

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. № 11.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.11.82>

УДК 658.012.4

*Н. Я. Михаліцька,
к. держ. упр., доцент,
доцент кафедри менеджменту та економічної безпеки,
Львівський державний університет внутрішніх справ, м. Львів, Україна
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8912-8005>*

*М. Р. Яцик,
к. пед. н., доцент, доцент кафедри менеджменту та економічної безпеки,
Львівський державний університет внутрішніх справ, м. Львів, Україна
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7061-9066>*

ЕВОЛЮЦІЯ КОНЦЕПЦІЇ КОМПЛАЄНСУ В СИСТЕМІ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА: ЕТИЧНІ, СТРАТЕГІЧНІ ТА АНТИКРИЗОВІ АСПЕКТИ

*N. Mykhalitska,
PhD in Public Administration, Associate Professor, Associate Professor of the
Department of Management and Economic Security,
Lviv State University of Internal Affairs, Lviv, Ukraine
M. Yatsyk,
PhD in Pedagogical Sciences, Associate Professor
Associate Professor of the Department of Management and Economic Security
Lviv State University of Internal Affairs, Lviv, Ukraine*

EVOLUTION OF THE COMPLIANCE CONCEPT IN CORPORATE GOVERNANCE OF THE ENTERPRISE: ETHICAL, STRATEGIC AND CRISIS MANAGEMENT DIMENSIONS

Стаття присвячена дослідженню еволюції концепції комплаєнсу в системі корпоративного управління підприємств України в умовах трансформацій економічного середовища та зростання ролі етичних та антикризових механізмів у діяльності бізнесу. Наголошено, що воєнні події, глобальна економічна нестабільність, цифровізація управлінських процесів і посилення регуляторного нагляду істотно підвищують значущість прозорості, підзвітності та доброчесності корпоративного сектору. На основі аналізу наукових досліджень та нормативних джерел показано, що комплаєнс зазнав суттєвої трансформації: від інструмента юридичного контролю та дотримання формальних вимог до інтегрованої управлінської функції, спрямованої на підтримання етичних стандартів, управління ризиками та зміцнення ділової репутації.

Виявлено, що в сучасних умовах комплаєнс виконує виразну антикризову функцію, оскільки забезпечує дотримання законодавчих, договірних та етичних норм, підтримує стабільність ланцюгів постачання, мінімізує ймовірність корупційних, фінансових і репутаційних ризиків, а також сприяє зміцненню довіри інвесторів, партнерів і стейкхолдерів. Окремо підкреслено значення інтеграції принципів ESG (Environmental, Social, Governance) у діяльність підприємств: екологічна відповідальність, соціальна орієнтованість і належні практики корпоративного управління розглядаються як основа формування стійкої бізнес-моделі, здатної функціонувати в умовах турбулентності та воєнних ризиків. Включення ESG-компонентів у систему комплаєнсу сприяє підвищенню інвестиційної привабливості підприємств, розширенню можливостей доступу до міжнародних фінансових ресурсів і створенню довгострокових конкурентних переваг.

Зроблено висновок, що комплаєнс доцільно розглядати як стратегічний ресурс управління, що формує репутаційний, фінансовий та кадровий капітал організації. Запропонований механізм реалізації стратегічного комплаєнсу включає: розроблення внутрішніх стандартів поведінки;

ідентифікацію та оцінку ризиків; інституціоналізацію комплаєнс-вимог у всі управлінські процеси; навчання персоналу; системний моніторинг і контроль; реагування на порушення з подальшим удосконаленням процедур. Такий підхід забезпечує не лише дотримання законодавчих вимог, а формує корпоративну культуру доброчесності, підвищує прозорість управління, зменшує ризики та посилює стратегічну стійкість підприємства.

The article examines the evolution of the compliance concept within the corporate governance system of Ukrainian enterprises under conditions of economic transformation and the growing importance of ethical and crisis-management mechanisms in business activities. It is emphasized that the ongoing war, global economic instability, digitalization of management processes, and the strengthening of regulatory oversight significantly increase the relevance of transparency, accountability, and integrity in the corporate sector. Based on the analysis of scholarly research and regulatory frameworks, it is demonstrated that compliance has undergone a substantial transformation: from a legal control instrument aimed at ensuring formal adherence to regulations to an integrated managerial function focused on maintaining ethical standards, managing risks, and strengthening corporate reputation.

It has been identified that, under current conditions, compliance performs an important anti-crisis function. It ensures adherence to legislative, contractual, and ethical standards, supports the stability of supply chains, and minimizes the likelihood of corruption-related and reputational risks. Moreover, compliance contributes to strengthening investor and partner trust, which is a critical factor for maintaining business continuity in a turbulent environment. A particular emphasis is placed on the integration of ESG (Environmental, Social, Governance) principles as a core component of sustainable corporate development. The incorporation of environmental responsibility, social engagement, and transparent governance practices not only enhances the ethical maturity of corporate behavior but also improves the company's strategic resilience, long-term competitiveness,

and investment attractiveness. The ESG approach supports the alignment of corporate objectives with international sustainability standards and global market expectations, ensuring that enterprises remain viable and trusted actors even in the face of heightened geopolitical and economic uncertainty.

The article concludes that compliance should be regarded as a strategic management resource that shapes the reputational, financial, and human capital of an organization. The proposed mechanism for implementing strategic compliance includes the development of internal standards of conduct; identification and assessment of risks; institutionalization of compliance requirements across all managerial processes; personnel training; systematic monitoring and control; as well as incident response followed by continuous improvement of procedures. This approach ensures not only adherence to legal requirements but also fosters a corporate culture of integrity, enhances governance transparency, reduces risks, and strengthens the strategic resilience of the enterprise.

Ключові слова: *комплаєнс, корпоративне управління, етика бізнесу, управління ризиками, антикризове управління, стратегічний менеджмент, концепція ESG, сталий розвиток, стратегічний комплаєнс.*

Keywords: *compliance, corporate governance, business ethics, risk management, crisis management, strategic management, ESG concept, sustainable development, strategic compliance.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.

Сучасні умови розвитку українського суспільства та економіки характеризуються безпрецедентними викликами, зумовленими повномасштабною збройною агресією російської федерації проти України, трансформацією ринкових механізмів, глобальною нестабільністю та швидкою цифровізацією управлінських процесів [1]. За таких умов питання побудови ефективної системи корпоративного управління, що ґрунтується на

принципах доброчесності, прозорості, підзвітності та відповідальності, набуває особливого значення.

Одним із ключових інструментів забезпечення сталого функціонування підприємств у сучасних реаліях стає комплаєнс – система внутрішніх політик, процедур і практик, спрямованих на дотримання законодавчих вимог, етичних стандартів, антикорупційних принципів і корпоративних норм поведінки [2]. Розвиток комплаєнсу в Україні тісно пов'язаний із процесами європейської інтеграції, необхідністю гармонізації національного законодавства з міжнародними стандартами (зокрема ISO 37301, ISO 37001) [3], а також із вимогами інвесторів і міжнародних фінансових інституцій щодо належного корпоративного управління [4].

В умовах воєнних дій та високої турбулентності бізнес-середовища, що проявляється у зростанні ризиків, порушенні логістичних зв'язків, дефіциті кадрових ресурсів та фінансовій нестабільності, ключового значення набуває функціонування дієвої системи комплаєнс-контролю. Вона забезпечує не лише правомірність і прозорість діяльності підприємства, але й формує довіру до нього з боку інвесторів, партнерів, регуляторів та суспільства. У сучасних умовах українські компанії все частіше розглядають комплаєнс не як суто формальний механізм дотримання вимог законодавства, а як важливу складову корпоративної культури, що забезпечує управління ризиками та підвищує організаційну стійкість. Разом із тим, концепція комплаєнсу зазнала суттєвих трансформацій: від вузького трактування як інструменту юридичного контролю вона еволюціонувала до цілісної моделі, що інтегрує етичні принципи, стратегічні пріоритети та репутаційні механізми у систему корпоративного управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Корпоративне управління можна трактувати як узгоджену систему взаємодії між власниками підприємства, управлінськими структурами та іншими групами впливу, яка спрямована на забезпечення узгодження їхніх інтересів і контроль за процесом ухвалення рішень. Наукові дослідження наголошують, що ця система має комплексний характер: поєднує правові

механізми організації діяльності компанії та економічні засади її функціонування. Від рівня зрілості корпоративного управління значною мірою залежать результативність бізнес-процесів, привабливість підприємства для інвесторів та рівень довіри з боку суспільства. Водночас в наукових джерелах підкреслюються труднощі практичної імплементації ключових принципів корпоративного управління в умовах сучасної економічної нестабільності та інституційних обмежень.

У статті «Особливості сучасного корпоративного управління в Україні» (Велика О., 2018) зазначається, що «корпоративне управління – це система взаємовідносин між власниками підприємства, його менеджерами, а також зацікавленими особами для забезпечення ефективної діяльності підприємства та балансу інтересів учасників корпоративних відносин [5, с. 282]. Дослідниця наголошує, що наявність наглядової ради сама по собі не забезпечує результативності корпоративного управління. Важливим є чітке розмежування компетенцій між органами управління, належне функціонування механізмів контролю та прозоре звітування менеджменту перед власниками і стейкхолдерами.

Проблематика підвищення ефективності корпоративного сектору розкривається також у праці «Корпоративне управління в господарських товариствах: сучасний стан та шляхи вдосконалення» (Шуба Б. та Щокін Р., 2025). У ній зазначається, що українська модель корпоративного управління поступово орієнтується на міжнародні практики, однак її результативність значною мірою залежить від сформованості корпоративної культури та рівня інституційної зрілості середовища, у якому функціонують підприємства. Дослідники підкреслюють, що для підвищення інвестиційної привабливості підприємств і зміцнення довіри на ринку ключовим є вирішення проблем обмеженої реальної автономії та недостатнього професіоналізму наглядових рад. До важливих напрямів удосконалення також належать розширення прозорості діяльності акціонерних товариств та посилення гарантій захисту прав акціонерів, зокрема тих, що володіють міноритарними пакетами.

Узагальнення сучасних досліджень свідчить про пріоритетність запровадження принципів відкритості, підзвітності та незалежності органів контролю, а також розвитку інструментів запобігання конфліктам інтересів у корпоративному секторі. Формування ефективної моделі корпоративного управління в Україні безпосередньо пов'язане з інституційним розвитком, захистом інтересів інвесторів і становленням культури відповідальності в бізнес-середовищі.

Окрему увагу в останні роки привертає питання інтеграції комплаєнс-підходів у систему корпоративного управління підприємствами, що розглядається як необхідний компонент забезпечення доброчесності та стійкості їх діяльності. У праці «Корпоративний комплаєнс: правове запозичення через модель корпоративної відповідальності» (Ковалишин О. Р., 2019) комплаєнс трактується як «діяльність, пов'язана з контролем за дотриманням посадовими особами та працівниками вимог законодавства і внутрішніх нормативних регламентів підприємства» [2, с. 74]. Автор підкреслює контрольний та превентивний характер комплаєнсу, який дозволяє своєчасно виявляти і запобігати правопорушенням у корпоративному середовищі.

У дослідженні «Правовий режим корпоративного комплаєнсу» (Мулик А., 2023) увага зосереджується на нормативно-правовій основі функціонування комплаєнс-системи у корпоративному управлінні. Наголошується, що «правовий режим комплаєнсу формується на основі сукупності законодавчих актів та внутрішніх політик організації, які регламентують структуру, процедури контролю та відповідальність суб'єктів корпоративних відносин за дотримання правових норм і стандартів» [7, с. 64]. Таким чином, комплаєнс розглядається як інституційно закріплений механізм забезпечення правової відповідності та етичності корпоративної поведінки.

Зазначені праці засвідчують, що комплаєнс поступово набуває статусу інтегрованої складової системи управління підприємством і перестає обмежуватися виключно функцією юридичного контролю. Нині він

розглядається як механізм, що забезпечує дотримання етичних норм, прозорість процесів ухвалення рішень, мінімізацію ризиків і підтримання корпоративної репутації.

Паралельно з цим активно розвиваються дослідження, спрямовані на виявлення взаємозв'язку між корпоративним управлінням і комплаєнс-процесами в діяльності підприємств. У звіті OECD «OECD Review of the Corporate Governance of State-Owned Enterprises: Ukraine» (2021) наголошується, що для державних підприємств України особливо важливим є впровадження сучасних стандартів корпоративного управління та формування дієвих комплаєнс-механізмів, оскільки це слугує передумовою підвищення прозорості, ефективності контролю та довіри з боку внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів [8, с. 9]. Аналіз української практики також представлено у публікації «Аналіз комплаєнс-середовища банків України крізь призму заходів впливу НБУ» (Краснова І., Пилипенко Г., 2025). У роботі підкреслюється, що стан комплаєнс-функції у банківському секторі України загалом оцінюється як проблемний, оскільки виявляються недоліки в організації внутрішнього контролю, управлінні ризиками та дотриманні регуляторних вимог [9, с. 5].

У більш широкому дослідницькому контексті в роботі «Концепція регуляторного комплаєнсу: значення та місце в системі економічної безпеки підприємства» (Чех Н.О., Панов В.В., Шпілько В.Л., Савенко К.С., 2019) підкреслюється, що комплаєнс виконує роль важливого елементу стратегічного управління та становить одну з фундаментальних складових системи економічної безпеки підприємства. Автори наголошують, що «динамічність вітчизняного законодавства та значний тиск регулюючих та контролюючих органів створюють необхідність впровадження системи регуляторного комплаєнсу, що дозволить забезпечити відповідність регуляторним вимогам, що ставляться перед підприємствами усіх типів та форм власності» [10, с. 53]. Отже, ефективно вибудована комплаєнс-система сприяє стабільності функціонування організації, запобігає правовим і

репутаційним ризикам, а також забезпечує відповідність діяльності підприємства нормативним вимогам і етичним стандартам.

Попри наявні результати наукових і прикладних досліджень, у сфері розвитку комплаєнс-систем на українських підприємствах все ще простежуються низка нерозв'язаних питань. Зокрема, бракує емпіричних досліджень, що висвітлюють особливості практичної імплементації комплаєнсу у різних секторах економіки; недостатньо вивчено вплив корпоративної культури та етичних норм на результативність комплаєнс-процесів; обмежено аналізується роль зовнішніх чинників, таких як воєнні ризики, санкційний тиск та прискорена цифровізація бізнес-процесів.

У дослідженні РwС «Комплаєнс – 2025: глобальне дослідження» наголошується, що комплаєнс має стратегічне значення для функціонування підприємства, оскільки впливає на формування корпоративної культури, рівень довіри між компанією та її контрагентами, інвесторами та регуляторними органами. Проте в українській практиці комплаєнс-підходи ще не повністю інтегровані у систему управління, що вказує на необхідність подальшого інституційного розвитку та організаційного зміцнення відповідних механізмів [11].

Це обґрунтовує потребу в подальших дослідженнях, що враховуватимуть специфіку діяльності підприємств у контексті корпоративного управління, вплив сучасних воєнних викликів та динаміку економічного середовища.

Формулювання цілей статті. Метою статті є визначення ролі комплаєнсу як стратегічного інструменту корпоративного управління в умовах сучасних ризиків.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Термін комплаєнс (від англ. compliance - відповідність, дотримання) спочатку сформувався в банківській сфері та був пов'язаний із організацією внутрішнього контролю за виконанням законодавчих вимог і норм професійної етики працівниками. Проте з часом його зміст суттєво

розширився. У сучасних умовах комплаєнс розглядається вже не як окремий інструмент перевірки дотримання правил, а як інтегрована управлінська концепція, що забезпечує регулювання поведінки всередині організації, попередження порушень та формування культури доброчесності.

На основі вітчизняних досліджень можна простежити етапність еволюції комплаєнсу: від вузького юридичного підходу до становлення його як комплексної системи управління ризиками, репутаційними аспектами та забезпеченням сталого розвитку підприємства (рис. 1).

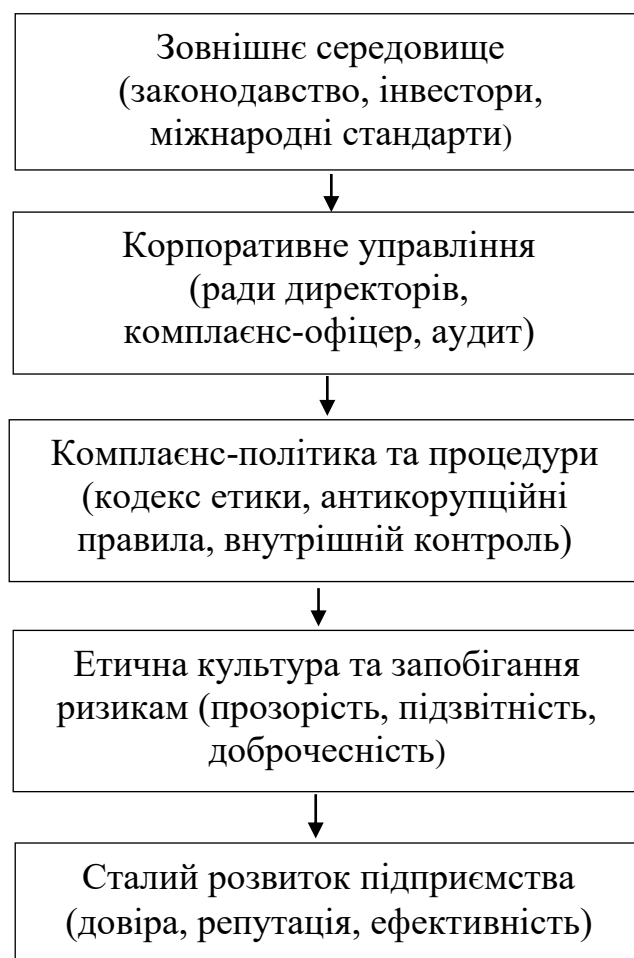


Рис. 1. Роль комплаєнсу у системі корпоративного управління підприємства

Джерело: побудовано на підставі [2-11].

У сучасних умовах комплаєнс розглядається не як зовнішній або допоміжний елемент, а як органічна частина системи корпоративного управління підприємством. Він інтегрується у внутрішні процеси управління

та впливає на прийняття рішень на всіх рівнях. Особливо помітним це є у фінансовому секторі, де функціонування компаній регламентується нормативними вимогами Національного банку України, а також у корпоративному середовищі, діяльність якого визначається законодавством щодо акціонерних товариств та антикорупційними механізмами контролю.

Для розуміння взаємозв'язку між корпоративним управлінням та комплаєнсом важливо звернутися до чинної нормативно-правової бази. Закон України «Про акціонерні товариства» № 2465-IX [12] оновлює підходи до організації системи управління: змінює структуру органів контролю, визначає вимоги до діяльності комітетів, посилює прозорість процедур і відповідальність менеджменту перед акціонерами та іншими зацікавленими сторонами. Взаємозв'язок цього Закону з комплаєнсом полягає в тому, що він визначає базові правила організації корпоративного управління: структуру органів управління, компетенції наглядової ради, порядок розкриття інформації та механізми захисту прав акціонерів. Система комплаєнсу, у свою чергу, відповідає за практичну реалізацію цих норм: вона забезпечує дотримання встановлених процедур, прозорість ухвалення управлінських рішень і запобігання можливим зловживанням.

Закон України «Про запобігання корупції» № 1700-VII [13] визначає юридичні та організаційні основи функціонування національної системи антикорупційного контролю, включаючи статус і повноваження відповідальних осіб та структурних підрозділів у сфері запобігання корупції. Саме антикорупційне законодавство формує основу комплаєнсу, оскільки задає стандарти етичної поведінки та принципи доброчесності, які впроваджуються в політики підприємства, систему внутрішнього контролю, механізми реагування на порушення та програми навчання персоналу (рис. 2).

Отже, норми чинного законодавства, зокрема Закон України «Про акціонерні товариства» та Закон України «Про запобігання корупції», формують інституційні правила функціонування корпоративного сектору: встановлюють вимоги до структури органів управління, процедур розкриття

інформації та механізмів попередження зловживань. Комплаєнс, у свою чергу, забезпечує їх реалізацію на практиці, інтегруючи відповідні норми у щоденну діяльність підприємства. У цьому контексті особливого значення набуває реальна незалежність та професійна компетентність наглядових рад, які мають забезпечувати ефективний контроль за роботою менеджменту. Посилення прозорості, удосконалення внутрішніх механізмів контролю та забезпечення захисту прав акціонерів, передусім міноритарних, виступають ключовими умовами зміцнення довіри інвесторів і сталого розвитку корпоративного сектору.

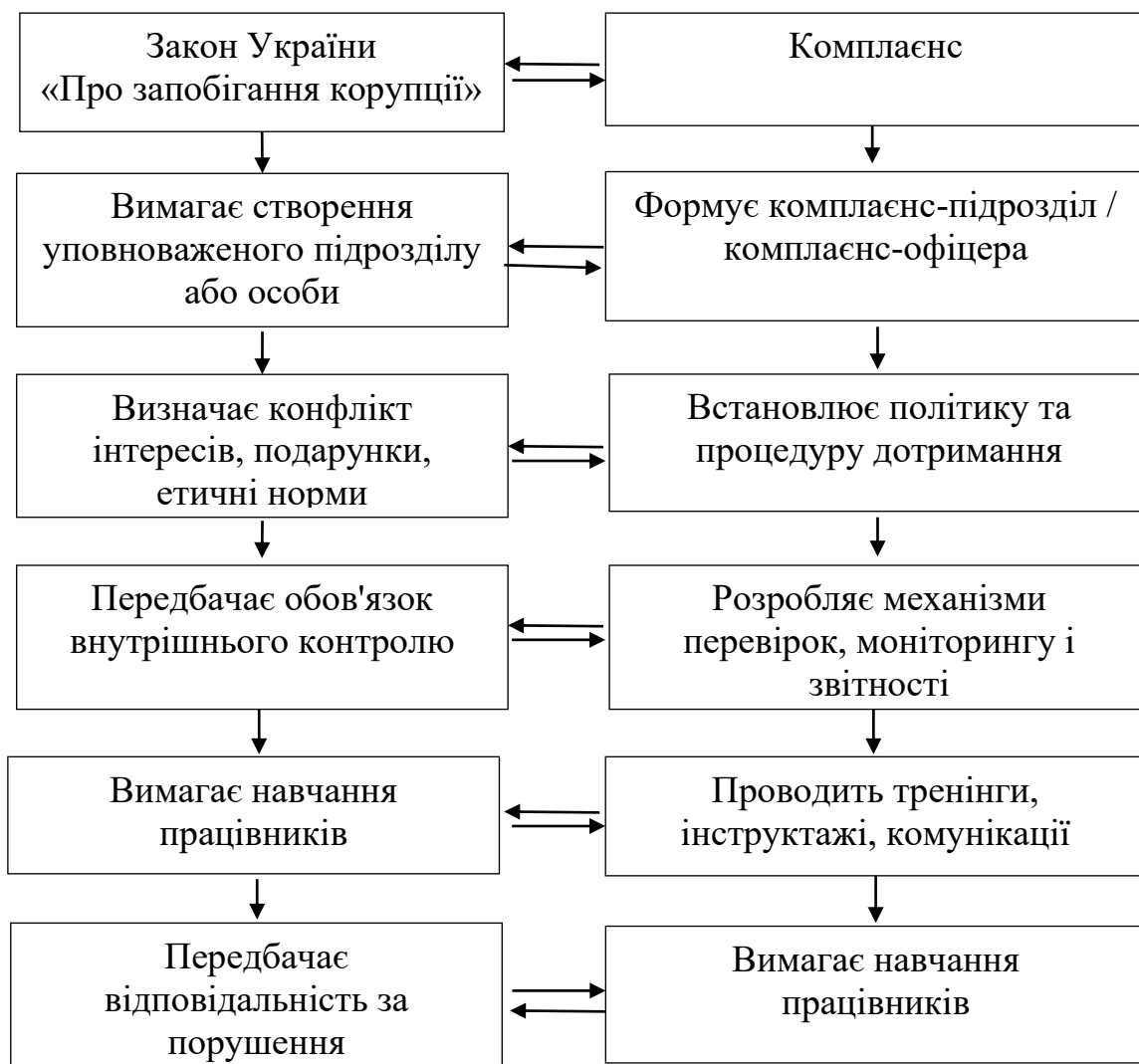


Рис. 2. Взаємозв'язок Закону України «Про запобігання корупції» та комплаєнсу

Джерело: побудовано на підставі [13, 14]

Комплаєнс виконує також стратегічну управлінську функцію, оскільки забезпечує цілісне управління правовими, етичними і репутаційними ризиками та впливає на формування управлінських рішень. Як елемент стратегічного менеджменту, комплаєнс визначає стандарти поведінки, контролює відповідність регуляторним вимогам, запобігає конфлікту інтересів і проявам корупції, сприяє прозорості процесів і підзвітності менеджменту. Результатом його ефективного функціонування є підвищення стійкості підприємства: зменшення ризику фінансових втрат, зміцнення довіри інвесторів і партнерів, збереження ділової репутації та створення передумов для стабільного довгострокового розвитку.

Повномасштабна війна в Україні спричинила появу нових і масштабних загроз для корпоративного сектору: дестабілізацію логістичних ланцюгів постачання, втрату трудових ресурсів, посилення кіберризиків, а також зростання вразливості до корупційних практик. У таких умовах система комплаєнсу набуває ролі антикризового інструмента корпоративного управління, оскільки забезпечує дотримання законодавчих вимог, виконання договірних зобов'язань та інтеграцію стандартів ESG (Environmental, Social, Governance) у внутрішні управлінські процеси.

Антикризова роль комплаєнсу в аспекті дотримання законодавства полягає у формуванні цілісного комплексу внутрішніх політик і процедур, спрямованих на підтримання законності, прозорості та відповідальності діяльності підприємства. Така система дозволяє своєчасно ідентифікувати та мінімізувати правові та репутаційні ризики, підтримувати стабільність операційної діяльності та зберігати ділову репутацію. Комплаєнс охоплює контроль за виконанням норм податкового, трудового, антикорупційного, санкційного, екологічного законодавства, а також вимог щодо обробки й захисту персональних даних. У періоди криз та невизначеності це дає змогу уникати штрафних санкцій, судових претензій чи зупинення діяльності з боку регуляторних органів, забезпечує захист конфіденційної інформації та сприяє зростанню довіри з боку працівників, партнерів і споживачів.

Виконання нормативних вимог формує стійкі партнерські відносини й зміцнює довіру державних інституцій, що є критично важливим для збереження та розвитку бізнесу в умовах воєнної та економічної турбулентності.

Другий вимір антикризової ролі комплаєнсу пов'язаний із контролем виконання договірних зобов'язань між партнерами. Налагоджена комплаєнс-система забезпечує доброчесність ділових відносин, своєчасне виконання умов контрактів та захист комерційно чутливих інтересів сторін. У період нестабільності це дозволяє підтримувати безперервність поставок, мінімізувати ризики розриву партнерських зв'язків і зберігати взаємну довіру між контрагентами.

Важливою сучасною складовою комплаєнсу є інтеграція принципів ESG (Environmental, Social, Governance). Впровадження екологічних, соціальних та управлінських стандартів не лише забезпечує відповідність міжнародним зобов'язанням, але й зміцнює ділову репутацію підприємства та підвищує його інвестиційну привабливість. У нинішніх умовах це сприяє підвищенню стійкості бізнесу, зменшенню ризику втрати фінансових ресурсів та відкриває доступ до міжнародних програм підтримки сталого розвитку. Такий підхід узгоджується з концепцією ESG (Environmental, Social, Governance), у межах якої доброчесність, прозорість і відповідальне управління розглядаються як ключові джерела конкурентної переваги на ринку.

Отже, комплаєнс у сучасній системі корпоративного управління виконує функцію антикризового механізму, що забезпечує нормативну, етичну та соціальну стабільність організації. Його впровадження дозволяє підприємствам зберігати та зміцнювати конкурентоспроможність, підтримувати довіру з боку партнерів, клієнтів і суспільства, а також створювати підґрунтя для довгострокового сталого розвитку в умовах динамічних та ризикових зовнішніх викликів.

З огляду на розширення змістовної та управлінської ролі комплаєнсу, доцільно трактувати його як стратегічний ресурс. Він формує *репутаційний капітал*, зміцнюючи довіру зацікавлених сторін; *фінансовий капітал*, мінімізуючи ризики штрафів, санкційних обмежень і витрат на врегулювання спорів; а також *кадровий капітал*, сприяючи формуванню культури етичної поведінки, підвищенню лояльності персоналу та залученню висококваліфікованих фахівців. У сукупності це забезпечує здатність підприємства досягати стратегічних цілей, адаптуючись до внутрішніх і зовнішніх викликів.

Механізм реалізації стратегічного комплаєнсу передбачає впровадження взаємопов'язаних управлінських кроків, що забезпечують інтеграцію принципів доброчесності у всі процеси діяльності підприємства:

1. *Розроблення внутрішніх політик та стандартів.* Створення кодексу етики, процедур поведінки, регламентів взаємодії та інструкцій щодо запобігання порушенням.

2. *Виявлення та оцінювання ризиків.* Проведення комплексного аналізу правових, фінансових, операційних, репутаційних, антикорупційних і кіберризиків з визначенням критичних зон контролю.

3. *Інституціоналізація комплаєнсу в систему управління.* Включення вимог прозорості та відповідальності у стратегічне планування, фінансові операції, процедури закупівель, кадрові процеси та комунікаційну політику.

4. *Підвищення обізнаності та навчання персоналу.* Регулярні тренінги, інформаційні сесії, тестування компетентностей і консультаційна підтримка працівників на всіх рівнях.

5. *Функціонування системи контролю та моніторингу.* Проведення внутрішніх аудитів, застосування цифрових інструментів виявлення ризикових операцій, створення каналів для анонімного інформування про порушення.

6. *Реагування та безперервне вдосконалення.* Розслідування інцидентів, застосування коригувальних та дисциплінарних заходів, оновлення процедур відповідно до змін зовнішнього середовища та ризикового профілю.

Висновки.

У дослідженні обґрунтовано доцільність розгляду комплаєнсу не лише як інструменту контролю дотримання нормативних вимог, але й як стратегічного ресурсу управління, що формує репутаційний, фінансовий та кадровий потенціал підприємства. Встановлено, що змістовна сутність комплаєнсу безпосередньо корелює з положеннями Закону України «Про акціонерні товариства» та Закону України «Про запобігання корупції», які визначають інституційні основи прозорості, підзвітності та запобігання недоброчесним практикам у корпоративному секторі.

Комплаєнс виконує роль не лише механізму дотримання норм, але й ефективного антикризового інструмента, що мінімізує управлінські та репутаційні ризики, сприяє захисту прав акціонерів, а також підвищує рівень довіри з боку інвесторів, партнерів і суспільства. Запропонований підхід дозволяє переосмислити місце та значення комплаєнсу в системі корпоративного управління українських підприємств, підкреслюючи його критичну роль у забезпеченні стійкості бізнесу та довгострокової конкурентоспроможності в умовах підвищеної невизначеності та зовнішніх викликів.

Література

1. Михаліцька Н. Я., Яцик М. Р. Управління власним бізнесом : навчальний посібник у схемах і таблицях. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2024. 480 с. URL <https://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/7956>
2. Ковалишин О. Р. Корпоративний комплаєнс: правове запозичення через модель корпоративної відповідальності. *Актуальні проблеми держави і права*. 2019. Вип. 83. С. 69-76. URL: <https://dspace.onua.edu.ua/items/d496af2d-fe82-419a-a3c5-03b48f179618>

3. ISO 37301:2021. Compliance management systems. Requirements with guidance for use. *International Organization for Standardization*, 2021. URL: <https://www.iso.org/standard/75080.html>

4. Азаренкова Г. М. Цовма Б. В, Томарович Т. В. Теоретико-методологічні засади комплаєнс-контролю у системі корпоративного управління банку. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2023. № 310. С. 72-80. URL: <https://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2023/310/pdf/72-80.pdf>

5. Велика О. Ю. Особливості сучасного корпоративного управління в Україні. *Глобальні та національні проблеми економіки*. Випуск 22. 2018. С. 282-286. URL: <http://global-national.in.ua/archive/22-2018/56.pdf>

6. Шуба, Б. В., & Щокін, Р. Г. (2025). Корпоративне управління в господарських товариствах: сучасний стан та шляхи вдосконалення. *Київський часопис права*, (2), 152-158. URL: <https://doi.org/10.32782/klj/2025.2.19>

7. Мулик А. Правовий режим корпоративного комплаєнсу. *Молодий вчений*. 2023. № 4(128). С. 112-116. URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/5932>

8. OECD (2021), OECD Review of the Corporate Governance of State-Owned Enterprises: *Ukraine*. URL: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-review-of-the-corporate-governance-of-state-owned-enterprises-ukraine_9dcc5ed0-en.html

9. Краснова, І., & Пилипенко, Г. (2025). Аналіз комплаєнс-середовища банків України крізь призму заходів впливу НБУ. *Економіка та суспільство*, (71). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-52>

10. Chekh, N., Panov, V., Shpilko, V., & Savenko, K. (2019). The concept of regulatory compliance: the meaning and place in the economic security system of the enterprise (example of water supply and supply). *Innovative technologies and scientific solutions for industries*, (3 (9), 53-61. URL: <https://doi.org/10.30837/2522-9818.2019.9.053>

11. PwC «Комплаєнс-2025: глобальне дослідження». URL: <https://www.pwc.com/ua/uk/survey/2025/komplaiens-2025.html>

12. Закон України «Про акціонерні товариства» № 2465-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2465-20>

13. Закон України «Про запобігання корупції» № 1700-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1700-18>

14. Масленніков Є. І. Комплаєнс-менеджмент в системі управління підприємством. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. Том 24. Вип. 2 (60)142. URL: <http://rinek.onu.edu.ua/article/view/341087/329321>

References

1. Mykhalitska, N.Ya. and Yatsyk, M.R. (2024), *Upravlinnia vlasnym biznesom: navchalnyi posibnyk u skhemakh i tablytsiakh* [Own business management: educational manual in diagrams and tables], Lvivskyi derzhavnyi universytet vnutrishnikh sprav, Lviv, Ukraine, available at: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/7956> (Accessed 25 Oct 2025).

2. Kovalyshyn, O.R. (2019), “Corporate compliance: legal borrowing through the corporate responsibility model”, *Aktual'ni problemy derzhavy i prava*, vol. 83, pp. 69-76, available at: <https://dspace.onua.edu.ua/items/d496af2d-fe82-419a-a3c5-03b48f179618> (Accessed 25 Oct 2025).

3. International Organization for Standardization (2021), “37301:2021 Compliance Management Systems – Requirements With Guidance for Use”, available at: <https://www.iso.org/standard/75080.html> (Accessed 25 Oct 2025).

4. Azarenkova, H.M. Tsovma, B.V. and Tomarovych, T.V. (2023), “Theoretical and methodological principles of compliance control in the corporate governance system of a bank”, *Naukovyj visnyk Odes'koho natsional'noho ekonomichnoho universytetu*, vol. 310, pp. 72-80, available at: <https://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2023/310/pdf/72-80.pdf> (Accessed 25 Oct 2025).

5. Velyka, O.Yu. (2018), “Features of modern corporate governance in Ukraine”, *Hlobal'ni ta natsional'ni problemy ekonomiky*, vol. 22, pp. 282-286, available at: <http://global-national.in.ua/archive/22-2018/56.pdf> (Accessed 25 Oct 2025).

6. Shuba, B.V. and Schokin, R.H. (2025), “Corporate governance in business companies: current state and ways of improvement”, *Kyivs'kyj chasopys prava*, vol. (2), pp. 152-158. <https://doi.org/10.32782/klj/2025.2.19>

7. Mulyk, A. (2023), "Legal regime of corporate compliance", *Molodyi vchenyj*, vol. 4(128), pp. 112-116, available at: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/5932> (Accessed 25 Oct 2025).
8. OECD (2021), "OECD Review of the Corporate Governance of State-Owned Enterprises: Ukraine", available at: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-review-of-the-corporate-governance-of-state-owned-enterprises-ukraine_9dcc5ed0-en.html (Accessed 25 Oct 2025).
9. Krasnova, I. and Pylypenko, H. (2025), "Analysis of the compliance environment of Ukrainian banks through the prism of NBU influence measures", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. (71). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-52>
10. Chekh, N. Panov, V. Shpilko, V. and Savenko, K. (2019), "The concept of regulatory compliance: the meaning and place in the economic security system of the enterprise (example of water supply and supply). Innovative technologies and scientific solutions for industries", vol. 3 (9), pp. 53-61. <https://doi.org/10.30837/2522-9818.2019.9.053>
11. PwC (2025), "Global Compliance Survey 2025", available at: <https://www.pwc.com/ua/uk/survey/2025/komplaiens-2025.html> (Accessed 25 Oct 2025).
12. Verkhovna Rada of Ukraine (2023), The Law of Ukraine "On Joint-Stock Companies", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2465-20> (Accessed 25 Oct 2025).
13. Verkhovna Rada of Ukraine (2024), The Law of Ukraine "On prevention of corruption", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1700-18> (Accessed 25 Oct 2025).
14. Maslennikov Ye.I. (2025), "Compliance management in the enterprise management system", *Rynkova ekonomika: suchasna teoriia i praktyka upravlinnia*, vol. 24, no. 2 (60), pp. 142-166, available at: <http://rinek.onu.edu.ua/article/view/341087/329321> (Accessed 25 Oct 2025).

Стаття надійшла до редакції 06.11.2025 р.