

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. 2026. № 2.

ISSN 2307-2105



Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.2.95>

УДК 65.012.8:65.012.4:65.012.2

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>

А. В. Осокіна,

к. е. н, доцент, доцент кафедри менеджменту, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5321-1053>

О. В. Шатілова,

к. е. н, доцент, доцент кафедри менеджменту, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3883-5567>

КОМПЛІАНС-МЕНЕДЖМЕНТ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ

О. Ovsienko,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

A. Osokina,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

O. Shatilova,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

COMPLIANCE MANAGEMENT IN THE BUSINESS ORGANISATION'S QUALITY MANAGEMENT SYSTEM

У статті досліджено концептуальні засади та управлінську значущість комплаєнс-менеджменту в системі управління якістю в умовах зростання регуляторної складності, динамічності вимог стейкхолдерів та підвищення ризиконасиченості бізнес-середовища. Обґрунтовано доцільність розгляду комплаєнс-менеджменту не як автономної чи суто контрольної управлінської функції, а як інтегрованої складової системи управління якістю, здатної забезпечувати стійку відповідність бізнес-процесів нормативним, етичним та внутрішньокорпоративним вимогам. Виокремлено ключові функції комплаєнс-менеджменту, а саме: превентивну, моніторингово-коригувальну, проактивну, комунікативно-освітню та репутаційно-довірчу. Визначено їхній управлінський вплив на підвищення обґрунтованості рішень, зниження регуляторних, операційних і репутаційних ризиків, а також на забезпечення стабільності та адаптивності бізнес-процесів у динамічному зовнішньому середовищі. Доведено необхідність інтеграції комплаєнс-функції з іншими управлінськими підсистемами у межах процесного підходу та логіки PDCA, що дозволяє формувати превентивний, цілісний та довгостроково орієнтований механізм управління якістю.

The article examines the role of compliance management within the quality management system of business organizations operating under increasing regulatory complexity and heightened stakeholder expectations. The study substantiates the view that compliance management should not be treated as an autonomous or auxiliary component of corporate governance, but rather as a functionally integrated element of the quality management system that ensures sustained conformity of business processes to external regulatory frameworks and internal organizational requirements, thereby supporting high and stable process quality.

The key functions of compliance management are identified and analyzed. The preventive function involves embedding compliance considerations at the design stage of business processes, integrating regulatory, contractual, and reputational requirements into process architecture to secure quality by design

and prevent systemic management deficiencies. The monitoring-corrective function relates to ongoing processes and emphasizes not only the detection of deviations but also the implementation of corrective and adaptive measures that support continuous improvement in accordance with the PDCA cycle. The proactive function focuses on anticipating regulatory and institutional developments, enabling organizations to prepare business processes for emerging compliance requirements without diminishing operational performance, thus strengthening strategic risk management and organizational resilience. The communicative-educational function fosters a compliance- and quality-oriented organizational culture through information dissemination and personnel training, reducing human-factor errors that may jeopardize process quality. The reputational-trust function reflects the external dimension of quality by maintaining stakeholder confidence and organizational predictability, reinforcing the stability and reliability of business outcomes.

The impact of these functions on the quality of management decisions, the mitigation of regulatory and reputational risks, and the enhancement of stability and adaptability of business processes in a dynamic environment is examined. The study demonstrates the necessity of integrating compliance management with other managerial subsystems within a process-oriented quality management framework, thereby ensuring a preventive, coherent, and sustainability-focused approach to managing organizational performance.

Ключові слова: *комплаєнс-менеджмент; система управління якістю; процесний підхід; комплаєнс-ризики; превентивне управління; якість бізнес-процесів; стейкхолдери; репутаційна стійкість.*

Keywords: *compliance management; quality management system; process-based approach; compliance risks; preventive management; business process quality; stakeholders; reputational resilience.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. *Ускладнення регуляторного середовища, зростання вимог зацікавлених сторін та*

підвищення ризиків невідповідності вимагають від бізнес-організацій не лише контролю результатів, а й превентивного управління якістю. Забезпечення стабільної відповідності бізнес-процесів внутрішнім і зовнішнім нормам стає необхідною умовою їх ефективності та передбачуваності.

У цьому контексті комплаєнс-менеджмент набуває особливої актуальності як механізм, що підтримує нормативну узгодженість діяльності, мінімізує регуляторні та репутаційні ризики і сприяє формуванню довіри. Проте його роль часто зводиться до формального контролю, що не забезпечує інтеграції комплаєнсу у процесний підхід та цикл PDCA, визначальні для сучасних систем управління якістю.

Проблема полягає у недостатній розробленості підходів до включення комплаєнс-функцій у систему управління якістю (СУЯ) як її невід'ємної складової. Неузгодженість цих механізмів на практиці призводить до істотних операційних і репутаційних наслідків, що підтверджують приклади діяльності провідних компаній. Тому науково й практично важливим є обґрунтування інтеграції комплаєнс-менеджменту в систему управління якістю для забезпечення превентивності, стійкості й адаптивності бізнес-процесів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У науковій літературі простежуються різні підходи до визначення ролі комплаєнс-менеджменту в управлінні діяльністю бізнес-організацій. М. Сагайдак та І. Маринюк розглядають комплаєнс як систему забезпечення відповідності внутрішнім політикам, законодавчим та етичним нормам, підкреслюючи його значення у мінімізації управлінських ризиків та впорядкуванні корпоративних процедур [1]. Подібного погляду дотримуються М. та О. Карпушенко, які акцентують увагу на ролі комплаєнс-контролю в підтриманні обґрунтованості й ефективності управлінських рішень [2].

У роботах А. Eckstein та R. Shapira комплаєнс інтерпретується як механізм превентивного юридичного контролю, орієнтований на завчасну

ідентифікацію можливих правових ризиків, що забезпечує передбачуваність діяльності організації [3].

Іншу групу становлять дослідження, у яких комплаєнс-менеджмент розглядається не як окрема функція, а як складова системи управління якістю. Р. Malega та М. Majerník наголошують, що забезпечення відповідності має бути закладено в архітектуру бізнес-процесів відповідно до логіки інтегрованих систем менеджменту [4]. Схожої позиції дотримуються Т. Naugh та S. Bedi, які підкреслюють економічну цінність корпоративного комплаєнсу для підвищення стійкості організації та зниження невизначеності у прийнятті рішень [5].

У низці робіт відзначається тенденція до надмірної формалізації комплаєнс-процедур. Так, Н. López та Т. Hildebrandt наголошують, що формальні методи переважно зосереджені на технічній перевірці відповідності (*verification*), що не завжди сприяє реальній превентивності [6]. W. Heaston критикує підхід «*coruscant compliance*», коли організації механічно копіюють найкращі практики, не адаптуючи їх до власних процесів, що знижує результативність комплаєнс-механізмів [7].

Емпіричні дослідження підтверджують важливість інтеграції комплаєнсу в систему управління якістю. R. Bachmann, G. Ehrlich, Y. Fan та D. Ruzic показують, що порушення екологічних вимог компанією *Volkswagen* призвели до значних економічних і репутаційних втрат не лише для компанії, а й для галузі загалом [10]. М. Naheem аналізує недоліки системи АМЛ-контролю групи *HSBC*, які спричинили масштабні санкції, незважаючи на формальну наявність процедур відповідності [11], що підтверджується і матеріалами Міністерства юстиції США [12]. Досвід *Johnson & Johnson* [13] та *Siemens* [14] свідчить про ключове значення комунікації, навчання персоналу та формування культури відповідності для ефективності комплаєнс-функцій.

Вимоги міжнародних стандартів у сфері управління якістю, зокрема ISO 9001:2015 [8] та ISO 9004:2018 [9], узгоджуються з ключовими

функціями комплаєнс-менеджменту, акцентуючи увагу на ризик-орієнтованому мисленні, процесному підході, відповідальності керівництва та постійному вдосконаленні.

Узагальнення показує, що попри наявність значної кількості досліджень, недостатньо опрацьованим залишається питання інтеграції комплаєнс-менеджменту в систему управління якістю як її функціонально пов'язаної та процесно орієнтованої складової. Це визначає актуальність і потребу подальших наук теоретичних розвідок у даному напрямі.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є теоретичне обґрунтування та розкриття ролі комплаєнс-менеджменту як інтегрованої складової системи управління якістю бізнес-організації.

Для досягнення поставленої мети стаття спрямована на розв'язання таких завдань: 1) уточнити місце і функціональну роль комплаєнс-менеджменту в системі управління якістю відповідно до її принципів та процесної логіки; 2) визначити та охарактеризувати ключові функції комплаєнс-менеджменту, що забезпечують стабільність, превентивність і результативність бізнес-процесів; 3) обґрунтувати механізми інтеграції комплаєнс-процесів у СУЯ в контексті ризик-орієнтованого підходу та циклу PDCA; 4) показати вплив комплаєнс-менеджменту на зниження регуляторних і репутаційних ризиків та підвищення якості управлінських рішень.

Виклад основного матеріалу дослідження. Система управління якістю (СУЯ) є цілісною сукупністю взаємопов'язаних управлінських елементів, процесів і процедур, спрямованих на забезпечення стабільної здатності бізнес-організації досягати запланованих результатів та виконувати встановлені вимоги. У сучасному розумінні СУЯ виходить за межі технічного контролю якості продукції або послуг і розглядається як універсальний управлінський інструмент, інтегрований у всі рівні та функції бізнес-організації.

Метою СУЯ є забезпечення результативного та передбачуваного функціонування бізнес-організації шляхом узгодження її діяльності з вимогами та очікуваннями зацікавлених сторін. Такими вимогами

виступають не лише потреби споживачів, а й нормативно-правові обмеження, галузеві стандарти, договірні зобов'язання, а також соціальні та етичні норми ведення бізнесу. Отже, СУЯ орієнтована на досягнення балансу між ефективністю діяльності та відповідальністю бізнес-організації перед зовнішнім і внутрішнім середовищем.

До пріоритетних завдань СУЯ належать: формалізація та стандартизація бізнес-процесів; забезпечення їх результативності й відтворюваності; запобігання відхиленням і втратам; створення умов для безперервного вдосконалення; а також управління ризиками, що можуть негативно впливати на досягнення цілей організації. Таким чином, СУЯ формує управлінську основу для стабільного функціонування бізнес-організації в умовах динамічного та часто невизначеного середовища.

Сучасна концепція СУЯ, закріплена в стандарті ISO 9001:2015, ґрунтується на процесному підході, застосуванні циклу PDCA та ризик-орієнтованому мисленні [8]. Це означає, що діяльність бізнес-організації розглядається як сукупність взаємопов'язаних бізнес-процесів, якими необхідно системно управляти з урахуванням потенційних ризиків і можливостей. Ризик-орієнтоване мислення забезпечує превентивний характер управління, спрямований не на реагування на вже наявні проблеми, а на їх завчасне виявлення та запобігання.

У свою чергу, стандарт ISO 9004:2018 розширює підхід до управління якістю, акцентуючи увагу на досягненні сталого успіху бізнес-організації в довгостроковій перспективі [9]. У цьому контексті СУЯ розглядається як стратегічний інструмент, що підтримує лідерство, управління змінами, розвиток організаційної культури та інноваційність. Відповідно, якість діяльності ототожнюється зі здатністю бізнес-організації адаптуватися до змін і зберігати відповідність зростаючим вимогам середовища.

Саме орієнтація СУЯ на забезпечення відповідності встановленим вимогам і запобігання ризикам створює концептуальний зв'язок із комплаєнс-менеджментом. Комплаєнс-менеджмент зосереджується на

системному забезпеченні дотримання законодавчих, регуляторних, етичних і внутрішньокорпоративних норм, що безпосередньо корелює з однією з ключових функцій СУЯ - управління вимогами та ризиками невідповідності. У цьому сенсі комплаєнс-менеджмент може розглядатися як функціональне розширення та поглиблення системи управління якістю, спрямоване на мінімізацію комплаєнс-ризиків і підвищення рівня довіри до бізнес-організації з боку зацікавлених сторін. Таким чином, СУЯ виступає методологічною та організаційною основою для інтеграції комплаєнс-менеджменту, забезпечуючи структурованість, прозорість і превентивний характер управління відповідністю в сучасних умовах господарювання.

У цьому контексті роль комплаєнс-менеджменту в управлінні якістю розкривається через сукупність його функцій, які відображають різні часові та управлінські горизонти забезпечення нормативної узгодженості і результативності бізнес-процесі. На нашу думку, доцільно виділити такі функції комплаєнс-менеджменту: превентивну, моніторингово-коригувальну, проактивну, комунікативно-освітню, репутаційно-довірчу.

Превентивна функція реалізується через вбудовування нормативних, контрактних і репутаційних вимог у дизайн бізнес-процесів. Такий підхід передбачає їх систематичну ідентифікацію та інтеграцію ще на етапі проектування, що відповідає концепції «quality by design» і процесному підходу СУЯ. Науковці Р. Malega та М. Majerník підкреслюють, що відповідність має забезпечуватися саме архітектурою процесів, а не подальшою регламентацією [4, с.92]. Схожу позицію висловлюють Н. López і Т. Hildebrandt, зазначаючи, що найбільш ефективні комплаєнс-моделі – ті, що органічно вбудовані в бізнес-процеси [6, с.15-16].

Неефективність превентивної комплаєнс-функції ілюструє кейс Volkswagen із фальсифікацією екологічних тестів: компанія забезпечила формальну відповідність нормам лише в умовах стендових випробувань, тоді як у реальних режимах викиди значно перевищували допустимі рівні [10]. Регуляторні вимоги були враховані формально, але економічні й репутаційні

ризиків не інтегровані в процеси проектування та тестування. Унаслідок цього бізнес-процеси імітували відповідність, що призвело до багатомільярдних втрат і репутаційного удару.

Моніторингово-коригувальна функція відображає роль комплаєнсу в поточних бізнес-процесах. Традиційно її трактують як систему контролю відповідності, що передбачає виявлення відхилень і визначення коригувальних дій [2, с. 138–139]. У дослідженнях наголошується, що внутрішній аудит має не каральний, а превентивний характер та спрямований на усунення причин порушень [1, с. 114–115; 2, с. 139].

Однак навіть у такому трактуванні контрольна модель комплаєнсу залишається переважно реактивною, оскільки забезпечує відповідність постфактум. Це звужує її потенціал у системі управління якістю. У межах СУЯ моніторингово-коригувальна функція повинна діяти як елемент циклу PDCA, орієнтований на адаптацію та безперервне вдосконалення процесів, а не лише на фіксацію порушень.

Неефективність нереактивного підходу демонструє кейс HSBC. Попри формально наявні процедури ідентифікації клієнтів і моніторингу транзакцій, комплаєнс-процеси були фрагментарними та не інтегрованими в операційну діяльність. У результаті операції з підвищеним ризиком не виявлялися своєчасно, що призвело до масштабних регуляторних санкцій: сукупні штрафи та зобов'язання банку перевищили 1,9 млрд дол. США [11; 12].

Отже, у поточних процесах комплаєнс має виконувати не лише контрольну, а й коригувальну функцію – забезпечувати включення результатів моніторингу в цикл управління якістю. Ігнорування цієї ролі перетворює комплаєнс на реактивний механізм, тоді як його ефективна реалізація підвищує стійкість і якість бізнес-процесів завдяки їх безперервному вдосконаленню.

Проактивна функція забезпечує завчасне реагування на зовнішні зміни – регуляторні, ринкові та інституційні. Вона виходить за межі контролю наявних вимог та зосереджена на прогнозуванні ризиків і можливостей.

A. Eckstein та R. Shapira переводять це питання у юридичну площину. На їх думку, потенційні ризики мають бути ідентифіковані до їх нормативної або судової формалізації, тобто комплаєнс постає як фільтр майбутніх ризиків [3, с. 484]. Водночас, концепція *compliance gatekeepers* (A. Eckstein, R. Shapira) підкреслює важливість ідентифікації ризиків до їх правової формалізації [3], однак зміст цієї функції ширший і охоплює стратегічну підготовку бізнес-процесів.

У логіці СУЯ проактивність відповідає вимогам ISO щодо ризик-орієнтованого мислення та постійного вдосконалення [8]. Емпіричний приклад Johnson & Johnson ілюструє значення цієї функції: ранній моніторинг регуляторних змін дозволив компанії адаптувати технологічні процеси та запровадити внутрішні стандарти, що перевищували мінімальні вимоги [13]. Таким чином, проактивна функція формує «випереджувальний контур» якості й підсилює стійкість організації до майбутніх викликів.

Комунікативно-освітня функція забезпечує поширення вимог відповідності, підвищення обізнаності та розвиток компетентностей персоналу. Вимоги до компетентності, поінформованості та внутрішніх комунікацій визначені у клаузах 7.2–7.4 ISO 9001:2015 [8], що підкреслює її значення для результативності СУЯ. Відсутність якісної комунікації та навчання часто спричиняє *corrupt compliance* формальне копіювання практик, не підкріплене реальним розумінням і поведінковими змінами [7, с. 765-766].

Приклад Siemens підтверджує важливість цієї функції: запровадження масштабних освітніх програм після корупційних скандалів суттєво зменшило кількість порушень і сприяло формуванню культури відповідності [14]. Отже, комунікативно-освітня функція забезпечує перехід від формальної відповідності до поведінкової якості, що є критично важливим для сталості СУЯ.

Репутаційно-довірча функція відображає зовнішній вимір якості, пов'язаний із довірою стейкхолдерів та зменшенням невизначеності в їхніх

взаємодіях з організацією. Т. Naugh та S. Bedi підкреслюють, що комплаєнс створює економічну цінність, оскільки підвищує передбачуваність діяльності та знижує ризиковість рішень [5, с. 560]]. Вимоги ISO 9004:2018 щодо фокусування на зацікавлених сторонах і довгостроковому успіху також узгоджуються з цією функцією [9].

Кейс Volkswagen ілюструє масштаб репутаційних наслідків: дизельний скандал спричинив значне скорочення продажів не лише самої компанії, а й інших німецьких автовиробників через *spillover-ефект*. Зокрема, у дослідженні R. Bachmann, G. Ehrlich, Y. Fan та D. Ruzic показано, що після дизельного скандалу щорічні обсяги продажів німецьких автомобілів скоротилися на 34,6%, що свідчить про значний репутаційний *spillover-ефект*, пов'язаний із втратою довіри до брендів і зниженням зовнішньої якості взаємодії з ринком [8]. Це демонструє, що репутаційно-довірча функція є ключовою для захисту нематеріальних активів і стабільності бізнес-процесів у довгостроковій перспективі.

У табл. 1 показано відповідність виокремлених функцій комплаєнс-менеджменту положенням ДСТУ ISO 9001:2015 «Системи управління якістю. Вимоги», викладеним у чіткій відповідності до окремих пунктів вимог [13].

Представлена функціональна прив'язка комплаєнс-менеджменту до положень ISO 9001:2015 свідчить, що комплаєнс не є зовнішнім або допоміжним елементом СУЯ, а виконує роль інтегрованого процесного механізму, який реалізує вимоги ISO через відповідні функції: забезпечує превенцію невідповідностей, адаптацію до змінних вимог та підтримку стійкої якості управління бізнес-організацією в довгостроковій перспективі. Це доводить значно ширшу роль комплаєнс-менеджменту в управлінні якістю, ніж просто контрольного механізму.

**Таблиця 1. Відповідність функцій комплаєнс-менеджменту
положенням ISO 9001:2015**

Функція комплаєнс-менеджменту	Відповідні пункти ISO 9001:2015	Обґрунтування відповідності
Превентивна	п.4.1, п.4.2; п.5.1; п 6.1; п 8.1	ISO вимагає врахування контексту організації, очікувань зацікавлених сторін та ризиків при плануванні, проектуванні та управлінні процесами; комплаєнс забезпечує закладення відповідності ще на етапі архітектури.
Моніторингово-коригувальна	п.9.1; п.9.2; п.10.2	Комплаєнс-менеджмент інтегрується у реалізацію вимог ISO щодо моніторингу, внутрішнього аудиту та управління невідповідностями відповідно до логіки PDCA.
Проактивна	п.4.1; п 6.1; п.10.3	ISO орієнтує систему управління якістю на систематичне врахування змін зовнішнього та внутрішнього середовища, управління ризиками й можливостями та постійне вдосконалення; у цьому контексті комплаєнс виступає носієм випереджувальної управлінської реакції.
Комунікативно-освітня	п.7.2; п.7.3; п.7.4	ISO прямо визначає необхідність компетентності, обізнаності та ефективної комунікації як умов результативності системи управління якістю
Репутаційно-довірча	п.4.2; п 5.1.2; п.9.1.2	ISO підкреслює орієнтацію на зацікавлені сторони, відповідальність керівництва та оцінювання задоволеності клієнтів; комплаєнс-менеджмент інтерпретує ці вимоги у ширшому управлінському контексті, забезпечуючи репутаційну стійкість та захист нематеріальних активів організації.

Джерело: складено авторами на основі [8]

Інтеграція комплаєнс-менеджменту в СУЯ бізнес-організації має здійснюватися на процесному рівні шляхом включення комплаєнс-процесів у загальну архітектуру СУЯ відповідно до логіки процесного підходу та циклу PDCA. У цьому контексті комплаєнс доцільно розглядати не як окрему контрольну функцію, а як наскрізний управлінський процес, що охоплює ідентифікацію зовнішніх і внутрішніх вимог, оцінку комплаєнс-ризиків, їх інтеграцію в проектування та виконання бізнес-процесів, постійний моніторинг відповідності, внутрішній аудит, а також реалізацію коригувальних і запобіжних дій. Регламентація такої інтеграції має здійснюватися через політику у сфері комплаєнсу та якості, визначення ролей і відповідальності, формалізацію процедур управління вимогами і ризиками, а також узгодження комплаєнс-процесів із процедурами

планування, операційного управління, оцінювання результативності та вдосконалення СУЯ. У результаті комплаєнс-менеджмент вбудовується у замкнений контур управління якістю, забезпечуючи превенцію невідповідностей, адаптацію бізнес-процесів до змінних вимог середовища та підтримку стійкої якості управління в довгостроковій перспективі, що концептуально може бути представлено у вигляді процесної моделі інтеграції комплаєнсу в СУЯ (рис. 1).

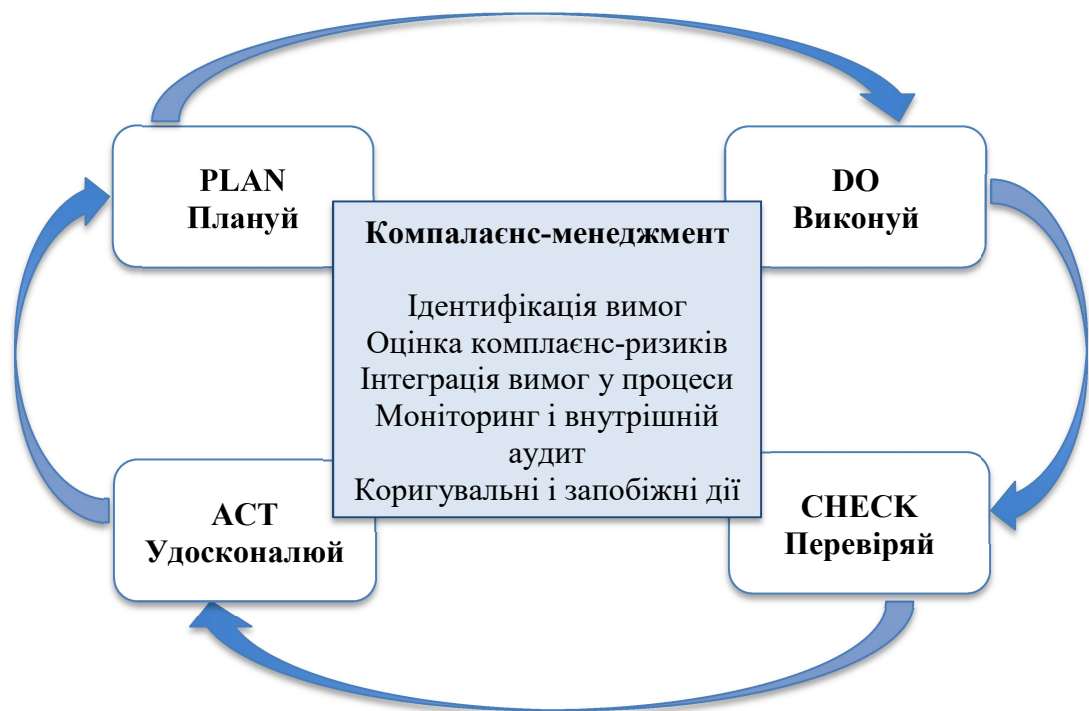


Рис 1. Процесна модель інтеграції комплаєнс-менеджменту в систему управління якістю

Джерело: розроблено авторами

Процесна модель інтеграції комплаєнс-менеджменту в СУЯ, подана на рис.1, відображає логіку руху від ідентифікації зовнішніх і внутрішніх вимог через планування, виконання та оцінювання бізнес-процесів до забезпечення стійкої відповідності й якості результатів. При цьому комплаєнс-менеджмент супроводжує кожен із зазначених етапів, забезпечуючи інтеграцію вимог і управління комплаєнс-ризиками. Замкнений контур PDCA підкреслює

безперервний характер управління якістю та роль комплаєнсу не лише у виявленні невідповідностей, а й у коригуванні, адаптації та вдосконаленні бізнес-процесів. У такому трактуванні комплаєнс-менеджмент виступає не зовнішнім контрольним механізмом, а елементом процесної архітектури СУЯ, що забезпечує превентивність, керованість і довгострокову стійкість якості діяльності організації.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.

Проведене дослідження доводить, що комплаєнс-менеджмент доцільно розглядати як інтегровану складову системи управління якістю бізнес-організації, а не як автономну або суто контрольну функцію. Його включення в процесну архітектуру СУЯ забезпечує превентивність управління, посилює здатність організації підтримувати стабільну відповідність зовнішнім та внутрішнім вимогам, а також сприяє підвищенню якості управлінських рішень та зниженню регуляторних, операційних і репутаційних ризиків. Аналіз ключових функцій комплаєнс-менеджменту (превентивної, моніторингово-коригувальної, проактивної, комунікативно-освітньої та репутаційно-довірчої) показав, що кожна з них відіграє важливу роль у забезпеченні стійкості та адаптивності бізнес-процесів у динамічному середовищі господарювання. Результати дослідження також засвідчили, що ефективність комплаєнс-функцій значною мірою залежить від їх інтеграції в логіку циклу PDCA та ризик-орієнтованого підходу, закладених у міжнародні стандарти управління якістю. Така інтеграція створює замкнений контур превентивного управління, який дозволяє не лише виявляти та усувати невідповідності, а й формувати управлінську здатність до прогнозування змін, завчасної адаптації та підтримання довгострокової стійкості організації. Наголошено також, що формальна реалізація комплаєнс-процедур без їх включення в процесний підхід призводить до управлінських дефектів, що підтверджується реальними кейсами міжнародних компаній (Volkswagen, HSBC, Siemens).

Перспективи подальших наукових розвідок доцільно зосередити на

таких напрямках: розроблення системи показників комплаєнс-ефективності, яка дозволить оцінювати результативність комплаєнс-функцій не ізольовано, а в контексті забезпечення якості та стійкості бізнес-процесів; емпіричне дослідження механізмів інтеграції комплаєнс-менеджменту в СУЯ, зокрема кількісне оцінювання впливу превентивних і проактивних комплаєнс-інструментів на операційну стабільність, репутаційну стійкість та якість управлінських рішень; поглиблення науково-методичних підходів до побудови динамічних систем управління якістю, у межах яких комплаєнс розглядається як складова цифровізованих механізмів моніторингу, раннього попередження та швидкого реагування; вивчення впливу організаційної культури та освітніх практик на ефективність комплаєнс-функції, з урахуванням досвіду міжнародних компаній та специфіки українських підприємств.

Таким чином, результати дослідження формують теоретичне та практичне підґрунтя для подальшого розвитку концепції інтегрованого комплаєнс-менеджменту та її впровадження в сучасні системи управління якістю бізнес-організацій.

Література

1. Сагайдак М. П., Маринюк І. О. Дослідження теоретичних основ формування системи комплаєнс-менеджменту організацій. *Збірник наукових праць КНЕУ "Вчені записки"*. 2024. № 37(4). С. 108-120. http://doi.org/10.33111/vz_kneu.37.24.04.10.068.074 (дата звернення: 31.01.2026).

2. Карпушенко М., Карпушенко О. Теоретико-методологічні аспекти формування системи комплаєнс-контролю. *Сучасний стан наукових досліджень та технологій в промисловості*. 2023. № 1. С. 132–142. URL: <https://doi.org/10.30837/ITSSI.2023.23.132> (дата звернення: 31.01.2026).

3. 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: 31.01.2026).

4. Malega P., Majerník M. Standardisation of Compliance Management and Process Quality in the Organization Based on the Integrated Management System. *Quality Innovation Prosperity*. 2024. № 28(3). P. 82–99. URL: <https://doi.org/10.12776/qip.v28i3.2071> (дата звернення: 31.01.2026).

5. 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: 31.01.2026).

6. López H. A., Hildebrandt T. T. Three decades of formal methods in business process compliance: A systematic literature review (Preprint. Cornell University, arXiv:2410.10906, 13.10.2024). URL: <https://arxiv.org/abs/2410.10906> (дата звернення: 31.01.2026).

7. 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: 31.01.2026).

8. Системи управління якістю. Вимоги: ДСТУ ISO 9001:2015 (ISO 9001:2015, IDT). – Чинний від 31.12.2015. – Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2015.

9. Управління якістю. Якість організації. Настанови щодо досягнення сталого успіху: ДСТУ ISO 9004:2018 (ISO 9004:2018, IDT). – Чинний від 12.12.2018. – Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2018.

10. Bachmann R., Ehrlich G., Fan Y., Ruzic D. Firms and Collective Reputation: A Study of the Volkswagen Emissions Scandal. *Journal of the European Economic Association*. 2023. №. 21(2). P. 484-525. URL: <https://doi.org/10.1093/jeea/jvac046> (дата звернення: 31.01.2026).

11. Naheem M. A. HSBC Swiss bank accounts – AML compliance and money laundering implications. *Journal of Financial Regulation and Compliance*.

2015. № 23(3). P. 285–297. URL: <https://doi.org/10.1108/JFRC-03-2015-0016> (дата звернення: 31.01.2026).

12. 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/archives/opa/pr/hsbc-holdings-plc-and-hsbc-bank-usa-na-admit-anti-money-laundering-and-sanctions-violations> (дата звернення: 31.01.2026).

13. Johnson & Johnson: Position on Quality and Compliance. URL: <https://www.jnj.com/policies-reports/our-position-on-quality-and-compliance> (дата звернення: 31.01.2026).

14. Siemens: Siemens Business is Clean Business / Siemens. URL: <https://www.siemens.com/global/en/company/about/compliance.html> (дата звернення: 31.01.2026).

References

1. Sahaidak, M., and Maryniuk, I. (2024), “Research on the theoretical foundations of forming a compliance management system in organizations”, *Zbirnik naukovih prac KNEU "Vcheni zapiski"*, [Online], vol. 37(4), pp. 108-120. http://doi.org/10.33111/vz_kneu.37.24.04.10.068.074.

2. Karpushenko, M. and Karpushenko, O. (2023), “Theoretical and methodological aspects of forming a compliance control system”, *Innovative technologies and scientific solutions for industries*, [Online], vol. 1, pp. 132-142. <https://doi.org/10.30837/ITSSI.2023.23.132>.

3. Eckstein, A. and Shapira, R. (2024), “Compliance Gatekeepers”, *Yale Journal of Regulation*, [Online], vol. 41, no. 2, pp. 469–523, available at: <https://www.yalejreg.com/wp-content/uploads/04.-Eckstein-Shapira-Article.-Print.pdf> (Accessed 31 January 2026).

4. Malega, P., and Majerník, M. (2024), “Standardisation of Compliance Management and Process Quality in the Organization Based on the Integrated

Management System”, *Quality Innovation Prosperity*, [Online], vol. 28(3), pp. 82-99. <https://doi.org/10.12776/qip.v28i3.2071>.

5. 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 31 January 2026).

6. López, H. A., and Hildebrandt, T. T. (2024), “Three decades of formal methods in business process compliance: A systematic literature review”, Preprint, Cornell University, [Online], available at: <https://arxiv.org/abs/2410.10906> (Accessed 31 January 2026).

7. 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 31 January 2026).

8. UkrNDNTs (2015), *Systemy upravlinnia iakistiu. Vymohy: DSTU ISO 9001:2015 (ISO 9001:2015, IDT)* [DSTU ISO 9001:2015. Quality management systems – Requirements (ISO 9001:2015, IDT)], State Enterprise “UkrNDNTs”, Kyiv, Ukraine.

9. UkrNDNTs (2018), *Upravlinnia iakistiu. Yakist' orhanizatsii. Nastanovy schodo dosiahnennia staloho uspikhu: DSTU ISO 9004:2018 (ISO 9004:2018, IDT)* [DSTU ISO 9004:2018. Quality management – Quality of an organization – Guidance for achieving sustained success (ISO 9004:2018, IDT)], State Enterprise “UkrNDNTs”, Kyiv, Ukraine.

10. Bachmann, R., Ehrlich, G., Fan, Y., and Ruzic, D. (2023), “Firms and Collective Reputation: A Study of the Volkswagen Emissions Scandal”, *Journal of the European Economic Association*, [Online], vol. 21(2), pp. 484–525. <https://doi.org/10.1093/jeea/jvac046>.

11. Naheem, M. A. (2015), “HSBC Swiss bank accounts – AML compliance and money laundering implications”, *Journal of Financial Regulation and*

Compliance, [Online], vol. 23(3), pp. 285–297. <https://doi.org/10.1108/JFRC-03-2015-0016>.

12. 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 31 January 2026).

13. Johnson & Johnson (2024), “Position on Quality and Compliance”, [Online], available at: <https://www.jnj.com/policies-reports/our-position-on-quality-and-compliance> (Accessed 31 January 2026).

14. Siemens (2024), “Siemens Business is Clean Business”, [Online], available at: <https://www.siemens.com/global/en/company/about/compliance.html> (Accessed 31 January 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 07.02.26

Прорецензовано / Revised: 13.02.26

Схвалено до друку / Accepted: 19.02.26