

УДК 658.012.011.56
 JEL Classification: G32; M14
 DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-1-406-413>

КОМПЛАЄНС-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ БІЗНЕСУ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

© 2025 ДУДНЄВА Ю. Е., АРТЕМ'ЄВ О. О.

УДК 658.012.011.56
 JEL Classification: G32; M14

Дуднєва Ю. Е., Артем'єв О. О. Комплаєнс-менеджмент як стратегічний інструмент забезпечення економічної безпеки бізнесу в умовах нестабільності

У статті розглянуто роль комплаєнс-менеджменту в забезпеченні економічної безпеки підприємств у сучасних умовах глобалізації, посилення регуляторних вимог та перманентної нестабільності. Акцентовано увагу на критичній важливості управління комплаєнс-ризиками, зокрема антикорупційними, фінансовими та репутаційними, які становлять значну загрозу для стабільності та розвитку бізнесу. Проведено аналіз концептуальних засад комплаєнсу як складової корпоративного управління, що включає відповідність законодавчим нормам, етичним стандартам і внутрішнім політикам організації. У статті висвітлено інтеграцію комплаєнсу в загальну систему управління підприємством, яка охоплює процедури внутрішнього аудиту, моніторингу ризиків, підвищення корпоративної культури та впровадження стандартів ISO 37301, ISO 31000, GDPR тощо. Обґрунтовано, що адаптація комплаєнс-систем до масштабів і специфіки діяльності підприємства сприяє ефективному виявленню загроз, мінімізації ризиків і підвищенню конкурентоспроможності. Автори зазначають, що система комплаєнс-менеджменту виконує важливу функцію у забезпеченні прозорості бізнес-процесів, дотриманні етичних стандартів і зниженні втрат через недотримання нормативно-правових вимог. Особливу увагу приділено взаємозв'язку між економічною безпекою та комплаєнсом, що дозволяє підприємствам адаптуватися до викликів зовнішнього середовища, зокрема в умовах воєнного стану та економічної нестабільності. Проаналізовано пріоритети впровадження комплаєнс-функцій у компаніях різних галузей економіки. Визначено, що найважливішими сферами застосування комплаєнсу є антикорупційна діяльність, дотримання норм ділової етики та санкційний контроль. Автори статті акцентують увагу на значущості комплаєнс-менеджменту як інструменту стратегічного управління, що сприяє підвищенню стійкості бізнесу, мінімізації ризиків і формуванню довіри серед стейкхолдерів.

Ключові слова: комплаєнс-менеджмент, економічна безпека, управління ризиками, корпоративне управління, репутаційні ризики, інтеграція комплаєнсу.

Табл.: 2. Бібл.: 13.

Дуднєва Юлія Ернстівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки та менеджменту, Навчально-науковий інститут «Українська інженерно-педагогічна академія» Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна (вул. Університетська, 16, Харків, 61003, Україна)

E-mail: jdudneva@karazin.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4786-7213>

Артем'єв Олександр Олександрович – здобувач ступеня доктора філософії, здобувач кафедри економіки та менеджменту, Навчально-науковий інститут «Українська інженерно-педагогічна академія» Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна (вул. Університетська, 16, Харків, 61003, Україна)

E-mail: sashaart.97@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-9443-5069>

UDC 658.012.011.56
 JEL Classification: G32; M14

Dudnieva I. E., Artemiev O. O. Compliance Management as a Strategic Instrument for Ensuring the Economic Security of Business in Conditions of Instability

The article examines the role of compliance management in ensuring the economic security of enterprises in the modern context of globalization, increasing regulatory requirements, and permanent instability. The article emphasizes the critical importance of managing compliance risks, particularly anti-corruption, financial, and reputation risks, which pose a significant threat to the stability and development of business. An analysis of the conceptual foundations of compliance as a component of corporate governance is conducted, which includes adherence to legislative norms, ethical standards, and internal policies of the organization. The article highlights the integration of compliance into the overall management system of the enterprise, which encompasses internal audit procedures, risk monitoring, enhancement of corporate culture, and the implementation of standards such as ISO 37301, ISO 31000, GDPR, etc. It is substantiated that the adaptation of compliance systems to the scale and specifics of the enterprise's activities contributes to the efficient identification of threats, minimization of risks, and enhancement of competitiveness. The authors note that the compliance management system performs an important function in ensuring the transparency of business processes, adherence to ethical standards, and reduction of losses due to non-compliance with regulatory requirements. Special attention is paid to the interconnection between economic security and compliance, which allows enterprises to adapt to the challenges of the external environment, particularly in conditions of martial law and economic instability. The priorities for the implementation of compliance functions in companies across various sectors of the economy have been analyzed. It is found that the most important areas of compliance application are anti-corruption activities, adherence to business ethics norms, and sanctions control. The authors of the article emphasize the significance of compliance management as a tool for strategic management that contributes to enhancing business resilience, minimizing risks, and building trust on the part of stakeholders.

Keywords: compliance management, economic security, risk management, corporate governance, reputation risks, compliance integration.

Tabl.: 2. **Bibl.:** 13.

Dudniava Iuliia E. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics and Management, Educational and Scientific Institute "Ukrainian Engineering and Pedagogical Academy" of V. N. Karazin Kharkov National University (16 Universytetska Str., Kharkiv, 61003, Ukraine)

E-mail: jdudneva@karazin.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4786-7213>

Artemiev Oleksandr O. – Graduate of the degree of Doctor of Philosophy, Applicant of the Department of Economics and Management, Educational and Scientific Institute "Ukrainian Engineering and Pedagogical Academy" of V. N. Karazin Kharkov National University (16 Universytetska Str., Kharkiv, 61003, Ukraine)

E-mail: sashaart.97@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-9443-5069>

У сучасних умовах активізації глобалізаційних процесів, інтеграції європейських та світових ринків, перманентної невизначеності середовища через воєнний стан та наслідки бойових дій українські компанії стикаються з численними викликами, які ставлять під загрозу їхню економічну безпеку. Зростання конкуренції, зміна споживчих переваг, загроза корупційних ризиків і зловживань, а також реалії сьогодення, такі як руйнування інфраструктури, логістичні проблеми, дефіцит енергоресурсів, фінансові втрати створюють необхідність удосконалення управлінських підходів та інструментарію. Зростаюча складність економічного середовища, а також активізація діяльності державних і міжнародних регуляторів вимагають від підприємств інтеграції комплаєнс-політик у структуру управління ризиками. У цьому контексті одним із сучасних та перспективних інструментів є система комплаєнс-менеджменту як ключового елементу корпоративного управління, що забезпечує своєчасне виявлення та нейтралізацію ризиків, які порушують економічну безпеку суб'єктів господарювання.

Актуальні теоретичні дослідження та практичні розробки в галузі комплаєнсу, який є відносно новим напрямом у сфері управління підприємствами, висвітлено в наукових працях вітчизняних та зарубіжних науковців.

Cary Coglianesi та Jennifer Nash у своїй роботі [1] досліджують ефективність систем управління комплаєнсом (CMS) у зменшенні порушень регуляторних вимог, аналізуючи їхню роль у покращенні ризик-менеджменту та формуванні культури відповідальності в компаніях, зокрема у США, Німеччині та Австралії. В. фон Розен вивчає взаємозв'язок між корпоративною культурою, відповідальністю та управлінням, акцентуючи увагу на комплаєнс-ризиках та їх впливі на фінансові втрати компаній [2]. Луньова В. обґрунтовує оптимальні стратегії та інструменти для забезпечення відповідності законодавчим, регуляторним та етичним стандартам

у діяльності аптечних мереж [3]. Колектив авторів Бортнікова М., Стасюк Н. та Малиновська Ю. у своїй статті [4] пропонують концептуальну модель комплаєнсу та обґрунтовують необхідність її впровадження у практичну діяльність організацій. Розгляду правової природи комплаєнсу та основних способів його організації в сучасних банківських установах присвячено наукову статтю М. Можаровського [5]. Воркунова О., Ярова Н., Яровий В., Коцюбенко К. досліджують особливості впровадження комплаєнс-систем у галузі морського транспорту та розробляють стратегії, спрямовані на підвищення ефективності та безпеки діяльності підприємств цього сектору [6]. Науковці Ковальчук О., Моренченко К., Бібік Д. в роботі [7] та Маковоз О. і Коваль Д. в статті [8] узагальнюють різні підходи до визначення категорії та сутності комплаєнс-менеджменту. Прохорова В., Мушнікова С. [9] досліджують проблематику економічної безпеки в контексті дестабілізаційного розвитку та перманентної кризи, підкреслюючи важливість пошуку інструментів підвищення економічної безпеки, зокрема в контексті відповідності законодавчим та нормативним вимогам.

Ґрунтовні дослідження з проблематики комплаєнсу та його місця в корпоративному управлінні підтверджують актуальність визначеної проблематики. Подальшого поглибленого розгляду потребують питання взаємозв'язку комплаєнс-менеджменту та економічної безпеки підприємств.

Метою статті є дослідження концептуальних засад комплаєнс-менеджменту як складової системи економічної безпеки підприємств, визначення його ролі у мінімізації ризиків та забезпеченні стійкого функціонування бізнесу в умовах нестабільності.

Економічна безпека підприємства визначається як здатність суб'єкта господарювання ефективно функціонувати в умовах ринкового середовища, своєчасно реагувати на внутрішні й зовнішні

загрози та забезпечувати сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

Актуалізація та посилення різнопланових загроз фінансового, виробничого, макроекономічного, зовнішньоекономічного, інвестиційно-інно-ваційного, продовольчого та соціального характеру формують відповідний екзогенний фон функціонування суб'єктів бізнесу, прямо впливаючи на стан їх економічної безпеки. Водночас рівень економічної безпеки національної економіки значною мірою визначається стабільністю та захищеністю бізнес-структур. Така взаємозалежність підкреслює критичну важливість формування ефективних механізмів забезпечення економічної безпеки суб'єктів бізнесу в умовах сучасних викликів і ризиків [10].

Своєю чергою, комплаєнс-менеджмент виступає інструментом, що забезпечує відповідність діяльності підприємства чинним правовим нормам, внутрішнім стандартам і етичним вимогам, створюючи основу для мінімізації ризиків та зміцнення репутаційної стійкості [11; 12]. Взаємодія цих двох компонентів формує інтегровану систему захисту компанії, яка здатна не лише попереджувати потенційні загрози, але і допомагати суб'єктам бізнесу адаптуватися до змін середовища.

Комплаєнс як концепція походить від англійського слова «*compliance*», що означає відповідність, підпорядкованість встановленим правилам і нормам. Міжнародною асоціацією комплаєнсу (International Compliance Association), визначено поняття «комплаєнс» як здатність діяти відповідно до встановлених правил, норм, вимог і внутрішніх стандартів [8].

Дефініція комплаєнсу не може бути обмежена виключно юридичним аспектом, оскільки цей термін охоплює набагато ширший спектр діяльності, пов'язаної з управлінням ризиками, підтриманням корпоративної етики та забезпеченням відповідності стандартам [2].

Комплаєнс також виконує важливу функцію в управлінні репутаційними ризиками. Дотримання принципів етичної поведінки в компанії сприяє зміцненню довіри з боку клієнтів, партнерів та інвесторів, тобто формуванню сприятливого іміджу, що є невід'ємним елементом успішної бізнес-діяльності. З практичного досвіду відомі приклади, коли компанія є порушником етичних стандартів бізнес-поведінки, залишаючись при цьому формально в межах юридичних норм та виконуючи регулятивні вимоги. У підсумку це призводить до репутаційних втрат.

Наступним важливим аспектом є інтеграція комплаєнс-менеджменту у внутрішні бізнес-

процеси. У багатьох компаніях комплаєнс включає процедури внутрішнього аудиту, системи управління ризиками та заходи з підвищення корпоративної культури [3; 4].

Зокрема, впровадження політик конфіденційності даних, яке здійснюється відповідно до вимог законодавства (зокрема, GDPR – General Data Protection Regulation), забезпечує захист інтелектуальної власності компанії та впливає на її конкурентоспроможність.

Можна стверджувати, що на сучасному етапі розвитку корпоративного управління комплаєнс стає інструментом стратегічного менеджменту. Міжнародний стандарт ISO 37301:2021 «Система управління відповідністю – Вимоги з керівництвом по застосуванню» встановлює принципи управління комплаєнсом, які підкреслюють необхідність оцінки ризиків, побудови системи моніторингу та періодичного вдосконалення процедур. Це, по суті, означає, що комплаєнс стає частиною загальної системи стратегічного управління бізнесом, а не тільки інструментом дотримання юридичних норм.

Таким чином, розповсюдження комплаєнс-менеджменту на управлінський, репутаційний і стратегічний рівні є необхідним для забезпечення стійкості й ефективності компаній у сучасному бізнес-середовищі.

Як складова економічної безпеки комплаєнс виконує декілька ключових функцій, серед яких можна виділити антикорупційний контроль, управління репутаційними ризиками та забезпечення прозорості бізнес-процесів.

Економічна безпека, своєю чергою, створює сприятливі умови для функціонування системи комплаєнсу через ефективне управління фінансовими, правовими та операційними ризиками, що сприяє зміцненню довіри з боку партнерів, клієнтів і регуляторів.

Фундаментальним елементом системи економічної безпеки є якісний ризик-менеджмент. Політики комплаєнсу завдяки систематизації процедур оцінювання ризиків, моніторингу та контролю за реалізацією методів управління ризиками здатні допомогти суб'єктам бізнесу знижувати імовірність виникнення різноманітних порушень та відхилень від нормативів, зменшуючи таким чином потенційний рівень фінансових втрат та штрафних санкцій. Водночас недоліки в комплаєнс-системі, такі як недостатня кваліфікація персоналу, обмеженість автоматизації чи неякісний аналіз ризиків, можуть спричинити зниження рівня економічної безпеки та ускладнювати реалізацію стратегічних цілей компанії.

Особливе значення взаємозв'язок між комплаєнсом і економічною безпекою набуває у кризових умовах, коли зростає рівень зовнішніх і внутрішніх загроз. Середовище високої невизначеності, наприклад, у період воєнного стану чи економічних шоків, вимагає від бізнес-структур швидкого впровадження комплексних рішень для зниження корупційних ризиків, забезпечення правової захищеності бізнесу та збереження ділової репутації. Комплаєнс, що інтегрується в систему управління підприємством, дозволяє своєчасно виявляти слабкі місця в бізнес-процесах і коригувати стратегії управління ризиками відповідно до змін середовища.

З іншого боку, економічна безпека визначає стратегічні пріоритети для розвитку комплаєнс-політики, оскільки фінансова стабільність, інвестиційна привабливість і ефективне використання ресурсів сприяють створенню умов для впровадження сучасних стандартів комплаєнсу. Отже, ці дві системи перебувають у стані взаємного підсилення, забезпечуючи стійкість компанії на всіх етапах її життєвого циклу.

Таким чином, можемо стверджувати, що інтеграція комплаєнсу в систему економічної безпеки підприємства дозволяє не лише знизити ризики порушення законодавчих і внутрішніх норм, але й підвищити загальну адаптивність бізнесу до викликів зовнішнього середовища. Комплаєнс стає не лише інструментом мінімізації загроз, але й активним чинником формування конкурентних переваг.

Державна податкова служба України активно працює над впровадженням системи управління податковими комплаєнс-ризиками, визначивши цю систему як одну зі стратегічних цілей Національної стратегії доходів до 2030 року. Це доводить вплив комплаєнсу на загальноекономічну стабільність в державі та підтверджує визнання значущості ефективного комплаєнс-менеджменту на державному рівні.

Емпіричні дослідження також підтверджують значний економічний вплив комплаєнсу на діяльність окремих суб'єктів господарювання. Зокрема, дослідження компанії KPMG, представлене в звіті «Комплаєнс в СНД та ближньому зарубіжжі: актуальні завдання та тенденції» (2020), аналізує пріоритети розвитку комплаєнс-функції в компаніях України та сусідніх країн. 93 % респондентів, які представляють різні галузі економіки та є керівниками підрозділів комплаєнсу, юридичного, фінансового, внутрішнього аудиту та контролю, служб безпеки підприємств визначили антикорупційну сферу комплаєнсу як пріоритетну. 80 % респондентів підкреслюють пріоритетність комплаєнсу

у сфері дотримання норм ділової етики, 43 % респондентів, що представляли нефінансовий сектор, зазначили, що найбільш актуальним для них є санкційний комплаєнс [13]. Зважаючи, що дослідження датоване 2020 роком, та враховуючи публікації останнього періоду, прослідковуємо тенденцію до підсилення значущості комплаєнс-менеджменту в корпоративному управлінні та зростання уваги до нього з боку бізнес-структур. Продовжуючи свої дослідження, KPMG виявив що 59 % респондентів вважають, що залучення третіх сторін (постачальників, консультантів, дистриб'юторів, або будь-яких інших організацій чи осіб, які виконують певні функції від імені компанії) є джерелом найбільших корупційних ризиків («2023 Global compliance risk benchmarking survey»).

Для створення дієвої системи комплаєнс-менеджменту в компанії необхідно враховувати фактори, що можуть мати різноманітний вплив на цю систему.

Особливості реалізації комплаєнсу у бізнес-практиці безпосередньо залежать від організаційних особливостей та масштабу бізнесу.

Для невеликих і середніх за розмірами підприємств часто характерним є обмеженість ресурсів, що ускладнює впровадження комплексних систем ризик-менеджменту. Зазвичай такі підприємства фокусуються на мінімізації базових комплаєнс-ризиків, зокрема забезпеченні відповідності нормативно-правовим вимогам, уникаючи витрат на масштабні системи IRM. Для таких ситуацій ефективним є впровадження гнучких і доступних інструментів контролю, які дозволяють знизити ймовірність порушень без значного навантаження на бюджет.

Використання шаблонів антикорупційних політик дозволить швидко адаптувати стандарти вимоги до особливостей підприємства. Навчання персоналу через тренінги та підвищення кваліфікації, знижує ймовірність людських помилок. Використання Google Sheets або Excel для моніторингу відповідності дозволяє без великих витрат підтримувати базовий контроль.

Платформи типу Comply Advantage забезпечують автоматизацію перевірок контрагентів на відповідність міжнародним стандартам. Оцінка ризиків на основі ISO 31000 дозволяє ідентифікувати слабкі місця в процесах.

Водночас для великих підприємств, які часто діють у багаторівневому організаційному середовищі та підлягають численним регуляторним вимогам, управління комплаєнс-ризиками має стратегічний характер. Такі підприємства зіштовхуються з комплексними викликами, серед яких

контроль за численними підрозділами, узгодження дій у різних юрисдикціях і підтримка корпоративної культури відповідності. У цьому випадку впровадження інтегрованих систем GRC (Governance, Risk, and Compliance), які інтегрують управління ризиками, внутрішній контроль та моніторинг у єдину платформу, стає необхідністю. Такі системи дозволяють не лише централізовано управляти ризиками, але й автоматизувати ключові процеси моніторингу, аудиту та звітності, що сприяє зниженню витрат на підтримку відповідності. Організація в компанії гарячої лінії здатне підвищити прозорість, дозволяючи співробітникам повідомляти про порушення політик. Розглянуті фактори узагальнено в *табл. 1*.

Особливості управління комплаєнс-ризиками також залежать від сфери діяльності підприємства та притаманних галузевих особливостей.

Фінансові установи, підприємства фармацевтичної галузі, підприємства енергетичного сектора (як виробництво енергії, так і енергетична інфраструктура) відносяться до галузей з жорсткими регуляторними вимогами, як з боку національного законодавства, так і міжнародних стандартів. Відповідно для управління комплаєнс-ризиками в таких галузях необхідні деталізовані та високоструктуровані механізми контролю, інтеграція процедур комплаєнс-менеджменту в усі бізнес-процеси, забезпечуючи прозорість фінансових операцій, захист персональних даних і відповідність стандартам якості.

Важливе значення має моніторинг змін у нормативно-правовій базі через загрози значних штрафних санкцій або втрати ліцензії через невідповідність новим законодавчим та ліцензійним вимогам.

Таблиця 1

Фактори впливу на модель управління комплаєнс-ризиками підприємства

Розмір суб'єкту господарювання	Характерні особливості	Рекомендовані заходи з управління комплаєнс-ризиками	Інструменти управління комплаєнс-ризиками
Невеликі підприємства	Обмежені фінансові та людські ресурси. Простота внутрішніх бізнес-процесів	Розробка простих політик та регламентів. Впровадження доступних цифрових інструментів. Організація навчання персоналу	Використання шаблонів антикорупційних політик. Використання базових програм для моніторингу відповідності (наприклад, Excel, Google Sheets). Проведення регулярних тренінгів для ключового персоналу
Середні підприємства	Необхідність масштабування комплаєнс-функції. Потреба в систематичному контролі за ключовими бізнес-процесами	Впровадження систем моніторингу та аудиту. Розширення процедур перевірки контрагентів. Інтеграція спеціалізованого програмного забезпечення	Проведення оцінки ризиків із використанням стандартів, таких як ISO 31000. Регулярний зовнішній і внутрішній аудит комплаєнс-процесів. Використання спеціалізованих платформ для комплаєнс-контролю (Napier, Comply Advantage)
Великі корпорації	Багаторівнева структура управління. Складна координація між підрозділами. Високий рівень репутаційних ризиків	Створення відділу комплаєнсу. Інтеграція GRC-систем для централізованого управління. Розробка спеціалізованих процедур управління ризиками	Проведення автоматизованого моніторингу регуляторних змін. Використання інтегрованих GRC-платформ (SAP GRC, IBM Open Pages). Створення корпоративних гарячих ліній для інформування про порушення

Джерело: авторська розробка.

Підприємства виробничої сфери, перш за все, стикаються з комплаєнс-ризиками, що стосуються відповідності екологічним нормам, вимогам технічної безпеки, охорони праці та сертифікації продукції. У цій сфері важливим є впровадження систем управління якістю, наприклад, відповідно до стандарту ISO 9001:2015 (Quality management systems – Requirements), інтеграція екологічного менеджменту (стандарт ISO 14001:2015 – Environmental Management System) в корпоративне управління, впровадження структурованого, системного підходу до управління охороною праці (стандарт ISO 45001:2019 – Occupational Health and Safety Management Systems). Невідповідність продукції технічним регламентам або стандартам безпеки та охорони праці призводить до фінансових втрат, погіршення здоров'я та загроз життю працівників та актуалізує репутаційні ризики, що значно ускладнює діяльність на конкурентних, особливо міжнародних, ринках.

Сфера інформаційних технологій та цифрових послуг зіштовхується з ризиками порушення кібербезпеки, витоку конфіденційних даних та зловживання інтелектуальною власністю. Для управління такими ризиками необхідно використовувати передові інструменти захисту інформації, зокрема розробляти політики безпеки, проводити регулярні аудиту систем та забезпечувати відповідність вимогам, наприклад, GDPR (General Data Protection Regulation).

Динамічність розвитку цієї сфери обумовлює необхідність постійного оновлення знань персона-

лу та системного моніторингу технологічних новацій.

У секторі торгівлі та послуг акценти в управлінні комплаєнс-ризиками зміщені на забезпечення прав споживачів, дотримання правил конкуренції та мінімізацію фінансових шахрайств. Тут важливим є формування кодексів етики, організація навчання персоналу та створення механізмів внутрішнього контролю, які сприятимуть виявленню порушень до того, як вони стануть критичними.

При цьому доцільно орієнтуватись на міжнародні стандарти, зокрема ISO 10002:2018 (Quality management – Customer satisfaction – Guidelines for complaints handling in organizations), який надає рекомендації щодо створення ефективної системи управління скаргами споживачів, що сприяє підвищенню довіри до компанії, та ISO 37002:2021 (Whistleblowing management systems), який надає рекомендації для створення ефективного механізму внутрішнього контролю та захисту тих, хто повідомляє про порушення.

Вплив галузевих особливостей узагальнено в *табл. 2*.

У будь-якому випадку ключовим завданням для бізнес-структур, які потребують розвинутої системи комплаєнс-менеджменту для забезпечення економічної безпеки, є створення ефективної системи GRC (Governance, Risk and Compliance), яка забезпечить не лише відповідність законодавчим нормам, але й оптиміза-

Таблиця 2

Врахування галузевих особливостей в управлінні комплаєнс-ризиками

Сфера діяльності суб'єкта господарювання	Актуальні комплаєнс-ризиками	Рекомендовані заходи з управління комплаєнс-ризиками
Галузі з високим ступенем регулювання діяльності (банківська справа, страхування, охорона здоров'я, фармацевтика, енергетика, нафтогазовий сектор)	Недотримання вимог законодавства, стандартів звітності, захист персональних даних	Інтеграція комплаєнс-процедур в бізнес-процеси, корпоративну культуру та систему управління, постійний моніторинг змін законодавства, регулярні аудиту
Виробництво	Порушення екологічних норм, технічної безпеки, вимог охорони праці, невідповідність стандартам щодо якості продукції та робіт	Впровадження стандартів ISO 9001, ISO 14001, регулярна взаємодія з сертифікаційними органами
Інформаційні технології та цифрові послуги	Кібербезпека, витік даних, порушення прав інтелектуальної власності	Політики безпеки, регулярні аудиту, дотримання GDPR, навчання персоналу
Торгівля та сфера послуг	Порушення прав споживачів, недотримання правил конкуренції, фінансові шахрайства	Кодекси етики, навчання персоналу, внутрішній контроль, виявлення порушень, робота зі скаргами споживачів

Джерело: авторська розробка.

цію комплаєнс-процесів. Інтеграція GRC дозволяє уникнути дублювання функцій, знизити витрати на адміністрування та підвищити прозорість бізнес-процесів. Крім того, сучасні GRC-системи, засновані на цифрових технологіях, сприяють більш ефективному управлінню інформаційними потоками, що є критично важливим у динамічних ринкових умовах.

ВИСНОВКИ

У сучасному глобалізованому світі, в умовах зростаючих регуляторних вимог і зовнішніх загроз, система комплаєнс-менеджменту є важливим інструментом забезпечення економічної безпеки підприємств. Комплаєнс має бути інтегрований в усі ключові аспекти ризик-менеджменту, забезпечуючи також антикорупційний контроль та сприяючи транспарентності бізнес-процесів. Результативний комплаєнс-менеджмент особливо важливий в кризових умовах при загостренні ендогенних та екзогенних загроз економічній безпеці бізнесу. Комплаєнс як частина стратегічного управління сприяє довгостроковій стійкості підприємств за рахунок мінімізації ризиків недотримання законів, нормативних актів та етичних норм. Впровадження міжнародних стандартів, таких як ISO 37301 та ISO 31000, забезпечує системний підхід до управління комплаєнс-ризиками, включно з ідентифікацією, моніторингом і контролем.

Ефективна інтеграція комплаєнсу в систему корпоративного управління позитивно впливає на рівень економічної безпеки за рахунок підвищення довіри клієнтів, партнерів і регулюючих органів, а також за якісного управління фінансовими, правовими та операційними ризиками. Таким чином, впровадження адаптованих комплаєнс-процедур є необхідною умовою для зміцнення економічної безпеки підприємств і створення конкурентних переваг у динамічному конкурентному бізнес-середовищі. Подальші дослідження будуть зосереджені на оцінці ефективності комплаєнс-менеджменту в забезпеченні економічної безпеки підприємств у кризових умовах, таких як воєнний стан та економічна нестабільність. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Coglianesi C. and Nash J. Compliance Management Systems: Do They Make a Difference? (August 25, 2020). in Cambridge Handbook of Compliance (D. Daniel Sokol & Benjamin van Rooij eds., Cambridge University Press, 2021), U of Penn, Inst for Law & Econ Research Paper No. 20-35. URL: <https://ssrn.com/abstract=3598264>
2. Фон Розен В. Комплаєнс і комплаєнс-ризик в контексті питань корпоративної відповідальності та корпоративного управління (окремі аспекти зарубіжної практики). *Галицький економічний вісник*. 2020. Т. 65. № 4. С. 246–253. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu_2020.04.246
3. Луньова В. Впровадження функцій комплаєнс-менеджменту для зростання прозорості бізнесу підприємств. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-132>
4. Бортнікова М. Г., Стасюк Н. Р., Малиновська Ю. Б. Формування прикладного інструментарію комплаєнсу на вітчизняних підприємствах. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2023. № 1 (9). С. 11–17. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2023/sep/31248/menedzhment-15-21.pdf>
5. Можаровський М. Комплаєнс суб'єкта господарювання: поняття, види та принципи. *Часопис Київського університету права*. 2021. № 2. С. 204–208. URL: <https://chasprava.com.ua/index.php/journal/article/view/752>
6. Воркунова О. В., Ярова Н. В., Яровий В. І., Коцюбенко К. О. Стратегія впровадження системи комплаєнс у діяльність підприємств морського транспорту. *Бізнес Інформ*. 2023. № 4. С. 173–182. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-4-173-182>
7. Ковальчук О. В., Моренченко К. Г., Бібік Д. В. Сутність і характеристика комплаєнсу: визначення, функції, цілі, етичні основи, місце в організаційній структурі підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2023. № 1. С. 18–22. DOI: <https://doi.org/10.37634/efp.2023.1.4>
8. Маковоз О., Коваль Д. Теоретичні основи визначення поняття «комплаєнс менеджмент». *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2023. № 17 (34). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-17\(34\)-14](https://doi.org/10.33296/2707-0654-17(34)-14)
9. Прохорова В. В., Мушнікова С. А. Коеволюційна основа управління економічною безпекою підприємств. *Бізнес Інформ*. 2020. № 12. С. 440–445. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-12-440-445>
10. Дуднева Ю., Артем'єв О. Економічна безпека суб'єктів господарювання в умовах перманентної кризи. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*, 2023. № 17 (34). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-17\(34\)-09](https://doi.org/10.33296/2707-0654-17(34)-09)
11. Binsaeed R. Navigating Regulatory Challenges: Compliance and Business Sustainability. *Entrepreneurship & Organization Management*. 2023. Vol. 12. Issue 3. URL: <https://www.hilarispublisher.com/open-access/navigating-regulatory-challenges-compliance-and-business-sustainability-100507.html>

12. Fomenko A., Hrinchenko H. Systemic basis for implementing compliance management as a framework for sustainable development of Ukrainian enterprises. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2024. № 19 (38). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-19\(38\)-07](https://doi.org/10.33296/2707-0654-19(38)-07)
13. Комплаєнс в СНД і ближньому зарубіжжі: актуальні завдання та тенденції. URL: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/ua/pdf/2020/07/Compliance-report.pdf>

REFERENCES

- Binsaeed, R. "Navigating Regulatory Challenges: Compliance and Business Sustainability". *Entrepreneurship & Organization Management*. 2023. <https://www.hilarispublisher.com/open-access/navigating-regulatory-challenges-compliance-and-business-sustainability-100507.html>
- Bortnikova, M. H., Stasiuk, N. R., and Malynovska, Yu. B. "Formuvannya prykladnoho instrumentarii komplaiensu na vitchyznianykh pidpriemstvakh" [Formation of Applied Compliance Tools at Domestic Enterprises]. *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia ta problemy rozvytku*. 2023. <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2023/sep/31248/menedzhment-15-21.pdf>
- Coglianesi, C., and Nash, J. "Compliance Management Systems: Do They Make a Difference?" *Cambridge Handbook of Compliance*. U of Penn, Inst for Law & Econ Research Paper no. 20-35. <https://ssrn.com/abstract=3598264>
- Dudnieva, Yu., and Artemiev, O. "Ekonomichna bezpeka subiektiv hospodariuvannia v umovakh permanentnoi kryzy" [Economic Security of Business Entities in Conditions of Permanent Crisis]. *Adaptyvne upravlinnia: teoriia i praktyka. Serii Ekonomika*, no. 17(34) (2023). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-17\(34\)-09](https://doi.org/10.33296/2707-0654-17(34)-09)
- Fomenko, A., and Hrinchenko, H. "Systemic basis for implementing compliance management as a framework for sustainable development of Ukrainian enterprises". *Adaptyvne upravlinnia: teoriia i praktyka. Serii Ekonomika*, no. 19(38) (2024). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-19\(38\)-07](https://doi.org/10.33296/2707-0654-19(38)-07)
- Fon Rozen, V. "Komplaiens i komplaiens-ryzyky v konteksti pytan korporatyvnoi vidpovidalnosti ta korporatyvnoho upravlinnia (okremi aspekty zarubizhnoi praktyky)" [Compliance and Compliance Risks in the Context of Corporate Responsibility and Corporate Governance Issues (Certain Aspects of Foreign Practice)]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*, vol. 65, no. 4 (2020): 246-253. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2020.04.246
- "Komplaiens v SND i blyzhnomu zarubizhzi: aktualni zavdannia ta tendentsii" [Compliance in the CIS and Neighboring Countries: Current Challenges and Trends]. <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/ua/pdf/2020/07/Compliance-report.pdf>
- Kovalchuk, O. V., Morenchenko, K. H., and Bibik, D. V. "Sutnist i kharakterystyka komplaiensu: vyznachen- nia, funktsii, tsili, etychni osnovy, mistse v orhani- zatsiinii strukturi pidpriemstva" [The Essence and Characteristics of Compliance: Definition, Func- tions, Goals, Ethical Foundations, Place in the Orga- nizational Structure of the Enterprise]. *Ekonomika. Finansy. Pravo*, no. 1 (2023): 18-22. DOI: <https://doi.org/10.37634/efp.2023.1.4>
- Lunova, V. "Vprovadzhennia funktsii komplaiens- menedzhmentu dlia zrostantnia prozorosti biznesu pidpriemstv" [Implementation of Compliance Management Functions to Increase Business Trans- parency of Enterprises]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 56 (2023). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-132>
- Makovoz, O., and Koval, D. "Teoretychni osnovy vyznach- ennia poniattia «komplaiens menedzhment»" [Theoretical Foundations of the Definition of the Concept of "Compliance Management"]. *Adaptyvne upravlinnia: teoriia i praktyka. Serii Ekonomika*, no. 17(34) (2023). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-17\(34\)-14](https://doi.org/10.33296/2707-0654-17(34)-14)
- Mozharovskyi, M. "Komplaiens subiekta hospodari- uvannia: poniattia, vydy ta pryntsypy" [Business Entity Compliance: Concepts, Types and Principles]. *Chasopys Kyivskoho universytetu prava*. 2021. [https://chasprava.com.ua/index.php/journal/ar- ticle/view/752](https://chasprava.com.ua/index.php/journal/article/view/752)
- Prokhorova, V. V., and Mushnykova, S. A. "Koevoliutsiina osnova upravlinnia ekonomichnoiu bezpekoiu pid- priemstv" [The Coevolution Basis of the Economic Security Management of Enterprises]. *Biznes Inform*, no. 12 (2020): 440-445. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-12-440-445>
- Vorkunova, O. V. et al. "Stratehiia vprovadzhennia sys- temy komplaiens u diialnist pidpriemstv mors- koho transportu" [A Strategy for the Implementa- tion of the Compliance System in the Activities for Maritime Transport Enterprises]. *Biznes Inform*, no. 4 (2023): 173-182. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-4-173-182>