

Іван ЗУБАР,

канд. екон. наук, старший викладач кафедри публічного управління та менеджменту

Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського

ORCID 0000-0002-5112-421X

ivan.zubar@vspu.edu.ua

Діана МОСЕНДЗ,

здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,

освітня програма «Адміністративний менеджмент»

Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського

ORCID 0009-0008-3691-3342

mosendz.diana@vspu.edu.ua

КОМПЛАЄНС-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ІНСТРУМЕНТ ДОСЯГНЕННЯ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Актуальність. В епоху глобальних викликів та підвищеної суспільної уваги до корпоративної відповідальності, сталий розвиток став невід'ємною частиною стратегічного менеджменту у сучасному бізнесі. Досягнення Цілей сталого розвитку, визначених Організацією Об'єднаних Націй, вимагає від компаній не лише мінімізації негативного впливу, але й активного внеску у вирішення екологічних, соціальних та управлінських проблем.

Результати дослідження. Традиційне розуміння комплаєнс-менеджменту обмежується функцією забезпечення відповідності законодавчим та нормативним вимогам з метою уникнення штрафів та санкцій. Це вимагає інтеграції із іншими концепціями такими як ESG та сталий розвиток, що стає потужним стратегічним інструментом, який може проактивно сприяти досягненню глобальних цілей сталого розвитку. Зважаючи на це, все більше керівників визнають необхідність впровадження комплексного підходу до моніторингу та оцінки відповідності діяльності підприємства чинним нормам і стандартам. Таким чином, комплаєнс-менеджмент формується як ключовий елемент системи стратегічного та операційного менеджменту, що забезпечує дотримання вимог, мінімізує ризики порушень та запобігає притягненню до відповідальності. Для гарантування довгострокового успіху, критично важливим для бізнесу є формування та підтримка культури комплаєнсу, що враховує очікування всіх зацікавлених сторін. Отже, комплаєнс є не лише фундаментом, а й важливим чинником

успішної та сталої діяльності підприємства [1].

Вітчизняні науковці дедалі частіше наголошують, що сфера комплаєнсу виходить за рамки виключно декларативних правових норм, охоплюючи також дотримання етичних стандартів та інших норм корпоративної поведінки («етичний комплаєнс»). Усе це є життєво важливим для підтримки ділової репутації та формування сприятливого бізнес-середовища. Підтвердженням еволюції розуміння комплаєнсу стало прийняття Міжнародною організацією по стандартизації (ISO) у квітні 2021 року нового стандарту – ISO 37301:2021 «Системи управління відповідністю». Цей стандарт містить не лише рекомендовані практики для впровадження ефективних комплаєнс-програм, але й чіткі вимоги до таких систем, а також посібник з їх застосування [2]. Впровадження ISO 37301 дозволяє організаціям створити надійну систему комплаєнс-менеджменту, що забезпечує не лише дотримання законодавства та нормативних актів, але й підвищує ефективність управління ризиками та сприяє формуванню високої етичної та відповідальної корпоративної культури, заснованої на принципах сталого розвитку. Основні цілі, які можуть досягти підприємства на основі системи комплаєнс-менеджменту, є:

- забезпечення відповідності – сприяння дотриманню законодавчих, регуляторних та внутрішніх вимог;
- підтримка етичної культури – розвиток етичних принципів в організації для зниження ризиків невідповідності та підвищення довіри стейкхолдерів;
- управління ризиками – виявлення, оцінка та мінімізація ризиків, пов'язаних з недотриманням нормативних вимог;
- безперервне вдосконалення – створення механізмів для постійного поліпшення комплаєнс-процесів та адаптації до змін у регуляторному полі.

Система комплаєнс-менеджменту, по суті, є набором взаємопов'язаних процесів, призначених для забезпечення відповідності організації всім застосовним правовим актам, нормам та внутрішнім кодексам поведінки. У зв'язку з динамічністю законодавчого та регуляторного середовища на різних рівнях, ефективний комплаєнс-менеджмент вимагає постійного моніторингу змін, оперативного реагування та оптимізації внутрішніх процедур для забезпечення актуальної відповідності [1]. До 2022 року український бізнес активно інтегрувався у світові тренди корпоративної соціальної відповідальності та сталого розвитку. Компанії почали впроваджувати ESG-принципи (Environmental, Social, Governance – екологічні, соціальні, управлінські), що є фундаментом для досягнення цілей сталого розвитку (ЦСР). Цей процес включав: зростання рівня звітності, енергоефективність та «зелені» ініціативи (ЦСР 7, 12, 13); відповідальне ставлення до

праці та соціальні програми (ЦСР 3, 8, 10); впровадження етичних стандартів та комплаєнсу (ЦСР 16).

Подальший розвиток комплаєнс-менеджменту як стратегічний інструмент досягнення цілей сталого розвитку закордонні вчені розглядають на основі застосування у операційній діяльності методології покращення якості та процесів – Шість Сигма (Six Sigma). Це інструмент є однією з найпоширеніших методик, що використовуються більшістю корпорацій, що використовується для підвищення продуктивності в організації. Завжди здається, що існує так багато способів оцінки та так багато змінних, за якими можна стежити. Навчальний інститут шести сигма полягає у визначенні правильного фокусу та зміцненні процесів цілей та бачення. Це заощаджує ресурси, час, енергію та значну частину фінансів. Найпоширенішою методологією реалізації Six Sigma проєктів є DMAIC: Define (визначення) – чітка ідентифікація проблеми, вимог клієнта та цілей проєкту; Measure (вимірювання) – збір даних про поточну ефективність процесу та встановлення базового рівня якості та вимірювання варіативності; Analyze (аналіз) – аналіз даних для ідентифікації корінних причин дефектів та варіативності; Improve (покращення) – розробка та впровадження рішень для усунення корінних причин та оптимізації процесу; Control (контроль) – впровадження контрольних механізмів для забезпечення стійкості досягнутих покращень та моніторингу ефективності процесу в майбутньому. Існує також методологія DMADV (Define, Measure, Analyze, Design, Verify), яка використовується для проектування нових продуктів, послуг або процесів, коли існуючі процеси не відповідають вимогам клієнта і потребують повної перебудови [3].

Висновки. Отже, можемо зробити висновки, що в умовах сучасних глобальних викликів сталий розвиток та ESG-принципи набувають стратегічного значення для бізнесу. Комплаєнс-менеджмент в таких умовах трансформується з традиційної функції дотримання норм у потужний стратегічний інструмент досягнення цілей сталого розвитку. Такий розширений комплаєнс охоплює не лише законодавчі, але й етичні аспекти, що підтверджується еволюцією стандартів, зокрема ISO 37301. Ефективна система комплаєнсу є ключовим елементом інтегрованого управління, що забезпечує мінімізацію ризиків, формування відповідальної корпоративної культури та вимагає постійної адаптації. Впровадження комплаєнсу сприяє системному руху у досягненні цілей сталого розвитку, причому операційні методики, як Six Sigma, можуть посилювати цей процес. Таким чином, комплаєнс-менеджмент є необхідним фундаментом і стратегічною можливістю для забезпечення успішного та сталого функціонування підприємства.

Список використаних джерел

1. Зубар І.В., Гелетко А. П. Комплаєнс-менеджмент, як основа управлінської діяльності бізнесу. *Розбудова доброчесності та комплаєнсу в Україні: виклики і перспективи євроінтеграції*: збірник матеріалів Всеукраїнської конференції з міжнародною участю (м. Вінниця, 27 березня 2025 р.). Вінниця: ТОВ «Друк», 2025. С. 96-98.
URL: <https://dspace.vspu.edu.ua/items/56630488-8add-4faf-a9ea-395a9cf8e1a5>
2. Луньова В. А. Впровадження функцій комплаєнс-менеджменту для зростання прозорості бізнесу підприємств. *Економіка та суспільство*. Вип. 56. 2023.
<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-132>. URL:
<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3086/3009>
3. Deciu V. Adapting Ethics and Compliance Programs for Modern Management Tools. *American Journal of Industrial and Business Management*. 2022. Vol. 12, No. 7. pp. 1213-1221.
<https://doi.org/10.4236/ajibm.2022.127066>.
4. ISO 37301:2021(en) Compliance management systems – Requirements with guidance for use. URL: <https://www.iso.org/obp/ui/ru/#iso:std:iso:37301:ed-1:v1:en>