

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ВАДИМА ГЕТЬМАНА

НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ БІЗНЕС-ОСВІТИ
ІМЕНІ АНАТОЛІЯ ПОРУЧНИКА

Кафедра менеджменту

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

Комплаєнс-менеджмент організацій
07 Управління та адміністрування
073 Менеджмент

Форма здобуття освіти: заочна

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА
ФОРМУВАННЯ КОМПЛАЄНС-СИСТЕМИ НЕПРИБУТКОВОЇ
ОРГАНІЗАЦІЇ
СМАКОГРАЙ ТЕТЯНИ КОСТЯНТИНІВНИ

Науковий керівник: к.е.н., доцент, доц. каф. менеджменту Денис ЛІФІНЦЕВ

Робота допущена до захисту перед екзаменаційною
комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)

Завідувач кафедри: д.е.н., проф. Михайло САГАЙДАК

Київ 2026

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ КОМПЛАЄНС-МЕНЕДЖМЕНТУ В НЕПРИБУТКОВИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ	8
1.1. Комплаєнс-менеджмент як складова системи управління організацією	8-18
1.2. Особливості комплаєнс-менеджменту в неприбуткових організаціях	19-23
1.3. Формування системи комплаєнс-менеджменту неприбуткових організацій	23-28
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ПРАКТИК КОМПЛАЄНС-МЕНЕДЖМЕНТУ В ДІЯЛЬНОСТІ НЕПРИБУТКОВОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ МБО «ФОНД СХІДНА ЄВРОПА»)	29
2.1. Загальна характеристика діяльності МБО «Фонд Східна Європа» та особливості організаційного середовища	29-36
2.2. Практичні вимоги нормативно-регуляторного та донорського середовища діяльності МБО «Фонд Східна Європа»	36- 39
2.3. Діагностика системи комплаєнс-менеджменту МБО «Фонд Східна Європа»	39-41
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КОМПЛАЄНС-МЕНЕДЖМЕНТУ БЛАГОДІЙНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ «ФОНД СХІДНА ЄВРОПА»	42
3.1. Обґрунтування напрямів удосконалення системи комплаєнс-менеджменту в умовах зростання репутаційних та донорських ризиків МБО «Фонд Східна Європа»	42-46
3.2. Формування удосконаленої системи комплаєнс-менеджменту на засадах поєднання ризик-орієнтованого та ціннісно-орієнтованого підходів МБО «Фонд Східна Європа»	46-52
3.3. Оцінювання ефективності системи комплаєнс-менеджменту МБО	52-55

«Фонд Східна Європа»

ВИСНОВКИ

56-58

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

57

ДОДАТКИ

ВСТУП

Актуальність теми. Неприбуткові організації в умовах воєнного стану та масштабної міжнародної підтримки України набули стратегічного значення у реалізації програм гуманітарної допомоги, відновлення інфраструктури, цифрової трансформації та розвитку інституційної спроможності держави. За оцінками міжнародних аналітичних центрів, обсяг зовнішньої фінансової підтримки України у 2022–2024 рр. перевищив 100 млрд дол. США, при цьому значна частина цих ресурсів адмініструється через механізми грантового фінансування та партнерські неприбуткові структури [2]. Такий масштаб фінансових потоків об'єктивно зумовлює посилення вимог до прозорості використання коштів, підзвітності перед донорами та суспільством, а також до системності внутрішнього контролю.

У цих умовах комплаєнс-менеджмент для неприбуткових організацій набуває не лише нормативного, а й стратегічного значення. Специфіка їх діяльності полягає у функціонуванні в середовищі подвійного регулювання. З одного боку, вони підпадають під дію національного законодавства у сфері бухгалтерського обліку, фінансової звітності, запобігання корупції та фінансового моніторингу. З іншого боку, вони зобов'язані дотримуватися донорських регламентів, які часто містять більш деталізовані та жорсткі вимоги щодо процедур закупівель, належної перевірки контрагентів, управління конфліктом інтересів і документування витрат. Таким чином, неприбуткова організація змушена забезпечувати одночасну відповідність кільком нормативним системам, що істотно ускладнює її управлінське середовище.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика комплаєнс-менеджменту активно досліджується українськими та зарубіжними науковцями. У вітчизняній літературі вагомий внесок у розвиток теоретичних і методичних засад комплаєнсу зробили М. Ю. Сагайдак, Д. С. Ліфінцев, М. П. Сагайдак, І. О. Маринюк, Є. І. Масленніков, О. Маковоз, Д. Коваль, В. О. Тимчук, І. В. Бондаренко, Л. І. Коваленко, О. І. Мельник, В. Г. Кравченко, Т. В. Проценко, С. В. Литвиненко, Н. М. Черненко та інші. У їхніх працях комплаєнс розглядається як

складова системи корпоративного управління, інструмент управління ризиками, механізм забезпечення фінансової безпеки та підвищення прозорості діяльності організації.

Серед англomовних дослідників значний внесок у розвиток теорії комплаєнсу здійснили Крістін Паркер, Джеффри Міллер, Майкл Пауер, Марк Піт, Девід Гесс, Річард Бістронг та Дженніфер Арлен. У їхніх роботах комплаєнс трактується як елемент корпоративного регулювання, механізм запобігання правопорушенням і складова системи управління ризиками та корпоративної етики.

Водночас більшість досліджень зосереджена на корпоративному секторі, банківських установах та транснаціональних компаніях [11,12]. Специфіка формування інтегрованої комплаєнс-системи в неприбуткових організаціях, які функціонують у середовищі грантового фінансування та подвійного нормативного регулювання, залишається недостатньо систематизованою. Недостатньо дослідженими є механізми адаптації міжнародних стандартів до діяльності неприбуткових організацій, методи оцінювання ефективності комплаєнс-систем у неприбутковому секторі та поєднання ризик-орієнтованого і ціннісно-орієнтованого підходів [1,24].

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної магістерської роботи є удосконалення теоретико-методичних та прикладних засад формування системи комплаєнс-менеджменту неприбуткової організації, інтеграція комплаєнс-інструментів у систему організаційного управління та розроблення моделі комплексної комплаєнс-системи, що сприятиме забезпеченню нормативної відповідності, мінімізації комплаєнс-ризиків, підвищенню прозорості діяльності та зміцненню інституційної стійкості організації.

Досягнення поставленої мети ґрунтується на виконанні таких завдань:

- дослідити комплаєнс-менеджмент як складову системи управління організацією;
- систематизувати теоретичні підходи до формування системи комплаєнс-менеджменту в неприбуткових організаціях;

- узагальнити міжнародні стандарти та нормативно-правові вимоги щодо побудови системи управління відповідністю;
- навести організаційно-економічну характеристику МБО «Фонд Східна Європа»;
- проаналізувати регуляторне та донорське середовище діяльності МБО «Фонд Східна Європа»;
- здійснити діагностику діючої системи комплаєнс-менеджменту МБО «Фонд Східна Європа»;
- визначити ключові комплаєнс-ризики та проблемні аспекти функціонування комплаєнс-системи організації;
- обґрунтувати напрями удосконалення системи комплаєнс-менеджменту на засадах поєднання ризик-орієнтованого та ціннісно-орієнтованого підходів.

Об'єкт дослідження – процес формування та функціонування системи комплаєнс-менеджменту в неприбутковій організації.

Предмет дослідження – теоретичні та практичні аспекти формування інтегрованої системи комплаєнс-менеджменту в діяльності неприбуткової організації, а також механізми інтеграції комплаєнс-інструментів у систему стратегічного та операційного управління.

Методи дослідження. Теоретичний аналіз у роботі застосовано для узагальнення наукових концепцій комплаєнс-менеджменту, управління ризиками та особливостей функціонування неприбуткового сектору. Систематизація та класифікація – використовувалися для впорядкування вимог донорів та національного законодавства, а також для класифікації комплаєнс-ризиків неприбуткових комерційних організацій. Аналітичний метод застосовано для проведення аналізу внутрішніх документів МБО «Фонд Східна Європа». Метод порівняння використовувався для зіставлення діючих процедур організації з вимогами міжнародних стандартів та кращими практиками донорів. Візуалізація даних – розроблено таблиці, схеми та матрицю ризиків, які відображають структуру запропонованої гібридної моделі комплаєнс-менеджменту.

Теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів. Теоретична значущість отриманих результатів полягає у розвитку наукових підходів до формування системи комплаєнс-менеджменту в неприбуткових організаціях, уточненні її структури, функцій та місця в системі організаційного управління. У роботі поглиблено розуміння взаємозв'язку між комплаєнсом, управлінням ризиками та інституційною стійкістю організації.

Методична значущість полягає у розробленні комплексного підходу до діагностики комплаєнс-системи неприбуткової організації, формуванні матриці комплаєнс-ризиків та обґрунтуванні алгоритму інтеграції комплаєнс-інструментів у систему управління. Запропоновані підходи можуть бути використані іншими неприбутковими організаціями для оцінки рівня зрілості їх комплаєнс-систем та вдосконалення внутрішніх процедур.

Практична значущість полягає у можливості застосування розроблених рекомендацій у діяльності МБО «Фонд Східна Європа» з метою підвищення рівня нормативної відповідності, мінімізації комплаєнс-ризиків, зміцнення довіри донорів та забезпечення довгострокової інституційної стабільності організації.

Інформаційна база дослідження ґрунтується на аналізі внутрішніх документів МБО «Фонд Східна Європа», зокрема політик комплаєнсу, процедур внутрішнього контролю, регламентів закупівель, донорських угод та публічної фінансової звітності. Додатково використано наукові публікації вітчизняних та зарубіжних авторів з питань комплаєнс-менеджменту, управління ризиками та корпоративного управління, міжнародні стандарти ISO 37301 та ISO 37001, рекомендації OECD.

Структура роботи. Кваліфікаційна магістерська робота включає індивідуальне завдання, реферат, зміст, вступ, три розділи, що складаються з дев'яти підрозділів, висновки, список використаних джерел і додатки. Загальний обсяг основного тексту становить 50 сторінок. У роботі представлено 6 таблиць, 3 рисунків (схем, діаграм) та 5 додатків. Бібліографічний список налічує 45 джерел.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ КОМПЛАЄНС-МЕНЕДЖМЕНТУ В НЕПРИБУТКОВИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ

1.1. Комплаєнс-менеджмент як складова системи управління організацією

Сучасне середовище функціонування неприбуткових організацій в Україні характеризується безпрецедентним зростанням обсягів міжнародної допомоги, що супроводжується пропорційним посиленням нагляду з боку держави та донорів. За таких умов комплаєнс-менеджмент перестає бути лише формальним дотриманням правил і перетворюється на стратегічний чинник життєздатності організації [5]. Для фондів, що адмініструють великі гуманітарні та відновлювальні програми, інтеграція комплаєнс-підходів у систему управління дозволяє перейти від реактивного виправлення помилок до випереджального запобігання ризикам невідповідності, що є вирішальним для збереження довіри стейкхолдерів та виконання суспільної місії.

Комплаєнс-менеджмент у неприбутковому секторі виступає як цілісна підсистема керівництва [18], що гармонізує правові регламенти, фінансові обмеження та етичні імперативи. Він визначає характер взаємодій у внутрішньому середовищі, формує імідж доброчесності та безпосередньо впливає на ефективність управлінських процесів. На відміну від комерційного сектору, де комплаєнс переважно захищає від юридичних санкцій та фінансових втрат, у неприбуткових організаціях він виконує подвійну функцію: захисну (запобігання санкціям, втраті статусу неприбутковості, поверненню коштів донорам) та ціннісно-легітимізуючу (втілення місії через доброчесність, збереження соціального капіталу, підтримка довіри). Саме тому сучасні підходи до комплаєнсу в неприбутковому секторі дедалі частіше поєднують ризик-орієнтований контроль із ціннісно-орієнтованим розвитком культури доброчесності.

Проблематика комплаєнс-менеджменту активно досліджується українськими та зарубіжними науковцями, що відображає зростаючу роль цієї функції в сучасному управлінні організаціями. У вітчизняній літературі вагомий внесок у розвиток теоретичних і методичних засад комплаєнсу зробили М. Ю. Сагайдак, Д. С. Ліфінцев, М. П. Сагайдак, І. О. Маринюк, Є. І. Масленніков, О. Маковоз, Д. Коваль, В. О. Тимчук, І. В. Бондаренко, Л. І. Коваленко, О. І. Мельник, В. Г. Кравченко, Т. В. Проценко, С. В. Литвиненко, Н. М. Черненко та інші. У їхніх працях комплаєнс розглядається як складова системи корпоративного управління, інструмент управління ризиками, механізм забезпечення фінансової безпеки та підвищення прозорості діяльності організацій [25].

Серед зарубіжних дослідників значний внесок у розвиток теорії комплаєнсу здійснили Крістін Паркер, Джеффри Міллер, Майкл Пауер, Марк Піт, Девід Гесс, Річард Бістронг, Дженніфер Арлен, Джозеф Вайс, а також автори колективних праць від OECD, UNODC та Panel on the Nonprofit Sector. У їхніх роботах комплаєнс трактується як елемент корпоративного регулювання, механізм запобігання правопорушенням і складова системи управління ризиками та корпоративної етики.

Порівняння підходів зарубіжних та вітчизняних дослідників дозволяє виявити як спільні риси, так і суттєві відмінності, зумовлені специфікою сектору та правового середовища.

Зарубіжні автори акцентують на комплаєнсі як на системі саморегуляції та превентивного контролю:

- Крістін Паркер визначає комплаєнс як «регуляторну інфраструктуру», що дозволяє організації самостійно запобігати порушенням через внутрішні норми та культуру відповідальності [11].
- Майкл Пауер розглядає комплаєнс як частину «аудиторської культури» суспільства, де постійний контроль і перевірка стають домінуючим механізмом управління ризиками [12].

- Дженніфер Арлен та Девід Гесс трактують комплаєнс як «ефективну програму запобігання правопорушенням», що включає виявлення ризиків, навчання, моніторинг та санкції [13] .
- Марк Піт та Річард Бістронг підкреслюють комплаєнс як антикорупційний інструмент, що базується на «tone at the top» та незалежному нагляді .

Загальна риса зарубіжних підходів — акцент на проактивності, незалежному контролі та інтеграції комплаєнсу в корпоративну культуру, з сильним фокусом на фінансових та юридичних ризиках великих корпорацій.

Вітчизняні автори частіше наголошують на адаптації комплаєнсу до сучасного контексту, обмежених ресурсів та подвійної підзвітності:

- М. П. Сагайдак трактує комплаєнс як «стратегічний інструмент превентивного управління ризиками та формування внутрішньої доброчесності», з особливим акцентом на етичний вимір у неприбутковому секторі [25] .
- Д. С. Ліфінцев розглядає комплаєнс як «методологічну основу для інтеграції етичних стандартів у функціональні цикли управління», підкреслюючи необхідність адаптації до організацій з соціальною місією [17] .
- Є. І. Масленніков та О. Маковоз акцентують на комплаєнсі як складовій корпоративного управління, що поєднує нормативну відповідність, ділову етику та прозорість бізнес-процесів, але з урахуванням українського правового поля та донорських вимог [19,15] .
- Н. М. Черненко, Т. В. Проценко та інші автори наголошують на комплаєнсі як механізмі фінансової безпеки та прозорості в умовах грантового фінансування та воєнного стану [26].

Відмінності полягають у тому, що зарубіжні дослідники більше фокусуються на системності та незалежності (Three Lines Model, COSO), тоді як вітчизняні автори акцентують на адаптації до обмежених ресурсів, подвійної підзвітності та етичній мотивації в умовах грантової залежності та соціальної орієнтації неприбуткових організацій [8].

Узагальнюючи наведені підходи, автор пропонує таке робоче визначення: комплаєнс-менеджмент у неприбуткових організаціях — це інтегрована ризик-орієнтована та ціннісно-орієнтована підсистема управління, що забезпечує систематичну відповідність діяльності зовнішнім зобов'язанням (законодавство, донорські правила, міжнародні стандарти) та внутрішнім етичним нормам з метою мінімізації ризиків невідповідності, збереження репутаційної стійкості, статусу неприбутковості та сталого виконання суспільної місії.

Визначення комплаєнсу як складової управлінської системи дає змогу розглядати його не ізольовано, а як міжфункціональний елемент, що інтегрується у процеси стратегічного планування, внутрішнього контролю, антикорупційної політики, закупівель, взаємодії з донорами та публічної звітності [6]. В контексті неприбуткових організацій комплаєнс-менеджмент виконує унікальну роль, оскільки має справу з подвійною підзвітністю: державі (через вимоги до неприбуткового статусу, податкового звітування тощо) та донорам (через умови грантових угод, вимоги ЄС, UNDP, SDC та ін. [27,30]).

Особливої актуальності набуває реалізація функцій комплаєнсу у період зростання обсягів міжнародної допомоги. Лише у 2022–2023 рр. Україна отримала понад 58 млрд євро зовнішнього фінансування, з яких значна частина була спрямована через механізми грантів та субгрантів неприбуткових організацій. Для порівняння, у 2019 р. загальний обсяг міжнародної допомоги не перевищував 2,6 млрд дол. США. За таких умов зростають вимоги до прозорості, етичності та результативності використання ресурсів.

Згідно зі звітом PwC Global Compliance Study (2025), понад 71% респондентів у сфері non-profit вказали на зростання ролі комплаєнс-функції в забезпеченні довіри донорів, а 62% — на необхідність поєднання формального контролю з етичною культурою [39]. Це підтверджує тренд зміщення фокусу з «правил» до «цінностей».

Комплаєнс у неприбуткових організаціях є не лише формою контролю, а способом підтримання репутаційної капіталізації, що прямо впливає на здатність

залучати нові гранти. Власна система доброчесності часто стає конкурентною перевагою організації в межах грантових конкурсів.

Таким чином, комплаєнс-менеджмент у неприбуткових організаціях є не лише елементом операційної ефективності, а й стратегічною рамкою забезпечення стійкості, легітимності та місійної результативності.

У сучасних умовах зростання складності управлінських середовищ неприбуткових організацій, комплаєнс-менеджмент дедалі частіше розглядається як інтегральна система управлінських практик, а не як допоміжна юридична функція. Це зумовлено необхідністю не лише формально відповідати вимогам законодавства, а й демонструвати прозорість, доброчесність та ефективність перед широким колом стейкхолдерів — від донорів і партнерів до кінцевих бенефіціарів.

Особливість комплаєнсу в неприбуткових організаціях полягає у поєднанні двох вимірів:

- Ризик-орієнтованого підходу, що передбачає ідентифікацію, оцінку та мінімізацію ризиків невідповідності, фінансових порушень, шахрайства, конфлікту інтересів тощо [13];
- Ціннісно-орієнтованого підходу, що фокусується на формуванні організаційної культури, заснованої на етичних нормах, місійності, доброчесності та легітимності [1,23].

Ці підходи не заперечують один одного, а формують подвійну оптику управління, яка у неприбутковому секторі є особливо важливою. Наприклад, організація, яка дотримується всіх юридичних вимог, але нехтує етикою або соціальним діалогом, ризикує втратити довіру донорів. І навпаки — добрі наміри без належної структурної відповідності призводять до неефективності або санкцій.

Комплаєнс-менеджмент взаємодіє з такими управлінськими компонентами:

- Стратегічне управління — через вбудовування принципів відповідності в цілі та місію організації;

- Операційна діяльність — завдяки регламентам і стандартам виконання (SOP, політики);
- Управління персоналом — через навчання, кодекси поведінки, механізми анонімного повідомлення;
- Внутрішній контроль — як частина трирівневої моделі: самоконтроль виконавців, контроль функціональних керівників, аудит/моніторинг незалежних підрозділів. Цей зв'язок представлено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 — Інтеграція комплаєнс-менеджменту в систему управління неприбуткових організацій

Функціональна сфера	Комплаєнс-інтеграція
Стратегічне планування	Визначення ризиків невідповідності, цільових KPI прозорості
Управління персоналом	Кодекси етики, перевірка доброчесності, регулярне навчання
Фінанси та бухгалтерія	Облік грантових коштів, антикорупційні бар'єри, незалежні ревізії
Закупівлі	Політики протидії конфлікту інтересів, перевірка постачальників (due diligence)
Комунікації та звітність	Публічні річні звіти, політика відкритих даних, антикризовий PR
Моніторинг і аудит	Внутрішній аудит, незалежні зовнішні оцінки (donor-driven compliance audit)

Джерело: узагальнено автором на основі [6; 8; 17; 27; 32].

Комплаєнс прямо впливає на такі ключові індикатори ефективності неприбуткових організацій:

- Репутація (довіра донора і громадськості);
- Фінансова сталість (відсутність повернень грантів, штрафів);
- Операційна ефективність (стандартизовані процедури знижують навантаження);

- Юридична безпека (уникнення порушень законодавства та втрати статусу НПО);
- Місійна результативність (зосередженість на цінностях, а не лише формах).

На думку Роберта Каплана та Анетт Майкс , поєднання стратегічного ризик-менеджменту та відповідності дозволяє організаціям створювати резилієнтні моделі розвитку, особливо в умовах високої невизначеності [13].

Отже, комплаєнс-менеджмент у неприбутковій організації — це не просто набір процедур чи відповідь на зовнішні вимоги. Це система стратегічного управління довірою, репутацією та стійкістю, яка забезпечує виконання місії організації у прозорий, етичний та законний спосіб [9].

Така система передбачає баланс між суворим контролем і гнучким ціннісним лідерством, що є запорукою успішної адаптації до глобальних викликів, зокрема у сфері поствоєнного відновлення, зміцнення підзвітності та антикорупційного захисту гуманітарної допомоги.

Узагальнення наведених підходів дозволяє розглядати управління відповідністю в неприбуткових організаціях як гібридну модель, де жорсткі зовнішні вимоги донорів та держави (правовий вимір) мають бути органічно поєднані з внутрішніми переконаннями колективу (етичний вимір) [25] . Це особливо актуально для організацій, що адмініструють велику мережу субгрантів, де ризик невідповідності виникає не лише у головному офісі, а й на рівні партнерів у громадах.

У межах системи управління неприбуткових організацій комплаєнс-функція виконує такі ключові завдання:

- захисне — гарантування збереження статусу неприбутковості та захист від юридичних санкцій [27];
- репутаційне — зміцнення довіри з боку урядів та міжнародних фондів через прозорість кожної транзакції ;
- безпекове — виявлення конфлікту інтересів та запобігання нецільовому використанню грантових коштів;

- культурне — формування внутрішнього середовища, де чесність є цінністю, а не просто вимогою регламенту.

Для глибокого розуміння внутрішніх механізмів дії комплаєнсу в науковій літературі пропонується адаптація класичної моделі організаційної культури Е. Шейна. Це дозволяє виділити три ієрархічні рівні зрілості системи управління відповідністю, де кожен наступний елемент базується на попередньому, утворюючи фундамент для життєздатності неприбуткової організації[14].

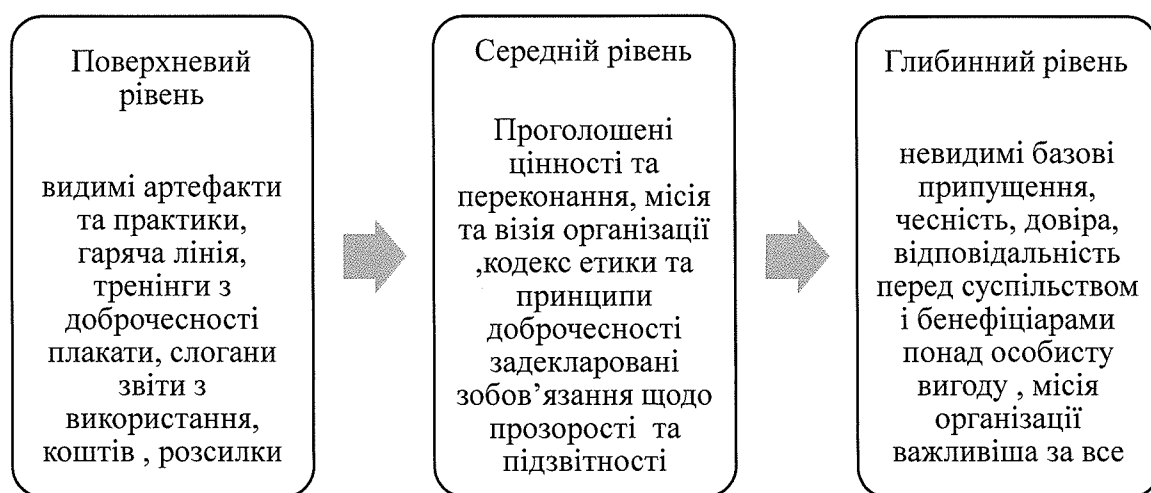


Рисунок 1.1 – Структура управління відповідністю в неприбутковій організації
Джерело: побудовано автором на основі [1].

1. Поверхневий рівень - цей рівень охоплює всі формалізовані, задокументовані та видимі інструменти системи управління відповідністю. До них належать розроблені та затверджені кодекси етики, антикорупційні правила, детальні регламенти закупівель, інструкції щодо перевірки надійності партнерів, а також технічна інфраструктура — наприклад, захищені лінії для повідомлень про порушення. У великих неприбуткових організаціях цей рівень є найбільш розгалуженим, оскільки він є первинним об'єктом перевірки з боку міжнародних партнерів та зовнішніх аудиторів [8].

На цьому етапі управління виконує функцію «захисного екрана». Проте, як зазначає Н. В. Кузнєцова, наявність лише «паперового» комплаєнсу на рівні ознак не гарантує реальної безпеки, якщо ці правила залишаються статичними і не впроваджуються в щоденну практику прийняття рішень [22]. У неприбутковому секторі цей рівень зазвичай відображений у внутрішніх операційних посібниках та політиках захисту, що є безумовною вимогою міжнародних донорських установ. Поверхневий рівень створює необхідну форму, проте без наповнення змістом він ризикує перетворитися на додаткове бюрократичне навантаження, що лише імітує прозорість.

2. На середньому рівні відбувається внутрішнє засвоєння персоналом мети впровадження правил. Це місія організації, її бачення та стратегічні пріоритети, де чесність, прозорість та підзвітність проголошуються не як обтяжливі обмеження, а як ключові умови ефективної діяльності [17]. Тут управління зосереджується на етичному лідерстві керівництва («тон зверху») та безперервному професійному навчанні.

Як підкреслює М. Ю. Сагайдак, якщо вище керівництво особисто демонструє відданість етичним нормам, персонал починає сприймати регламенти як спільну цінність, що оберігає колективну репутацію [25]. У діяльності успішних неприбуткових організацій цей рівень проявляється через перетворення цінностей у конкретні результати: допомога громадам надається на засадах рівності та відкритості, що декларується як фундаментальний принцип роботи в умовах відновлення [32]. Це створює місток між суворим дотриманням закону та добровільним вибором на користь професійної доброчесності. На цьому рівні формується свідоме ставлення до ризиків, де кожен працівник розуміє, що будь-яке порушення ставить під загрозу не лише його посаду, а й місію всієї організації.

3. Глибинний рівень є фундаментом усієї системи та водночас найскладнішим об'єктом для управління. Це підсвідомі настанови, колективні припущення про те, «як ми працюємо насправді». Якщо неписані норми в колективі толерують дрібні порушення, а довіра замінюється круговою порукою,

то будь-які «поверхневі» документи залишаються лише деклараціями для зовнішніх перевірок.

У життєздатній організації цей рівень характеризується автоматичним, майже інстинктивним неприйняттям будь-яких зловживань. Згідно з концепцією Д. С. Ліфінцева, саме тут формується справжня культура відповідності, де працівник дотримується правил не через страх перед стягненням чи перевіркою, а через глибоке внутрішнє розуміння професійної честі та відповідальності перед тими, хто потребує допомоги [17]. У контексті неприбуткового сектору це означає, що кожен працівник відчуває особисту відповідальність за те, щоб залучені кошти принесли максимальну суспільну користь без жодних втрат. Саме глибинний рівень забезпечує стійкість системи у критичних ситуаціях, коли формальні інструкції можуть бути неповними або потребувати миттєвої адаптації.

Досвід функціонування неприбуткових інституцій наочно довів, що ефективне управління відповідністю є головною умовою для залучення та утримання масштабної міжнародної підтримки [32]. Міжнародна спільнота шукає партнерів, які здатні продемонструвати зрілість на всіх трьох рівнях моделі Шейна. Впровадження таких комплексних стандартів дозволяє неприбутковим організаціям не лише відповідати на критичні виклики середовища, а й виступати надійним партнером держави у впровадженні складних програм та соціальних ініціатив [35].

Синергія трьох рівнів забезпечує «ефект масштабування»: коли організація зростає, саме глибинна культура комплаєнсу дозволяє зберігати контроль без створення надмірної бюрократії. Автоматизація процесів та цифрові інструменти лише накладаються на міцний ціннісний фундамент, що робить структуру стійкою до зовнішніх і внутрішніх збурень.

Отже, управління відповідністю в сучасній неприбутковій організації слід розглядати як органічне поєднання нормативної дисципліни та етичної культури. Така цілісна система, вибудована від глибинних переконань до видимих процедур, дозволяє забезпечити сталий розвиток, мінімізувати ризики втрати довіри перед світовими партнерами та гарантувати бездоганне виконання суспільно важливої

місії. Тільки через поєднання всіх трьох рівнів комплаєнс перетворюється на живий механізм саморегуляції, що безпосередньо впливає на інституційну спроможність організації, як це передбачено сучасними міжнародними стандартами управління [8].

Управління відповідністю допомагає узгоджувати дії персоналу та волонтерів для досягнення місії. Впровадження цих правил на всіх рівнях дозволяє виробити спільне розуміння цілей, що зменшує внутрішні суперечки та підвищує ефективність роботи. Крім того, комплаєнс стає основою для відданості справі, залученості працівників та створення здорового середовища для взаємодії [17].

У внутрішньому житті неприбуткових організацій комплаєнс створює умови для довіри та взаємної підтримки. Етичний бік управління, спрямований на справедливість і рівність, знижує ризики порушення прав отримувачів допомоги. Водночас орієнтація на відкритість і навчання допомагає легше впроваджувати нові ідеї та пристосовуватися до змін (наприклад, перехід на електронну звітність або посилення перевірки партнерів за санкційними списками).

Досвід України та зарубіжних країн свідчить про успішне поєднання комплаєнсу з діяльністю неприбуткових організацій. У США та країнах ЄС основна увага приділяється незалежному нагляду та культурі поведінки [8]. В Україні цей напрям значно посилюється після 2022 року через нові поради НАЗК та вимоги міжнародних організацій, з особливим фокусом на боротьбу з корупцією та прозоре використання гуманітарної допомоги [27].

Отже, управління відповідністю в неприбуткових організаціях є ключовим елементом сучасної системи керівництва, що визначає стратегічний розвиток у мінливому середовищі. Воно зміцнює внутрішню згуртованість, результативність та довіру серед усіх зацікавлених сторін. Поєднання комплаєнсу з культурою організації та професійною етикою дозволяє неприбутковим організаціям ефективно відповідати на виклики, зменшувати ризики та забезпечувати сталість своєї діяльності. Сучасні умови вимагають комплексного підходу, який би поєднував як суворе дотримання правил, так і управління через спільні цінності.

1.2. Особливості комплаєнс-менеджменту в неприбуткових організаціях

Функціонування неприбуткових організацій, включаючи громадські об'єднання, благодійні фонди, волонтерські та гуманітарні ініціативи, відбувається в унікальному середовищі, що суттєво відрізняється від комерційного сектору. Якщо в бізнес-структурах комплаєнс-менеджмент переважно спрямований на мінімізацію юридичних санкцій, захист прибутку та акціонерної вартості, то в неприбуткових організаціях він набуває репутаційно-легітимізуючої, місіє-орієнтованої та стейкхолдер-залежної функції. Порухення комплаєнсу (нецільове використання коштів, конфлікт інтересів, шахрайство з гуманітарною допомогою) може призвести не лише до штрафів чи судових позовів, а й до повної втрати довіри донорів, бенефіціарів та суспільства, що часто є критичним для існування організації [32,33].

Формування системи комплаєнс-менеджменту в неприбутковому секторі має фундаментальні відмінності від корпоративного середовища, зумовлені природою діяльності та структурою стейкхолдерів. Якщо для комерційних підприємств ключовим показником ефективності є прибуток, то для благодійних та громадських організацій основним капіталом є довіра (trust capital). Як зазначають А. Бургер та Т. Оуенс, втрата довіри донорів та бенефіціарів для неприбуткових організацій має незворотний характер і часто призводить до припинення діяльності [32]. У сучасних українських реаліях ця залежність посилюється феноменом «подвійної підзвітності» (dual accountability): організації змушені одночасно відповідати перед національними регуляторами (ДПС, НАЗК, Мін'юст) та перед міжнародними донорами, чії вимоги часто жорсткіші, детальніші та екстериторіальні.

Порівняльна характеристика комплаєнс-менеджменту в неприбуткових організаціях та комерційних організаціях представлена в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Порівняльна характеристика комплаєнс-менеджменту в неприбуткових та комерційних організаціях

Критерій порівняння	Неприбуткові організації	Комерційні організації
Основна мета комплаєнсу	Захист репутації, збереження статусу неприбутковості, виконання суспільної місії, довіра донорів та бенефіціарів	Мінімізація юридичних санкцій, захист прибутку, корпоративна відповідальність перед акціонерами
Джерела фінансування та ризики	Гранти, пожертви, гуманітарна допомога → високі ризики нецільового використання, донорських обмежень (restricted funds), подвійного фінансування, шахрайства з допомогою	Продаж товарів/послуг → ризики пов'язані з ринковою конкуренцією, контрактами, інсайдерською торгівлею
Регуляторне навантаження	Податковий статус неприбутковості (ст. 133 ПКУ), спеціальна звітність (Форма №1-НПО, №2-НПО), донорські вимоги (USAID, ЄС, ООН), Закон «Про запобігання корупції», Закон «Про благодійну діяльність», та інші.	Загальне корпоративне законодавство, антикорупційні закони (FCPA, UK Bribery Act), та інші.
Структура комплаєнс-функції	Обмежені ресурси → поєднання ліній захисту, аутсорсинг аудиту, посилена роль наглядової ради, часто відсутність окремого комплаєнс-офіцера	Окремий комплаєнс-офіцер, повноцінна друга лінія захисту, іноді окремий відділ комплаєнсу
Ключові ризики	Конфлікт інтересів, шахрайство з благодійними коштами, порушення PSEA, санкційний скринінг, нецільове використання гуманітарної допомоги, подвійне	Корупція в ланцюгах постачань, інсайдерська торгівля, фінансові махінації, порушення AML

Критерій порівняння	Неприбуткові організації	Комерційні організації
	фінансування, репутаційні скандали	
Етичний та репутаційний вимір	Домінує (добросесність як частина місії, втрата довіри = втрата фінансування)	Доповнює правовий (ціннісно-орієнтований підхід менш критичний)

Джерело: узагальнено автором на основі [6,8,25, 27; 32].

Сутнісні особливості комплаєнс-менеджменту в неприбуткових організаціях:

1. Висока залежність від зовнішніх стейкхолдерів та донорських зобов'язань. Значна частина комплаєнс-зобов'язань формується не лише національним законодавством, а й міжнародними донорами (ЄС, ООН, SDC), які вимагають антикорупційних політик, due diligence партнерів, PSEA, детальної звітності про цільове використання коштів та санкційний скринінг [5, 37]. В Україні після 2022 р. це набуло критичного значення через масовий приплив гуманітарної допомоги та ризики її зловживання. Донорські вимоги часто екстериторіальні та жорсткіші за національні норми (наприклад, PRAG для ЄС), що створює ефект «подвійної підзвітності» [30]. Організація змушена вести окремий облік для кожного гранту, адаптувати закупівельні процедури під вимоги конкретного донора та проходити множинні зовнішні аудити, що значно підвищує адміністративне навантаження.

2. Обмеженість ресурсів та необхідність гнучких моделей. Більшість неприбуткових організацій — малі та середні організації з обмеженим штатом і бюджетом, тому впровадження повноцінної комплаєнс-системи (окремий офіцер, повна друга лінія захисту) ускладнене. Зарубіжна практика (США, ЄС) демонструє успішне використання гібридних моделей: аутсорсинг аудиту, поєднання другої та третьої ліній, цифрові інструменти моніторингу (VComply, санкційні бази)[38]. В Україні рекомендуються подібні підходи для благодійних

фондів та громадських організацій, особливо тих, що працюють з великими грантами. Наприклад, великі фонди застосовують цифровий трекінг витрат та автоматизований санкційний скринінг, що дозволяє компенсувати брак штатних комплаєнс-спеціалістів.

3. Підвищені репутаційні та етичні ризики. Порухення в неприбуткових організаціях швидко призводять до втрати суспільної довіри, що є критичнішим, ніж у бізнесі. Дослідження Independent Sector та Panel on the Nonprofit Sector підкреслюють, що комплаєнс у неприбуткових організаціях — це інструмент легітимізації та збереження соціального капіталу. В умовах воєнного стану в Україні зростають ризики шахрайства з благодійними коштами, використання неприбуткових організацій для легалізації коштів та етичних зривів у гуманітарних проєктах (наприклад, розподіл допомоги «за знайомством», конфлікт інтересів у розподілі гуманітарних вантажів). Репутаційні скандали в цій сфері мають швидкий і незворотний ефект: один випадок може призвести до припинення фінансування від кількох донорів одночасно.

4. Специфіка регуляторного середовища в Україні. Закон «Про запобігання корупції», Податковий кодекс (статус неприбутковості), норми про благодійну діяльність та гуманітарну допомогу створюють додаткове навантаження [27-30]. Водночас відсутність універсального обов'язку мати комплаєнс-офіцера (на відміну від банків чи великих тендерних учасників) робить впровадження добровільним, але фактично необхідним для міжнародного фінансування. Це змушує неприбуткові організації самостійно гармонізувати національні та донорські вимоги, що часто призводить до дублювання процедур, адміністративного перевантаження та ризику «донорського формалізму» — коли організація виконує вимоги «для галочки», що знижує внутрішню мотивацію до доброчесності.

Щодо викликів впровадження комплаєнс-менеджменту в неприбуткових організаціях можна виділити:

- ресурсні обмеження (фінансові, кадрові, експертні);

- висока волатильність фінансування (гранти, пожертви, залежність від донорських циклів);
- складність забезпечення незалежності комплаєнс-функції в невеликих командах;
- баланс між бюрократією та гнучкістю (щоб не заважати оперативній місії);
- адаптація міжнародних стандартів (ISO 37301, COSO) до локального контексту та воєнних реалій;
- ризик «донорського формалізму» та внутрішнього вигорання через надмірну бюрократію;
- недостатня інституційна спроможність для масштабування контролю при швидкому зростанні обсягів (активи $\times 10$ – $\times 12$ за 2020–2024 рр. у багатьох організаціях)[33].

Отже, комплаєнс-менеджмент у неприбуткових організаціях відрізняється від комерційного сектору домінуванням етичного та репутаційного вимірів, залежністю від донорів та необхідністю гнучких, низьковитратних рішень. Ці особливості визначають специфіку його впровадження та оцінки ефективності в українському контексті, особливо в умовах воєнного стану та переходу до довгострокового відновлення [36].

1.3. Формування системи комплаєнс-менеджменту в неприбуткових організаціях

Формування ефективної системи комплаєнс-менеджменту в неприбуткових організаціях є складним, ітеративним процесом, який не може бути механічним перенесенням корпоративних практик. На відміну від бізнесу, де комплаєнс часто реагує на регуляторний тиск або захист прибутку, у неприбуткових організаціях він має бути проактивним, тісно пов'язаним з місією організації та спрямованим на збереження довіри — головного капіталу сектору. Критичний аналіз літератури та практики показує, що успішне впровадження базується на поєднанні циклу

PDCA (ISO 37301:2021), моделі трьох ліній захисту (ПА, 2020) [8] та ціннісно-орієнтованого підходу [1], адаптованого до обмежених ресурсів, високої волатильності фінансування та воєнного контексту України.

Процес починається з глибокого аналізу контексту та всіх зобов'язань щодо відповідності. Зовнішні зобов'язання включають національне законодавство (Закон «Про запобігання корупції», Податковий кодекс щодо статусу неприбутковості, норми благодійної та гуманітарної діяльності), донорські стандарти та міжнародні рекомендації (ISO 37301, ISO 37001, OECD, UNODC). Внутрішній аналіз охоплює місію, статутні цілі, організаційну структуру, наявні політики, рівень комплаєнс-культури та ключові ризики: нецільове використання коштів, конфлікт інтересів, порушення PSEA, санкційні порушення, репутаційні загрози. У воєнному контексті особливу увагу слід приділяти ризикам кібератак, переміщення персоналу, зловживань у розподілі допомоги та подвійного фінансування [2,36].

Наступний етап — розробка та затвердження ключових документів. Фонд повинен мати повний пакет політик: антикорупційну програму, кодекс етики, політику конфлікту інтересів, whistleblowing, due diligence контрагентів, PSEA, внутрішнього контролю. Для організацій з обмеженими ресурсами доцільно використовувати готові шаблони від донорів (USAID Compliance Toolkit, SDC Guidelines) або рекомендації НАЗК [27], з обов'язковим щорічним оновленням при зміні вимог. Важливо, щоб політики не були формальними — вони мають відображати місію організації та враховувати воєнний контекст (наприклад, спрощені процедури для екстрених закупівель гуманітарної допомоги).

Впровадження та інтеграція комплаєнсу в організаційну структуру відбувається за моделлю трьох ліній захисту, адаптованою до неприбуткових організацій. Перша лінія — це менеджери проектів, регіональні координатори та волонтери, які несуть первинну відповідальність за дотримання процедур у щоденній роботі. Друга лінія — комплаєнс-функція (часто це відповідальна особа або комітет при наглядовій раді), яка розробляє політики, проводить due diligence,

тренінги та моніторинг. Третя лінія — незалежний аудит (зовнішній щорічний або аутсорсинговий), оскільки в більшості неприбуткових організацій внутрішнього аудиту як окремої штатної функції немає. Посилюється роль наглядової ради як органу стратегічного нагляду. Навіть у невеликих організаціях рекомендується призначити відповідальну особу з комплаєнсу (Compliance Focal Point), яка може бути членом правління або зовнішнім консультантом. У воєнному контексті доцільно використовувати цифрові інструменти (Google Workspace, Monday.com, безкоштовні санкційні бази) для автоматизації моніторингу та зменшення ручної роботи.

Ключовим елементом є навчання та формування культури доброчесності. Регулярні тренінги (щорічно або при вступі) охоплюють антикорупцію, PSEA, конфлікт інтересів, санкції, етичну поведінку, ESG-принципи. Формування культури відбувається через «тон згори» — особистий приклад керівництва, регулярні звернення Президента, історії успіху про етичні рішення. Обов'язкове включення модулів доброчесності в онбординг та оцінку персоналу. Умови війни та швидке масштабування підвищують ризик вигорання та етичних зривів, тому доцільно проводити анонімні опитування комплаєнс-культури та програми психологічної підтримки.

Завершальний етап — постійний моніторинг, аудит та вдосконалення. Внутрішній моніторинг включає регулярні перевірки, аудит витрат, щомісячний трекінг індикаторів. Зовнішній аудит (щорічний фінансовий, донорський, комплаєнс-аудит за вимогами SDC, ЄС) підтверджує відповідність. Управлінський огляд (щорічний Management Review) дозволяє оновлювати політики та процедури. Коригувальні заходи за результатами інцидентів або аудитів є обов'язковими [9].

Пропонується удосконалити гібридну модель для неприбуткових організацій в умовах України: поєднання ризик-орієнтованого підходу з ціннісним компонентом. Інтеграція етичних факторів у матрицю ризиків, використання цифрових інструментів для автоматизації due diligence та санкційного скринінгу, періодичні опитування комплаєнс-культури серед волонтерів, персоналу та

бенефіціарів. Ця модель враховує ресурсні обмеження та воєнні реалії (посилений контроль за гуманітарною допомогою) і може стати елементом наукової новизни.

Український досвід показує посилення комплаєнсу в неприбуткових організаціях після 2022 р. через міжнародну допомогу (рекомендації НАЗК, донорів) [27,2]. Зарубіжний досвід (США — Principles for Good Governance; ЄС — вимоги донорів щодо ISO 37301) демонструє успішне впровадження через обов’язкові політики, незалежний нагляд та регулярні аудити.

Схема формування комплаєнс-менеджменту в неприбуткових організаціях представлено у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Циклічний процес комплаєнс-менеджменту в неприбутковій організації (модель PDCA)

№ етапу	Етап циклу	Назва етапу	Основний зміст етапу	Ключові дії та інструменти	Результат / мета етапу
1	Plan	Аналіз контексту та зобов’язань	Визначення зовнішніх та внутрішніх факторів, зобов’язань перед донорами, державою, бенефіціарами; ідентифікація ризиків	PEST-аналіз, аналіз стейкхолдерів, реєстр зобов’язань, матриця ризиків, SWOT	Чітке розуміння контексту та пріоритетних ризиків невідповідності
2	Plan-Do	Розробка політик та процедур	Створення нормативної бази, адаптація міжнародних стандартів до специфіки НПО	Розробка кодексу етики, антикорупційної програми, політики PSEA, SOP, due diligence	Повний пакет документів, що відповідає подвійній підзвітності

№ етапу	Етап циклу	Назва етапу	Основний зміст етапу	Ключові дії та інструменти	Результат / мета етапу
3	Do	Впровадження та інтеграція в структуру	Інтеграція комплаєнс-процедур у щоденні процеси, розподіл відповідальності, налаштування інструментів	Призначення відповідальних, автоматизація (скринінг, дашборди), впровадження гарячої лінії	Комплаєнс стає частиною операційної діяльності, а не окремою функцією
4	Do	Навчання та формування культури доброчесності	Освіта персоналу, волонтерів, субгрантерів; формування tone at the top та ціннісної мотивації	Щорічні тренінги, онбординг, анонімні опитування NPS, внутрішні кампанії	Високий рівень внутрішньої мотивації до етичної поведінки
5	Check-Act	Моніторинг, аудит та вдосконалення	Постійний контроль дотримання, виявлення відхилень, аналіз ефективності	Внутрішні перевірки, зовнішні аудити, аналіз інцидентів, KPI комплаєнсу	Виявлення слабких місць, запобігання повторним порушенням
6	Act	Щорічний управлінський огляд та коригування	Оцінка всієї системи, затвердження змін, оновлення ризик-карти та політик	Management Review, звіти Раді директорів, оновлення стратегії комплаєнсу	Адаптація системи до нових ризиків, вимог донорів та змін у контексті
7	Циклічний процес	Повернення до аналізу контексту	Постійне оновлення інформації про зовнішнє та внутрішнє	Повторний PEST, аналіз змін донорського ландшафту,	Замкнений цикл, що забезпечує безперервне

№ етапу	Етап циклу	Назва етапу	Основний зміст етапу	Ключові дії та інструменти	Результат / мета етапу
			середовище, перегляд зобов'язань	оновлення реєстру зобов'язань	вдосконалення системи

Джерело: побудовано автором на основі [6,8,9, 27,37].

Таблиця відображає адаптовану модель PDCA (Plan-Do-Check-Act), яка є основою стандарту ISO 37301:2021 для систем управління відповідністю. У неприбуткових організаціях цикл доповнено акцентом на:

- подвійну підзвітність (держава + донори);
- ціннісно-орієнтований компонент (культура доброчесності, tone at the top);
- цифровізацію (автоматизація скринінгу, дашборди, онлайн-навчання);
- швидке масштабування (зростання субгрантів, волонтерів, партнерів).

Кожен етап циклічно повертається до аналізу контексту, що забезпечує безперервне вдосконалення системи комплаєнс-менеджменту в умовах високої невизначеності та волатильності фінансування.

Формування системи комплаєнс-менеджменту в неприбуткових організаціях — це ітеративний процес, що вимагає адаптації міжнародних стандартів до специфіки сектору: обмежених ресурсів, залежності від донорів та високих репутаційних ризиків. Ефективна система базується на циклі PDCA, моделі трьох ліній захисту з гібридними елементами та формуванні культури доброчесності [17].

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ПРАКТИК КОМПЛІЄНС-МЕНЕДЖМЕНТУ В ДІЯЛЬНОСТІ НЕПРИБУТКОВОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ МБО «ФОНД СХІДНА ЄВРОПА»

2.1. Загальна характеристика діяльності МБО «Фонд Східна Європа» та особливості організаційного середовища

Міжнародна благодійна організація «Фонд Східна Європа» є однією з провідних неприбуткових інституцій України, яка виконує роль стратегічного партнера міжнародних донорів у впровадженні масштабних програм розвитку. Організація була заснована у 2007 році (розпочала активну діяльність у 2008 році) як інституційна спадкоємиця Фонду «Євразія» (Eurasia Foundation, США) в Україні. Це стало результатом стратегії локалізації міжнародної технічної допомоги: американський донор трансформував своє представництво у незалежну національну благодійну організацію. Такий генезис надав МБО «Фонд Східна Європа» унікальну перевагу — організація успадкувала західні стандарти корпоративного управління, процедури внутрішнього контролю та бездоганну грантову історію, що дозволило їй стати прямим реципієнтом коштів від USAID та інших урядових агенцій [32]. Правовий статус МБО «Фонд Східна Європа» закріплений у його реєстраційних документах відповідно до вимог Податкового кодексу України (ознака неприбутковості 0036) та Єдиного державного реєстру юридичних осіб [29,33]. Це дозволяє організації функціонувати на засадах фіскальної нейтральності за умови некомерційного характеру її операцій та цільового використання залучених коштів.

Місія МБО «Фонд Східна Європа» формалізована у вигляді трансформаційного імперативу: «Служити розвитку демократичної, ефективної та відповідальної держави, що працює в інтересах своїх громадян». Візія організації фокусує увагу на таких пріоритетах, як цифровізація державного управління,

стійкість громадянського суспільства, енергетична безпека, прозорість управлінських процесів і розвиток людського капіталу.

З погляду стратегічної ідентичності, МБО «Фонд Східна Європа» позиціонує себе як платформену організацію, що виконує функції інтегратора між національними інституціями, громадським сектором і міжнародними донорами. Водночас організація діє не лише як оператор проєктів, а й як аналітичний центр, інкубатор інновацій та драйвер реформ у сферах good governance, civic tech і disaster response.

МБО «Фонд Східна Європа» є потужною неприбутковою організацією з чітко визначеною місією, розвиненою дворівневою структурою та значним впливом на цифрову трансформацію, відновлення громад і громадянське суспільство. Особливості організаційного середовища — висока грантова залежність, мультидонорський профіль, швидке масштабування під час війни — вимагають від системи комплаєнс-менеджменту високої адаптивності, ризико-орієнтованого підходу та посиленого внутрішнього контролю.

Операційна діяльність МБО «Фонд Східна Європа» характеризується проєктно-орієнтованим підходом, високим рівнем виконавчої спроможності та гібридною моделлю реалізації, що поєднує пряме виконання складних завдань із механізмом субгрантування.

У 2023–2025 роках Фонд виконав понад 18–20 масштабних програм у п’яти ключових кластерах: цифрове урядування та підзвітність, гуманітарна допомога та відновлення, підтримка бізнесу та державних інституцій, соціально-політична та міжнародна адвокація, а також розвиток громадянського суспільства. У планах 2025–2026 роках пріоритетним стало масштабне відновлення громад, цифровізація критичних процесів та посилення стійкості в умовах тривалої збройної агресії[32].

Гібридна операційна модель МБО «Фонд Східна Європа» передбачає пряму реалізацію інфраструктурних, логістичних, гуманітарних та цифрових проєктів поряд із системним субгрантуванням, що забезпечує національне охоплення при збереженні високої адаптивності на локальному рівні. Такий підхід дозволяє

оперативно реагувати на кризові виклики, масштабувати успішні практики та інтегрувати результати в державну політику.

Організаційна структура МБО «Фонд Східна Європа» відповідає стандартам міжнародних неприбуткових організацій і включає незалежне Правління, виконавче керівництво, штат понад 50 висококваліфікованих фахівців та матричну модель управління проектами, що забезпечує гнучкість та швидке реагування (Додаток Б).

Така структура дозволяє МБО «Фонд Східна Європа» ефективно поєднувати стратегічний нагляд, високий рівень комплаєнсу та оперативну гнучкість, що є критично важливим в умовах воєнного стану та масштабного відновлення України.

Основні стратегічні напрями діяльності МБО «Фонд Східна Європа» (станом на 2025) формують комплексну систему підтримки сталого розвитку та відновлення України.

Перший напрям – розвиток демократії та громадянського суспільства – є базовим з моменту заснування організації. Він спрямований на посилення інституційної спроможності громадських організацій, підтримку активних громад та формування культури громадської участі в контексті європейської інтеграції. Реалізація здійснюється через щорічні відкриті грантові конкурси, в рамках яких укладається 100–200+ субгрантових угод на рік. Досягнення напрямку включають підвищення інституційної спроможності понад 500 громадських організацій.

Другим ключовим напрямом є цифрова трансформація та GovTech. Флагманською ініціативою тут виступає програма EGAP (2015–2023 роки, з продовженням ключових елементів після 2023 року), реалізована у партнерстві з Innovabridge Foundation, Міністерством цифрової трансформації України та за підтримки Уряду Швейцарської Конфедерації. Програма сприяла впровадженню понад 80 електронних послуг, якими скористалися понад 20 млн українців, а також суттєво посилила екосистему «Дія» та платформу Дія.Engine. Логічним продовженням EGAP стало створення Global Government Technology Centre (GGTC) Kyiv – першого в Україні GovTech-хабу в мережі Центрів з Четвертої

промислової революції Всесвітнього економічного форуму (відкрито 18 грудня 2024 року). У партнерстві з GGTC Berlin центр об'єднує національну екосистему для розробки інноваційних публічних сервісів, впровадження штучного інтелекту в державному управлінні та глобального обміну досвідом (зокрема, через GovTech Intelligence Hub)[41].

Серед ключових цифрових продуктів, реалізованих за підтримки МБО «Фонд Схіна Європа» : комплексні послуги «єМалятко» та «єШлюб», реєстр промислових конопель «єКоноплі», Реєстр пошкодженого та знищеного майна (як основа для фіксації збитків та інтеграції з міжнародним Реєстром збитків), освітній застосунок «Мрія», електронна система рейтингового розподілу в інтернатуру, черга на ендопротезування, вебпортал вакансій МОЗ, ліцензійний реєстр медичної практики, ШІ-асистент у «Дії» та онлайн-сертифікація операторів розмінування. Освітній компонент напряму представлений проектами CDTO Campus та платформою «Дія.Цифрова освіта».

Третій напрям – енергоефективність та енергетична стійкість – охоплює поширення енергоощадних практик у публічному секторі та підтримку Національної бази даних енергоефективності будівель. Яскравим прикладом є проєкт «Power Up!», у межах якого доставлено понад 100 потужних генераторів для прифронтових закладів охорони здоров'я.

Четвертий напрям – гуманітарне реагування, відновлення та стійкість (Development & Relief) – став пріоритетним з 2022 року. Він поєднує екстрену допомогу з довгостроковим відновленням інфраструктури, економіки та громад. Серед реалізованих ініціатив: проєкт «Shelter» (облаштування понад 28 захисних споруд у школах), програми «Phoenix: Resilient Ukraine», «Power of Communities», «Capable and Resistant: Sumy» (гранти на відновлення громад), мікрогранти для понад 300 підприємств малого бізнесу, підтримка внутрішньо переміщених осіб та ветеранів (зокрема, програма з Google.org на 2 млн дол. США). Окремий акцент зроблено на цифровізації гуманітарного розмінування: реєстр забруднених територій, платформа «Розмінуємо Україну», а також онлайн-сертифікація

операторів протимінної діяльності у «Дії» (запущена у вересні 2025 року, понад 125 операторів зареєстровано).

Ефективність діяльності Фонду забезпечується матричною структурою управління, прозорими тендерними процедурами, розвиненою мережею партнерств (Мінцифри, МОЗ, Мінекономіки, Уряд Швейцарії, ЄС, USAID, Google.org, GIZ, ПРООН та інші) та високим рівнем комплаєнсу, підтвердженим регулярними незалежними аудитами.

Таким чином, гібридна модель МБО «Фонд Східна Європа», що поєднує «м'які» інструменти (навчання, субгрантування, цифровізація) з «важкими» інфраструктурними та гуманітарними завданнями, робить організацію одним із провідних операторів міжнародної технічної допомоги, відновлення та модернізації України в умовах воєнного стану та післявоєнної відбудови.

Економічна архітектура МБО «Фонд Східна Європа» базується на принципах функціонування класичної неприбуткової інституції з повною залежністю від цільового фінансування. На відміну від комерційних суб'єктів, модель МБО «Фонд Східна Європа» не передбачає формування статутного капіталу чи отримання прибутку, що визначає специфічний вектор фінансового менеджменту. Діяльність організації спрямована на стовідсоткове цільове використання ресурсів, що вимагає суворої відповідності донорським протоколам, сегрегації рахунків та регулярного підтвердження прозорості через незалежні аудиторські перевірки за міжнародними стандартами.

Оскільки понад 95% бюджету організації формується за рахунок грантової допомоги, фінансова стабільність МБО «Фонд Східна Європа» безпосередньо корелює з ефективністю взаємодії з міжнародними інституційними партнерами. Протягом 2023–2025 років спостерігається значна реконфігурація джерел підтримки, зумовлена як геополітичними змінами, так і стратегічними пріоритетами відновлення України.

Безпосереднім відображенням стратегічного масштабування діяльності МБО «Фонд Східна Європа» є динаміка його балансових показників. Зростання обсягів активів та грошових еквівалентів свідчить про рівень довіри міжнародних

донорів та здатність організації абсорбувати великі обсяги фінансової допомоги в умовах воєнного стану. Нижче у таблиці 2.1 наведено узагальнені дані, що ілюструють стрімку зміну фінансового стану протягом 2020–2024 років.

Таблиця 2.1 -Динаміка фінансових показників (2020–2024 рр.)

Показник (тис. грн)	2020	2021	2022	2023	2024	Динаміка (2024/2020)
Загальні активи	323 815	185 755	956 281	1 107 156	3 956 420	×12,2
Грошові кошти	49 748	43 415	514 864	632 840	476 307	×9,6
Невикористані гранти	314 483	165 124	898 393	1 062 516	3 924 149	×12,5
Поточні зобов'язання	9 332	20 631	57 888	44 640	32 271	×3,5
Власний капітал	0	0	0	0	0	—
Коефіцієнт ліквідності	5,33	2,10	8,90	14,18	14,76	Зростання

Джерело: складено автором

Паралельно з кількісним зростанням активів відбулася якісна трансформація операційної спроможності МБО «Фонд Східна Європа». Розширення ресурсного портфеля супроводжувалося посиленням інституційного потенціалу, що дозволило організації не лише реалізовувати власні програми, а й виступати фінансовим посередником для всього сектору громадських організацій через наступні механізми:

- Оборотність капіталу: дохід за грантами у 2024 р. склав 3,9 млрд грн (+29,88%), із прогнозним зростанням у 2025 р. до 4,135 млрд грн.
- Інституційне розширення: збільшення штату з 22 до 50 фахівців протягом 2022–2024 рр. підтверджує готовність до управління складними мультидонорськими проектами.

- Ефект субгрантування: виконуючи роль фінансового хабу, Фонд розподілив понад \$17 млн через мережу з 1000 субгрантів, стимулюючи розвиток локальних партнерів по всій країні.

Аналіз фінансової траєкторії МБО « Фонд Східна Європа» дозволяє виокремити три ключові етапи розвитку, кожен з яких відрізняється специфікою фінансового навантаження та стратегічними цілями. Ці періоди відображають еволюцію від стабільного планового розвитку до кризового менеджменту та подальшого переходу до моделі гібридної стійкості:

1. Стабілізаційний період (2020–2021 рр.): Планове адміністрування довгострокових програм цифровізації та розвитку громадського суспільства в межах прогнозованих бюджетів.
2. Екстрене масштабування (2022 р.): Різне зростання активів (+414,8%) через мобілізацію ресурсів для гуманітарного реагування (проекти Shelter, Power Up).
3. Гібридна модель (2023–2025 рр.): Інтеграція гуманітарних ініціатив із довгостроковими інвестиціями в GovTech та відновлення громад. Аномально високий коефіцієнт ліквідності (14,76) на цьому етапі свідчить про накопичення значних залишків грантових коштів, що вимагає інтенсифікації операційних процесів.

Масштабування фінансових потоків у 12 разів протягом короткого проміжку часу неминуче породжує суттєві комплаєнс-ризики. Для забезпечення фінансової стійкості Фонд змушений постійно вдосконалювати систему внутрішнього контролю, адаптуючи її до зростаючих обсягів та складності проектів. Науковий аналіз виділяє два домінуючі типи ризиків, що потребують особливої уваги керівництва:

- Операційний ризик- ймовірність відставання адміністративної інфраструктури від темпів фінансового зростання, що може призвести до неефективності процесів.

- Стратегічний ризик - складність синхронізації внутрішніх процедур із новими вимогами європейських донорів у пост-USAID період.

З метою мінімізації зазначених загроз МБО «Фонд Східна Європа» впровадив багаторівневу архітектуру контролю, що включає функціональну сегрегацію обов'язків, щомісячний моніторинг виконання бюджетів, поглиблений due diligence контрагентів та автоматизовані системи відстеження субгрантів. Позитивні висновки незалежних аудитів за період 2022–2024 рр. підтверджують ефективність обраної стратегії управління та високий рівень фінансової прозорості організації.

Фінансова діяльність МБО «Фонд Східна Європа» є репрезентативним прикладом успішної адаптації неприбуткового сектору до екстремальних зовнішніх умов. Здатність організації до масштабування обороту до 4 млрд грн при збереженні високої ліквідності та прозорості свідчить про зрілість її управлінських систем. Ключовими чинниками збереження стійкості в довгостроковій перспективі залишаються автоматизація фінансових процесів, диверсифікація донорського портфеля та успішна інтеграція в європейську систему грантового звітування.

2.2. Практичні вимоги нормативно-регуляторного та донорського середовища діяльності МБО «Фонд Східна Європа»

Діяльність МБО «Фонд Східна Європа» здійснюється в умовах двошарової системи регулювання та контролю: національного законодавства України та багат шарових, часто екстериторіальних вимог міжнародних донорів (рис.2.1). Ця подвійна підзвітність формує надзвичайно жорстке комплаєнс-середовище, де порушення будь-якого рівня може призвести до призупинення фінансування, повернення коштів, репутаційних втрат або виключення з переліку надійних реципієнтів [32,33]. У 2025 році, коли МБО «Фонд Східна Європа» активно

працює з програмами відновлення та переходить від гуманітарної допомоги до довгострокової реконструкції, практичні вимоги донорів та регуляторів стають визначальними для операційної дисципліни та інституційної стійкості організації [36,37].

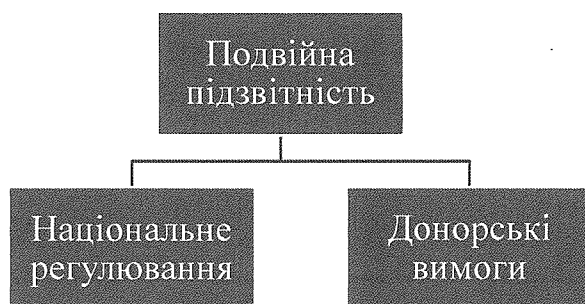


Рис. 2.1. Практичні вимоги нормативно-регуляторного та донорського середовища діяльності МБО «Фонд Східна Європа»

Національне законодавство встановлює базові рамки діяльності МБО «Фонд Східна Європа» як неприбуткової організації та отримувача міжнародної технічної допомоги. Ключові нормативні акти формують практичні вимоги, що безпосередньо впливають на щоденні процеси та вимагають постійного внутрішнього контролю [29].

Перш за все, Податковий кодекс України (стаття 133.4) жорстко регулює статус неприбутковості. МБО «Фонд Східна Європа» зобов'язаний використовувати всі отримані кошти виключно на статутну діяльність, без права розподілу прибутку між засновниками, членами чи працівниками. Практично це означає необхідність вести окремий облік для кожного гранту або програми, чітко розмежовувати витрати за цільовим призначенням та щорічно подавати Звіт про використання доходів (неприбутковість) з повним пакетом первинних документів. Будь-яке нецільове використання коштів (наприклад, фінансування комерційних ініціатив, приховані виплати або витрати, не передбачені статутом) тягне виключення з Реєстру неприбуткових установ та нарахування податку на прибуток [29]. У воєнному контексті, коли обсяги фінансування зросли в десятки разів, ця вимога стає особливо критичною, оскільки фіскальні органи посилюють

перевірки неприбуткових організацій, що працюють з великими потоками міжнародної допомоги.

Закон України «Про благодійну діяльність та благодійні організації» вимагає окремого обліку благодійних коштів та майна, щорічного оприлюднення річного звіту про використання благодійних коштів на сайті організації та в Єдиному реєстрі неприбуткових установ, а також забороняє використання благодійних коштів на політичну діяльність, рекламу чи комерційні цілі [30]. У практиці це посилюється необхідністю чіткого трасування кожної гуманітарної транзакції, особливо в прифронтових регіонах, де ризики зловживань зростають через нестабільність та обмежений доступ до контролю.

Закон України «Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення» зобов'язує ідентифікувати донорів та бенефіціарів, проводити фінансовий моніторинг транзакцій, повідомляти про підозрілі операції [31]. Для МБО «Фонд Східна Європа» це означає посилену перевірку ланцюгів постачання гуманітарної допомоги, особливо в умовах воєнного стану.

Донорський вимір характеризується феноменом «подвійної підзвітності». Практичні вимоги основних донорів включають [38]:

- обов'язковий фінансово-санкційний контроль (поглиблений веттинг контрагентів за міжнародними санкційними списками);
- щорічні комплаєнс-аудити та повну сегрегацію коштів (заборона змішування грантів);
- обов'язковий кодекс поведінки, політику PSEA та механізм whistleblowing;
- прозорі тендерні процедури, правила походження товарів та інтеграцію принципів ESG;
- детальну звітність за кожною транзакцією та обов'язковий аудит.

Особливо жорсткими є вимоги Європейського Союзу, які дедалі більше визначають майбутні стандарти роботи МБО «Фонд східна Європа». Практично це означає:

- обов'язкову відповідність практичному посібнику з процедур закупівель та грантів (включаючи чіткі тендерні пороги та правила походження товарів);
- інтеграцію принципів ESG (екологічні, соціальні та управлінські стандарти) у всі етапи проєктів, зокрема в закупівлі та субгрантування;
- підтвердження наявності внутрішньої системи запобігання зловживанням (Compliance Pillar Assessment), що включає не лише фінансовий аудит, а й прозорі процедури тендерів, запобігання конфлікту інтересів та механізми захисту даних;
- регулярні аудити кожні 6-12 місяців; порушення тягнуть дискваліфікацію на 3–5 років та повернення коштів.

Практичні вимоги нормативно-регуляторного та донорського середовища формують для МБО «Фонд Східна Європа» багатопланову систему комплаєнсу, що поєднує жорсткий фінансовий та санкційний контроль (для донорів), антикорупційну та податкову бездоганність (для держави), високі етичні стандарти поведінки персоналу (для бенефіціарів).

2.3. Діагностика системи комплаєнс-менеджменту МБО «Фонд Східна Європа»

Діагностика системи комплаєнс-менеджменту МБО «Фонд Східна Європа» проведена на основі комплексного аналізу відкритих джерел, річних звітів за 2022–2025 рр., внутрішніх регламентів та результатів практики. Оцінка здійснювалась за п'ятьма блоками, що відповідають вимогам ISO 37301:2021 та моделі «трьох ліній захисту» (ПА 2020).

МБО «Фонд Східна Європа» використовує дворівневу систему врядування, де стратегічний нагляд забезпечує незалежна Рада директорів. Проте, діагностика виявила специфічну особливість: у штатному розписі відсутня виокремлена посада комплаєнс-офіцера. Функція управління відповідністю є децентралізованою та розподіленою між юридичним, фінансовим

департаментами та відділом MEAL. Для наочності реалізації системи контролю нами побудовано схему розподілу відповідальності (рис. 2.1).

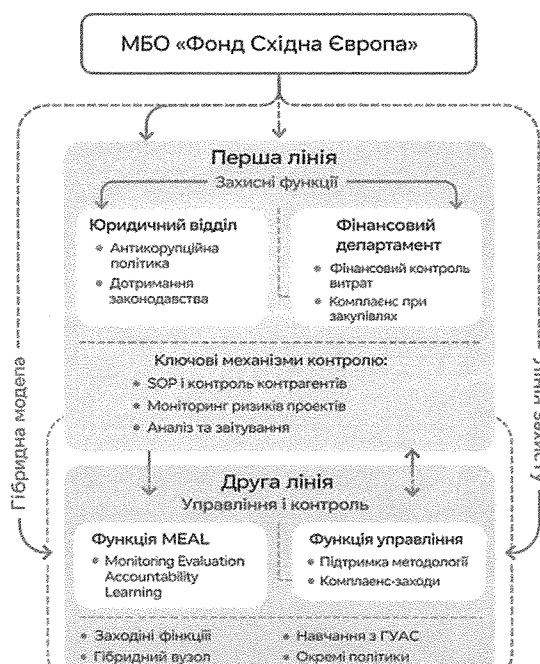


Рис. 2.1 Модель ліній захисту МБО «Фонд Східна Європа»

На основі проведеної діагностики та візуалізованої моделі ліній захисту МБО «Фонд Східна Європа», нижче наведено чотири ключові пропозиції щодо вдосконалення системи комплаєнс-менеджменту:

Першочерговим кроком має стати перехід від децентралізованої структури до виокремленої комплаєнс-функції шляхом призначення штатного комплаєнс-офіцера або створення відповідного підрозділу. Поточна гібридна модель, де функції нагляду розподілені між юридичним та фінансовим відділами, створює ризик конфлікту інтересів та операційного перевантаження працівників. Окрема посада забезпечить необхідну незалежність «другої лінії захисту», дозволяючи зосередитися на стратегічному моніторингу ризиків та професійному консультуванні проєктних менеджерів без прив'язки до операційних завдань інших департаментів.

Необхідно впровадити модель «Smart Compliance» через автоматизацію рутинних процедур перевірки контрагентів та моніторингу субгрантів. Оскільки

організація адмініструє понад 200 активних субгрантів одночасно, ручна верифікація первинної документації створює критичне «операційне горлечко» та підвищує імовірність людської помилки. Інтеграція цифрових інструментів (OCR-технологій для розпізнавання чеків, автоматичного санкційного скринінгу через API) дозволить скоротити час верифікації на 40–60% та забезпечити суцільний, а не вибірковий контроль усіх транзакцій.

Важливим елементом посилення «третьої лінії захисту» є інституціоналізація функції внутрішнього аудиту, яка наразі повністю аутсорситься. Залежність від зовнішніх перевірок, що проводяться зазвичай раз на рік, обмежує здатність фонду оперативно реагувати на внутрішні інциденти або процедурні відхилення в режимі реального часу. Створення внутрішньої аудиторської ролі або запровадження регулярного щоквартального моніторингу критичних процесів дозволить виявляти слабкі місця в системі контролю значно раніше, ніж це зафіксує зовнішній донорський аудит.

Нарешті, пропонується формалізувати систему управління інцидентами через розробку детального «Incident Response Plan» та регулярне проведення анонімних опитувань комплаєнс-культури. Хоча в організації діє гаряча лінія, низька кількість звернень за останні роки може свідчити про потребу в додатковій популяризації каналів whistleblowing серед бенефіціарів та волонтерів. Систематична оцінка етичного клімату допоможе вчасно ідентифікувати ризики «вигорання» або потенційних зловживань, забезпечуючи перехід від формального дотримання інструкцій до глибокої культури доброчесності на всіх рівнях.

РОЗДІЛ 3.

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КОМПЛАЄНС-МЕНЕДЖМЕНТУ БЛАГОДІЙНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ «ФОНД СХІДНА ЄВРОПА»

3.1. Обґрунтування напрямів удосконалення системи комплаєнс-менеджменту в умовах зростання репутаційних та донорських ризиків МБО «Фонд Східна Європа»

МБО «Фонд Східна Європа» позиціонується як організація з високим рівнем комплаєнс-дисципліни серед українських неприбуткових установ, що працюють у сфері міжнародної технічної допомоги. Цей статус зумовлений багаторічною співпрацею з донорами, які застосовують найбільш жорсткі стандарти фінансової підзвітності (SDC Швейцарія, Європейський Союз, та регламенти USAID) [37,5]. Архітектура комплаєнс-системи базується на фундаментальних засадах цільового використання коштів, повної сегрегації обов'язків та багаторівневого контролю, що охоплює внутрішні фінансові перевірки, операційний моніторинг та щорічні зовнішні аудити за міжнародними стандартами.

Інституційна стійкість організації забезпечується через регулярне оновлення відповідних політик. Окремим елементом системи є обов'язковий санкційний скринінг усіх контрагентів через міжнародні бази даних, що в поєднанні з процедурами due diligence дозволяє мінімізувати ризики співпраці з неблагонадійними партнерами. Починаючи з 2024 року Фонд активно інтегрує цифрові інструменти трекінгу витрат, що дозволяє посилити внутрішній контроль у реальному часі та забезпечити прозорість розподілу ресурсів [35].

Аналіз практичної діяльності МБО «Фонд Східна Європа» дозволяє ідентифікувати низку переваг, що забезпечують його високу репутацію серед міжнародних партнерів. Ключовою сильною стороною є повна відповідність донорським стандартам, що підтверджується відсутністю суттєвих зауважень у звітах незалежних аудитів за 2022–2025 роки. Використання моделі окремих субрахунків для кожного гранту виключає можливість змішування коштів, що

значно спрощує процедуру аудиту та забезпечує чітке трасування кожної транзакції.

Особливої уваги заслуговує системний підхід до субгрантування, який охоплює повний цикл: від пре-кваліфікаційної оцінки потенційних отримувачів до регулярного моніторингу імплементації проєктів із верифікацією первинної документації. Це створює умови для ефективного управління ризиками нецільового використання коштів на рівні локальних партнерів. Крім того, рання цифровізація контрольних процедур дозволяє організації зберігати високу швидкість звітування при постійному зростанні кількості активних проєктів.

Попри високу результативність існуючої системи, стрімке дванадцятиразове зростання активів протягом 2020–2024 років сформувало суттєве комплаєнс-навантаження на адміністративний персонал [33]. Існує об'єктивний ризик того, що темпи зростання фінансових потоків можуть випереджати розвиток інституційної спроможності команди. Значна частина процесів, пов'язаних із верифікацією первинних документів та моніторингом субгрантів, досі виконується в ручному або напівавтоматизованому режимі, що підвищує ймовірність помилок через людський фактор та створює ризик перевантаження фахівців.

Додатковим фактором вразливості є висока концентрація невикористаних грантових коштів, що відображається у високому коефіцієнті ліквідності (14,76). Це свідчить про накопичення значних зобов'язань, які у разі недосягнення проєктних індикаторів можуть підлягати поверненню донорам. Також варто враховувати стратегічний ризик зміни донорського ландшафту після закриття місії USAID у 2025 році. Переорієнтація на європейських партнерів вимагатиме від Фонду не лише збереження існуючих практик, а й швидкої інтеграції нових стандартів звітності, зокрема в частині екологічного та соціального управління (ESG).

Зростання репутаційних ризиків пов'язане з масштабуванням діяльності в умовах війни та повоєнного відновлення. Будь-який інцидент на рівні субгрантерів (наприклад, нецільове використання коштів, конфлікт інтересів або порушення

PSEA) може призвести до публічних звинувачень у ЗМІ, втрати довіри донорів та виключення з переліку надійних реципієнтів. У контексті donor fatigue (втоми донорів) та посилення конкуренції за європейські фонди відновлення (Ukraine Facility, EU4DigitalUA) репутаційний капітал стає критичним активом [5]. Навіть незначне порушення може закрити доступ до великих рамкових програм на роки.

Донорські ризики посилюються зміною пріоритетів міжнародних партнерів: скорочення гуманітарного фінансування, перехід до довгострокових проєктів з жорсткими вимогами до ESG, сталого розвитку та зелених закупівель [5,36]. Закриття місії USAID у 2025 році змусило МБО «Фонд Східна Європа» переорієнтовуватися на ЄС, де вимоги до прозорості, екологічної відповідальності та соціального управління не значно вищі, ніж у попередніх програмах.

Обґрунтування напрямів удосконалення базується на трьох основних принципах:

- Проактивність — перехід від реактивного (виявлення порушень постфактум) до превентивного комплаєнсу (прогнозування та блокування ризиків на етапі планування).
- Цифрова трансформація — використання технологій для масштабування контролю без пропорційного зростання штату.
- Баланс жорсткості та гнучкості — збереження високих стандартів для донорів при мінімізації бюрократичного навантаження на команду та субгрантерів.

На підставі раніше здійсненої діагностики у підрозділі 2.3 обґрунтовано п'ять пріоритетних напрямів удосконалення системи комплаєнс-менеджменту:

1. Перехід до моделі «Smart Compliance» з інтеграцією цифрових інструментів - ручні перевірки первинних документів та моніторинг понад 200 субгрантів створюють «операційне горлечко» та високий ризик помилок через людський фактор. Очікуваний ефект: автоматизація до 70–80% рутинних перевірок, скорочення часу верифікації на 40–60%, підвищення точності виявлення аномалій.

2. Виокремлення та інституційне посилення комплаєнс-функції- поєднання комплаєнс-функції з фінансами, юридичним відділом та MEAL знижує незалежність та оперативність реагування. Відсутність окремої штатної посади Risk & Compliance Manager є вразливістю при подальшому зростанні обсягів. Очікуваний ефект: підвищення незалежності другої лінії захисту, централізація моніторингу ризиків, оперативне реагування на інциденти.
 3. Посилення комплаєнс-культури через регулярну оцінку та навчання - наявні тренінги охоплюють штат, але не включають систематичну оцінку рівня комплаєнс-культури (немає щорічних анонімних опитувань співробітників, волонтерів, субгрантерів). Умови війни та швидке масштабування підвищують ризик вигорання та етичних зривів. Очікуваний ефект: підвищення рівня обізнаності та відданості принципам доброчесності, раннє виявлення потенційних порушень через внутрішній зворотний зв'язок
- таблиця 3.1.

Таблиця 3.1 Обґрунтування пріоритетності напрямів (матриця впливу та зусиль)

Напрямок удосконалення	Вплив на зниження репутаційних ризиків	Вплив на зниження донорських ризиків	Рівень необхідних зусиль / інвестицій	Пріоритет
Smart Compliance (цифровізація)	Високий	Високий	Середній	Високий
Виокремлення комплаєнс-функції	Високий	Високий	Середній	Високий
Посилення комплаєнс-культури	Середній	Середній	Низький	Середній

Джерело: складено автором

Умови зростання репутаційних та донорських ризиків (масштабування, зміна донорського ландшафту, donor fatigue, воєнний контекст) вимагають трансформації існуючої комплаєнс-системи МБО «Фонд Східна Європа» з реактивно-контрольної на проактивно-розумну («Smart Compliance»). Обґрунтовані п'ять напрямів удосконалення спрямовані на:

- зниження операційного навантаження через цифровізацію;
- підвищення незалежності та ефективності комплаєнс-функції;
- систематизацію управління ризиками;
- адаптацію до нових вимог європейських донорів (ESG);
- зміцнення культури доброчесності як превентивного бар'єру.

Реалізація цих напрямів дозволить МБО «Фонд Східна Європа» не лише зберегти, а й суттєво посилити статус надійного партнера в умовах переходу до довгострокового відновлення та євроінтеграції України.

3.2. Формування удосконаленої системи комплаєнс-менеджменту на засадах поєднання ризик-орієнтованого та ціннісно-орієнтованого підходів МБО «Фонд Східна Європа»

Виявлені у підрозділі 3.1 тенденції, зокрема зростання адміністративного навантаження, необхідність інтеграції стандартів ESG та стратегічна переорієнтація донорського середовища, зумовлюють потребу у системному оновленні існуючої моделі комплаєнс-менеджменту. Попри високу відповідність чинним вимогам донорів та ефективність поточних процедур контролю, наявні організаційні та технологічні обмеження стримують потенціал масштабування системи. У цьому контексті постає завдання розробки нової архітектури комплаєнсу, яка б відповідала динаміці ризиків, зберігала довіру зовнішніх партнерів і водночас формувала сталу етичну культуру в межах організації та її екосистеми.

Трансформація комплаєнс-системи МБО «Фонд Східна Європа» передбачає не лише інституційне укріплення функції контролю, але й фундаментальну зміну філософії управління доброчесністю. На зміну вузькому, переважно нормативно орієнтованому підходу, має прийти збалансована модель, що поєднує інструменти управління ризиками з формуванням внутрішніх цінностей та відповідальної поведінки усіх стейкхолдерів. Удосконалення системи комплаєнс-менеджменту на

таких засадах є не просто вимогою часу, а стратегічним інструментом забезпечення довгострокової життєздатності Фонду в умовах нової архітекtonіки міжнародної технічної допомоги.

Удосконалена модель комплаєнс-менеджменту, яку доцільно впровадити у МБО «Фонд Східна Європа», повинна поєднувати елементи ризик-орієнтованого управління з ціннісно-орієнтованим підходом [13], що формує довгострокову етичну сталість. Такий підхід забезпечує не лише виявлення та нейтралізацію поточних і потенційних загроз, а й формування внутрішньої культури відповідальності, що сприймається не як зовнішній контроль, а як усвідомлений вибір кожного працівника та партнера.

Ризик-орієнтована складова фокусується на структурованій і систематичній ідентифікації, оцінці та управлінні комплаєнс-ризиками. Це включає створення адаптивного реєстру ризиків, оновлення методології їх оцінювання з урахуванням змін у донорських вимогах, конфліктогенному середовищі та регуляторній динаміці. Ризик-профілі проєктів повинні формуватися не лише на етапі їх затвердження, а й переглядатися під час реалізації, зокрема внаслідок змін у політичному або безпековому контексті. Кожен ризик має бути супроводжений відповідними індикаторами раннього попередження, які інтегруються у цифрову систему моніторингу. Це дозволяє не лише автоматизувати процес контролю, а й своєчасно коригувати дії у разі виявлення негативних тенденцій.

Ціннісно-орієнтована складова спрямована на формування внутрішньої комплаєнс-культури, яка ґрунтується на етичних засадах, прозорості та персональній відповідальності. Вона передбачає посилення внутрішньої комунікації про важливість доброчесності, створення системи регулярного зворотного зв'язку, впровадження анонімних опитувань про етичний клімат та потенційні зони напруги. Паралельно має функціонувати система менторства та інституційної підтримки працівників, які стикаються з етичними дилемами. Розвиток ціннісно-орієнтованого середовища дозволяє знизити рівень пасивної комплаєнс-поведінки (виконання правил без глибокого розуміння їх сутності) та

сформувати проактивну установку на етичне прийняття рішень у нестандартних ситуаціях.

У структурному вимірі реалізація нової моделі передбачає побудову архітектури з п'яти взаємопов'язаних блоків, кожен з яких виконує окрему функцію в єдиній системі:

1. Аналітика ризиків і цифровий моніторинг — створення інтегрованої ІТ-системи, яка поєднує модулі оцінки ризиків, автоматичної перевірки транзакцій, моніторингу КРІ проєктів і управління інцидентами.
2. Незалежна комплаєнс-функція — виокремлення повноцінного підрозділу комплаєнсу зі статусом другої лінії захисту, прямим підпорядкуванням Наглядовій раді та наявністю Risk & Compliance Manager.
3. Субгрант-контроль і capacity building — перехід від карального контролю до менторського супроводу, навчання локальних партнерів базовим комплаєнс-протоколам, спільна розробка планів усунення виявлених ризиків.
4. Комплаєнс-культура та етичне лідерство — регулярні тренінги, анонімне опитування комплаєнс-клімату, включення етичних показників у систему КРІ управлінців.
5. Зовнішня прозорість і звітність — оприлюднення політик, щорічні звіти з комплаєнсу, розширення каналів зворотного зв'язку для бенефіціарів і донорів, участь у ініціативах відкритих даних.

Сучасна система комплаєнс-менеджменту в неприбутковій організації повинна бути не лише формальною, а й інтегрованою в усі рівні управлінської структури. В умовах високої відповідальності перед донорами та громадськістю, МБО «Фонд Східна Європа» прагне забезпечити багаторівневий контроль за дотриманням принципів доброчесності, прозорості та законності. Основою такої системи виступає поєднання стратегічного управління, незалежної комплаєнс-функції, цифрових інструментів моніторингу, навчальних практик і ефективної роботи з партнерськими організаціями. Визначальним є баланс між централізацією політик і децентралізацією виконання. Нижче представлено узагальнену модель основних блоків системи комплаєнс-менеджменту, які

функціонують у МБО «Фонд Східна Європа» відповідно до міжнародних підходів та сучасних донорських вимог таблиця 3.2.

Таблиця 3.2 - Узагальнена модель основних блоків системи комплаєнс-менеджменту

Блок системи	Ключові компоненти	Роль у системі комплаєнсу
1.Стратегічне управління	Наглядова рада Політика ESG та антикорупційні стандарти	Формує політику доброчесності, затверджує рамкові підходи, забезпечує зв'язок з донорами
2.Незалежна комплаєнс-функція	Risk & Compliance Manager Окремий департамент або функціональний модуль	Централізований моніторинг, проведення due diligence, управління ризиками, розслідування інцидентів
3.Цифровий контроль та Smart Compliance	Автоматизовані системи верифікації Аналітика ризиків Платформи моніторингу грантів	Забезпечення прозорості в реальному часі, скорочення людського фактору, підвищення ефективності перевірок
4.Комплаєнс-культура та навчання	Регулярні тренінги Анонімні опитування доброчесності •Етичний кодекс	Підвищення обізнаності, раннє виявлення проблем, формування культури відповідальності
5.Операційна реалізація через субгрантерів	Партнерські неприбуткові організації Контроль реалізації на місцях Інструменти зворотного зв'язку	Виконання програм, локальний імпакт, зворотний зв'язок для адаптації політик та реагування на порушення

Джерело: складено автором

Кожен із цих блоків посилює інші, формуючи цілісну екосистему управління доброчесністю, що адаптована до неприбуткового сектору в умовах високої волатильності середовища. В результаті реалізації такої системи Фонд

зможе не лише ефективно управляти ризиками, а й транслювати модель доброчесності назовні — до локальних партнерів, громад і державних структур. Це сприятиме зміцненню його стратегічного позиціонування як зразкового одержувача міжнародної допомоги в Україні та в ширшому контексті Східної Європи.

У центрі сучасної системи комплаєнс-менеджменту має бути інтелектуальна цифрова платформа, що об'єднує аналітичні та моніторингові функції. Йдеться не лише про використання електронного документообігу, а про створення комплексної системи управління ризиками, яка забезпечує:

- автоматичне сканування транзакцій на предмет відповідності донорам (наприклад, витрати, що не відповідають категоріям бюджету — миттєво позначаються як «ризиковані»);
- регулярне оновлення матриці ризиків відповідно до змін зовнішнього середовища (політичних, нормативних, регіональних);
- побудову теплових карт ризиків за типами проєктів, регіонами, партнерами.

Інтеграція з відкритими джерелами (OpenSanctions, WorldCheck, EU Sanctions Map) дозволяє здійснювати vetting у реальному часі. Впровадження таких інструментів, як Power BI або спеціалізованих комплаєнс-модулів (наприклад, Navex, ComplyAdvantage), дає змогу створити дашборд ключових індикаторів з раннім виявленням відхилень. Це не лише зменшує навантаження на персонал, а й дозволяє оперативно приймати управлінські рішення.

Відокремлення комплаєнс-підрозділу від функцій фінансового контролю, юридичного супроводу та програмного менеджменту є критично важливим. Друга лінія захисту має бути не лише процедурно, а й організаційно незалежною. Рекомендується:

- запровадити посаду Risk & Compliance Manager з прямим підпорядкуванням Наглядовій раді;
- створити окрему політику щодо повноважень та інтервенцій комплаєнс-функції;

- упровадити інструмент автоматичного реєстру інцидентів з можливістю трекінгу етапів розслідування.

Окрема функція підвищує ефективність відповіді на інциденти, дозволяє формувати системну аналітику та унеможлиблює конфлікт інтересів при перевірках фінансових рішень.

МБО « Фонд Східна Європа» реалізує унікальну модель субгрантування, і саме тут необхідно поєднати контроль із розвитком. Замість виключно перевірок після надання коштів, доцільно реалізувати модель capacity building:

- інструмент попередньої оцінки (compliance readiness scorecard) дозволяє визначити слабкі місця;
- типові пакети політик (templates for whistleblowing, CoC, anti-fraud) надаються кожному субгрантеру;
- цикл «оцінка — рекомендації — повторна оцінка» є частиною супроводу.

Такий підхід забезпечує не лише зниження ризиків, а й поступове вирівнювання комплаєнс-рівня партнерів, що особливо важливо в контексті передачі повноважень на місця.

Культура комплаєнсу — це не лише правила, а спільна система переконань. Тому:

- щорічні анонімні опитування персоналу, волонтерів та партнерів дозволяють виявляти слабкі сигнали;
- інтеграція етичної поведінки в оцінку ефективності менеджерів (KPI: інциденти, скарги, проходження тренінгів);
- створення мережі «етичних амбасадорів» серед керівників проєктів для просування комплаєнс-цінностей у регіонах.

Підвищення обізнаності — ключ до мінімізації випадкових порушень та підвищення рівня персональної відповідальності.

Сучасний донор очікує не лише відповідності політикам, а й публічності. Удосконалена система передбачає:

- публікацію щорічного комплаєнс-звіту (Compliance Transparency Report);
- відкритий доступ до ключових політик та whistleblowing-механізму;

- створення каналу фідбеку від бенефіціарів про доброчесність реалізації проєктів.

Це сприяє зміцненню довіри, запобігає репутаційним кризам та дає змогу Фонду позиціонувати себе як лідера відкритості серед НПО.

3.3. Оцінювання ефективності системи комплаєнс-менеджменту МБО «Фонд Східна Європа»

Попри відсутність формалізованої, централізованої комплаєнс-функції в структурі МБО «Фонд Східна Європа», наявні управлінські та операційні практики дають змогу започаткувати системну трансформацію в напрямі побудови дієвого механізму оцінювання ефективності функцій доброчесності. Ключовим аналітичним викликом є необхідність побудови адаптивної моделі вимірювання ефективності у гетерогенному середовищі, де функції контролю, запобігання та реагування розподілені між кількома функціональними блоками, що не завжди взаємодіють у межах уніфікованої методології.

Вихідною передумовою для побудови такої системи оцінювання має стати інвентаризація вже наявних потоків даних, які мають потенціал бути реінтерпретованими у комплаєнс-контексті. Наприклад, аналітика з обробки скарг, динаміка порушень умов грантів, тематика запитів до юридичного відділу, статистика проходження внутрішніх тренінгів, — усі ці сегменти не мають прямого маркування як “compliance-related”, але репрезентують фактичну поведінкову та інституційну відповідність.

Теоретико-методологічна рамка може бути побудована на основі комбінованого підходу: інтеграції індикаторного моніторингу (KPI-based evaluation) із контекстуальним якісним аналізом (interpretive compliance diagnostics), що узгоджується з положеннями ISO 37301:2021 (пп. 9.1–10.3) щодо моніторингу, вимірювання, аналізу та вдосконалення системи управління відповідністю.

У контексті цього підходу доцільним є формування багаторівневої структури індикаторів, яка поєднує:

1. Кількісні операційні індикатори, що фіксують явища на рівні фактів (наприклад, кількість скарг, частота оновлення політик, % субгрантів з високим ризиком);
2. Якісні діагностичні індикатори, що аналізують зміст порушень, глибину конфлікту інтересів, етичні дилеми;
3. Перцептивні індикатори, що відображають суб'єктивне сприйняття доброчесності співробітниками, бенефіціарами, донорами;
4. Системні індикатори, що вказують на здатність організації адаптувати свої політики та реагувати на виклики (наприклад, час між виявленням і закриттям кейсу, оновлення методологій ризик-аналізу).

На відміну від класичних GRC-систем (Governance, Risk, Compliance), які передбачають централізовану архітектуру з виділеними контролінговими одиницями, у поточній конфігурації у МБО «Фонд Східна Європа» більш доцільною є гібридна модель, що ґрунтується на «розумному» використанні існуючих механізмів моніторингу та документації — зокрема даних, які генеруються менеджерами з моніторингу (MEAL), грантовими координаторами, програмними директорами.

Практичним ядром оцінювання виступає набір базових індикаторів, які можуть бути агреговані без суттєвих витрат ресурсів:

- Кількість звернень та скарг — із розподілом за типами (етичні, правові, адміністративні), каналами подання (анонімні, прямі), статусом (відкриті/закриті/відхилені);
- Кількість зафіксованих порушень політик — із деталізацією за напрямками (конфлікт інтересів, недотримання процедур, дискримінаційна поведінка тощо);
- Кількість випадків невиконання умов гранту / договору — як сигнал системних або інституційних збоїв;

- Показники участі в тренінгах із доброчесності / антидискримінації — з деталізацією охоплення, динаміки, тематик;
- Індекси довіри на основі анонімних опитувань — наприклад, частка співробітників, які вважають механізми скарг ефективними.

Окрему увагу варто приділити інтерпретації динаміки індикаторів, що є не менш важливою за самі абсолютні значення. Зростання кількості скарг, наприклад, не обов'язково свідчить про погіршення ситуації, а може відображати покращення доступності каналів повідомлення або зростання довіри до системи реагування.

Вбудованість комплаєнс-індикаторів у загальну систему управління ризиками також потребує стратегічного осмислення. Більшість ризиків, пов'язаних із недоброчесністю, проявляються у зонах перетину функцій — наприклад, коли порушення політики закупівель виникає внаслідок слабкої верифікації контрагента або неефективної координації між фінансовим відділом і польовим офісом. Саме тому індикатори доброчесності повинні бути крос-функціональними та включати транзакційний аналіз — наприклад, кількість випадків, коли один партнер одночасно виконує роль і підрядника, і бенефіціара, без відповідної прозорості.

Ключовим елементом ефективної системи оцінювання є інституціоналізація аналітичного циклу: визначення індикаторів, збір, аналіз, управлінське реагування, оновлення політик. В ідеалі це має бути формалізовано у вигляді регулярного Compliance Review Cycle, що проводиться щопівроку або щороку, із залученням незалежного експерта або зовнішнього аудитора.

З огляду на обмеженість людських та фінансових ресурсів, доцільним є поступовий розвиток системи оцінювання, починаючи з «мінімального ядра» індикаторів, які вже генеруються в межах звітності. У міру розвитку культури комплаєнсу та цифровізації можна розширювати набір індикаторів, автоматизувати аналіз (через Power BI або Google Data Studio), інтегрувати з ризик-матрицями тощо.

У перспективі це створює передумови для повноцінного інституційного закріплення комплаєнс-функції в структурі МБО «Фонд Східна Європа» — або

через створення окремої позиції Risk & Integrity Officer, або через посилення координаційної ролі існуючих блоків (MEAL, юрист, HR).

Таким чином, навіть за відсутності централізованої комплаєнс-структури, організація має всі передумови для побудови дієвої, ефективної, доказової системи моніторингу доброчесності — на основі стратегічного переосмислення існуючих процесів, їх інтеграції, та формалізації оцінки на рівні управлінських рішень.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі здійснено теоретичне обґрунтування та розробку концептуальних засад і практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи комплаєнс-менеджменту МБО «Фонд Східна Європа» на основі поєднання ризик-орієнтованого та ціннісно-орієнтованого підходів, що сприятиме забезпеченню інституційної стійкості, прозорості використання донорських ресурсів та підвищенню репутаційного капіталу організації в умовах викликів відновлення України.

Досягнення поставленої мети видалось можливим за результатами розв'язання поставлених завдань:

1. Комплаєнс-менеджмент у неприбутковому секторі є фундаментальним об'єктом сучасного менеджменту, який визначає здатність організацій ефективно функціонувати в умовах високої регуляторної відповідальності та «подвійної підзвітності» (перед донорами та державою). Доведено, що комплаєнс слугує не лише інструментом мінімізації юридичних ризиків, але й ключовим чинником формування довіри. Поєднання жорстких процедур контролю з етичними стандартами дає змогу організаціям не лише відповідати міжнародним стандартам (зокрема ISO 37301:2021), але й знижувати репутаційні ризики в умовах глобальної «втоми донорів».

2. Формування комплаєнс-системи на засадах гібридного підходу є багатогранним завданням, яке потребує інтеграції нормативно-правових, операційних та цифрових аспектів. Ефективна модель управління відповідністю забезпечує збалансованість між формальним дотриманням правил та внутрішньою культурою доброчесності, що є особливо актуальним для НПО з високою соціальною місією. У цьому контексті особливу увагу приділено методам цифрової трансформації («Smart Compliance»), які дозволяють автоматизувати рутинні перевірки та зосередити ресурс менеджменту на стратегічних ризиках.

3. МБО «Фонд Східна Європа», будучи лідером у сфері міжнародної технічної допомоги та GovTech-рішень в Україні, демонструє високий рівень

комплаєнс-дисципліни. Проведена діагностика засвідчила розвинену організаційну структуру та відповідність стандартам провідних донорів (SDC, ЄС). Водночас стрімке масштабування діяльності та зростання активів (у 12 разів за останні роки) сформували виклик «операційного перевантаження», що потребує переходу від децентралізованої до професійно виокремленої комплаєнс-функції.

4. Аналіз практичної діяльності та фінансових показників Фонду свідчить про високу інтеграцію антикорупційних стандартів у щоденну роботу, зокрема через механізми субгрантування та багаторівневого аудиту. Проте виявлено потребу у вдосконаленні систем моніторингу в реальному часі. Переорієнтація донорського ландшафту на європейські програми відновлення (Ukraine Facility) вимагає від Організації швидкої адаптації до вимог ESG-комплаєнсу та посилення незалежності «другої лінії захисту».

5. Запропонована модель «Smart Compliance» та інституційне виокремлення посади Risk & Compliance Manager дозволять Фонду трансформувати систему управління з реактивної на проактивну. Це забезпечує централізований моніторинг, автоматизацію санкційного скринінгу та проведення due diligence субгрантерів на якісно новому рівні. Реалізація цих заходів дозволяє знижувати адміністративні витрати та мінімізувати ризики «неприйнятних витрат», зберігаючи лідерські позиції Організації.

6. Комплексний підхід до оцінювання ефективності впроваджених змін дозволяє вимірювати вплив комплаєнсу на репутаційну стійкість та операційну швидкість Фонду. Методологія оцінювання, що включає KPI автоматизації, індикатори обізнаності персоналу та результати анонімних опитувань, забезпечує можливість об'єктивного аналізу стану системи. Результати такого аналізу дозволяють не лише забезпечити довіру стейкхолдерів, але й підвищити конкурентоспроможність Фонду як ключового партнера у масштабних проєктах реконструкції України.

Комплаєнс-система МБО «Фонд Східна Європа» стає не просто інструментом дотримання регламентів, а стратегічним активом, що сприяє

довгостроковому розвитку, інноваціям та інституційній незламності Організації у динамічному цифровому та грантовому середовищі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бей Г. В., Синиченко А. В. Ціннісно-орієнтований підхід до управління розвитком підприємства // Економіка та суспільство. 2024. № 63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-66>. (дата звернення: 21.10.2025).
2. Бюджетна підтримка України перевищила 100 мільярдів доларів: Мінфін назвав головних донорів [Електронний ресурс] // Економічна правда. 2024. 15 листоп. Режим доступу: <https://epravda.com.ua/news/2024/11/15/721887/> (дата звернення: 16.12.2025).
3. Дуднева Ю., Артем'єв О. Комплаєнс-менеджмент як стратегічний інструмент забезпечення стійкого розвитку // Business Inform. 2025. № 1. URL: <http://jnas.nbuiv.gov.ua/uk/article/UJRN-0001573694> (дата звернення: 16.12.2025).
4. Дюгованець О., Довба І. Роль ризик-менеджменту в системі корпоративного управління // Geopolitics of Ukraine. 2019. № 2(23). С. 147–163.
5. European Union. Ukraine Facility Regulation (EU) 2024/792 [Electronic resource]. URL: <https://eur-lex.europa.eu> (дата звернення: 10.12.2025).
6. ISO 37301:2021 Compliance management systems – Requirements with guidance for use. Geneva: ISO, 2021.
7. ISO 37001:2016 Anti-bribery management systems – Requirements with guidance for use. Geneva: ISO, 2016.
8. Institute of Internal Auditors (IIA). The Three Lines Model. 2020.
9. OECD. Preventing Corruption in Humanitarian Operations. Paris: OECD Publishing, 2023.
10. UNODC. State of Integrity: A Guide on Developing and Implementing Anti-Corruption Programmes. Vienna, 2013.
11. Parker C. The Open Corporation: Effective Self-Regulation and Democracy. Cambridge University Press, 2013.
12. Power M. The Audit Society: Rituals of Verification. Oxford University Press, 2007.

13. Kaplan R., Mikes A. Managing Risks: A New Framework // Harvard Business Review. 2012.
14. Schein E. Organizational Culture and Leadership. 4th ed. Jossey-Bass, 2010.
15. Маковоз О. В., Коваль Д. І. Теоретичні основи визначення поняття «комплаєнс-менеджмент» // Адаптивне управління: теорія і практика. 2023. № 17 (34).
16. Ковальчук О. В., Моренченко К. Г., Бібік Д. В. Сутність і характеристика комплаєнсу // Економіка. Фінанси. Право. 2023. № 1. С. 18–22.
17. Ліфінцев Д. С. Методичні основи оцінювання впливу корпоративної культури // Ефективна економіка. 2011. № 7.
18. Луцьова В. А. Впровадження функцій комплаєнс-менеджменту для зростання прозорості бізнесу // Економіка та суспільство. 2023. Вип. 56.
19. Масленніков Є. І. Комплаєнс-менеджмент в системі управління підприємством // Ринкова економіка. 2025. Т. 24. № 2(60). С. 140–150.
20. Кобелева Т. О. Організаційна структура комплаєнс на промисловому підприємстві // Вісник НТУ «ХПІ». 2018. № 47.
21. Можаровський М. Ю. Комплаєнс суб'єкта господарювання: поняття, види та принципи // Часопис Київського університету права. 2021. № 2.
22. Овсієнко О. В. Комплаєнс у бізнес-адмініструванні // Економічний простір. 2018. № 134.
23. Орехова А. І. Ціннісно-орієнтований підхід в системі управління підприємством [Електронний ресурс].
24. Пучкова С. І. Методи підвищення етичного рівня бізнес-організації // Ефективна економіка. 2019. № 12.
25. Сагайдак М. П., Маринюк І. О. Теоретичні основи формування системи комплаєнс-менеджменту // Вчені записки. 2024. № 37(4).
26. Сметаніна Н. В., Попова Д. І. Значення впровадження комплаєнс-програм // Часопис Київського університету права. 2018. № 3.

27. Методичні рекомендації НАЗК щодо розробки антикорупційних програм юридичних осіб. Київ: НАЗК, 2023. URL: <https://nazk.gov.ua> (дата звернення: 03.01.2026).

28. Про запобігання корупції: Закон України від 14.10.2014 № 1700-VII. *Відомості Верховної Ради України*. 2014. № 49. Ст. 2056.

29. Податковий кодекс України: Закон України від 02.12.2010 № 2755-VI. *Відомості Верховної Ради України*. 2011. № 13-14, № 15-16, № 17. Ст. 112.

30. Про благодійну діяльність та благодійні організації: Закон України від 05.07.2012 № 5073-VI. *Відомості Верховної Ради України*. 2013. № 25. Ст. 252.

31. Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення: Закон України від 06.12.2019 № 361-IX. *Відомості Верховної Ради України*. 2020. № 25. Ст. 171.

32. Eastern Europe Foundation. Annual Report 2024 [Electronic resource]. URL: <https://eef.org.ua/annual-report-2024> (дата звернення: 20.10.2025).

33. Фінансова звітність МБО «Фонд Східна Європа» // YouControl [Електронний ресурс]. URL: <https://youcontrol.com.ua> (дата звернення: 23.12.2026).

34. Східна Європа (фонд) // Вікіпедія: вільна енциклопедія [Електронний ресурс]. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Східна_Європа_\(фонд\)](https://uk.wikipedia.org/wiki/Східна_Європа_(фонд)) (дата звернення: 05.11.2025).

35. EGAP – Програма електронного врядування [Електронний ресурс]. URL: <https://egap.in.ua/> (дата звернення: 05.11.2025).

36. World Bank. Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment 2024 [Electronic resource]. URL: <https://documents1.worldbank.org> (дата звернення: 11.10.2025).

37. European Commission. Practical Guide to Contract Procedures for EU External Actions (PRAG). 2023.

38. OpenSanctions. Global Sanctions Database [Electronic resource]. URL: <https://opensanctions.org> (дата звернення: 15.12.2025).

39. ComplyAdvantage. AML & Sanctions Screening Solutions [Electronic resource]. URL: <https://complyadvantage.com> (дата звернення: 02.11.2025).

40. Navex Global. Ethics & Compliance Solutions [Electronic resource]. URL: <https://www.navex.com> (дата звернення: 21.10.2025).

41. Global Government Technology Centre Kyiv. Official information [Electronic resource]. URL: <https://www.kyivgovtechcentre.org/home> (дата звернення: 21.10.2025).

Фінансові результати (Форма № 2-мс) мікропідприємства за 2023 рік

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	-	0,0
Інші доходи	2160	1 075 686,9	189 697,7
Разом доходи	2280	1 075 686,9	189 697,7
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	-	0,0
Інші витрати	2165	1 075 686,9	189 697,7
Разом витрати	2285	1 075 686,9	189 697,7
Фінансовий результат до оподаткування	2290	0,0	0,0
Податок на прибуток	2300	-	0,0
Витрати (доходи), які зменшують (збільшують) фінансовий результат після оподаткування	2310	-	0,0
Чистий прибуток	2350	0,0	0,0

Джерело :[33]

Фінансова звітність мікропідприємства

Баланс (Форма № 1-мс) мікропідприємства станом на 31.12.2024 року

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Основні засоби	1010	0,0	749,2
Первісна вартість	1011	11 619,6	31 344,3
Знос	1012	11 619,6	30 595,1
Інші необоротні активи	1090	24 782,2	1 721 619,9
Усього за розділом I "Необоротні активи"	1095	24 782,2	1 722 369,1
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	87 628,4	20 843,0
Поточна дебіторська заборгованість	1155	332 418,0	1 711 534,3
Гроші та їх еквіваленти	1165	632 839,7	476 306,7
Інші оборотні активи	1190	29 487,8	25 367,1
Усього за розділом II "Оборотні активи"	1195	1 082 373,9	2 234 051,1
Баланс (Усього активів)	1300	1 107 156,1	3 956 420,2

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Капітал	1400	0,0	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	0,0	-

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
Неоплачений капітал	1425	0,0	-
Усього за розділом I "Власний капітал"	1495	0,0	0,0
Усього за розділом II "Довгострокові зобов'язання і забезпечення"	1595	1 062 516,5	3 924 149,0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0,0	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
Товари, роботи, послуги	1615	31 604,8	24 201,9
Розрахунками з бюджетом	1620	17,2	13,3
Розрахунками зі страхування	1625	29,5	37,1
Розрахунками з оплати праці	1630	247,3	386,2
Інші поточні зобов'язання	1690	12 740,8	7 632,7
Усього за розділом III "Поточні зобов'язання і забезпечення"	1695	44 639,6	32 271,2
Баланс (Усього пасивів)	1900	1 107 156,1	3 956 420,2

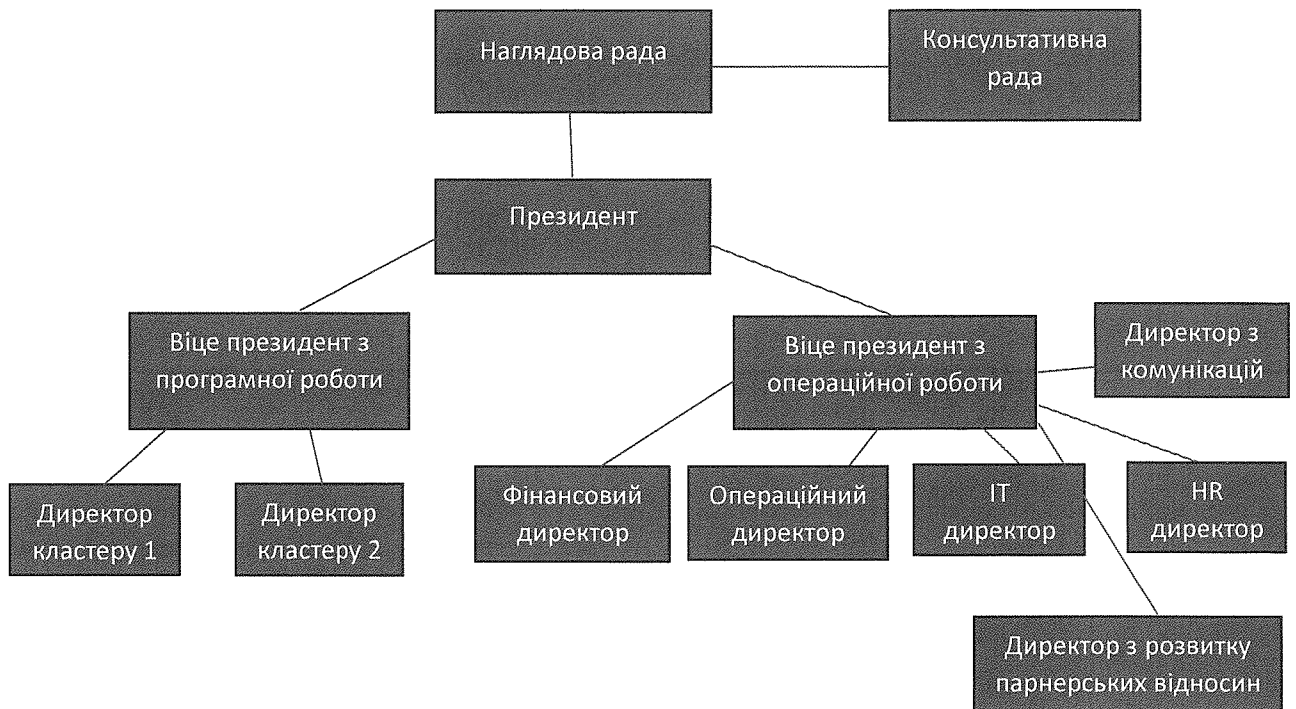
Джерело :[33]

Фінансові результати (Форма № 2-мс) мікропідприємства за 2024 рік

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	-	0,0
Інші доходи	2160	1 598 751,8	1 075 686,9
Разом доходи	2280	1 598 751,8	1 075 686,9
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	-	0,0
Інші витрати	2165	1 598 751,8	1 075 686,9
Разом витрати	2285	1 598 751,8	1 075 686,9
Фінансовий результат до оподаткування	2290	0,0	0,0
Податок на прибуток	2300	-	0,0
Витрати (доходи), які зменшують (збільшують) фінансовий результат після оподаткування	2310	-	0,0
Чистий прибуток	2350	0,0	0,0

Джерело :[33]

Організаційна структура МБО «Фонд Східна Європа»



Джерело: складено автором.

Звіт подібності

Метадані

ДОКУМЕНТ

Заголовок

Смакограй

Автор

Смакограй Тетяна Костянтинівна

Науковий керівник / Експерт

Ліфінцев Денис Сергійович

ІД документу

333278228

ОРГАНІЗАЦІЯ

Назва організації

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman
KNEU

підрозділ

кафедра менеджменту

ЗВІТ

Дата звіту

2/13/2026

Дата редагування

Обсяг знайдених подібностей

Коефіцієнт подібності визначає, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



КП 1

25

Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2



КП 2

11629

Кількість слів



КЦ

96901

Кількість символів

Тривога

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про МОЖЛИВІ маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв		0
Інтервали		1
Мікропробіли		0
Білі знаки		0
Парафрази (SmartMarks)		5

Джерела

Нижче наведений список джерел. В цьому списку є джерела із різних баз даних. Колір тексту означає в якому джерелі він був знайдений. Ці джерела і значення Коефіцієнту Подібності не відображають прямого плагіату. Необхідно відкрити кожне джерело і проаналізувати зміст і правильність оформлення джерела.

10 найдовших фраз

Колір тексту

#	НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ)	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
1	https://ir.kneu.edu.ua/bitstreams/eb748dc9-68d3-4279-8d05-828a10a31859/download	23 0.20 %
2	Любімов_КМО 1/22/2025 Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman KNEU (кафедра менеджменту)	21 0.18 %

3	Любімов_КМО 1/22/2025 Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman KNEU (кафедра менеджменту)	20 0.17 %
4	https://ir.kneu.edu.ua/bitstreams/f0683883-dbdf-4b9f-b168-af67b1141bd2/download	17 0.15 %
5	Любімов_КМО 1/22/2025 Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman KNEU (кафедра менеджменту)	15 0.13 %
6	https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/22639/1/%D0%9C%D1%96%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D0%B5%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE%20%D0%BE%D1%81%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%B8%20%D1%96%20%D0%BD%D0%B0%D1%83%D0%BA%D0%B8%20%D0%A3%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D0%B8%20%D0%BD%D0%B0%20%D0%B4%D1%80%D1%83%D0%BA.pdf	14 0.12 %
7	Уваренко_КМО 1/21/2025 Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman KNEU (кафедра менеджменту)	11 0.09 %
8	КМР_ЖЄМЄЛЯ_КМО_23. 01.2025 1/27/2025 Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman KNEU (кафедра менеджменту)	8 0.07 %
9	https://ir.kneu.edu.ua/bitstreams/eb748dc9-68d3-4279-8d05-828a10a31859/download	7 0.06 %
10	Institutionalization of public financial and control activity as an instrument of budget security of the country Супрунова Ірина Валеріївна, Грицишен Дмитрій Олександрович, Свірко Світлана Володимирівна;	6 0.05 %

з бази даних RefBooks (0.05 %)

#	ЗАГОЛОВОК	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
джерело: Paperity		
1	Institutionalization of public financial and control activity as an instrument of budget security of the country Супрунова Ірина Валеріївна, Грицишен Дмитрій Олександрович, Свірко Світлана Володимирівна;	6 (1) 0.05 %

з домашньої бази даних (0.64 %)

#	ЗАГОЛОВОК	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
2	Любімов_КМО 1/22/2025 Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman KNEU (кафедра менеджменту)	56 (3) 0.48 %
3	Уваренко_КМО 1/21/2025 Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman KNEU (кафедра менеджменту)	11 (1) 0.09 %
4	КМР_ЖЄМЄЛЯ_КМО_23. 01.2025 1/27/2025 Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman KNEU (кафедра менеджменту)	8 (1) 0.07 %

з програми обміну базами даних (0.00 %)

#	ЗАГОЛОВОК	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
з Інтернету (0.52 %)		
#	ДЖЕРЕЛО URL	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)

5	https://ir.kneu.edu.ua/bitstreams/eb748dc9-68d3-4279-8d05-828a10a31859/download	30 (2) 0.26 %
---	---	---------------

6	https://ir.kneu.edu.ua/bitstreams/f0683883-dbdf-4b9f-b168-af67b1141bd2/download	17 (1) 0.15 %
7	https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/22639/1/%D0%9C%D1%96%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D0%B5%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE%20%D0%BE%D1%81%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%B8%20%D1%96%20%D0%BD%D0%B0%D1%83%D0%BA%D0%B8%20%D0%A3%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D0%B8%20%D0%BD%D0%B0%20%D0%B4%D1%80%D1%83%D0%BA.pdf	14 (1) 0.12 %

Список прийнятих фрагментів

#	ЗМІСТ	КІЛЬКІСТЬ ОДНАКОВИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
4		

Протокол аналізу звіту подібності науковим керівником

Заявляю, що я ознайомився з Повним звітом подібності, який був згенерований Системою виявлення і запобігання плагіату щодо роботи:

Автор: Смакограй Т.К.

Назва роботи: «Формування комплаєнс-системи неприбуткової організації»

Науковий керівник: Ліфінцев Д.С.

Підрозділ: кафедра менеджменту

Коефіцієнт подібності: КП1 =1,22 за КП2 = 0,00

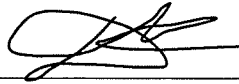
Після аналізу Звіту подібності констатую наступне:

X виявлені в роботі запозичення є сумнівними і не мають ознак плагіату. Тому робота визнається самостійною і допускається до захисту;

- ☐ виявлені в роботі запозичення не мають ознак плагіату, але їх надмірна кількість викликає сумніви щодо цінності роботи і самостійності її автора. Роботу направити на доопрацювання;
- ☐ Виявлені в роботі запозичення є недобросовісними і мають ознаки плагіату або в ній містяться навмисні спотворення тексту, що вказують на спроби приховування недобросовісних запозичень. У зв'язку з чим, робота не допускається до захисту.

Обґрунтування: у роботі присутні посилання на джерела

“13” 02 2025 р.



к.е.н., доц.Денис Ліфінцев

**Міністерство освіти і науки України /
Ministry of Education and Science of Ukraine**

**Київський національний економічний університети імені Вадима
Гетьмана /
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman**

**СТРАТЕГІЯ БІЗНЕСУ:
ЕКО-СОЦІАЛЬНІ І
ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНІ
ПРІОРИТЕТИ РОЗВИТКУ**

**BUSINESS STRATEGY:
ECO-SOCIAL AND
EUROPEAN INTEGRATION
PRIORITIES FOR DEVELOPMENT**

Збірник матеріалів / Proceedings

**Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції /
International Scientific and Practical Internet Conference**

**м. Київ / Kyiv
05 листопада 2025 р. / November 5, 2025**

ОСОКІНА Алла, БИКОВА Вікторія УПРАВЛІННЯ НА ОСНОВІ ДАНИХ: ЯК СИСТЕМНА АНАЛІТИКА ТРАНСФОРМУЄ СИСТЕМУ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ / OSOKINA Alla, BYKOVA Viktoria DATA-DRIVEN MANAGEMENT: HOW SYSTEM ANALYTICS TRANSFORMS THE QUALITY MANAGEMENT SYSTEM	200
СМАКОГРАЙ Тетяна, ЛІФІНЦЕВ Денис ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ КОМПЛІАНС-МЕНЕДЖМЕНТУ В НЕПРИБУТКОВІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ ЯК ЧИННИК ІНСТИТУЦІЙНОЇ СТІЙКОСТІ / SMAKOHRAI Tetiana, LIFINTSEV Denys FORMATION OF A COMPLIANCE MANAGEMENT SYSTEM IN A NON-PROFIT ORGANIZATION AS A FACTOR OF INSTITUTIONAL SUSTAINABILITY	204
СЕКЦІЯ 4. СТРАТЕГІЧНИЙ КОНСАЛТИНГ В УМОВАХ ПОГЛИБЛЕННЯ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ / STRATEGIC CONSULTING IN THE DEEPENING EUROPEAN INTEGRATION GROCESSES PROCESSES	209
ОГОРОДНІК Микола ПОРТФЕЛЬ ПРОЄКТІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ ПРОЄКТНО-ОРІЄНТОВАНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ / OHORODNIK Mykola PROJECT PORTFOLIO AS A TOOL FOR INTELLECTUAL CAPITAL DEVELOPMENT IN PROJECT-ORIENTED ORGANIZATIONS	209
СЕКЦІЯ 5. БІЗНЕС-ОСВІТА: РОЗВИТОК НАВИЧОК XXI СТОЛІТТЯ / BUSINESS EDUCATION: DEVELOPING 21ST-CENTURY SKILLS	213
BANIT Olga INTEGRATING THE 4Cs INTO BUSINESS CURRICULA	213
CHAREKISHVILI Lia ENTREPRENEURSHIP EDUCATION PRACTICES IN GEORGIA	217
GRIGOLAIA Nino TRENDS AND CHALLENGES OF DIGITAL PLATFORM DEVELOPMENT IN GEORGIA	221
TODUA Nugzar, KARTSIVADZE Grigol A STUDY OF STUDENTS' BEHAVIORAL INTENTIONS TOWARDS THE USE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE	227
UTSUNASHVILI Giorgi CHALLENGES OF DIGITAL TECHNOLOGY DEVELOPMENT IN THE TOURISM INDUSTRY	233
ГОЛІОНКО Наталія ФОРМУВАННЯ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ЦИФРОВОЇ СТАЛОСТІ У БІЗНЕС-ОСВІТІ XXI СТОЛІТТЯ / HOLIONKO Nataliia DEVELOPING DIGITAL SUSTAINABILITY COMPETENCIES IN BUSINESS EDUCATION IN THE 21ST CENTURY	237
ЖУКОВСЬКА Валентина, ЛЕВКІВСЬКА Софія ЦИФРОВА АНАЛІТИКА ТАЛАНТІВ У СТРАТЕГІЧНОМУ HR-МЕНЕДЖМЕНТІ / ZHUKOVSKA Valentyna, LEVKIVSKA Sofia DIGITAL TALENT ANALYTICS IN STRATEGIC HR MANAGEMENT	243
ХРАПАЧ Яна БІЗНЕС-ОСВІТА: РОЗВИТОК НАВИЧОК XXI СТОЛІТТЯ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ / KHRAPACH Yana BUSINESS EDUCATION: DEVELOPING 21st-CENTURY SKILLS IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION	247

Тетяна СМАКОГРАЙ,
другий (магістерський) рівень вищої освіти,
освітня програма «Комплаєнс-менеджмент організацій»,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, Україна
smakohrai.tetiana@kneu.ua

Денис ЛІФІНЦЕВ,
канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри менеджменту
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, Україна
ORCID 0000-0003-4074-3725
lifintsev.denys@kneu.edu.ua

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ КОМПЛАЄНС-МЕНЕДЖМЕНТУ В НЕПРИБУТКОВІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ ЯК ЧИННИК ІНСТИТУЦІЙНОЇ СТІЙКОСТІ

Анотація. У статті досліджено теоретичні та практичні засади формування системи комплаєнс-менеджменту в неприбутковій організації. Обґрунтовано роль комплаєнс-системи як інструменту управління нормативними, донорськими та репутаційними ризиками. Розкрито значення ризик-орієнтованого підходу, внутрішнього контролю та етичної культури у забезпеченні інституційної стійкості організації. Визначено ключові елементи ефективної комплаєнс-системи та напрями її інтеграції в загальну систему управління неприбуткової організації.

Ключові слова: комплаєнс-менеджмент, неприбуткова організація, донорські вимоги, комплаєнс-ризики, внутрішній контроль, управління ризиками.

Tetiana SMAKOHRAI,
Master's Student,
educational programme “Compliance management of organizations”,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine
Denys LIFINTSEV,
Ph.D, Associate Professor,
Department of Management,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

FORMATION OF A COMPLIANCE MANAGEMENT SYSTEM IN A NON-PROFIT ORGANIZATION AS A FACTOR OF INSTITUTIONAL SUSTAINABILITY

Abstract. The article examines the theoretical and practical foundations of forming a compliance management system in a non-profit organization. The role of compliance as an instrument for managing regulatory, donor, and reputational risks is substantiated. The importance of a risk-based approach, internal control mechanisms, and ethical

culture in ensuring institutional sustainability is revealed. Key elements of an effective compliance system and directions for its integration into the overall management system of a non-profit organization are identified.
Keywords: compliance management, non-profit organization, donor requirements, compliance risks, internal control, risk management.

Актуальність дослідження зумовлена трансформаційними процесами, що відбуваються в неприбутковому секторі в умовах воєнного стану, фінансової нестабільності, глобалізації регуляторних вимог та інтеграції України до європейського правового простору. Сучасні неприбуткові організації функціонують у складному багаторівневому середовищі, де поєднуються вимоги національного законодавства, міжнародних стандартів фінансової прозорості, донорських регламентів і очікування суспільства щодо підзвітності та доброчесності. У таких умовах комплаєнс-менеджмент перестає бути факультативною функцією і набуває стратегічного значення як механізм забезпечення легітимності та інституційної стійкості організації.

Додаткової актуальності проблема формування системи комплаєнс-менеджменту набуває в умовах зростання репутаційних ризиків. В епоху цифровізації інформація про діяльність організацій швидко поширюється в публічному просторі, а будь-які порушення або підозри у недоброчесності можуть мати значний негативний суспільний резонанс. Для неприбуткових організацій, діяльність яких безпосередньо пов'язана з реалізацією соціально значущих проєктів, збереження репутаційного капіталу є одним із ключових нематеріальних активів. Саме тому формування ефективної комплаєнс-системи стає інструментом не лише нормативної відповідності, а й стратегічного управління довірою.

Постановка проблеми. Попри активний розвиток комплаєнс-інструментів у корпоративному секторі, в діяльності багатьох неприбуткових організацій комплаєнс залишається фрагментарним і зводиться переважно до формального виконання вимог законодавства або донорських регламентів. Відсутність інтегрованої моделі управління комплаєнс-ризиками знижує ефективність контролю та ускладнює забезпечення інституційної стійкості організації.

Проблемним залишається питання реалізації ризик-орієнтованого підходу до формування комплаєнс-системи, а також інтеграції її в загальну систему управління неприбутковою організацією.

Результат дослідження. У сучасних умовах глобалізації посилення донорського контролю та зростання регуляторного навантаження питання формування системи комплаєнс-менеджменту набуває особливої ваги у діяльності неприбуткових організацій. Комплаєнс дедалі частіше розглядається не лише як механізм формального дотримання

законодавчих і грантових вимог, а як комплексна управлінська функція, спрямована на запобігання правовим, фінансовим, репутаційним і стратегічним ризикам. У цьому контексті система комплаєнс-менеджменту виступає інтегрованим інструментом забезпечення прозорості, підзвітності та інституційної стійкості організації.

Відповідно до міжнародного стандарту ISO 37301:2021, система комплаєнс-менеджменту повинна бути інтегрована у загальну систему менеджменту організації та функціонувати за принципом постійного вдосконалення (PDCA-цикл). Антикорупційна складова, визначена стандартом ISO 37301:2021, акцентує увагу на необхідності впровадження процедур належної перевірки, механізмів внутрішнього контролю та системи реагування на порушення [1].

Для неприбуткових організацій інтеграція комплаєнсу в систему управління має особливе значення з огляду на специфіку їх фінансування. Грантові кошти, міжнародна технічна допомога та благодійні внески передбачають підвищений рівень підзвітності перед донорами та суспільством. OECD підкреслює, що ефективна система комплаєнсу формує довіру стейкхолдерів та зменшує ризик зловживань [2]. Водночас UNODC наголошує на превентивному характері комплаєнс-програм як інструменту запобігання корупції [3].

Комплаєнс-ризики в неприбуткових організаціях мають багатовимірний характер. Вони охоплюють не лише правові та фінансові аспекти, а й етичні та репутаційні складові. Репутаційні ризики особливо актуальні в умовах публічної підзвітності, що підтверджується міжнародними дослідженнями щодо впливу доброчесності на довіру стейкхолдерів. Порушення процедур або конфлікт інтересів можуть призвести до втрати донорської підтримки та негативних наслідків для організації.

Зазначені напрями свідчать, що комплаєнс-менеджмент має не лише контрольний, а й стратегічний характер. У сучасній управлінській парадигмі комплаєнс виступає інструментом стратегічного управління ризиками, оскільки забезпечує інтеграцію нормативних вимог у процес прийняття управлінських рішень. Фактично комплаєнс-система формує управлінську рамку відповідальності, що дозволяє узгоджувати стратегічні цілі організації з вимогами правового та донорського середовища.

Формування матриці комплаєнс-ризиків, представленої у табл. 1, здійснено на основі узагальнення міжнародних підходів до оцінки ризиків та практичних рекомендацій щодо організації внутрішнього контролю. Перелік ризиків сформовано з урахуванням типових загроз для неприбуткових організацій, що відображено у вітчизняних дослідженнях комплаєнс-менеджменту.

Таблиця 1 – Матриця комплаєнс-ризиків неприбуткової організації

Вид ризику	Ймовірність	Потенційний вплив	Управлінське реагування
Нецільове використання грантів	Середня	Високий	Посилення фінансового контролю
Порушення донорських процедур	Середня	Високий	Регулярний аудит та навчання персоналу
Конфлікт інтересів	Висока	Середній	Декларації та перевірка пов'язаних осіб
Репутаційні втрати	Низька	Високий	Комунікаційна стратегія

Джерело: складено автором

Реалізація ризик-орієнтованого підходу вимагає чіткого розподілу відповідальності між підрозділами. Модель «трьох ліній захисту», запропонована Інститутом внутрішніх аудиторів, дозволяє структурувати контрольні функції таким чином, щоб уникнути концентрації повноважень та забезпечити незалежність оцінки. Перша лінія відповідає за операційний контроль, друга — за методологічну підтримку та моніторинг, третя — за незалежний аудит ефективності системи [3].

Окрему увагу слід приділити формуванню комплаєнс-культури. М. Сагайдак та І. Маринюк підкреслюють, що без підтримки керівництва комплаєнс-система залишається формальною [5]. У цьому контексті важливими є регулярні навчання персоналу, роз'яснення політик, наявність каналів повідомлення про порушення та захист викривачів.

Таким чином, система комплаєнс-менеджменту в неприбутковій організації є багатокомпонентною структурою, що поєднує нормативні, управлінські та етичні механізми. Її ефективність визначається рівнем інтеграції у стратегічне управління, здатністю адаптуватися до змін середовища та готовністю організації формувати культуру відповідальності. Комплексний підхід до впровадження комплаєнсу забезпечує не лише мінімізацію ризиків, а й створює передумови для довгострокового розвитку та зміцнення довіри донорів і суспільства.

Висновки. У ході дослідження встановлено, що формування системи комплаєнс-менеджменту в неприбутковій організації є об'єктивною необхідністю в умовах посилення регуляторного середовища, зростання донорських вимог та підвищеної суспільної уваги до прозорості використання ресурсів. Комплаєнс у сучасному розумінні виходить за межі формального дотримання законодавчих норм і трансформується у стратегічний інструмент управління ризиками та забезпечення інституційної стійкості організації.

Ефективна комплаєнс-система повинна бути інтегрована в загальну систему управління та охоплювати нормативний, ризик-орієнтований, контрольний та ціннісний

компоненти. Така інтеграція забезпечує узгодження управлінських рішень із законодавчими та донорськими вимогами, мінімізує правові та фінансові ризики, а також сприяє формуванню культури доброчесності.

Таким чином, система комплаєнс-менеджменту в неприбутковій організації виступає багатокомпонентним управлінським механізмом, який забезпечує прозорість діяльності, фінансову безпеку та довгострокову стабільність функціонування. Її впровадження є важливою передумовою зміцнення інституційної спроможності та конкурентоспроможності організації в умовах сучасних регуляторних викликів.

Список використаних джерел

1. ISO 37301:2021. Compliance management systems – Requirements with guidance for use. International Organization for Standardization, 2021. 40 p. URL: <https://www.iso.org/standard/75080.html>
2. OECD (2023). *OECD Guidelines for Multinational Enterprises on Responsible Business Conduct*. OECD Publishing. Paris. 77 p. <https://doi.org/10.1787/81f92357-en>.
3. UNODC. An Anti-Corruption Ethics and Compliance Programme for Business: A Practical Guide. New York: United Nations, 2013. 108 p. URL: https://businessintegrity.unodc.org/bip/uploads/documents/resources/An_Anti-Corruption_Ethics_and_Compliance_Programme_for_Business- A Practical_Guide.pdf
4. The Institute of Internal Auditors (IIA). The Three Lines Model: An Update of the Three Lines of Defense. Lake Mary, FL : IIA, 2020. 14 p. URL: <https://www.theiia.org/globalassets/documents/resources/the-iias-three-lines-model-an-update-of-the-three-lines-of-defense-july-2020/three-lines-model-updated-english.pdf>
5. Сагайдак М.П., Маринюк І.О. Дослідження теоретичних основ формування системи комплаєнс-менеджменту організацій. *Збірник наукових праць "Вчені записки"*. 2024. № 37(4). С. 108-120. http://doi.org/10.33111/vz_kneu.37.24.04.10.068.074



KYIV NATIONAL ECONOMIC UNIVERSITY
NAMED AFTER VADYM HETMAN



Certificate of participation

This is to certify that

Tetiana SMAKOHRAI

has participated in the
International Scientific and Practical Internet Conference
«**BUSINESS STRATEGY:
ECO-SOCIAL AND EUROPEAN INTEGRATION PRIORITIES FOR DEVELOPMENT**»

Certificate #2025/3-14

November 05, 2025
Kyiv, Ukraine