

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2025. № 10.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.10.66>

УДК 658.012.011.56:005.35

О. В. Овсієнко,

к. е. н, доцент, доцент кафедри менеджменту,

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6467-9396>

**ІНСТРУМЕНТИ КОМПЛАЄНС-МЕНЕДЖМЕНТУ:
МОДЕЛЬ «ТРЬОХ ЛІНІЙ»**

O. Ovsiienko,

PhD in Economics, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of Management,

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

**INSTRUMENTS OF COMPLIANCE MANAGEMENT:
THE THREE LINES MODEL**

У статті досліджено особливості використання моделі «трьох ліній» як базової концепції управління ризиками невідповідності. Визначено принципи застосування моделі в комплаєнс-менеджменті, а саме: розмежування функцій і відповідальності між лініями, формування єдиної системи управління ризиками невідповідності, незалежність в оцінюванні та виявленні порушень, прозорість і підзвітність. Охарактеризовано способи інституціоналізації ліній. Виявлені ключові обмеження в

імплементції моделі «трьох ліній» у систему управління ризиками. Основними серед них є: труднощі в практичному дотриманні правила автономності ліній; конкуренція між лініями; високі експлуатаційні витрати та надмірна складність; слабка адаптованість до нових технологічних викликів. Доведено, що за умов адаптації до специфіки бізнесу недоліки моделі можуть бути мінімізовані, а сама модель стає ефективним підґрунтям формування культури доброчесності.

The article explores the features of using The Three Lines Model as a fundamental concept for managing non-compliance risks. The principles of applying the model in compliance management are identified as follows: 1) separation of functions and responsibilities among those who manage risks (operational management – line I), those who design, monitor, and support the implementation of compliance procedures (line II), and those who conduct independent assessments (independent auditors – line III); 2) establishment of a unified non-compliance risk management system that integrates all three lines and aligns their activities with the principles of transparency, legality, and integrity in business operations; 3) independence in assessing and identifying violations, which ensures impartiality and effectiveness in managing compliance risks; 4) transparency and accountability. These principles transform compliance into an integrated system of interaction across all organizational levels, enabling the prevention, timely detection, and elimination of violations. The article also characterizes the methods of institutionalizing the lines.

Key limitations in implementing The Three Lines Model within the risk management system have been identified. The main challenges include maintaining the autonomy of each line; managing competition between lines, which may result in compliance fragmentation; addressing high operating costs and excessive structural complexity; and ensuring adaptability to emerging technological challenges. Despite these limitations, The Three Lines Model remains one of the fundamental management concepts in the field of compliance management. Firstly,

it serves as an “insurance belt” for business organizations, allowing them to minimize financial, administrative, operational, and reputational losses arising from violations of norms and regulations. Secondly, it assures stakeholders of effective risk management. Thirdly, when properly adapted to the specific characteristics of the business, the implementation of The Three Lines Model can form the foundation for cultivating a culture of integrity and strengthening the organization’s reputational stability.

Ключові слова: *комплаєнс, комплаєнс-менеджмент, модель «трьох ліній», управління ризиками, комплаєнс-ризика, контроль.*

Keywords: *compliance, compliance management, Three Lines Model, risk management, compliance risks, control.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв’язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Сучасні бізнес-організації працюють в умовах постійного ускладнення регуляторного середовища, а також зростаючих очікувань стейкхолдерів щодо прозорості ведення бізнесу, його відповідності численним обов’язковим і необов’язковим екологічним та соціальним вимогам. Фінансові, адміністративні та репутаційні втрати, пов’язані з недотриманням норм, стандартів і правил, можуть виявитися настільки значними, що зводять нанівець конкурентні переваги та можуть завдати бізнесу руйнівного удару.

Хрестоматійним прикладом втрат, зумовлених недотримання вимог, є кейс концерну «Volkswagen», який у 2015 році опинився в центрі гучного скандалу, відомого як «Dieselgate». Використання програмного забезпечення для заниження показників викидів у дизельних автомобілях призвело до накладення на компанію штрафів і компенсаційних виплат на суму понад 30 млрд доларів США, а також до суттєвих репутаційних втрат і зниження довіри інвесторів та клієнтів [1].

Тому для бізнес-організацій важливою стає формування дієвих інструментів управління відповідністю. Одним з таких інструментів в комплаєнс-менеджменті є модель «трьох ліній».

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Комплаєнс-менеджмент є відносно новим напрямом сучасної управлінської практики, відповідно, його інструментарій перебуває в процесі постійного вдосконалення. Обсяг світової комплаєнс-індустрії в 2022 році оцінювався приблизно у 39,4 млрд доларів США, і, за прогнозами, до 2026 року він подвоїться [2, с. 558].

В літературі, присвяченій проблематиці комплаєнсу, точиться дискусія стосовно цінності його процедур. Так, Т. Го (T. Naugh) та С. Беді (S. Bedi) [2], Дж. Арлен (J. Arlen) [3] наголошують, що впровадження систем комплаєнсу рідко є добровільною ініціативою бізнесу та здебільшого здійснюється під тиском державних органів. Дж. Арлен (J. Arlen) пояснює це тим, що компанії мають небагато власних стимулів створювати ефективні комплаєнс-функції для запобігання неправомірним діям, які часто приносять їм суттєві прибутки [3, с. 14]. Водночас Т. Го (T. Naugh) та С. Беді (S. Bedi) вважають що бізнес здебільшого розглядає комплаєнс-менеджмент як «страховий пояс», що дозволяє уникнути значних штрафних санкцій за недотримання вимог [2, с. 558]. Е. Екстайн (A. Eckstein), Р. Шапіра (R. Shapira) [4, с. 476], В. Хістон (W. Heaston) [5, с. 753, 773-774]) підкреслюють, що при розбудові систем комплаєнсу бізнес намагається спиратися на «кращі практики», активно залучаючи зовнішніх консультантів.

До таких практик належить і модель «трьох ліній», яка нерідко механічно переноситься у діяльність організацій без належного аналізу її принципів і особливостей побудови. Такий формальний підхід знижує ефективність моделі, перетворюючи її на елемент інституційної «страхувальної інфраструктури», а не на дієвий інструмент управління ризиками та забезпечення відповідності. Отже, важливим науково-практичним завданням є визначення принципів застосування моделі трьох ліній захисту в комплаєнс-менеджменті, що дозволить не лише адекватно

визначити її потенціал, але й виробити підходи до адаптації цієї моделі в діяльності вітчизняних бізнес-організацій.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є визначення принципів застосування моделі «трьох ліній» як інструменту комплаєнс-менеджменту, а також виявлення ключових обмежень у її імплементації в систему управління ризиками невідповідності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Модель «трьох ліній захисту» (*Three Lines of Defense*) була розроблена Інститутом внутрішніх аудиторів (Institute of Internal Auditors, США) у 2013 р. як універсальна модель корпоративного контролю. У 2020 р. її назву і зміст було оновлено: нова версія отримала назву «модель трьох ліній» (*Three Lines Model*) та передбачала перехід від «оборонного» принципу управління ризиками (захист від ризиків та запобігання помилкам) до балансування між захистом і підтримкою стратегії. В оновленій моделі акцент зроблено на створенні цінності для бізнесу та досягненні стратегічних цілей організації [6, с. 7-8].

Варто зазначити, що від початку ця модель не призначалася безпосередньо для комплаєнс-менеджменту. Проте саме проактивний ціннісний підхід до управління ризиками (запобігання ризикам як умова гармонізації відносин зі стейкхолдерами та забезпечення високого рівня довіри), а також поява ISO «Compliance management systems» [7], сприяли адаптації моделі саме в сфері комплаєнс-менеджменту. Модель «трьох ліній» виявилася зручною основою для організації комплаєнс-функції в бізнес-організації. Її представлено на рис. 1.

Як видно з рис. 1, модель «трьох ліній» в комплаєнс-менеджменті передбачає структурування функції комплаєнс.

Вищий рівень керівництва «задає тон»: декларує нульову толерантність до порушень норм ведення бізнесу та правил організаційної поведінки. Саме керівництво формує культуру доброчесності й визначає загальні принципи дотримання норм.



Рис. 1. Модель «трьох ліній» в комплаєнс-менеджменті (складено автором за [6])

В I лінії або на передньому краї комплаєнс-менеджменту знаходяться безпосередні виконавці бізнес-процесів. При виникненні комплаєнс-ризиків вони мають діяти відповідно до регламентів, розроблених суб'єктами II лінії. Якщо представники I лінії знають про порушення, скоєні іншими співробітниками, або підозрюють їх у порушенні регуляторних вимог, вони можуть повідомити суб'єктів II лінії, які перевіряють інформацію та вживають необхідних заходів.

Суб'єкти II лінії відповідають за ідентифікацію бізнес-процесів, де можуть виникнути комплаєнс-ризиків, розробку процедур, норм і правил, які регламентують дії працівників у разі зіткнення з комплаєнс-ризиком. Вони

здійснюють навчання співробітників, формують і реалізують комплаєнс-програми, розслідують інциденти порушень і вживають превентивні заходи. Також II лінія забезпечує консультаційну підтримку, організовує спеціальні канали комунікації (у тому числі анонімні), через які можна повідомляти про порушення. Водночас II лінія не відповідає за виявлення та оцінку ризиків.

До II лінії можуть належати спеціалізовані комплаєнс-підрозділи, комплаєнс-офіцери або окремі посадові особи, які виконують ці функції в межах своєї компетенції. При значному рівні комплаєнс-ризиків законодавство багатьох країн вимагає інституціоналізувати II лінію. Так, в Україні підприємства з чисельністю працівників понад 50 осіб та валовим річним доходом вище 70 млн грн, а також підприємства-учасники процедури державних закупівель на суму понад 20 млн грн зобов'язані мати в штаті Уповноваженого – посадову особу, яка відповідає за запобігання корупції [8].

III лінія представлена незалежними суб'єктами, які оцінюють ефективність комплаєнс-менеджменту. Вони здійснюють аудит комплаєнс-функції з метою виявлення проблемних зон, перевірки результативності політик і процедур, а також формують рекомендації для вдосконалення системи.

Структуризація комплаєнсу дає можливість розмежувати відповідність між компанією і співробітниками у випадку порушення останніми норм, правил і процедур. Прикладом є рішення Міністерства юстиції США в справі Morgan Stanley [9]. У 2012 р. було доведено, що високопосадовець компанії Morgan Stanley Г. Петерсон брав участь у корупційних схемах за кордоном (давав хабарі у Шанхаї). Згідно законодавству США, Morgan Stanley мали оштрафувати за такі дії. Проте компанія довела, що має дієву систему попередження корупції: регулярний аудит трансакцій бізнес-одиниць, перевірку окремих співробітників, систему виявлення корупційних ризиків. Власне Г. Петерсон сім разів проходив навчання щодо попередження участі в корупційних схемах в азіатських країнах. Тому на компанію Morgan Stanley не було накладено штрафів, також не велося переслідування компанії в

судовому порядку. Але особисто Г. Петерсона було притягнуто до кримінальної відповідальності [9].

Модель «трьох ліній» проголошує необхідність розділяти ролі I та II ліній: операційний менеджмент як управління ризиками має функціонувати окремо від формування стандартів відповідності та їх подальшого контролю [6, с. 17]. Водночас наголошується, що в деяких випадках ці ролі можуть збігатися [6, с. 18]. Вибір структури та способу інституціоналізації ліній залежить від масштабу бізнесу, галузевих особливостей та рівня регуляторних вимог.

Таким чином серед основних принципів моделі «трьох ліній» в комплаєнс-менеджменті можна виділити:

- розмежування функцій і відповідальності між тими, хто управляє ризиками (операційний менеджмент – I лінія), тими, хто формує, контролює і підтримує виконання процедур відповідності (II лінія), та тими, хто здійснює незалежну оцінку (незалежні аудитори – III лінія);
- формування єдиної системи управління ризиками невідповідності (усі три лінії пов'язані, їх функціонування спрямовано на досягнення спільної мети – прозорості, законності, доброчесності ведення бізнесу);
- забезпечення незалежності (кожна лінія автономна у своїх функціях, тобто може неупереджено виявляти та оцінювати комплаєнс-ризиками, а також запобігати ним);
- відповідальність вищого керівництва (вищий рівень менеджменту задає тон у формуванні культури доброчесності і комплаєнсу, підтримує узгоджену роботу всіх трьох ліній – «tone at the top»);
- прозорість і підзвітність (результати роботи усіх трьох ліній доводяться до вищого керівництва).

Модель «трьох ліній» є основою комплаєнс-менеджменту як діяльності, спрямованої на забезпечення відповідності організації та її членів вимогам і очікуванням. На практиці кожна система комплаєнсу є унікальною. Бізнес-організації можуть по-різному інституціоналізувати лінії, а саме:

1) як додаткові службові обов'язки (характерно для I лінії, для II лінії можливо лише за умов нескладних регуляторних вимог або невеликого розміру організації);

2) як окремі посади або структурні підрозділи (найчастіше – для II та III ліній – тобто там, де важливо забезпечити незалежність і об'єктивність оцінки).

Проте, як показує досвід, структурування комплаєнс-функції на основі моделі «трьох ліній» не може повністю убезпечити бізнес від наслідків комплаєнс-ризиків (під комплаєнс-ризиками будемо розуміти ризики недотримання регуляторних вимог, що можуть призвести до адміністративних, фінансових, репутаційних, операційних втрат). Так, у 2012 р. HSBC Holdings Plc. та HSBC Bank USA сплатили 1,256 млрд дол. штрафу за порушення вимог у сфері боротьби з відмиванням коштів та порушення санкційного режиму США [9].

Щоб зрозуміти вади моделі «трьох ліній», необхідно розмежувати комплаєнс-ризик за джерелами виникнення та проявами (табл. 1).

Таблиця 1. Джерела та прояви комплаєнс-ризиків (складено автором)

Джерело виникнення ризику	Зміст ризику	Носій збитків, тип збитку	Дії з попередження ризику
Свідомі дії працівників компанії	Неправомірне використання корпоративних ресурсів у власних інтересах. Порушення поведінкових вимог.	Бізнес-організація: фінансові, операційні, репутаційні втрати. Працівник: штрафи, звільнення.	Створення систем анонімного інформування про порушення, навчання та роз'яснення, контроль, формування культури доброчесності.
Недосконалість процедур та регламентів бізнес-процесів	Порушення регуляторних вимог у бізнес-процесах.	Бізнес-організація: фінансові, операційні, репутаційні, адміністративні втрати.	Розробка стандартів бізнес-процесів, корпоративної поведінки, ідентифікація комплаєнс-ризиків, незалежний аудит системи комплаєнсу.
Свідома діяльність компанії	Неправомірне отримання вигідних умов ведення бізнесу (корупція). Економія на витратах.	Суспільство, бізнес-організація	Незалежний аудит, виявлення слабких місць у комплаєнс-процедурах, підтримка культури доброчесності.

Як бачимо з таблиці, модель «трьох ліній» може доволі ефективно працювати, якщо джерелом ризику є працівник або недосконалі процедури. У такому випадку бізнес-організація безпосередньо зацікавлена в усуненні порушень регуляторних вимог. Натомість, як зазначає Дж. Арлен (J. Arlen), якщо компанії отримують прибуток від злочинів своїх працівників, у них зникає мотивація займатися комплаєнсом [3, с. 10, 14].

Не менш значною вадою моделі «трьох ліній» є труднощі в практичному дотриманні правила автономності ліній. Якщо I та II лінія представлені пов'язаними особами або підрозділами, ефективність моделі виявляється сумнівною, оскільки важко забезпечити належний контроль за встановленням і дотриманням вимог. У таких випадках може поширитися «мовчазна згода» на порушення, що блокує модель «трьох ліній». Водночас не тільки недостатня автономність, а й її надлишок може знизити ефективність моделі. Якщо між лініями виникає конкуренція або протиставлення («ми vs вони»), комплаєнс-менеджмент втрачає єдність, що призводить до фрагментації процесів замість їх гармонізації.

Слід вказати і на слабку адаптованість до нових технологічних викликів, зокрема, використання штучного інтелекту. Найчастіше штучний інтелект використовується у I ліній при визначенні наявності ризику, визначеного як комплаєнс-ризик II лінією. Прикладом може стати банківське обслуговування: певні операції клієнтів автоматично блокуються навіть без втручання банківських працівників, якщо система вбачає в них підозрілі трансакції. Оскільки ключові рішення щодо ризиків приймає штучний інтелект, важко визначити, хто відповідає за наслідки: операційний менеджмент, розробники алгоритмів чи керівництво. Це підриває принцип «чіткого розмежування ролей». До того ж ускладнюється контроль з боку II та III ліній: іноді неможливо виявити спотворення даних, які були використані для навчання штучного інтелекту.

Модель «трьох ліній» вимагає багаторівневого контролю, великої кількості бюрократичних процедур, що веде до дублювання функцій,

надлишкової звітності й витрат часу, відволікає менеджмент від стратегічних цілей.

Попри численні вади модель «трьох ліній» активно впроваджується в комплаєнс-менеджмент. З одного боку, як зазначають Т. Го (Todd Naugh) та С. Беді (Suneal Bedi), це «страховий пояс» для бізнес-організацій: чим більше рівнів контролю та ближче до «кращих практик», тим переконливішими є позиції менеджменту для стейкхолдерів [2, с. 558]. Багатомільярдна індустрія комплаєнсу використовує цю модель як перевірену процедуру для забезпечення «зовнішнього вигляду дотримання відповідності» [4, с. 476]. З другого боку, модель «трьох ліній» є потенційно ефективним інструментом комплаєнс-менеджменту. На думку Дж. Арлен (Jennifer Arlen) «відповідальність, структурована таким чином, щоб гарантувати, що компанії не отримають прибутку від злочинів – і фактично можуть постраждати від них – має мотивувати їх запобігати злочинам» [3, с. 15]

Зрештою, ефективність моделі «трьох ліній» у комплаєнс-менеджменті залежить від організаційної культури та готовності керівництва забезпечувати її належне функціонування. Для того щоб ця модель створювала цінність для компанії, необхідним є чітке визначення ролей та повноважень кожної лінії, налагоджена система комунікацій і обміну інформацією між ними, а також інтеграція контрольних механізмів у щоденну діяльність компанії. Важливим чинником виступає залучення персоналу на всіх рівнях до процесів управління ризиками та формування культури доброчесності. За таких умов модель «трьох ліній» може трансформуватися з формальної процедури у дієвий інструмент підвищення ефективності комплаєнс-менеджменту та довіри з боку стейкхолдерів.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Модель «трьох ліній» може стати доволі ефективним інструментом комплаєнс-менеджменту, якщо бізнес-організація вдасться адаптувати її під власні потреби і стратегію. Принципи побудови моделі (розмежування функцій і відповідальності, формування єдиної системи управління ризиками

невідповідності, незалежність в оцінюванні та виявленні порушень, прозорість і підзвітність) перетворюють комплаєнс на інтегровану систему взаємодії між усіма рівнями організації, забезпечуючи попередження порушень, їх своєчасне виявлення та усунення. Завдяки цьому компанія підвищує свою репутаційну стійкість, довіру інвесторів і партнерів, а також мінімізує фінансові, репутаційні, адміністративні ризики.

Проте модель «трьох ліній» не позбавлена недоліків. Основними вадами моделі як інструменту комплаєнс-менеджменту є:

- труднощі в практичному дотриманні правила автономності ліній, особливо якщо I та II лінія представлені пов'язаними особами або підрозділами;

- конкуренція між лініями, яка призводить до фрагментації управління ризиками невідповідності та втрати єдності комплаєнс-менеджментом;

- високі експлуатаційні витрати та надмірна складність;

- слабка адаптованість до нових технологічних викликів, зокрема, використання штучного інтелекту підриває принцип «чіткого розмежування ролей» між лініями.

Попри наявні обмеження, модель «трьох ліній» залишається однією з базових управлінських концепцій у сфері комплаєнс-менеджменту. Вона втілює кращі міжнародні практики корпоративного управління, сприяє формуванню культури доброчесності та підвищує рівень прозорості бізнес-процесів. За умови усвідомленого впровадження та адаптації до специфіки організації її недоліки можуть бути мінімізовані. Тому перспективи подальших досліджень полягають у пошуку механізмів подолання існуючих обмежень моделі, зокрема, удосконаленні взаємодії між лініями, зменшенні витратності системи та підвищенні її гнучкості в умовах цифрової трансформації бізнесу.

Література

1. Hotten R. (2015). Volkswagen: The scandal explained. *BBC News*. URL: <https://www.bbc.com/news/business-34324772> (дата звернення: 03.10.2025).
2. Haugh T., Bedi S. Valuing Corporate Compliance. *Iowa Law Review*. 2024. № 541. P. 541-602. URL: https://ilr.law.uiowa.edu/sites/ilr.law.uiowa.edu/files/2024-01/A2_Haugh_Bedi.pdf (дата звернення: 03.10.2025).
3. Arlen J. The Compliance Function. *NYU Law and Economics Research Paper*. 2023, July 7. № 23-38. URL: <https://ssrn.com/abstract=4502973> (дата звернення: 03.10.2025).
4. Eckstein A., Shapira R. Compliance Gatekeepers. *Yale Journal of Regulation*. 2024. Vol. 41. Issue 2. P. 469-523. URL: https://www.yalejreg.com/wp-content/uploads/04_Eckstein-Shapira-Article-Print.pdf (дата звернення: 03.10.2025).
5. Heaston W. R. Copycat Compliance and the Ironies of "Best Practice". *University Pennsylvania Journal of Business Law*. 2022. Vol. 24. P. 750–780. URL: <https://scholarship.law.upenn.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1666&context=jbl> (дата звернення: 03.10.2025).
6. Internal Audit and Compliance: Clarity and collaboration for stronger governance. The Institute of Internal Auditors. 2020. URL: https://internalauditor.theiia.org/globalassets/site/magazine/articles/2021/global-perspectives-and-insights-3-lines-model-and-compliance/3_lines_and_compliance_gri.pdf (дата звернення: 04.10.2025).
7. ISO 37301:2021. Compliance management systems – Requirements with guidance for use. International Organization for Standardization. URL: <https://www.iso.org/obp/ui/en/#iso:std:iso:37301:ed-1:v1:en> (дата звернення: 04.10.2025).
8. Про запобігання корупції: Закон України від 14.10.2014 р. № 1700-VII. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/card/1700-18> (дата звернення: 05.10.2025).

9. HSBC Holdings Plc. and HSBC Bank USA N.A. Admit To Anti-Money Laundering and Sanctions Violations, Forfeit \$1.256 Billion In Deferred Prosecution Agreement. U. S. Department of Justice. URL: <https://www.justice.gov/opa/pr/hsbc-holdings-plc-and-hsbc-bank-usa-na-admit-anti-money-laundering-and-sanctions-violations> (дата 05.10.2025).

References

1. Hotten, R. (2015), “Volkswagen: The scandal explained”, *BBC News*, [Online], available at: <https://www.bbc.com/news/business-34324772> (Accessed 3 October 2025).

2. Haugh, T. and Bedi, S. (2024), “Valuing Corporate Compliance”, *Iowa Law Review*, [Online], vol. 541. pp. 541-602, available at: https://ilr.law.uiowa.edu/sites/ilr.law.uiowa.edu/files/2024-01/A2_Haugh_Bedi.pdf (Accessed 3 October 2025).

3. Arlen, J. (2023), “The Compliance Function”, *NYU Law and Economics Research Paper*, [Online], vol. 23-38, July 7, available at: <https://ssrn.com/abstract=4502973> (Accessed 3 October 2025).

4. Eckstein, A. and Shapira, R. (2024), “Compliance Gatekeepers”, *Yale Journal of Regulation*, [Online], vol. 41, issue 2, pp. 469–523, available at: <https://www.yalejreg.com/wp-content/uploads/04.-Eckstein-Shapira-Article.-Print.pdf> (Accessed 3 October 2025).

5. Heaston, W. R. (2022), “Copycat Compliance and the Ironies of ‘Best Practice’”, *University of Pennsylvania Journal of Business Law*, [Online], vol. 24, pp. 750–780, available at: <https://scholarship.law.upenn.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1666&context=jbl> (Accessed 3 October 2025).

6. The Institute of Internal Auditors (2020), “Internal Audit and Compliance: Clarity and collaboration for stronger governance”, [Online], available at: <https://internalauditor.theiia.org/globalassets/site/magazine/articles/2021/global->

perspectives-and-insights-3-lines-model-and-

compliance/3_lines_and_compliance_gpi.pdf (Accessed 4 October 2025).

7. International Organization for Standardization (2021), “ISO 37301:2021. Compliance management systems – Requirements with guidance for use”, [Online], available at: <https://www.iso.org/obp/ui/en/#iso:std:iso:37301:ed-1:v1:en> (Accessed 4 October 2025).

8. The Verkhovna Rada of Ukraine (2014), The Law of Ukraine “On Prevention of Corruption”, [Online], available at: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/card/1700-18> (Accessed 5 October 2025).

9. U.S. Department of Justice (2012), “HSBC Holdings Plc. and HSBC Bank USA N.A. Admit To Anti-Money Laundering and Sanctions Violations, Forfeit \$1.256 Billion In Deferred Prosecution Agreement”, [Online], available at: <https://www.justice.gov/opa/pr/hsbc-holdings-plc-and-hsbc-bank-usa-na-admit-anti-money-laundering-and-sanctions-violations> (Accessed 5 October 2025).

Стаття надійшла до редакції 07.10.2025 р.