнем ризику (наприклад, із офшорними структурами), а й наочно демонструвати як ТОВ «КЕРНЕЛ ТРЕЙД» контролює ці комплаєнс-ризики, підтвердивши спрямованість до прозорості та доброчесності. З рештою такі дії безпосередньо переконують інвесторів у доцільності інвестиції, зміцнюють довіру контрагентів та покращують репутацію в цілому.

ESG Due Diligence – включає в себе оцінку впливу товариства на довкілля, громади та якості корпоративного управління по всьому ланцюгу створення вартості. Цей напрям дедалі більше формалізується згідно вимогам законодавства ЄС та часто є обов'язковим для рішення інвесторів. Тому очікуване зростання уваги інвесторів змушує інтегрувати ESG-перевірки із комерційною та операційною діяльністю товариства, так як ці сфери впливають на екологічну та соціальну складі ESG, та включають в себе контроль над землекористуванням, вплив на довкілля, трудову безпеку, відносини з громадами та корпоративне управління. Комплексна ESG-перевірка дозволяє систематично виявляти ці ризики на всіх етапах: від земельних до логістики та ризиків кінцевих ринків. Тому контроль даних процесів сприятиме мінімізації репутаційних втрат та покращення інвестиційної привабливості товариства. Крім того, ESG складова набуває особливого значення, адже ця практика все більше нормалізується та розглядається як інвестиційна вимога, а не як додаткова інвестиційна перевага.

Перевірка на відповідність санаційним вимогам (санкційна DD) – передбачає контрольну перевірку контрагентів на предмет операцій щодо дотримання санкційних режимів ЄС та ООН, а також оцінку ризику ухилення від санкцій через ланцюги поставок та платіжні потоки.

Регуляторний Due Diligence охоплює широкий спектр діяльності від корпоративного управління та прав інтелектуальної власності до трудових відносин, ліцензій, екологічних дозволів, кібербезпеки та цифрових активів технологічної інфраструктури Для ТОВ «КЕРНЕЛ ТРЕЙД» цей блок має вирішальне значення, оскільки, товариство працює у складному нормативно-правовому середовищі, з великою кількістю активів, працівників, земельних договорів та цифрових процесів. Контроль відповідності нормативним вимогам дозволить товариству виявити, на перший погляд непомітні ризики, пов'язані з екологічними дозволами, орендними та земельними відносинами, ліцензіями, додатковим податковим нарахування які призводять до конфліктів із регулюючими органами, і як наслідок призводить до репутаційних втрат. Контроль цієї складової дозволить ТОВ «КЕРНЕЛ ТРЕЙД» зменшити обсяг штрафів та гучних новин які негативно впливають на репутацію товариства та вибір інвесторів.

Визначивши шляхи удосконалення процесу реалізації функції захисту репутації ТОВ «Кернел Трейд» з метою підвищення інвестиційної привабливості було запропоновано комплекс заходів та методологію контролю репутації у сфері фінансів, комерційної діяльності та вибору контрагентів.

3.2 Впровадження світової практики щодо навчання персоналу ТОВ «КЕРНЕЛ ТРЕЙД» щодо формування комплаєнс-культури

Впровадження світової практики навчання персоналу з формування комплаєнс-культури в ТОВ «КЕРНЕЛ ТРЕЙД» є критично важливим для забезпечення етичної поведінки працівників, дотримання законодавчих вимог та зниження регуляторних і репутаційних ризиків. Системний підхід до навчання дотримання комплаєнсу допомагає співробітникам розвинути усвідомлення особистої відповідальності за свої дії, набути обширного розуміння внутрішніх правил та процедур товариства, а також мотивувати персонал своєчасно виявляти та запобігати потенційним порушенням, зокрема корупції, станційним ризикам та конфліктів інтересів. Що в свою чергу сприяє формуванню комплаєнс-культури.

Але пристосування до нових правил та норм може сприйматися персоналом досить негативно, адже це змушує змінюватись без, на перший погляд, суттєвого покращення. Тому враховуючи цей стримувальний фактор необхідно розробити механізм стимулювання персоналу для поступового сприйняття та осмислення нових положень, рис. 3.3.

Так згідно з рис. 3.3 можна побачити різні фактори впливу того як працівник може сприймати та реагувати на зміну діяльності внаслідок коригування відповідно новим нормам. Особливо варто звернути увагу що на особистісні відмінності та соціально-демографічні фактори працівника товариство ніяк не можна вплинути. В той час рекомендується створювати позитивні події та персональні переваги для персоналу аби змінити сприйняття, що дозволить швидше та ефективніше адаптуватись до оновлених процесів.

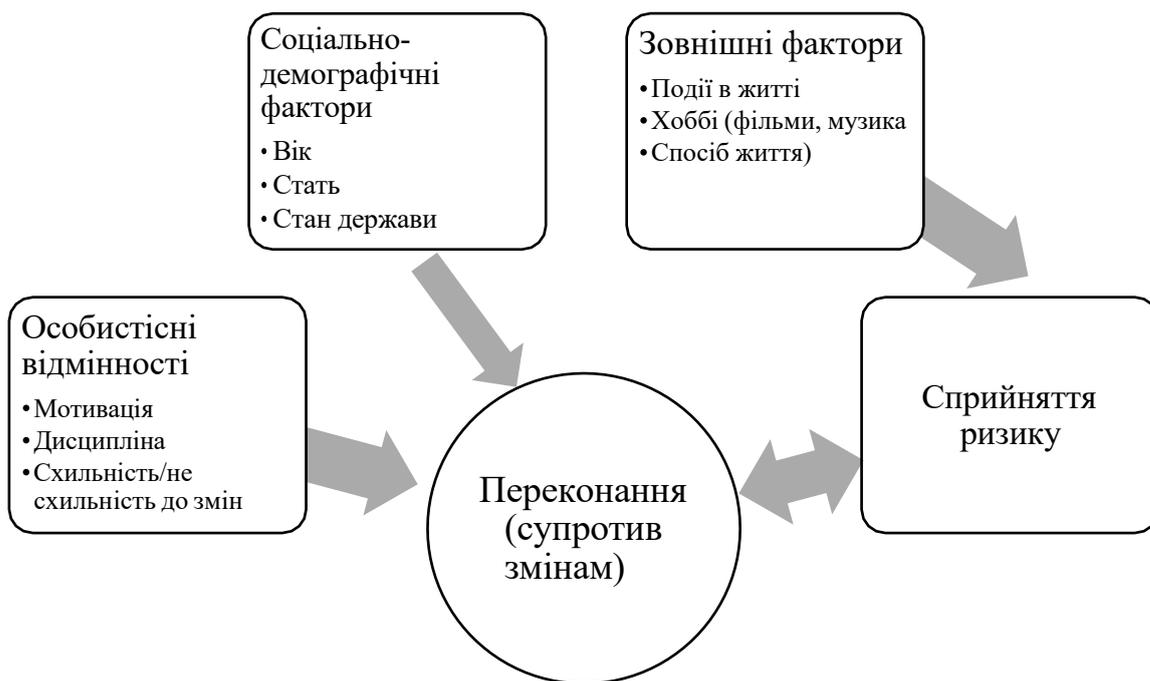


Рис.3.3. Модель реакції працівника на зміну в роботі для ТОВ «КЕРНЕЛ ТРЕЙД» [складено автором]

Крім цього, Кернел важливо організувати загальний механізм що перетворить комплаєнс із одноразових дій на інтуїтивну комплаєнс-культуру для персоналу товариства, рис. 3.4.



Рис.3.4. Заходи навчання персоналу для зміцнення комплаєнс-культури ТОВ «КЕРНЕЛ ТРЕЙД» [складено автором на основі 40]

Демонстрація лідерство в комплаєнс є першою складовою із комплексу запропонованих заходів для організації навчання персоналу Кернел. Демонстрація лідерства спрямована на переконання персоналу в обов'язковості та необхідності виконання норм. Адже коли керівники послідовно демонструють дотримання комплаєнс-норм у своїх рішеннях та діях, вони тим самим мотивують своїм прикладом всіх працівників товариства.

Після того як персонал розуміє важливість дотримання комплаєнсу, рекомендовано детально ознайомити кожного працівника із всіма нюансами норм та вимог. З цією метою пропонуємо впровадити для ТОВ «КЕРНЕЛ ТРЕЙД» наступний захід для організації навчання – формування чітких задач. Реалізація цього заходу передбачає розроблення дорожньої карти комплаєнс-норм враховуючи особливості роботи кожного відділу та окремих посад із зазначенням переліком ролей та відповідальності. Такий структурований підхід дозволить організувати узгодженість дій усередині та між відділами, підвищивши керованість процесів та забезпечити рух в напрямку створення спільної комплаєнс-культури.

Ще одним інструментом навчання персоналу та створення комплаєнс-культури є залучення ключових працівників у комітети обговорення та вирішення нових комплаєнс-ризиків (workshops), рис. 3.5.

Перед проведенням комітету з управління комплаєнс-ризиків необхідно організувати кілька ключових елементів. До них належать цілі і порядок денний засідання, а також учасники, їхні ролі та обов'язки. Також слід призначити організатора, який керуватиме дискусією та буде відповідальним за досягнення результатів воркшопу. Крім того, потрібно підготувати матеріали, такі як категорії ризиків, реєстр ризиків, матриця ризиків та картки ризиків (та відповідальну особу, яка буде обліковувати цей процес, для Кернел це комплаєнс офіцер). Окрему увагу слід приділити організаційним аспектам – місцю проведення, даті, часу та необхідному обладнанню (за потреби). Рекомендовано завчасно повідомити учасників про мету, деталі зустрічі та надати можливість запропонувати пропозиції вдосконалення зустрічі. Рекомендовано формувати групи від 8 до 18 учасників та охоплювати кожний пункт обговорення приблизно по 20-30 хв [48].

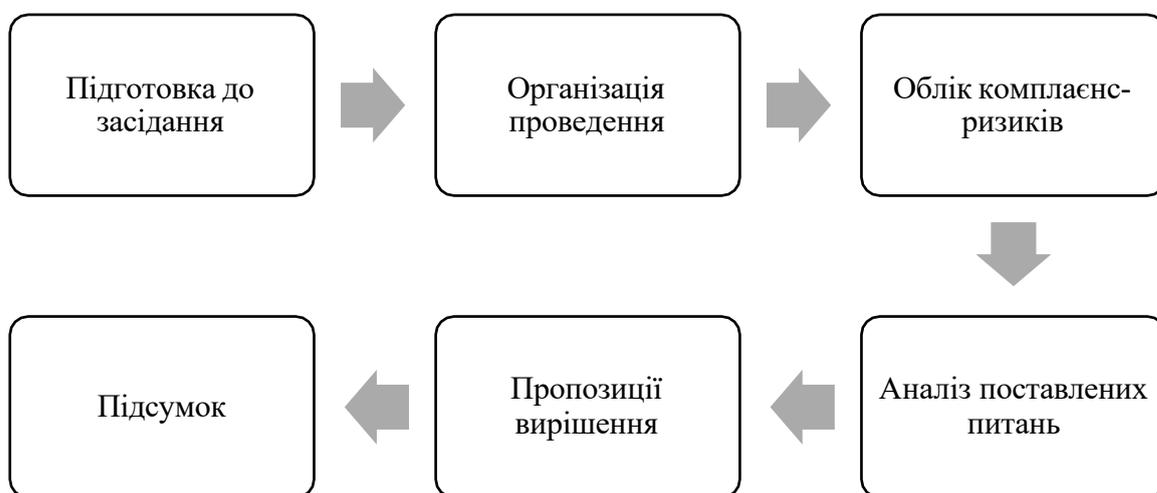


Рис.3.5. Алгоритм проведення зустрічі з обговорення комплаєнс- ризиків із залученням персоналу ТОВ «КЕРНЕЛ ТРЕЙД» [складено автором]

Під час зустрічі товариству слід дотримуватися порядку денного та використовувати різні методики для виявлення ризиків разом з командою. Мозковий штурм є чудовим способом генерування ідей без оцінювання чи фільтрації. Метод номінальних груп допомагає визначити пріоритети ідей шляхом голосування або ранжування. Діаграма причин і наслідків дозволяє візуалізувати причини та наслідки певної проблеми або цілі, а контрольні списки використовують заздалегідь підготовлені або індивідуально складені переліки поширених або потенційних ризиків. Крім того, важливо заохочувати учасників ділитися своїми поглядами, досвідом і міркуваннями, а також ставити під сумнів будь-які припущення або упередження.

Після того як команда виявить комплаєнс-ризик, їх необхідно облікувати в реєстрі ризиків, що має виконувати комплаєнс офіцер ТОВ «КЕРНЕЛ ТРЕЙД». Цей інструмент фіксує та відстежує інформацію про ризики та їхній статус. Рекомендується кожному ризику присвоїти унікальний ідентифікатор, наприклад номер або код, а також опис, який чітко й лаконічно резюмує суть ризику. Додатково слід призначити категорію для групування ризику відповідно до заздалегідь визначеної або індивідуально розробленої класифікації. Ймовірність оцінює шанс виникнення ризику, а вплив – потенційні наслідки ризику. Пріоритет визначає рівень важливості ризику на основі його ймовірності та впливу. Нарешті, кожному ризику слід призначити власника – особу, відповідальну за його моніторинг і управління ним (в межах конкретного відділу ТОВ «КЕРНЕЛ ТРЕЙД»). Цей інструмент допоможе створити мислення своєї потрібності та актуальності для діяльності ТОВ «КЕРНЕЛ ТРЕЙД» серед персоналу товариства та буде катализатором формування комплаєнс-культури.

Окрім цього важливо поширити межі впливу діяльності комплаєнс від окремих видів діяльності працівників до повсякденної роботи кожного. Керівники структурних підрозділів ТОВ «КЕРНЕЛ ТРЕЙД» мають розділяти принципи комплаєнсу та організувати їх у посвідченні операційні процеси. Таким чином цей захід сприяє формуванню культури комплаєнсу в межах кожного відділу, враховуючи особливості діяльності.

З організаційної точки зору, відділ персоналу, відділ із правового забезпечення і комплаєнс-офіцер ТОВ «КЕРНЕЛ ТРЕЙД», є основою системи комплаєнсу товариства. Необхідно організувати безперешкодну взаємодію цих структурних одиниць із іншими відділами, зокрема із питань навчання персоналу.

І останнім рекомендованим заходом для навчання персоналу ТОВ «КЕРНЕЛ ТРЕЙД» комплаєнсу є впровадження новітніх технологій. Для організації навчання важливо застосовувати інструменти дистанційного навчання, на основі електронної бази даних із доступом до відповідних норм ТОВ «КЕРНЕЛ ТРЕЙД».

Запропонувавши заходи впровадження світової практики щодо навчання персоналу ТОВ «Кернел Трейд» щодо формування комплаєнс-культури описали послідовність дій, який сприятимуть пристосуванню персоналу до нових норм та структурній організації комплаєнсу в щоденну діяльність товариства.

3.3 Розрахунок ефективності запропонованих заходів

Розрахунок витрат та економічних результатів організації функції комплаєнсу в ТОВ «КЕРНЕЛ ТРЕЙД» дозволяє оцінити фінансову доцільність заходів та їх вплив на репутацію, інвестиційну привабливість та операційну ефективність товариства. Як зазначалося у розділі 3.1, комплаєнс — це не лише інструмент дотримання нормативних вимог, а й механізм захисту репутації, управління ризиками та підвищення довіри інвесторів.

Комплаєнс інфраструктура

Для організації ефективної роботи захисної функції комплаєнс необхідно врахувати витрати:

Консалтинг: 25 000-30 000 тис грн

ІТ-рішення (whistleblowing, ESG-моніторинг та Due Diligence): 20 000-25 000 грн.

Регулярні внутрішні аудити та зовнішні перевірки: 10 000-15 000 тис грн

Отже, разом у планові витрати, з урахуванням мінливого зовнішнього середовища, враховуємо найбільші витрати – 70 000 тис грн на рік.

Внутрішні витрати впровадження та підтримання.

Внутрішня адаптація процесів та введення нових процедур та положень у бізнес процеси.

Ці витрати оцінюємо як 0,05% від чистого доходу від реалізації продукції, рядок 2000 Форма №2 фінансової звітності, за 2024 рік (додаток А). Так як Операційний дохід від реалізації продукції використовується в роботі для обґрунтування масштабу діяльності Кернел та його чутливості до репутаційних і комплаєнс-ризиків, оскільки саме через обсяги реалізації товариства взаємодіє з ринками, інвесторами та контрагентами.

$$90\,926\,426 \times 0,05\% = 45\,463 \text{ тис грн}$$

Таблиця 3.2. Сумарні річні витрати на заходи захисту репутації ТОВ «КЕРНЕЛ ТРЕЙД» [складено і розраховано автором]

Стаття	Сума, тис грн на рік
Комплаєнс-інфраструктура	70 000
Операційні втрати від змін	45 463
Разом витрат	115 463

Розрахунок доходу від впроваджених репутаційних заходів

Впровадження репутаційної функції приносять ряд ключових фінансових ефектів, безпосередньо пов'язаних із заходами описаними у підрозділі 3.1:

Зниження вартості фінансування

Економічний ефект репутаційної функції комплаєнсу полягає у зниженні фінансових витрат на обслуговування короткострокових кредитів унаслідок покращення репутаційного та ризикового профілю товариства.

Кернел має значні короткострокові кредити (рядок 1600 Балансу – 6 943 393 тис грн на кін. 2024 року (додаток А)). Навіть, за песимістичних підрахунків, 0,1% від показників короткострокових кредитів дозволить отримати 69 433,93 тис грн економічного ефекту За рахунок організації ESG-відповідності, санкційної чистоти та прозорого DD для банків,

Запобігання одного репутаційного інциденту

Уникнення одного проблемного контрагента або санкційної затримки у логістиці.

Орієнтований ефект – 0,2% операційного прибутку (рядок 2190 Балансу - 7 251 798 тис грн (додаток А))

$$7\,251\,798 \times 0,2\% = 14\,504 \text{ тис грн}$$

Зниження непродуктивних адміністративних витрат за рахунок за рахунок автоматизації та стандартизації комплаєнсу

1% від адміністративних витрат (рядок 2130 Балансу, додаток А - 2 474 511)

$$2\,474\,511 \times 1\% = 24\,745,11 \text{ тис грн}$$

Таблиця 3.3. Сумарний річний економічний ефект від функціонування заходів захисту репутації ТОВ «КЕРНЕЛ ТРЕЙД» [складено і розраховано автором]

Джерело	Сума, тис грн
Зниження вартості фінансування	69 433,9
Запобігання інцидентів	14 504
Оптимізація адміністративних витрат	24 745,11
Разом	108 683,01

Період окупності

Річні витрати 115 463 тис грн

Річний дохід (економічний ефект) 108 683,01 тис грн

Період окупності = $115\,463 / 108\,683,01 = 1,06$ роки (приблизно до 1 року 2 місяці)

При такому сценарії фінансування у репутаційну функцію комплаєнс-менеджменту прибуток очікується через 1 рік 1 місяць, за рахунок підвищення репутації товариства.

Також слід розглянути ефективність заходів навчання персоналу комплаєнсу (описаних у підрозділі 3.2)

Навчальні програми

Онлайн курси, матеріали та кейси

Середня вартість на одного працівника 20 000 грн.

$$895 \times 20\,000 = 17\,900 \text{ тис грн}$$

Організаційні витрати

Координація, комітети, фінансування комплаєнс офіцера та відділу правового забезпечення

З урахуванням інфляції та підвищення цін беремо максимальну оцінку 5 000 тис грн.

Таблиця 3.4 – Сумарні витрати на навчання персоналу комплаєнсу ТОВ «КЕРНЕЛ ТРЕЙД» [складено і розраховано автором]

Стаття	Сума, тис грн на рік
Навчальні програми	17 900
Організаційні витрати	5 000
Разом витрат	22 900

Оцінка ефекту проведена з консервативної перспективи, без урахування потенційного зростання EBITDA, мультиплікаторів та додаткових репутаційних вигід. Враховано лише прямі фінансові та операційні ефекти.

Зниження регуляторних та штрафних ризиків, за оцінкою 0,05% від операційного прибутку

$$7\,251\,798 \times 0,05\% = 3\,626 \text{ тис грн.}$$

Зменшення внутрішніх порушень і втрат через уникнення конфлікту інтересів, неякісні контракти та санкції. Беремо показник для підрахунку 0,3% від операційних витрат.

$$1\,048\,924 \times 0,3\% = 3\,147 \text{ тис грн на рік}$$

Підвищення управлінської ефективності

Скорочення непродуктивних адміністративних витрат, за оцінкою 0,2% від адміністративних витрат.

$$2\,474\,511 \times 0,2\% = 4\,949 \text{ тис грн на рік}$$

Захист від інцидентів порушення комплаєнсу персоналом

Орієнтовно 5 000 тис грн на рік

Таблиця 3.5 – Сумарний економічний ефект від навчання персоналу комплаєнсу ТОВ «КЕРНЕЛ ТРЕЙД» [складено і розраховано автором]

Джерело	Сума, тис грн на рік
Зменшення витрат не регуляторні порушення	3 626
Зменшення внутрішніх порушень	3 147
Оптимізація адміністративних витрат	4 949
Запобігання інцидентів	5 000
Разом	16 722

Період окупності

$22\,900/16\,722 = 1$ рік 5 місяців (1,37 роки)

Навіть у песимістичному сценарії, що передбачає максимальні витрати на навчання персоналу та мінімальний економічний ефект, впровадження системної програми комплаєнс-навчання в Кернел окупається приблизно до 1,5 роки.

Таким чином, інвестиції у навчання персоналу створюють основу для довгострокової стабільності та стійкого розвитку бізнесу ТОВ «КЕРНЕЛ ТРЕЙД» у міжнародному контексті.

Розглянемо порівняльну характеристику впровадження представлених заходів комплаєнсу.

Таблиця 3.6. Загальна економічна ефективність впровадження заходів комплаєнсу ТОВ «КЕРНЕЛ ТРЕЙД» [складено і розраховано автором]

Комплекс заходів комплаєнс	Витрати, тис грн на рік	Доходи/економія, тис грн на рік	Період окупності, роки
Захист репутаційної функції	115 463	108 683	1,06
Навчання персоналу	22 900	16 722	1,37
Разом	138 363	125 405	1,10

Варто наголосити що для товариства рекомендовано стабільно застосовувати обидва комплекси заходів, для кращих результатів.

Провівши розрахунок ефективності запропонованих заходів із впровадження функцій комплаєнс-менеджменту для ТОВ «Кернел Трейд», було обраховано що дані заходи є економічно доцільними та доречними у мінливому зовнішньому середовищі для ТОВ «Кернел Трейд».

Висновки до розділу 3

Запропонований комплекс удосконалення функції захисту репутації ТОВ «КЕРНЕЛ ТРЕЙД» формує системний підхід до управління нематеріальними активами компанії в контексті підвищення її інвестиційної привабливості. Інтеграція репутаційної складової в діючу систему комплаєнс-менеджменту дозволяє формалізувати ключові фактори впливу – від ефективності управління та якості продукції до дотримання законодавства й стандартів ESG. Використання інструментів Due Diligence, зокрема фінансової, комерційної, санкційної, регуляторної та ESG-перевірки, забезпечує кількісну вимірюваність репутаційних ризиків і підвищує прозорість діяльності товариства для інвесторів. У результаті репутаційний захист перетворюється з допоміжної функції на стратегічний механізм зміцнення довіри ринку та залучення довгострокового капіталу.

Запровадження системного навчання персоналу ТОВ «КЕРНЕЛ ТРЕЙД» на засадах світової практики є ключовою передумовою формування сталої комплаєнс-культури в організації. Поєднання лідерської підтримки з боку керівництва, чіткого визначення ролей і відповідальності, залучення працівників до управління комплаєнс-ризиками та використання сучасних освітніх технологій забезпечує інтеграцію норм комплаєнсу в повсякденну діяльність підрозділів. Урахування поведінкових та мотиваційних чинників дозволяє зменшити опір змінам і підвищити рівень усвідомленого дотримання внутрішніх правил. У результаті комплаєнс трансформується з формальної вимоги у внутрішню цінність корпоративної культури та інструмент зниження правових і репутаційних ризиків.

Проведені розрахунки свідчать, що інвестиції у розвиток комплаєнс-інфраструктури та навчання персоналу ТОВ «КЕРНЕЛ ТРЕЙД» є економічно обґрунтованими та забезпечують відчутний фінансовий і репутаційний ефект. Заходи із захисту репутації мають період окупності близько 1,06 року, а програма комплаєнс-навчання персоналу – близько 1,37 року навіть за консервативних припущень. Це підтверджує доцільність розгляду комплаєнсу не як витратного центру, а як інструменту підвищення інвестиційної привабливості та операційної стійкості компанії.

ВИСНОВКИ

Узагальнення теоретичних підходів до трактування поняття «комплаєнс» свідчить про його еволюцію від вузького розуміння як дотримання норм і правил до комплексної управлінської концепції, інтегрованої в систему корпоративного управління. COMPLAENS-менеджмент у сучасних організаціях виступає не лише інструментом запобігання порушенням законодавства, а й механізмом формування відповідальної організаційної поведінки та підтримки стандартів ділової етики. Його сутність полягає у створенні структурованої системи внутрішніх контролів, оцінювання ризиків, моніторингу та постійного вдосконалення управлінських процесів відповідно до міжнародних рекомендацій OECD, вимог ISO 37301:2021 та практик провідних регуляторних інституцій. Важливою характеристикою COMPLAENS-менеджменту є ризикоорієнтований підхід, який забезпечує своєчасне виявлення потенційних загроз правового, фінансового та репутаційного характеру. Запровадження ефективної COMPLAENS-системи сприяє підвищенню довіри з боку інвесторів, контрагентів і суспільства, а також полегшує інтеграцію організацій у міжнародні економічні та фінансові відносини. Отже, COMPLAENS-менеджмент слід розглядати як стратегічно важливий елемент забезпечення стійкого розвитку організації, її конкурентоспроможності та довгострокової економічної стабільності.

Охарактеризувавши процес впровадження функцій COMPLAENS-менеджменту у процес управління було встановлено, що процес інтеграції функцій COMPLAENS-менеджменту в управлінську систему організації забезпечує формування структурованого підходу до управління ризиками відповідності на всіх рівнях господарської діяльності. Функція збору даних створює інформаційну основу для своєчасного виявлення існуючих, нових і потенційних загроз, тоді як їх оцінка за критеріями ймовірності та впливу дозволяє об'єктивізувати управлінські рішення. Побудова матриць COMPLAENS-ризиків і моделей реагування сприяє диференціації управлінських дій – від прийняття ризику до його попередження або зменшення наслідків. Постійне вдосконалення процедур забезпечує адаптацію COMPLAENS-системи до змін регуляторного середовища та внутрішньої трансформації бізнес-

процесів. Реалізація спеціальних функцій, зокрема контрольної, превентивної, регламентуючої, комунікативної та освітньо-консультаційної, формує інституційну основу для поширення стандартів доброчесності та відповідальної поведінки персоналу. У підсумку комплаєнс-менеджмент набуває стратегічного значення як інструмент забезпечення довгострокової організаційної стабільності, репутаційної надійності та інтеграції підприємства у сучасний регульований економічний простір.

Аналіз європейського досвіду свідчить, що зростання складності нормативно-правового регулювання та обсягів комплаєнс-даних зумовлює необхідність глибокої цифрової трансформації систем управління відповідністю. Традиційні ручні процедури дедалі частіше призводять до затримок у реагуванні на критичні ризики та нерационального використання людських і фінансових ресурсів. У цьому контексті RegTech постає як концептуально новий етап розвитку комплаєнс-менеджменту, орієнтований на автоматизацію аудиту, інтелектуальний аналіз даних і прогнозування порушень. Інтеграція AI-агентів, мовних моделей і технологій RAG забезпечує не лише виявлення невідповідностей, а й формування доказової бази для управлінських рішень і регуляторної звітності. Важливим напрямом є також поєднання RegTech з ESG-комплаєнсом, що підвищує довіру інвесторів і сприяє формуванню довгострокової вартості бізнесу. Отже, RegTech у практиці країн ЄС слід розглядати не лише як технологічний інструмент, а як стратегічний фактор підвищення конкурентоспроможності, інституційної стійкості та здатності організацій адаптуватися до динамічних регуляторних і ринкових змін. Комплексний аналіз соціально-економічних умов функціонування ТОВ «КЕРНЕЛ ТРЕЙД» підтверджує його статус одного з ключових суб'єктів агропромислового комплексу України та вагомого учасника глобальних аграрних ринків. Вертикально інтегрована структура бізнесу, наявність власної виробничої, елеваторної та портово-логістичної інфраструктури, а також активне впровадження цифрових технологій і точного землеробства формують високий рівень операційної стійкості компанії. SWOT-аналіз засвідчив домінування сильних сторін, однак одночасно виявив суттєвий тиск зовнішніх загроз, зумовлених воєнними діями,

кліматичними змінами, регуляторною нестабільністю та залежністю від міжнародної торговельної політики. Результати PEST-аналізу підтверджують визначальну роль політичних і економічних чинників, зокрема вплив війни, доступності кредитних ресурсів і вартості логістики на фінансові результати та інвестиційні можливості товариства. Соціальні й технологічні фактори, зокрема репутація компанії, рівень людського капіталу, доступ до агроінновацій та темпи цифровізації, виступають важливими передумовами збереження конкурентних переваг у середньостроковій перспективі. Отже, в умовах високої турбулентності зовнішнього середовища ТОВ «КЕРНЕЛ ТРЕЙД» доцільно дотримуватися стратегії обмеженого зростання, поєднуючи її з інвестиціями в інновації, логістику та системи управління ризиками для забезпечення довгострокової фінансової стабільності та експортної конкурентоспроможності.

Результати фінансово-економічного аналізу свідчать, що ТОВ «КЕРНЕЛ ТРЕЙД» упродовж 2022–2024 рр. пройшло етап трансформації від збиткової діяльності до стабільного отримання прибутку та відновлення фінансової рівноваги. Збільшення активів у 2024 році, зокрема за рахунок грошових коштів і запасів, відображає активізацію господарських операцій та посилення поточної платоспроможності. Одночасне скорочення необоротних активів і довгострокових інвестицій свідчить про стриману інвестиційну стратегію в умовах високої невизначеності зовнішнього середовища. Динаміка фінансових результатів демонструє збереження прибутковості, хоча зниження рентабельності капіталу та активів у 2024 році вказує на погіршення ефективності використання ресурсів порівняно з 2023 роком. Позитивні значення показників ліквідності та абсолютна фінансова стійкість у 2023–2024 рр. підтверджують здатність компанії своєчасно виконувати зобов'язання та фінансувати запаси за рахунок власних і залучених коштів. Отже, фінансовий стан товариства можна оцінити як загалом стабільний, однак такий, що потребує посилення контролю за витратами, підвищення маржинальності та ефективності використання капіталу в середньостроковій перспективі.

Аналіз практики впровадження комплаєнс-менеджменту в ТОВ «КЕРНЕЛ ТРЕЙД» свідчить про його інтеграцію в систему корпоративного управління як одного з ключових елементів забезпечення стійкості бізнесу. Починаючи з 2017 року компанія послідовно розбудовує комплаєнс-функцію шляхом незалежних аудитів, зовнішніх оцінок ефективності та гармонізації внутрішніх політик із міжнародними стандартами та принципами ESG. Реалізація загальних функцій комплаєнсу поєднується зі спеціальними регуляційними, координаційними, контрольними та освітньо-консультаційними механізмами, що охоплюють усі рівні організаційної структури. Запровадження моделі «трьох ліній захисту» забезпечує розподіл відповідальності між операційними підрозділами, функціями контролю та внутрішнім аудитом, підвищуючи об'єктивність оцінки ризиків і якість управлінських рішень. Розвинена система корпоративних кодексів, політик щодо конфлікту інтересів, антикорупційних процедур і взаємодії з постачальниками формує стабільне нормативно-етичне середовище як усередині компанії, так і в її ланцюгах постачання. Таким чином, комплаєнс-менеджмент у Кернел набуває стратегічного значення, поєднуючи функції правового захисту, управління репутаційними ризиками та підтримки довіри з боку інвесторів, партнерів і суспільства.

Удосконалення процесу реалізації функції захисту репутації в ТОВ «КЕРНЕЛ ТРЕЙД» доцільно розглядати як складову стратегічного розвитку компанії в умовах високої регуляторної та ринкової невизначеності. Запропонована модель поєднує комплаєнс-інструменти з системним управлінням репутаційними факторами, що охоплюють корпоративне управління, якість продукції, поведінку топ-менеджменту, взаємодію з контрагентами та соціально-екологічну відповідальність. Формалізація цих елементів у внутрішніх політиках і процедурах створює основу для постійного моніторингу та контролю репутаційних ризиків. Впровадження багаторівневого Due Diligence дозволяє перейти від суб'єктивної оцінки репутації до її кількісного виміру, зокрема через нормалізовану EBITDA, показники ринкового потенціалу (TAM, SAM, SOM) та перевірку ланцюгів постачання. Особливе значення має інтеграція ESG-, санкційного та регуляторного

контролю, що відповідає вимогам європейських інвесторів і міжнародних фінансових інституцій. Таким чином, реалізація запропонованих заходів сприятиме не лише мінімізації репутаційних втрат, а й формуванню стійкого іміджу Кернел як прозорої, відповідальної та інвестиційно привабливої компанії.

Запропонована модель поєднує демонстрацію «tone at the top», структуроване формування завдань для працівників, командну роботу з ідентифікації ризиків та інституціалізацію процедур їх обліку й контролю. Включення персоналу до процесів виявлення та управління комплаєнс-ризиками через воркшопи формує відчуття залученості та персональної відповідальності за дотримання норм. Інтеграція принципів комплаєнсу в операційні процеси підрозділів сприяє переходу від разових навчальних заходів до безперервного розвитку компетенцій. Координація дій між відділом персоналу, юридичною службою та комплаєнс-офіцером забезпечує організаційну цілісність системи навчання. Отже, впровадження запропонованих заходів дозволяє не лише мінімізувати ризики порушень, а й сформувати в компанії стійку культуру відповідальності, прозорості та доброчесності.

Оцінка витрат і економічних результатів організації функції комплаєнсу в ТОВ «КЕРНЕЛ ТРЕЙД» доводить фінансову доцільність запропонованих заходів у середньостроковій перспективі. Інвестиції у репутаційну складову комплаєнс-менеджменту забезпечують зниження вартості фінансування, запобігання репутаційним інцидентам та оптимізацію адміністративних витрат, що дозволяє досягти окупності приблизно протягом одного року. Навчання персоналу, попри додаткові витрати, генерує стабільний економічний ефект через скорочення регуляторних ризиків, внутрішніх порушень і непродуктивних витрат, із періодом окупності близько півтора року. Сукупне впровадження обох комплексів заходів формує фінансову базу для підвищення довіри інвесторів та стійкості бізнес-моделі компанії. Отже, комплаєнс-менеджмент доцільно розглядати як стратегічну інвестицію, що поєднує прямі фінансові вигоди з довгостроковими нематеріальними ефектами у вигляді зміцнення репутації та конкурентних позицій Кернел.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз ризику [Електронний ресурс]. Visure Solutions. URL: <https://visuresolutions.com/uk/блог/аналіз-ризику>
2. Гелеверя В. В., Хуторна М. Е. Організація ефективної системи комплаєнс- контролю в банку. *Фінансовий простір*. 2015. N 2 (18). С. 113–119
3. Демченко Г. В. Ідентифікація ризиків в системі ризик менеджменту [Електронний ресурс]. Г. В. Демченко. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, б. д. URL: https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=8032226
4. Іванов В.Б., Лаврик І.Ф. Комплаєнс як система протидії корупції та запобіганню ризиків на рівні суб'єктів господарювання : наук.-техн. зб. Вісн. Нац. транспорт. ун-ту. Сер.: *Економічні науки*, 2016. Вип. 3 (36). С. 80–86
5. Кернел — Latifundist.com. Профіль компанії «Кернел». URL: <https://latifundist.com/kompanii/141-kernel-grupp>
6. Кернел. Політика ПВК/ФТ/ЗМЗ протидії відмиванню коштів, фінансуванню тероризму та розповсюдженню зброї масового знищення [Електронний ресурс]. 2025. Кернел, Відділ комплаєнс Департаменту персоналу. URL: https://www.kernel.ua/wp-content/uploads/2023/01/Komplayens-yak-vazhliva-skladova-doviri-dlya-zovnishnih-investoriv_UA.pdf
7. Кернел. Політика ПВК/ФТ/ЗМЗ протидії відмиванню коштів, фінансуванню тероризму та розповсюдженню зброї масового знищення [Електронний ресурс]. 2025. Кернел, Відділ комплаєнс Департаменту персоналу. URL: https://www.kernel.ua/wp-content/uploads/2025/04/Politika-PVK-FT-ZMZ_ua.pptx
8. Kernel (код ЄДРПОУ 31454383) [Електронний ресурс]. YouControl. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/31454383/
9. Kernel Group – дос'є [Електронний ресурс]. The Page. URL: <https://thepage.ua/ua/dossier/kernel-group> Kernel Group – профіль компанії [Електронний ресурс]. LB.ua. URL: https://lb.ua/file/company/3577_kernel_grup.html

10. Kernel запускає навчальну програму для активних громад [Електронний ресурс]. Пропозиція. URL: <https://propozitsiya.com/ua/kernel-zapuskaye-navchalnu-programu-dlya-aktyvnyh-gromad>
11. Kernel купив олійноекстракційний завод у Кропивницькому, що належав «Креативу» [Електронний ресурс]. Кіровоградський портал Курпур. URL: <https://www.kurpur.net/kernel-купув-olijnoekstraktsijnyj-zavod-u-kropyvnytskomu-shho-nalezhav-kreatyvu/>
12. Kernel отримав 3,2 млрд грн чистого прибутку за півроку [Електронний ресурс]. Інтерфакс-Україна. URL: <https://interfax.com.ua/news/economic/908964.html>
13. Kernel призупинив роботу свого заводу через дефіцит соняшнику [Електронний ресурс]. Latifundist.com. URL: <https://latifundist.com/novosti/66551-kernel-prizupiniv-robotu-svogo-zavodu-cherez-defitsit-sonyashniku>
14. Kernel став лідером рейтингу корпоративної стійкості Sustainable Ukraine [Електронний ресурс]. Agrarii-Razom. URL: <https://agrarii-razom.com.ua/news-agro/kernel-stav-liderom-reytingu-korporativnoi-stiykosti-sustainable-ukraine-djerele-agravery>
15. Kernel у зоні ризику через воєнні дії [Електронний ресурс]. BlackSeaNews. URL: <https://www.blackseanews.net/read/156587>
16. Kernel. Бізнес-етика та комплаєнс [Електронний ресурс]. URL: <https://www.kernel.ua/ua/about/business-ethics-and-compliance/>
17. Kernel. Для партнерів: етика та комплаєнс [Електронний ресурс]. URL: <https://www.kernel.ua/ua/about/business-ethics-and-compliance/for-kernel-partners/>
18. Kernel. Історія компанії [Електронний ресурс]. URL: <https://www.kernel.ua/ua/about/our-history/>
19. Kernel. Контакти [Електронний ресурс]. URL: <https://www.kernel.ua/ua/contacts/>
20. Kernel. Менеджмент компанії [Електронний ресурс]. URL: <https://www.kernel.ua/ua/about/management/>
21. Kernel. Наглядова рада [Електронний ресурс]. URL: <https://www.kernel.ua/ua/about/board-of-directors/>

22. Kernel. Про компанію [Електронний ресурс]. URL: <https://www.kernel.ua/ua/about/>
23. Ковалишин О.Р. Корпоративний комплаєнс: правове запозичення через практики суб'єктів господарювання : зб. наук. пр. Актуальні проблеми держави і права, 2019. Вип. 83. С. 69–76.
24. Ковальчук О. Поняття системи комплаєнс-контроль та особливості управління ризиком комплаєнс у банках України. *Молодь і ринок*, 2010. № 7-8. С. 153–157. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mir_2010_7-8_35.
25. Колодізев О.М., Коцюба О.В. Розвиток теоретичних основ забезпечення фінансової стабільності банку за результатами морфологічного аналізу сутності поняття "комплаєнс". *Бізнес-інформ*. 2018. Вип 12. С. 365–372.
26. Комплаєнс в агробізнесі : дайджест ділової доброчесності. Вип. 12 [Електронний ресурс]. Київ : *Мережа доброчесності та комплаєнсу*, 2019. URL: https://www.kernel.ua/wp-content/uploads/2020/01/unic-digest-12_ukr.pdf
27. Логачов Р.С. Особливості комплаєнс-менеджменту в умовах глобальних викликів. *Сучасні інноваційно-інвестиційні механізми розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції: матеріали XI Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, 07 листопада 2024 р.* Полтава: Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», 2024. С. 159-160.
28. Логачов Р.С. Впровадження функцій комплаєнс-менеджменту у процес управління організацією. *Економіка та регіон.*, 2026, №1.
29. Масленніков Є. І. Комплаєнс-менеджмент в системі управління підприємством. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2025. Т. 24, вип. 2 (60). С. 140–164. URL: 10.18524/2413-9998.2025.2(60).341087.
30. Матвєєв П.С., Можаровський М.Ю. Теоретико-правові засади комплаєнс-заходів суб'єктів господарювання в Україні. *Актуальні проблеми держави і права*, 2021. № 90. С. 113–125. URL: <https://doi.org/10.32837/apdp.v0i90.3215>.

31. Москаленко Н.В. Теоретичні аспекти запровадження комплаєнс-контролю в Україні. *Економ. вісн. Сер.: Фінанси, облік, оподаткування*, 2018. Вип. 2. С. 106–112.
32. Нерсисян Г.А., Герасименко А.Ю. Фінансові комплаєнс-стратегії як універсальні моделі для стратегічного менеджменту у інших галузях бізнесу. *Міжнар. наук. журн. "Інтернаука"*, 2017. Вип. 15(37). 2 т. С. 16–20.
33. Неізнана О.В. Дослідження практики комплаєнс у страхових компаніях України. *Актуальні проблеми економіки*, 2017. № 3. С. 267–273.
34. Правдива Л. Удосконалення корпоративного управління в банках та управління комплаєнс-ризиком. *Вісник НБУ*, 2011. № 7. С. 10–13.
35. Теленик С.С. Щодо визначення поняття інфраструктурного комплаєнсу об'єктів критичної інфраструктури. *Право і суспільство*, 2020. № 2, Ч. 2. С. 222–235. URL: <https://doi.org/10.32842/2078-3736/2020.2-2.34>.
36. Azilen Technologies. Top 8 RegTech Trends in the EU and How to Adopt Them [Електронний ресурс]. Azilen.com, 02.07.2025. URL: <https://www.azilen.com/blog/top-regtech-trends/>
37. Cedar Rose. A Complete Guide to Due Diligence: Meaning, Checks, and When to Use Them [Електронний ресурс]. — Cedar-Rose.com, 20 серп. 2025. URL: <https://www.cedar-rose.com/seo-article/a-complete-guide-to-due-diligence>
38. Compliance Management Systems – Guidelines. URL: <https://www.iso.org/standard/62342.html>
39. Compliance. <https://dictionary.cambridge.org>. <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/compliance>
40. DataGuard. What Is a Compliance Culture? And How to Build One [Електронний ресурс]. DataGuard.com, 2025. URL: <https://www.dataguard.com/blog/compliance-culture>
41. Definition of compliance noun from the Oxford advanced american https://oxfordlearnersdictionaries.com/definition/american_english/compliance.

42. Douglas W. Arner, Janosh Nathan Barberis, Ross P. Buckley. FinTech, RegTech and the Reconceptualization of Financial Regulation. URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2847806.
43. Gatenox. The Future of RegTech: AI-Driven Predictive Compliance Models [Електронний ресурс]. Gatenox.com, 2023. URL: <https://gatenox.com/the-future-of-regtech-ai-driven-predictive-compliance-models/>
44. Griffith Sean J. Corporate Governance in an Era of Compliance. William & Mary Law Review. 2016. Vol. 57. No. 6; Fordham Law Legal Studies Research Paper. No 2766661. URL: <https://ssrn.com/abstract=2766661> Governatori, Guido & Shek, Sidney (2012). Rule Based Business Process Compliance. CEUR Workshop Proceeding, 874 p.
45. Helena Holter Antonsen, Dag Øivind Madsen. Developing a Maturity Model for the Compliance Function of Investment Firms: A Preliminary Case Study from Norway. URL: <https://www.mdpi.com/2076-3387/11/4/109>.
46. How can you use interviews to identify risks? [Електронний ресурс]. LinkedIn. URL: <https://www.linkedin.com/advice/3/how-can-you-use-interviews-identify-risks-skills-risk-management>
47. How do you use risk workshops to identify risks with your team? [Електронний ресурс]. LinkedIn. – URL: <https://www.linkedin.com/advice/0/how-do-you-use-risk-workshops-identify-risks-your>
48. How do you use risk workshops to identify risks? [Електронний ресурс]. LinkedIn. URL: <https://www.linkedin.com/advice/0/how-do-you-use-risk-workshops-identify-risks-your>
49. ISO. ISO 37301:2021 — Системи управління відповідністю. Вимоги з рекомендаціями щодо застосування. 2021. URL: <https://www.iso.org/standard/75080.html>.
50. Marano P., Noussia K. (eds.). The Governance of Insurance Undertakings: Corporate Law and Insurance Regulation [Електронний ресурс]. Cham : Springer Nature Switzerland AG, 2022. (AIDA Europe Research Series on Insurance Law and Regulation ; Vol. 6). URL: <https://doi.org/10.1007/978-3-030-85817-9>

51. OECD. Anti-Corruption Ethics and Compliance Handbook for Business 2013. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2013/01/anti-corruption-ethics-and-compliance-handbook-for-business_8a954f49/e1cf4226-en.pdf
52. Oulad Benaissa W., Mahjoubi S., Ouahita F., Kabbaj S. Financial value through ESG compliance: unpacking the RegTech advantage in the finance sector // International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics. 2025. Vol. 6, Iss. 8. P. 680–696. ISSN 2658-8455.
53. Proximity. The Future of Compliance: Emerging RegTech Trends [Електронний ресурс]. Proximity.io, б. п. URL: <https://www.proximity.io/views/the-future-of-compliance-emerging-regtech-trends/>
54. Risk Identification [Електронний ресурс]. Saylor Academy. URL: <https://learn.saylor.org/mod/book/view.php?id=29692&chapterid=5289>
55. Sutherland Global. RegTech Rising: Shaping the Future of Regulatory Compliance [Електронний ресурс]. Sutherland Global Insights, 2024. URL: <https://www.sutherlandglobal.com/insights/blog/regtech-rising>
56. TailorFlow AI. The Future of RegTech: AI for Audit and Risk Automation [Електронний ресурс]. TailorFlowAI.com, б. п. URL: <https://tailorflowai.com/blog/the-future-of-regtech:-ai-for-audit-and-risk-automation>
57. TechClass. The Link Between Compliance and Corporate Reputation [Електронний ресурс]. TechClass.com, 23 квіт. 2025. URL: <https://www.techclass.com/resources/learning-and-development-articles/link-between-compliance-and-corporate-reputation>
58. The Basel Committee - overview. <https://www.bis.org>. URL: <https://www.bis.org/bcbs/index.htm.4>
59. Thomas Fox. The Compliance Handbook: A Guide to Operationalizing Your Compliance Program. 2021. URL: https://books.google.com.ua/books/about/The_Compliance_Handbook_A_Guide_to_Opera.html?id=X3c3EAAAQBAJ&redir_esc=y

60. U.S. Department of Justice. Evaluation of Corporate Compliance Programs. 2020. URL: <https://www.justice.gov/criminal/criminal-fraud/page/file/937501>
61. Volkov Law (blog). Corruption, Crime & Compliance — blog Volkov Law. URL: <https://blog.volkovlaw.com/>.
62. Webisoft. 16 Disadvantages of Blockchain: Limitations and Challenges [Электронный ресурс]. Webisoft.com, 2025. URL: <https://webisoft.com/articles/disadvantages-of-blockchain/>

ДОДАТКИ