

Дмитро СОПРУНЕНКО

здобувач вищої освіти ступення магістр

програма MBA

Бізнес Школи КРОК

Університету «КРОК»

ORCID <https://orcid.org/0009-0000-8676-8173>

SoprunenkoDO@krok.edu.ua



ПРОБЛЕМАТИКА УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ НАДАННЯ ПОСЛУГ З ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ МІЖНАРОДНИМ КОМПАНІЯМ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Повоєнне відновлення України формує один із найбільших інвестиційних потоків у Європі за останні десятиліття. За спільними оцінками міжнародних інституцій, потреби відбудови на десятирічному горизонті становлять до 600 млрд дол. США. Значну частину цих коштів спрямовуватимуть міжнародні фінансові організації, урядові донори та грантові програми, зокрема через механізм Ukraine Facility обсягом до 50 млрд євро на 2024–2027 роки (European Commission, 2024). Для міжнародних партнерів важливою умовою роботи в Україні є довіра до системи контролю за використанням цих коштів.

Це також обумовлено тим, що Україна залишається країною з підвищеними комплаєнс-ризиками. За Індексом сприйняття корупції за 2025 рік країна отримала 36 балів зі 100 і посіла 104-те місце серед 182 держав за середньосвітового показника 42 бали (Transparency International, 2026). Додатковим фактором є корпоративне шахрайство: за даними ACFE, типова організація втрачає через нього близько 5% річного доходу (ACFE, 2024).

Це підвищує попит на якісну та незалежну перевірку контрагентів. Міжнародні компанії та донорські організації мають власні вимоги до строків перевірки, формату звітів, глибини та обґрунтованості висновків.

Послуги з перевірки контрагентів належать до професійних послуг, де результат значною мірою залежить від кваліфікації та досвіду фахівця (von Nordenflycht, 2010). Результатом такої роботи є не лише зібрані дані, а й аналітичний висновок виконавця.

При цьому запити можуть суттєво відрізнятися за складністю виконання. Перевірка компанії, яка працює в одній юрисдикції і має прозору структуру власності, потребує значно менше часу, ніж аналіз міжнародної структури з кількома юрисдикціями, номінальними власниками, трастами або можливими санкційними збігами. Однак на вході обидва запити часто виглядають однаково і проходять один виробничий маршрут.

Через це виникає кілька управлінських проблем. Розподіл завдань між аналітиками значною мірою залежить від оцінки координатора. Для різних за складністю запитів може встановлюватися однаковий строк виконання. Результативність працівників часто оцінюється за кількістю виконаних заявок без урахування їхньої складності. Водночас досвідчені аналітики можуть витрачати значну частину часу на прості та рутинні перевірки.

Спільною причиною цих проблем є відсутність оцінки складності запиту на початку процесу.

Ризик-орієнтований підхід FATF визначає, наскільки глибокою має бути перевірка залежно від ризику клієнта. Однак він не дає відповіді на інше управлінське питання – скільки

часу та ресурсів потребуватиме виконання конкретного запиту з боку постачальника послуг (FATF, 2026).

Класичні підходи до управління бізнес-процесами переважно орієнтовані на стандартизацію повторюваних операцій (van der Aalst, 2013). У перевірці контрагентів основні етапи процесу можуть бути стандартними, але зміст і складність кожної перевірки суттєво відрізняються. Отже, готового інструменту для оцінки складності конкретного запиту наявні підходи не пропонують.

Тому одним із важливих завдань є така оцінка ще до початку роботи. На неї можуть впливати кількість юрисдикцій, доступність офіційних джерел, структура власності, необхідність санкційного скринінгу, терміновість та потрібна глибина аналізу.

Одним із можливих рішень є індекс складності запиту, який визначається під час його реєстрації та дозволяє поділити заявки на декілька класів.

Такий підхід може використовуватися для практичних управлінських рішень: вибору аналітика відповідної кваліфікації, визначення строку виконання, оцінки трудомісткості, планування навантаження підрозділу та оцінки результативності працівників з урахуванням складності виконаних ними завдань.

Окремим питанням є порівнюваність висновків про ризик контрагента. На практиці часто використовуються якісні матриці, де результат перевірки відображається через червону, жовту або зелену зону. Такий підхід простий і зрозумілий, але оцінки різних аналітиків можуть відрізнятися.

Тому можливим розвитком цієї системи є доповнення зонної моделі кількісною оцінкою ризику. При цьому звична червона, жовта та зелена шкала може бути збережена. Це дозволить зробити результати перевірок більш порівнюваними без суттєвого ускладнення роботи аналітиків.

Важливу роль у цьому процесі відіграють цифрові інструменти. Автоматизація збору інформації з офіційних реєстрів та розрахунку окремих показників може скоротити обсяг рутинної роботи.

Водночас остаточний висновок про ризик доцільно залишати за аналітиком. Цифрові рішення мають допомагати фахівцю швидше збирати та обробляти інформацію, але не повністю замінювати його професійне судження. Впровадження таких рішень потребує також навчання персоналу та подолання побоювань, що автоматизація знецінить роботу аналітика.

Практичне значення цього питання пов'язане з можливостями, які відкриваються перед ТОВ «Бізнес Сек'юріті Груп», щодо роботи з міжнародними компаніями та донорськими програмами відбудови. Для такого ринку важливими є прогнозовані строки виконання, зрозуміле формування вартості послуг та стабільна якість аналітичних висновків.

Таким чином, основними проблемами управління процесом є різна складність запитів, відсутність її оцінки на вході, однакові підходи до строків і трудомісткості різних перевірок, оцінка результативності без урахування складності роботи та недостатня порівнюваність висновків про ризик.

Перспективним напрямом є формування єдиної моделі, у якій складність запиту визначається на початку процесу та впливає на його маршрут, строк виконання і рівень контролю. Цифрові інструменти при цьому мають підтримувати роботу аналітика, а не замінювати його.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. ACFE. (2024). Occupational fraud 2024: A report to the nations. *Association of Certified Fraud Examiners*. <https://legacy.acfe.com/report-to-the-nations/2024>
2. European Commission. (2024). The Ukraine Facility. https://commission.europa.eu/topics/eu-solidarity-ukraine/eu-assistance-ukraine/ukraine-facility_en
3. FATF. (2026). International standards on combating money laundering and the financing of terrorism & proliferation: The FATF Recommendations. FATF/OECD. <https://www.fatf-gafi.org/en/topics/fatf-recommendations.html>
4. Transparency International. (2026). Corruption perceptions index 2025. <https://www.transparency.org/en/cpi/2025>
5. van der Aalst, W. M. P. (2013). Business process management: A comprehensive survey. *ISRN Software Engineering*, 2013, Article 507984. <https://doi.org/10.1155/2013/507984>
6. von Nordenflycht, A. (2010). What is a professional service firm? Toward a theory and taxonomy of knowledge-intensive firms. *Academy of Management Review*, 35(1), 155–174. <https://doi.org/10.5465/amr.35.1.zok155>

Тетяна ШЛЯКОВА

здобувачка вищої освіти ступеня магістр

програма MBA

Бізнес Школи КРОК

Університету «КРОК»

ORCID <https://orcid.org/0009-0006-9507-4660>

ShliakovaTP@krok.edu.ua



ОЦІНЮВАННЯ ГОТОВНОСТІ СТОМАТОЛОГІЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ ДО ГЕОГРАФІЧНОГО МАСШТАБУВАННЯ

Стоматологічне підприємство має низку особливостей, що впливають на можливості та ризики його географічного масштабування: ліцензований характер діяльності та відповідні регуляторні вимоги, значні капітальні вкладення, залежність від ключових фахівців і особливості формування лояльності пацієнтів, цінова та репутаційна чутливість попиту, а також складність управлінського обліку і залежність собівартості від вартості матеріалів та валютних коливань. Водночас розвиток сучасних технологій, цифровізація та впровадження сучасного обладнання не гарантують стабільності результатів, тому важливими умовами відтворення бізнес-моделі є стандартизація бізнес-процесів і система контролю якості, що зменшують залежність підприємства від окремих лікарів, працівників або власника.

Незважаючи на відносно високі бар'єри входу на стоматологічний ринок, він характеризується значною кількістю учасників та високою конкуренцією. За даними UC.Market, станом на 02.09.2026 за КВЕД 86.23 «Стоматологічна практика» в Україні обліковувалося 17 955 діючих суб'єктів господарювання, з яких 2 559 становлять юридичні особи та 15 396 – фізичні особи-підприємці (UC.Market, 2026). Водночас кількість суб'єктів господарювання не дорівнює кількості стоматологічних клінік, оскільки одна стоматологічна клініка може здійснювати діяльність через декілька юридичних осіб та/або фізичних осіб-підприємців, а один суб'єкт господарювання може мати декілька структурних підрозділів.