

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-47>

УДК 330.3

КОМПЛАЄНС-РИЗИКИ ПРОЄКТІВ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР: ВИДИ, МОТИВАЦІЙНЕ ПІДГРУНТЯ І МОЖЛИВОСТІ МІНІМІЗАЦІЇ

COMPLIANCE-RISKS OF DEVELOPMENT PROJECTS OF ENTREPRENEURIAL STRUCTURES: TYPES, MOTIVATIONAL FOUNDATIONS AND POSSIBILITIES OF MINIMIZATION

Хомич Лілія Василівна

аспірантка,

Хмельницький національний університет

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8505-9391>

Khomych Liliia

Khmelnytskyi National University

У статті актуалізовано проблему ефективного управління реалізацією проєктів розвитку підприємницьких структур в умовах високих ризиків невизначеності. Зазначено, що це завдання має вирішуватися в контексті структурних трансформацій економіки України – для відновлення її здатності задовольняти суспільні потреби в товарах і послугах в умовах війни і повоєнної розбудови, а також – високої турбулентності глобального бізнес-середовища. Акцентовано на тому, що реалізації проєктів розвитку підприємницьких структур охоплює значну кількість нових (а значить, мало структурованих) завдань, які можуть мати альтернативні варіанти вирішення. В тому числі такі, що виходять за межі унормованих правил ведення бізнесу і можуть спричинити ризики втрати стійкості бізнесу. Недопущення таких ризиків забезпечується системою комплаєнс. Запропоноване авторське трактування сутності комплаєнс-ризиків з позицій інституційної економіки – як ризиків рішення окремих учасників економічної діяльності, що ухвалюються ними для отримання неправомірної вигоди у недостатньо структурованих господарських ситуаціях. Структуровано види і умови виникнення комплаєнс-ризиків в процесах реалізації підприємствами інноваційно-інвестиційних проєктів з урахуванням особливостей інституційного середовища України. Охарактеризовано наслідки настання таких ризиків з позицій завдань управління проєктами розвитку та виділено їх мотиваційне підґрунтя. Введено термін «мотиваційне рівняння». Ним означено співвідношення стимулів і антистимулів, які впливають на вибір управлінського рішення, окреслюючи наслідки його реалізації для особи, що уповноважена зробити цей вибір. Підкреслено, що «мотиваційне рівняння» має бути чітко прописаним для усіх ієрархічних рівнів управління підприємницьких структур, що робитиме більш ефективною систему комплаєнс-контролю в ході реалізації проєктів інноваційного розвитку.

Ключові слова: структурні трансформації, інновації, інвестиційно-місткі проєкти, фінансова стійкість, мотиваційне рівняння, стейкхолдери, Україна.

The article updates the problem of effective management of the implementation of development projects of entrepreneurial structures. The task should be solved considering restructuring of Ukraine's economy aimed to restore its ability to satisfy societal needs for goods and services in the conditions of the war and the post-war recovery, as well as high turbulence and uncertainty of the global business environment. The study emphasizes on the fact that the implementation of projects of the development of entrepreneurial structures covers a significant number of new and therefore poorly structured tasks, that may have alternative solutions. Including those that go beyond the general rules of business conduction and may cause risks of loss of business stability. Compliance policy prevents such risks. The paper presents author's interpretation of the nature of compliance risks from the standpoint of institutional economics as risks due to decisions of individual agents of economic activity that they made in order to obtain illegal benefits in badly organized economic situations. The types and conditions of the occurrence of compliance risks in the implementation of innovative investment projects by enterprises are structured, seeing the features of the institutional environment of Ukraine. The consequences caused compliance risks and

their motivational foundations are detailed in context of tasks of management of development projects. The term "motivational equation" was introduced. It defines the ratio of incentives and anti-incentives that influence the agent's choice of a management decision, outlining the effects of its implementation for the agent. Considering that the study accents that the "motivational equation" should be clearly integrated into all hierarchical levels of management of entrepreneurial structures to ensure efficient compliance control system during the implementation of innovative development projects.

Keywords: structural transformations, innovations, capital intensive projects, financial resilient, motivational equation, stakeholders, Ukraine.

Формулювання проблеми. Сучасний стан економіки України багато науковців і політиків називають катастрофічним – адже за роки повномасштабної війни майже повністю зруйновано основні експортоспроможні галузі – починаючи від металургійної, хімічної промисловості і завершуючи електротехнічним машинобудуванням. Навіть агросектор, який в довоєнний період забезпечував майже 20% експортної виручки тільки від продажу зерна [1], значно погіршив свої позиції на глобальному ринку – як через втрату значної частини сільськогосподарських угідь, що опинились на тимчасово окупованій території, так і через труднощі з логістикою, які перешкоджають сталості заново сформованих товарно-експортних потоків для реалізації традиційного асортименту сільськогосподарської продукції за укладеними міжнародними угодами. У виснаженій війною Україні втрата значної частини експортної виручки суттєво погіршує фінансові можливості уряду відновлювати і підтримувати життєздатність цивільної інфраструктури і нарощувати обороноздатність збройних сил. Тим більше, що економічна активність населення залишилась доволі прийнятною переважно у сфері послуг (зокрема, торгівлі), про що свідчать дані опитування НБУ [2] і порівняльні статистичні дані щодо діяльності підприємств за 2022 р. [3; 4]).

До того ж, масштабне руйнування енергогенеруючих і маневрових потужностей у травні 2024 р. спричинило тимчасову зупинку більше половини підприємств по всій території України. Це особливо вдарило по переробній промисловості (яка увійшла в сезон переробки плодово-ягідної продукції), погіршило ритмічність діяльності тих промислових підприємств, що виконували замовлення ОПК та працювали на внутрішній ринок. Невизначеність у бізнес-середовищі наростає і в регулятивному полі (готуються зміни до податкового законодавства). Усе це погіршує ділові очікування бізнесу – як показали опитування НБУ, в червні 2024 р. лише 39,7% компаній планували збільшити обсяги виробництва в наступні 3-4 місяці [2]).

Для відновлення економічної спроможності Україні необхідні глибокі структурні трансформації, які мають бути обґрунтовані з погляду стратегічної перспективи і з урахуванням вимог нового технологічного переходу. У ньому провідну роль відіграють інформаційні технології, які не тільки спрощують ведення бізнесу, а й значно розширюють його можливості до розвитку, роблячи компанії гнучкішими, більшою мірою клієнтоорієнтованими та ефективними. Водночас їх використання несе за собою нові загрози, пов'язані з доступом до внутрішньої інформації ширшого кола зацікавлених осіб, які можуть нею неправомірно скористатись. Для уникнення таких та інших загроз, що несуть за собою окремі рішення зацікавлених осіб, що можуть нанести шкоду бізнесу, необхідно вибудувати специфічну систему захисту, яка зможе мінімізувати ризики в найбільш чутливих до збереження стійкості бізнесу сферах. Такими сферами для багатьох підприємств України є реалізація проектів розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика досліджень впливу цифровізації на розвиток бізнесу в умовах невизначеності відображена у роботах багатьох українських науковців [5–7]). Серед них доцільно виділити ті, що стосуються обґрунтування інвестиційних процесів [8–10]). При цьому науковці підкреслюють, що на рівні підприємства обґрунтування має здійснюватися як з погляду розвитку його ринкових можливостей (тому так важливо наповнення проектів сучасними інформаційними технологіями), так і з погляду мінімізації його інвестиційних потреб, що дає змогу забезпечити фінансову стійкість підприємства в період інноваційних змін. Передусім, інвестиції мають йти у проекти, реалізація яких має забезпечувати випуск конкурентоспроможної продукції. Водночас, альтернативні проекти необхідно оцінювати і з позицій збереження/підвищення загальної конкурентоспроможності підприємства, для чого проект-менеджери мають оптимізувати витрати і мінімізувати ризики проектів розвитку.

Наразі ж, завдання інноваційного розвитку і фінансові можливості українських підприємств є набагато складнішими, ніж у попередні роки. Україна має знайти нові конкурентні можливості для виходу на міжнародні ринки. Тобто, залучати стратегічних інвесторів у галузі, які можуть стати мультиплікаторами загального економічного розвитку, створюючи для цього певні інвестиційні преференції [11]. Першочергово – інвестувати у інноваційні проєкти переробної промисловості – для того, щоб позбутись сировинного домінування в експорті, збільшити в ньому частку технічно складної продукції, наукоємних товарів і послуг. А це потребує значних інвестицій у інноваційно-технологічні проєкти, реалізація яких перенасичена різного роду ризиками – починаючи від вибору стратегічних інвесторів і завершуючи виходом на ринки нових продуктів. Для роботи на цих ринках підприємцям необхідно приводити свої бізнес-системи у відповідність до міжнародних стандартів діяльності.

До таких стандартів відноситься і дотримання підприємством встановлених чинним законодавством правил господарської діяльності, що в сучасному менеджменті називають «комплаєнс» (англ. compliance – виконання вимог). Внаслідок недотримання чинних норм і правил господарської діяльності виникають так звані комплаєнс-ризиків [12–13]. Необхідність кваліфікованого управління цими ризиками зростає в бізнес-середовищі з високим рівнем невизначеності, мінливості й складності, яке й сформувалось наразі в економічному просторі України. Актуальність вирішення цих питань для українських підприємств, які вимушені виживати в умовах значних і різноманітних безпекових викликів і визначила мету даного дослідження.

Мета дослідження – структурувати види і умови виникнення комплаєнс-ризиків в процесах реалізації підприємствами інноваційно-інвестиційних проєктів і визначити можливості мінімізації їх негативного впливу з урахуванням особливостей інституційного середовища України.

Виклад основного матеріалу дослідження. В класичному розумінні «комплаєнс» – це система правил, процедур та контролю, які спрямовані на забезпечення дотримання внутрішніх та зовнішніх правил, норм та регулятивних вимог [12]. На наш погляд, комплаєнс певною мірою можна назвати продовженням (доповненням) механізму інфорсменту (англ. enforcement – при-

мушувати), який в державному управлінні забезпечує ефективність інституційного регулювання економічної діяльності – адже функціонально комплаєнс має забезпечувати дотримання учасником ринку встановлених чинним законодавством правил господарської діяльності, які складають значну частину загального інституційного поля. Його контури окреслюють дозволену (легальну) варіативність підприємницького вибору в різного роду управлінських ситуаціях, які стосуються трансакцій із зовнішніми агентами – як учасниками ринку, так і регулятивними інститутами держави. На рівні топ-менеджменту вони зазвичай охоплюють рішення, що дають змогу підприємству обійти закони (наприклад, у сфері оподаткування), а на нижчих управлінських рівнях проявляються в нехтуванні приписами внутрішніх документів щодо поведінки в стандартних управлінських ситуаціях (наприклад, у відносинах з партнерами, клієнтами, в процесах урегулювання корпоративних конфліктів тощо). Проте варто підкреслити важливу відмінність комплаєнс-контролю від інфорсменту – в його локусі знаходиться не тільки поведінка підприємства як учасника ринку, якого примушують дотримуватися умов виконання контрактів, а й поведінка працівників підприємства, що можуть відступати від норм суспільної моралі чи бізнес-етики, прагнучи максимізувати власну вигоду в певній господарській ситуації, яка недостатньо структурована менеджментом, а тому може трактуватись виконавцем неоднозначно. Внаслідок цього і виникають **комплаєнс-ризиків** – на відміну від існуючих трактувань ми пропонуємо означити їх через призму поведінкової (або навіть ширше інституційної) економіки – як *ризиків рішень окремих учасників економічної діяльності, які ухвалюються ними для отримання неправомірної вигоди у недостатньо структурованих господарських ситуаціях*. І чим менш структурованою є ситуація, тим вища ймовірність комплаєнс-ризиків.

Звичайно, що зацікавлені особи попередньо оцінюють наслідки таких рішень. Але не завжди їх оцінка враховує усі чинники – реальність може дати інший результат – як у кримінальному контексті, так і репутаційному. Тим більше, коли рішення стосуються процесів реалізації інновацій, які за своєю природою є ризикованими і їх результати складно передбачити. Тому в умовах стисненого попиту і нестачі інвестиційного капіталу бізнес неохоче обирає інноваційні стратегії

розвитку, надаючи перевагу тим конкурентним стратегіям, які опираються на традиційні бізнес-моделі.

На жаль, за час повномасштабного вторгнення фінансові ресурси українських підприємств різко зменшилися і лише деякі з них інвестують власні кошти у науково-дослідницьку діяльність та планують реалізацію інноваційно-інвестиційних проєктів. Як показують статистичні дані, у 2023 році в підприємницькому секторі здійснювали наукові дослідження і розробки лише 99 організацій – проти 137 у 2021 р. А з підприємств переробної промисловості – всього 9 (проти 10 у 2021 р і 7 у 2022 р.) [14]. Очевидно, що в умовах війни наукові дослідження і розробки перестають бути пріоритетними (за винятком тих, що можуть бути затребуваними ОПК), проте зміна структури споживчого попиту і релокація багатьох промислових підприємств України у безпечніші місця диктують свої вимоги до продовження бізнесу – не тільки до зміни бізнес-моделі, конфігурації бізнес-процесів, а й до диверсифікації виробництва. При цьому важливо будувати новий бізнес уже з урахуванням його можливості максимізувати додану вартість – особливо в традиційно сировинних експортних позиціях [15].

І найбільш потужні українські бізнес-структури вже включились у цей процес – та серед них переважно агрохолдинги і торговельні мережі, які розширюють і модифікують свої логістичні можливості. Так, корпорація TERWIN, яка об'єднує 17 компаній з різних галузей (зокрема, мережі EVA та VARUS), планує у 2024 р. інвестувати 700 млн. дол. в реалізацію масштабного логістичного проєкту WINHUB для роботи у Львівській, Київській, Одеській та Дніпропетровській областях. Рітейл-мережа мультимаркетів «Аврора» інвестувала в 2023 р. більше 700 млн. грн у відкриття нових торговельних точок по всій країні і планує в 2024 р. вкласти ще 500 млн. грн у розвиток бізнесу, активно залучаючи до співпраці локальних виробників продукції. Торговельна мережа «Епіцентр» так само активно розбудовує логістику і вкладає кошти у власне виробництво – в 2023 р. вона інвестувала більше 7,8 млрд. грн у ці проєкти (серед них – розвиток переробної промисловості і відновлювана енергетика). Серед активних інвесторів називають і компанії «Інтерпайп» та «Метінвест», які відновлюють свої потужності та налагоджують нове виробництво, вкладаючи власний капітал. Це й компанії, що працюють у сфері комуні-

кацій («Київстар» і «Дата груп») та деякі інші [16]. Але це потужні компанії, які мають власний капітал для реалізації проєктів розвитку і ефективно керують їх реалізацією. І, як видно із наведеного вище, вони інвестують у масштабування бізнесу, вдосконалюючи найбільш вразливі до нинішніх безпекових загроз складові бізнес-процесів.

Проте, як зазначалось вище, для України важливо розширювати можливості створення високотехнологічних бізнесів – і це не тільки ті, що відносяться суто до сфери інформаційних технологій та комунікацій. Навпаки, ІТ-проєкти мають ставати інформаційною платформою для розвитку індустріально-виробничих кластерів, що розвиватимуться на базі мінерально-сировинного потенціалу України – за оцінками Європейської комісії, він охоплює 21 позицію із 30 критичних для сучасної економіки елементів [17]. Такі кластери (за їх продуманої структури) можуть значно подовжувати ланцюжки створення доданої вартості – від видобутку сировини і до створення кінцевого продукту (при цьому мультиплікатори ВВП можуть становити 1:10). За оцінками аналітиків, в Україні доволі перспективними є такі кластери [18]:

- урановий (промислово-енергетичний);
- титановий (промислово-машинобудівний);
- літієво-графітний (промислово-електротехнічний та електронний);
- залізорудний (промислово-машинобудівний);
- нафтогазово-вугільний (енергетичний і хімічний).

Реалізація відповідних проєктів розвитку, як правило, потребує залучення інвестиційного капіталу. І для стратегічного інвестора важливо впевнитись, що менеджмент підприємства не буде толерантним до комплаєнс-ризиків. А для цього він має правильно оцінити причини їх виникнення – зважаючи на специфічні особливості інституційного середовища України, яке пронизане поза легальними і корупційно обтяженими схемами, що суттєво погіршує інвестиційну привабливість країни. Це можна бачити за динамікою Індексу інвестиційної привабливості у передвоєнні роки [19]. А затяжна війна з масштабними руйнуваннями інфраструктури по всій території України ще більше ускладнює залучення інвестиційного капіталу. Особливо – в реалізацію інноваційно-технологічних проєктів. Систематизовані нами комплаєнс-ризики інноваційно-орієнтованого підприємства подано в табл. 1.

Таблиця 1

Комплаєнс-ризиків в діяльності інноваційно-орієнтованого підприємства

Сфера прояву і тип ризиків	Зміст ризику	Вплив на ухвалення рішень	Заходи для мінімізації ризиків
1	2	3	4
Регуляторне середовище (інституційні ризики)	Законодавчі зміни (в податковому, трудовому законодавстві, екологічних нормах та інших регуляторних актах)	Погіршують прогнозованість результатів реалізації інноваційних проєктів	Моніторинг регуляторних актів для своєчасного виявлення змін у законодавстві та адаптації бізнес-процесів відповідно до нових вимог. Розробка мотиваційного поля для реалізації антикорупційних програм
	Ліцензування та сертифікація (вимоги щодо отримання ліцензій та сертифікатів можуть бути складними та змінюватися)	Створюють ризики відповідності вимогам	
	Корупція та адміністративні бар'єри (нечіткість законодавства у сфері підтримки інновацій)	Збільшують трансакційні витрати і зменшують ефективність реалізації проєктів	
Стан економіки (економічні ризики)	Коливання валютного курсу (волатильність результатів експортно-імпортних операцій, які закладають в проєкт)	Погіршують фінансову стійкість підприємства при реалізації інноваційних проєктів	Фінансове планування та диверсифікація джерел фінансування. Використання різних фінансових інструментів та залучення інвесторів для зменшення економічних ризиків
	Доступ до фінансування (високі ставки банківських кредитів; наявність пільгових умов кредитування за державними програмами)	Економічна нестабільність і обмеження кількості учасників пільгових програм з боку банківського сектора	
Технологічні ризики	Недостатньо розвинута технологічна інфраструктура	Може обмежувати можливості впровадження інновацій	Інвестиції в технологічну інфраструктуру
	Вибір технології, що несе екологічну загрозу довкіллю	Є підставою для штрафів і санкцій з боку регулятора, потребує додаткових витрат на усунення заподіяної шкоди	Забезпечення чіткості в формуванні критеріїв допустимого вибору технологічних систем з позицій їх екологічної нейтральності
	Кібербезпека (загроза витоку даних і проникнення в управління технологічними процесами)	Зростання витрат для захисту даних	Інвестиції в кібербезпеку для захисту даних. Вдосконалення мотиваційних програм.

Продовження Таблиці 1

1	2	3	4
Соціокультурне середовище (ризик соціальної взаємодії)	Соціальні бар'єри	Необхідність подолання опортуністичної поведінки (спротиву змінам)	Вдосконалення мотиваційних програм. Навчання та розвиток співробітників для забезпечення відповідності їх сукупних компетенцій вимогам проєкту і етичним стандартам організаційної взаємодії
	Рівень кваліфікації персоналу	Дефіцит висококваліфікованих кадрів є перешкодою для реалізації проєктів розвитку	
Ризики репутації	Відповідальність за продукти	Ризики, пов'язані з якістю та безпекою інноваційних продуктів, можуть впливати на репутацію підприємства	Розробка та впровадження програм управління якістю. Забезпечення прозорості бізнес-процесів та дотримання етичних норм через формування релевантних мотиваційних рівнянь
	Етика ведення бізнесу	Дотримання етичних стандартів – важлива умова для підтримки довіри з боку клієнтів та партнерів	

Джерело: розробка автора

З урахуванням специфіки реалізації інноваційних проєктів (які відрізняються високим рівнем новизни і невизначеності) важливо забезпечити таку політику ухвалення рішень в задіяних для цього структурних ланках підприємства, яка б унеможливила порушення принципу добросовісності співвідносно інтересів зацікавлених осіб. Тобто, відповідає етичним нормам ведення бізнесу – і не була обтяжена комплаєнс-ризиками. Особливо у сфері управління закумульованими для реалізації проєкту інвестиційними ресурсами (яскравим прикладом чого можна назвати ситуацію з коштами, зібраними для відновлення дитячої лікарні «Охмадит»).

А також фінансовими потоками, які окреслюють витратне й дохідне поле реалізації проєкту на етапі його промислового освоєння. Умисні похибки в обсягах витрат (в сторону їх збільшення) та доходів (у бік зменшення) можуть спричинити втрату фінансової стійкості підприємства під час реалізації проєкту і зменшити ймовірність його успішної реалізації. Має бути визначено прийнятний рівень ризику щодо тих критеріїв ухвалення рішень, які зафіксовані у відповідному бізнес-плані (для цього використовують експертну оцінку, узгоджуючи думки експертів) [20, с. 309]. І ці ризики мають піддаватися комплаєнс-контролю.

Зазначимо, що наразі основна стратегія для управління комплаєнс-ризиками в компанії, яку рекомендують науковці – впровадження етичних стандартів ведення бізнесу, які мають бути на підприємстві. Зокрема, [13]:

- кодексу корпоративної етики – про морально-етичні принципи, стандарти поведінки, пріоритети та обов'язки співробітників;
- «подарункової політики» – для розмежування понять «подарунок» і «хабар» в актах організаційної взаємодії;
- політики повідомлень про порушення – в який спосіб співробітникам повідомляти про виявлені порушення (з правом на анонімність), а також як розслідуються ці порушення;
- політики регулювання конфлікту інтересів – стандарти поведінки, коли інтереси співробітника можуть суперечити інтересам компанії; інтереси одного клієнта – інтересам іншого клієнта тощо;
- політики «Китайської стіни» – щодо контролю використання неопублікованої інформації про фінансовий стан та/або інвестиційні плани третьої особи з метою отримання додаткового прибутку;
- політики конфіденційності – щодо нерозголошення даних про клієнтів та їхні операції, дотримання стандартів оброблення даних (*General Data Protection Regulation*) для операторів персональних даних.

Проте, зважаючи на високий рівень зловживань службовим становищем різних посадових осіб в Україні, можна стверджувати, що цих заходів недостатньо для того, щоб не допускати настання і мінімізувати наслідки виникнення комплаєнс-ризиків. Як видно із більшості позицій табл. 1, комплаєнс-ризиків мають під собою мотиваційну основу – вони виникають там, де рівень задоволення персонального інтересу зацікавленої особи/осіб перевищує їх потенційні втрати у разі застосування каральних функцій за виявлені порушення. Тобто, особи, в процесі ухвалення рішення, що знаходиться в зоні їх персональної відповідальності, мають щоразу розв'язувати так зване «мотиваційне рівняння» (пропонується називати цим терміном співвідношення стимулів і антистимулів, які впливають на вибір управлінського рішення, окреслюючи наслідки його реалізації для особи, що уповноважена зробити цей вибір). Зважаючи на те, що в системі менеджменту мотивація є однією з чотирьох загальних функцій, які забезпечують ефективність управлінського впливу [20, с. 389–390], можна стверджувати, що неспівмірність складових «мотиваційного рівняння» (потенційна винагорода, яку може отримати особа за порушення етичних норм значно більша за можливі санкції) і є основною причиною вибору неетичного (корупційного, опортуністичного) рішення. Тому в зазначених типах політик щодо етичної поведінки співробітників підприємства мають бути чітко вказані і стягнення (санкції), які застосують щодо порушників. Їх значущість як антистимулів до вчинення протиправних дій має бути значно більша, ніж потенційна винагорода. І це «мотиваційне рівняння» має бути чітко прописаним для усіх ієрархічних рівнів управління, що робитиме дієвою систему комплаєнс-контролю.

Загалом, управління комплаєнс-ризиками – це безперервний процес, який включає відстеження змін у нормативному середовищі, щоб гарантувати відповідність рішень менеджменту підприємства встановленим вимогам. Зважаючи на мінливість бізнес-середовища і специфіку проєктного менеджменту, політику і процедури забезпечення відповідності необхідно регулярно переглядати у світлі нових директив і правил – і вносити необхідні корективи у структуру мотиваційного рівняння для ключових груп стейкхолдерів.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Опираючись на статистичні дані щодо результатів і очікувань представників

підприємництва охарактеризовано сучасний стан і тенденції розвитку економіки України. Підкреслено, що для відновлення економічної спроможності країни в умовах війни і повоєнної розбудови необхідна активна участь бізнесу в реалізації проєктів розвитку. Багато підприємницьких структур мусять переглянути свої бізнес-моделі, вибудувати нові чи переформатувати існуючі бізнес-процеси, релокувати чи навіть диверсифікувати бізнес, залучаючи для цього інвестиційні ресурси. Інвестиційна привабливість інноваційних бізнес-проєктів значною мірою залежить від впевненості стратегічних інвесторів у прозорості ухвалення управлінських рішень та їх відповідності встановленим правилам і процедурам. Реалізація проєктів розвитку підприємницьких структур охоплює значну кількість нових (а значить, мало структурованих) завдань), які можуть мати альтернативні варіанти вирішення. В тому числі такі, що виходять за межі унормованих правил ведення бізнесу і можуть спричинити ризики втрати стійкості бізнесу. Недопущення таких ризиків забезпечується системою комплаєнс, яка має враховувати види і умови виникнення комплаєнс-ризиків в процесах реалізації підприємствами інноваційно-інвестиційних проєктів та формувати політику і процедури управління ризиками доброчесності з урахуванням особливостей інституційного середовища України. Настання таких ризиків має певне мотиваційне підґрунтя, особливості якого залежать від структури мотивацій зацікавлених в певному рішенні осіб. Ця структура визначає складові так званого мотиваційного рівняння, яке характеризує співвідношення стимулів і антистимулів, що впливають на вибір управлінського рішення, окреслюючи наслідки його реалізації для особи, уповноваженої зробити цей вибір. Мотиваційне рівняння має бути чітко прописаним для усіх ієрархічних рівнів управління підприємницьких структур, що робитиме більш ефективною систему комплаєнс-контролю в ході реалізації інноваційних проєктів.

Зважаючи на те, що в системі менеджменту мотивація є однією з чотирьох загальних функцій, які забезпечують ефективність управлінського впливу, можна стверджувати, що підхід до управління комплаєнс-ризиками з урахуванням мотиваційної сили складових мотиваційного рівняння допоможе топ-менеджменту інноваційно-орієнтованих підприємств зберігати свою стійкість не тільки в процесі функціонування, а й в ході реалізації

інвестиційно-містких інноваційних проєктів. Важливо лише сформувати обґрунтовану сукупність показників для функціонального моніторингу реалізації проєктів розвитку з урахуванням вимог комплаєнс-контролю і специфіки діяльності та кола зацікавлених осіб конкретного підприємства. Це й визначено предметом наступних досліджень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Державна служба статистики України. Товарна структура зовнішньої торгівлі України URL: <https://ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 02.07.2022).
2. Національний банк України. Щомісячні опитування підприємств України. URL: <http://www.bank.gov.ua> (дата звернення: 26.07.2024).
3. Державна служба статистики України. Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 02.07.2022).
4. Хомич Л., Хрущ Н. Аналітична оцінка впливу війни на економічну активність і структурні зміни в економіці України. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-97>
5. Стадник В. В., Йохна В. М., Наскальний С. О. Функціонал діджиталізації у формуванні підприємницького середовища: перспективи та проблеми розвитку в Україні. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2022. № 4, т. 1. С. 68–75.
6. Небога Т. В., Лабунська О. Б. Діджиталізація суб'єктів бізнесу національної економіки. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. № 5. С. 9–19. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.5-2>
7. Rudnichenko, Y., Melnyk, S., Havlovskaya, N., Illiashenko, O., & Nakonechna, N. (2021). Strategic interaction of state institutions and enterprises with economic security positions in Digital Economy. *Wseas transactions on business and economics*, 18, 218–230. DOI: <https://doi.org/10.37394/23207.2021.18.23>
8. Стадник В. В., Непогодіна Н. І. Теоретико-методологічні основи інвестування розвитку підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2008. № 1. С. 60–69.
9. Hryhoruk P., Khrushch N., Grygoruk S., Ovchynnikova O. Application of Multidimensional Statistical Analysis Technology for Grouping Regions by the Investment Attractiveness Level, in: S. Semerikov, V. Soloviev, A. Matviychuk, V. Kobets, L. Kibalnyk, H. Danylchuk, A. Kiv (Eds.), *Proceedings of 10th International Conference on Monitoring, Modeling & Management of Emergent Economy-M3E2, INSTICC, SciTePress*, 2023, pp. 145–155. DOI: <https://doi.org/10.5220/0011932000003432>
10. Логвинський Г. В. Захист інвестиційної діяльності та бізнесу в умовах сталого розвитку: питання методології. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2024. № 2. С. 608–610. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2024-2/149>
11. Стадник В. В., Непогодіна Н. І. Дослідження динаміки та спрямованості інвестиційних процесів в Україні та їх впливу на конкурентоспроможність національної економіки. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2011. № 3. Т. 1. С. 193–197.
12. Можаровський М. Ю. Теоретико-правовий аналіз визначення поняття «комплаєнс» та його видів. *Право*. 2021. № 2. С. 139–148.
13. Іванов В. Б., Лаврик І. Ф. Комплаєнс як система протидії корупції та запобіганню ризиків на рівні суб'єктів господарювання. *Вісник Національного транспортного університету. Серія «Економічні науки»*. 2016. Вип. 3 (36). С. 80–86.
14. Державна служба статистики України. Кількість організацій, які здійснювали наукові дослідження і розробки (2021–2023) <https://www.ukrstat.gov.ua>. (дата звернення: 29.07.2024).
15. Stadnyk V., Izhevskiy P, Khrushch N., Lysenko S., Sokoliuk G., Tomalja T. Strategic priorities of innovation and investment development of the Ukraine's economy industrial sector. *Proceedings of the Selected Papers of the Special Edition of International Conference on Monitoring, Modeling & Management of Emergent Economy (M3E2-MLPEED 2020)*, CEUR, vol-2713, pp. 145–166.
16. Топ-10 успішних компаній-інвесторів в Україні. URL: <https://www.dsnews.ua/economics> (дата звернення: 12.07.2024).
17. European Commission, Critical materials for strategic technologies and sectors in the EU – foresight study, 2020 Annex 1. URL: <http://www.europe-geology.eu/map-viewer>. (дата звернення: 25.07.2024).
18. Куц О. Від сировинної до кластерної – як має змінитися економіка України. *Дзеркало тижня*. 2024. 23 липня 2024. URL: <https://www.zn.ua/ukr/macroeconomics>. (дата звернення: 24.07.2024).
19. ЕВА. Індекс інвестиційної привабливості України. 2020. URL: <https://cutt.ly/MU2j5w5>. (дата звернення: 24.07.2024).

20. Функціональні стратегії інноваційного розвитку промислових підприємств: монографія / за наук. ред. д.е.н., проф. В. В. Стадник. Хмельницький : ХНУ, 2016. 446 с.

REFERENCES:

1. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. Tovarna struktura zovnishnoi torhivli Ukrainy [The State Statistics Service of Ukraine. Commodity structure of foreign trade of Ukraine]. Available at: <https://ukrstat.gov.ua> (accessed July 02, 2022).
2. Natsional'nyy bank Ukrainy. Shchomisyachni opytuvannya pidpryemstv Ukrainy [National Bank of Ukraine. Monthly surveys of enterprises of Ukraine]. Available at: <http://www.bank.gov.ua> (accessed July 26, 2024)
3. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. Obsyah realizovanoi produktsiyi (tovariv, posluh) sub'yektiv hospodaryuvannya za vydamy ekonomichnoyi diyal'nosti [The State Statistics Service of Ukraine. The volume of sold products (goods, services) of economic entities by types of economic activity]. Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua> (accessed July 02, 2022).
4. Khomych L., Khrushch N. (2024). Analychna otsinka vplyvu viyny na ekonomichnu aktyvnist' i strukturni zminy v ekonomitsi Ukrainy [Analytical assessment of the impact of the war on economic activity and structural changes in the economy of Ukraine]. *Economy and society*, vol. 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-97>
5. Stadnyk V. V., Yokhna V. M., Naskalniy S. O. (2022). Funktsional didzhytalyzatsiyi u formuvanni pidpryemnyts'koho seredovyscha: perspektyvy ta problemy rozvytku v Ukraini. [The functionality of digitization in the formation of the business environment: prospects and problems of development in Ukraine]. *Herald of the Khmelnytskyi National University. Economic sciences*, no. 4 (1), pp. 68–75. DOI: <https://www.doi.org/10.31891/2307-5740-2022-308-4>
6. Neboga T. V., Labunska O. B. (2023). Didzhytalyzatsiya sub'yektiv biznesu natsional'noyi ekonomiky [Digitalization of business subjects of the national economy.]. *Digital economy and economic security*, no. 5, pp. 9–19. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.5-2>
7. Rudnichenko, Y., Melnyk, S., Havlovska, N., Illiashenko, O., & Nakonechna, N. (2021). Strategic interaction of state institutions and enterprises with economic security positions in Digital Economy. *Wseas transactions on business and economics*, vol. 18, pp. 218–230. DOI: <https://doi.org/10.37394/23207.2021.18.23>
8. Stadnyk V. V., Nepogodina N. I. (2008). Teoretyko-metodolohichni osnovy investuvannya rozvytku pidpryemstva [Theoretical and methodological foundations of investing in enterprise development]. *Actual problems of the economy*, no. 1, pp. 60–69.
9. Hryhoruk P., Khrushch N., Grygoruk S., Ovchynnikova O. (2023). Application of Multidimensional Statistical Analysis Technology for Grouping Regions by the Investment Attractiveness Level, in: S. Semerikov, V. Soloviev, A. Matviychuk, V. Kobets, L. Kibalnyk, H. Danylchuk, A. Kiv (Eds.), *Proceedings of 10th International Conference on Monitoring, Modeling & Management of Emergent Economy-M3E2*, INSTICC, SciTePress, pp. 145–155. DOI: [10.5220/0011932000003432](https://doi.org/10.5220/0011932000003432)
10. Logvynskiy G. V. (2024). Zakhyst investytsiynoyi diyal'nosti ta biznesu v umovakh staloho rozvytku: pytannya metodolohiyi. [Protection of investment activity and business in the conditions of sustainable development: questions of methodology]. *Legal scientific electronic journal*, no. 2, pp. 608–610. DOI: [10.32782/2524-0374/2024-2/149](https://doi.org/10.32782/2524-0374/2024-2/149)
11. Stadnyk V. V., Nepogodina N. I. (2011). Doslidzhennya dynamiky ta spryamovanosti investytsiynykh protsesiv v Ukraini ta yikh vplyvu na konkurentospromozhnist' natsional'noyi ekonomiky [Study of the dynamics and orientation of investment processes in Ukraine and their impact on the competitiveness of the national economy]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*, no. 3 (1), pp. 193–197.
12. Mozharovskyi M. Yu. (2021). Teoretyko-pravovy analiz vyznachennya ponyattya «komplayens» ta yoho vydiv [Theoretical and legal analysis of the definition of the concept of «compliance» and its types]. *Law*, no. 2, pp. 139–148.
13. Ivanov V. B., Lavryk I. F. (2016). Komplayens yak systema protydyi koruptsiyi ta zapobihannu ryzykiv na rivni sub'yektiv hospodaryuvannya [Compliance as a system of combating corruption and preventing risks at the level of business entities]. *Bulletin of the National Transport University. Economic sciences*, vol. 3 (36), pp. 80–86.
14. Derzhavnyi komitet statystyky Ukrainy. Kil'kist' orhanizatsiy, yaki zdiysnyuvaly naukovi doslidzhennya i rozrobky (2021–2023) [The State Statistics Committee of Ukraine. The number of organizations that carried out scientific research and development]. Available at: <https://www.ukrstat.gov.ua>. (accessed July 29, 2024).
15. Stadnyk V., Izhevskiy P., Khrushch N., Lysenko S., Sokoliuk G., Tomalja T. (2020). Strategic priorities of innovation and investment development of the Ukraine's economy industrial sector. *Proceedings of the Selected Papers of the Special Edition of International Conference on Monitoring, Modeling & Management of Emergent Economy (M3E2-MLPEED 2020)*, CEUR. Vol-2713. P. 145–166.

16. Top-10 uspishnykh kompaniy-investoriv v Ukraini [Top-10 successful investor companies in Ukraine]. URL: dsnews.ua/economics (accessed July 12, 2024)
17. European Commission, Critical materials for strategic technologies and sectors in the EU – foresight study, 2020 Annex 1. Available at: <http://www.europe-geology.eu/map-viewer> (accessed July 25, 2024).
18. Kushch O. Vid syrovynnoi do klasternoi – yak maye zminytysya ekonomika Ukrainy [From raw materials to cluster – how the economy of Ukraine should change] (2024). Mirror of the week. 23 lipnya 2024. Available at: zn.ua/ukr/macroeconomics (accessed July 24, 2024).
19. EBA, Indeks investytsiinoi pryvablyvosti Ukrainy 2020 [Investment attractiveness index of Ukraine 2020], 2020. Available at: <https://cutt.ly/MU2j5w5> (accessed July 24, 2024).
20. Stadnyk V. V. (2016). Funktsionalni stratehii innovatsiinoho rozvytku promyslovykh pidpriemstv: monohrafiia [Functional strategies of innovative development of industrial enterprises: a monograph]. Khmelnytskyi: KhNU, 2016. 446 p. (in Ukrainian)