

Михайло САГАЙДАК,

д-р екон. наук., професор, завідувач кафедри менеджменту,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, Україна

ORCID 0000-0001-6526-1170

sahaidak@kneu.edu.ua

Юлія ОРЛА,

другий (магістерський) рівень вищої освіти,
освітня програма «Компласнс-менеджмент організацій»,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, Україна

ORCID 0009-0000-4121-0256

orlapost2017@gmail.com

РОЗВИТОК КОМПЛАСНСУ В УКРАЇНІ В КОНТЕКСТІ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ

*Анотація. У тезах досліджено основні етапи становлення та розвитку компласнсу в Україні в контексті європейської інтеграції та трансформації системи корпоративного управління. Проаналізовано теоретичні основи компласнсу як інструменту інституційного та корпоративного управління, його еволюцію у США та країнах ЄС, а також його роль у забезпеченні економічної безпеки та сталого розвитку національної економіки. Розкрито інституційні бар'єри впровадження компласнсу в Україні, вплив законодавчих, регуляторних та цифрових трансформацій на формування ефективних компласнс-систем. Визначено спільні та відмінні риси української та європейської моделей компласнсу. Сформульовано рекомендації щодо подальшого розвитку компласнс-інфраструктури як чинника підвищення прозорості, довіри та макроекономічної стабільності держави.
Ключові слова: компласнс, європейська інтеграція, корпоративне управління, антикорупційна політика, цифровізація, інституційна спроможність*

Mykhailo SAHAIDAK,

Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Management,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

Yuliya ORLA,

Master's Student,
educational programme “Compliance management of organizations”,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

DEVELOPMENT OF COMPLIANCE IN UKRAINE IN THE CONTEXT OF EUROPEAN INTEGRATION

*Abstract. The theses examine the key stages of the formation and development of compliance in Ukraine in the context of European integration and the transformation of the corporate governance system. The theoretical foundations of compliance as an instrument of institutional and corporate governance are analyzed, along with its evolution in the United States and the European Union countries, as well as its role in ensuring economic security and sustainable development of the national economy. The study identifies institutional barriers to the implementation of compliance in Ukraine and assesses the impact of legislative, regulatory, and digital transformations on the formation of effective compliance systems. Common and distinctive features of the Ukrainian and European compliance models are determined. Recommendations are formulated for the further development of compliance infrastructure as a factor in enhancing transparency, trust, and macroeconomic stability of the state.
Keywords: compliance, European integration, corporate governance, anti-corruption policy, digitalization, institutional capacity*

Актуальність. В умовах поглиблення європейської інтеграції України та структурної трансформації національної економіки особливої ваги набуває впровадження сучасних механізмів забезпечення доброчесності, прозорості та підзвітності у державному та корпоративному управлінні. Одним із ключових інструментів такого забезпечення виступає комплаєнс як система внутрішнього та інституційного контролю відповідності діяльності організацій законодавчим, етичним та антикорупційним вимогам. Після 2014 року, у зв'язку з імплементацією положень Угоди про асоціацію між Україною та ЄС, питання формування ефективних комплаєнс-механізмів набуло стратегічного значення з огляду на реформування публічного управління, корпоративного сектору та фінансових ринків. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю адаптації української моделі комплаєнсу до європейських стандартів, а також потребою подолання інституційних, організаційних та культурних бар'єрів, що стримують повноцінне функціонування комплаєнс-систем і знижують рівень довіри до економічних та державних інститутів.

Постановка завдання. Мета дослідження полягає в аналізі особливостей розвитку комплаєнсу в Україні, визначенні його спільних та відмінних рис порівняно з європейською моделлю, а також ідентифікації ключових інституційних проблем і стратегічних перспектив розвитку комплаєнс-інфраструктури. Для досягнення поставленої мети передбачено вирішення таких завдань: дослідження еволюції комплаєнсу як інструменту корпоративного управління; визначення значення комплаєнсу для забезпечення економічної безпеки та стійкості національної економіки; аналіз інституційних бар'єрів упровадження комплаєнсу в Україні; характеристика впливу законодавчих змін і цифровізації на розвиток комплаєнс-системи; порівняння української та європейської моделей комплаєнсу з позицій інституційної зрілості та ефективності правозастосування.

Результати дослідження. У результаті проведеного дослідження встановлено, що комплаєнс як інституційний та управлінський феномен зазнав послідовного розвитку в контексті трансформації моделей корпоративного управління, еволюціонувавши від інструменту внутрішнього контролю у корпоративному секторі США до багаторівневої системи забезпечення нормативної, етичної та антикорупційної відповідності, інтегрованої у моделі публічного та приватного управління країн Європейського Союзу. Такий підхід до розуміння комплаєнсу відображає його сучасне трактування як комплексного механізму управління відповідністю та ризиками, що підтверджується як міжнародними, так і вітчизняними науковими дослідженнями [1, с. 56-58; 5, с. 134-136]. У європейській практиці комплаєнс функціонує як складова системи належного врядування (good governance) та корпоративної відповідальності, поєднуючи превентивні, ризик-орієнтовані та контрольні механізми, зокрема ризик-менеджмент, внутрішній аудит,

захист викривачів та антикорупційний контроль. У цьому контексті комплаєнс розглядається не лише як інструмент дотримання нормативних вимог, а як чинник забезпечення економічної безпеки та інституційної стійкості національних економік, що є характерним для європейської моделі корпоративного управління [3].

Аналіз нормативно-правового забезпечення засвідчив, що після 2014 року в Україні сформовано базову законодавчу інфраструктуру для впровадження комплаєнс-підходів у державному та корпоративному секторах. Гармонізація національного законодавства з правом ЄС сприяла інституціоналізації антикорупційної політики, розвитку механізмів прозорості публічних фінансів та вдосконаленню корпоративного управління. Водночас виявлено розрив між нормативним закріпленням комплаєнс-вимог і практикою їх реалізації, що знижує ефективність функціонування комплаєнс-систем, зокрема у фінансовому секторі України [2].

Дослідження інституційних чинників дозволило виявити низку системних обмежень, зокрема недостатній рівень правової культури, фрагментарність внутрішніх політик у приватному секторі, а також домінування формального підходу до комплаєнс-контролю без належної інтеграції ризик-орієнтованих методів управління. Такі інституційні бар'єри ускладнюють формування зрілих комплаєнс-систем і стримують розвиток ефективного корпоративного управління в умовах трансформаційної економіки [5, с. 138-140]. Разом із тим встановлено позитивну динаміку розвитку цифрових інструментів забезпечення прозорості та підзвітності, зокрема у сфері публічних закупівель, фінансової звітності та електронного декларування. Цифровізація процесів управління створює передумови для підвищення ефективності комплаєнс-моніторингу та мінімізації корупційних ризиків, водночас актуалізуючи питання кібербезпеки, захисту даних і міжінституційної координації, що відповідає сучасним європейським підходам до розвитку корпоративного управління [3].

Порівняльний аналіз української та європейської моделей комплаєнсу засвідчив, що їх концептуальна основа є подібною та базується на принципах доброчесності, прозорості та підзвітності. Водночас ключова відмінність полягає у рівні інституційної зрілості, стабільності правозастосовної практики та сформованості комплаєнс-культури у країнах ЄС. В Україні ж розвиток комплаєнсу відбувається в умовах перехідної інституційної моделі, що зумовлює необхідність подальшого вдосконалення правозастосування та інтеграції європейських стандартів у корпоративну практику [4].

Висновки. Узагальнюючи результати проведеного дослідження, можна дійти висновку, що розвиток комплаєнсу в Україні в контексті європейської інтеграції є системним, багатовимірним та інституційно зумовленим процесом, який відображає глибші трансформації у сфері публічного та корпоративного управління. Комплаєнс

поступово переходить від вузького інструменту формального контролю до комплексного механізму управління відповідністю, ризиками та доброчесністю, інтегрованого в сучасні моделі належного врядування. Встановлено, що європейська модель комплаєнсу характеризується високим рівнем інституційної зрілості, стабільністю правозастосування та сформованою культурою дотримання норм, що забезпечує її ефективність як інструменту корпоративної відповідальності та економічної безпеки. В Україні ж комплаєнс перебуває на етапі розвитку та інституціоналізації, що проявляється у наявності нормативної бази за відсутності сталої практики її реалізації.

Дослідження підтвердило, що інституційні бар'єри, зокрема низький рівень правової культури, формалізм у впровадженні комплаєнс-процедур, кадровий дефіцит та фрагментарність внутрішніх політик, істотно стримують розвиток ефективних комплаєнс-систем в Україні. Водночас саме подолання цих обмежень є ключовою передумовою підвищення економічної стійкості та довіри до державних і корпоративних інститутів. Обґрунтовано, що цифровізація відіграє дедалі вагомішу роль у розвитку комплаєнс-систем, створюючи нові можливості для прозорості, моніторингу та превентивного управління ризиками. Разом із тим ефективність цифрових інструментів безпосередньо залежить від рівня інституційної координації, якості правового регулювання та забезпечення кібербезпеки. Таким чином, подальший розвиток комплаєнсу в Україні має розглядатись як стратегічний напрям інституційного розвитку, що поєднує нормативну гармонізацію з правом ЄС, формування культури доброчесності, розвиток професійної спроможності та впровадження ризик-орієнтованих і цифрових підходів до управління відповідністю. Реалізація цих завдань сприятиме зміцненню економічної безпеки, підвищенню інституційної стійкості та успішній інтеграції України до європейського економічного та управлінського простору.

Список використаних джерел

1. Дубіцький М. Поняття «комплаєнс»: загальна характеристика підходів до визначення. *Наукові записки НаУКМА. Юридичні науки*. 2025. Том 16. С. 54–62. DOI: 10.18523/2617-2607.2025.16.54-62.
2. Грудзевич У., Пилипенко С., Огінок С. Комплаєнс-політика банків України на сучасному етапі. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 60. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-128>.
3. OECD (2025). *Mapping Ukraine's financial markets and corporate governance framework for a sustainable recovery*. OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/866c5c44-en>
4. Kostruba A. Managing foreign business operations in Ukraine in the context of war. *Business Horizons*. 2025. Vol. 68, Issue 1. pp. 67-81. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2024.01.003>.
5. Карпушенко М., Карпушенко О. Теоретико-методологічні аспекти формування системи комплаєнс-контролю. *Сучасний стан наукових досліджень та технологій в промисловості*. 2023. № 1 (23). С. 132–142. doi: 10.30837/ITSSI.2023.23.132.