

**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 ОРГАНІЗАЦІЇ
ВИГОВСЬКОЇ ЛЮДМИЛИ ВАЛЕРІЇВНИ**

Науковий керівник: к. е. н., доц., доцент кафедри 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	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОМПЛАЄНС-СИСТЕМИ	6
1.1. Сутність та значення комплаєнс-системи в сучасних організаціях	6
1.2. Основні елементи комплаєнс-системи	16
1.3. Законодавча та регуляторна база комплаєнс-системи	25
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ КОМПЛАЄНС-СИСТЕМИ ТОВ «ІА «ВІЛЬНА УКРАЇНА»	33
2.1. Загальна характеристика ТОВ «ІА «ВІЛЬНА УКРАЇНА»	33
2.2. Аналіз існуючої комплаєнс-системи в ТОВ «ІА «ВІЛЬНА УКРАЇНА»	42
2.3. Оцінка комплаєнс-системи діяльності ТОВ «ІА «ВІЛЬНА УКРАЇНА»	52
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ КОМПЛАЄНС-СИСТЕМИ ТОВ «ІА «ВІЛЬНА УКРАЇНА»	60
3.1. Напрями та заходи вдосконалення комплаєнс-системи ТОВ «ІА «ВІЛЬНА УКРАЇНА»	60
3.2. Оцінка ефективності запропонованих заходів вдосконалення комплаєнс-системи ТОВ «ІА «ВІЛЬНА УКРАЇНА»	70
3.3. Організаційне забезпечення реалізації запропонованих заходів вдосконалення комплаєнс-системи ТОВ «ІА «ВІЛЬНА УКРАЇНА»	78
ВИСНОВКИ	85
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	87
ДОДАТКИ	94

ВСТУП

У сучасних умовах трансформації бізнес-середовища, що супроводжується посиленням регуляторних вимог, цифровізацією процесів та зростанням ролі репутаційних факторів, питання формування ефективної комплаєнс-системи набуває особливої актуальності. Для бізнес-організацій комплаєнс перестає бути формальною вимогою та трансформується у стратегічний інструмент забезпечення стабільності, прозорості та довгострокової конкурентоспроможності.

Актуальність дослідження також зумовлена зростанням кількості комплаєнс-ризиків, пов'язаних із фінансовими операціями, договірною діяльністю, взаємодією з контрагентами та дотриманням антикорупційного законодавства. В умовах воєнного стану в Україні ці ризики додатково посилюються через нестабільність зовнішнього середовища, зміни у регуляторній політиці та необхідність швидкого прийняття управлінських рішень, що підвищує ймовірність порушень та управлінських помилок. Особливої значущості проблема набуває для підприємств сфери торговельно-розважальної нерухомості, діяльність яких характеризується складною системою взаємодії з орендарями, підрядниками, державними органами та споживачами. У таких умовах відсутність системного підходу до управління комплаєнсом може призводити до фінансових втрат, зниження інвестиційної привабливості та погіршення ділової репутації.

Проблематика формування та розвитку комплаєнс-системи знайшла відображення у працях як вітчизняних, так і зарубіжних науковців і практиків. Внесок у дослідження сутності комплаєнсу, його ролі у системі корпоративного управління та управління ризиками здійснили такі вітчизняні дослідники, як М. П. Сагайдак, І. О. Маринюк, М. та О. Карпушенко, Д. Можаровський. Вагоме теоретичне підґрунтя становлять також праці зарубіжних учених, зокрема Herbert Kelman, який досліджував механізми формування поведінкових моделей (compliance, identification, internalization) у контексті впливу організаційного середовища. Окрему роль у розвитку концепції комплаєнсу відіграють міжнародні

організації та інституції, зокрема Organisation for Economic Co-operation and Development та International Compliance Association, які формують рекомендації щодо впровадження комплаєнс-програм, антикорупційних політик та стандартів доброчесної поведінки. Важливе значення мають також міжнародні стандарти, зокрема ISO 37301:2021, а також національне законодавство України у сфері запобігання корупції та регулювання діяльності суб'єктів господарювання.

У наукових роботах розглядаються питання формування комплаєнс-культури, ролі «tone from the top», впровадження антикорупційних програм та управління комплаєнс-ризиками. Водночас недостатньо дослідженими залишаються питання практичної інтеграції комплаєнс-функції у діяльність конкретних бізнес-організацій, зокрема торговельно-розважальних центрів, а також оцінювання ефективності таких систем і розроблення прикладних заходів їх удосконалення.

Метою кваліфікаційної магістерської роботи є обґрунтування теоретико-методичних засад та розроблення рекомендацій щодо формування та вдосконалення комплаєнс-системи бізнес-організації.

Для досягнення поставленої мети у роботі визначено такі завдання:

- визначити сутність та значення комплаєнс-системи в сучасних організаціях та охарактеризувати основні елементи комплаєнс-системи;
- дослідити законодавчу та регуляторну базу комплаєнс-системи;
- охарактеризувати діяльність та ключові показники організації;
- проаналізувати стан комплаєнс-системи досліджуваної організації;
- розробити напрями та заходи вдосконалення комплаєнс-системи;
- оцінити ефективність запропонованих заходів та їх практичну доцільність;
- запропонувати організаційне забезпечення реалізації запропонованих заходів вдосконалення комплаєнс-системи організації.

Об'єктом дослідження є процес формування та функціонування комплаєнс-системи бізнес-організації.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів впровадження та удосконалення комплаєнс-системи у діяльності торговельно-розважального центру.

У процесі дослідження використано такі методи: аналіз і синтез – для узагальнення теоретичних підходів до сутності комплаєнсу; порівняльний аналіз – для дослідження міжнародних та вітчизняних практик; системний підхід – для розгляду комплаєнсу як інтегрованої управлінської системи; метод експертного опитування – для оцінювання ефективності окремих елементів комплаєнс-системи організації; метод зваженої бальної оцінки – для розрахунку інтегрального показника ефективності комплаєнсу; графічні та табличні методи – для візуалізації результатів дослідження.

Теоретична та методична значущість роботи полягає у розвитку підходів до формування комплаєнс-системи як складової системи управління підприємством, а також у вдосконаленні методичного підходу до оцінювання її ефективності. Практичне значення одержаних результатів полягає у розробленні конкретних заходів щодо вдосконалення комплаєнс-системи досліджуваної організації, які можуть бути використані у діяльності підприємств сфери торговельно-розважальної нерухомості з метою зниження ризиків, підвищення ефективності управління та зміцнення ділової репутації.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативно-правові акти України, міжнародні стандарти у сфері комплаєнсу (зокрема ISO 37301), наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів, аналітичні матеріали міжнародних організацій, статистичні дані, а також внутрішні документи та показники діяльності досліджуваної організації.

Основні результати дослідження представлені у тезах – Виговська Л.В. «Комплаєнс-система як складова ефективного управління організацією». *Science, Technologist and Industry in the Digital Age: Collection of Scientific Papers* «3rd International Scientific and Practical Conference». – March 18-20, 2026. Hamburg, Germany. С. 319-321.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОМПЛАЄНС-СИСТЕМИ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність та значення комплаєнс-системи в сучасних організаціях

У сучасному глобалізованому та висококонкурентному середовищі ефективність функціонування бізнес-організацій залежить не лише від фінансових чи операційних показників, а й від здатності дотримуватися встановлених законодавчих вимог, міжнародних стандартів та етичних норм. Глобалізаційні процеси, посилення ролі державного регулювання, зростання суспільного запиту на прозорість діяльності та корпоративну відповідальність зумовили необхідність формування нових управлінських механізмів. У цих умовах на перший план виходить концепція комплаєнсу, яка в найбільш загальному вигляді трактується як дотримання організацією зовнішніх і внутрішніх правил, норм і стандартів [1].

Поняття «комплаєнс» є багатогранним і перебуває на перетині правових, управлінських та етичних підходів, що зумовлює різноманітність його трактувань у науковій літературі. Відсутність єдиного універсального визначення пояснюється тим, що феномен комплаєнсу сформувався під впливом еволюції корпоративного управління, міжнародного регулювання та розвитку стандартів етики бізнесу.

У працях сучасних дослідників комплаєнс розглядається як інструмент забезпечення законності діяльності підприємства, система контролю за дотриманням норм і правил, а також як елемент корпоративної культури, що формує поведінку працівників у межах етичних і правових стандартів. Водночас, міжнародні організації – зокрема International Compliance Association (ICA) [2] та Організація економічного співробітництва та розвитку (OECD) [3] – акцентують увагу на інтегрованому характері комплаєнсу як на системі управління ризиками невідповідності.

Аналіз наукових підходів дозволяє простежити еволюцію розуміння цього поняття – від вузького юридичного тлумачення до сучасного міждисциплінарного підходу, що поєднує правові, управлінські, економічні та соціальні аспекти.

У вітчизняній та зарубіжній науковій літературі поняття «комплаєнс» розглядається з різних теоретичних і практичних позицій. Одні дослідники трактують його переважно як інструмент правового контролю та дотримання вимог законодавства, інші - як систему управління ризиками і елемент корпоративного управління, спрямований на забезпечення прозорості, доброчесності та етичної поведінки в бізнесі. В українських наукових джерелах, зокрема в роботах М. Сагайдак та І. Маринюк, М. Карпушенко та О. Карпушенко, Н. Сметаніної, О. Ковалишина, Т. Швидкої, М. Яценка та інших, підкреслюється комплексний характер комплаєнсу, який поєднує функції контролю, попередження ризиків і формування корпоративної культури. У зарубіжних підходах (ICA, OECD, ISO 37301, Griffith, Etzioni, Kelman) комплаєнс розглядається як частина ширшої комплаєнс-системи, що охоплює юридичні, етичні та соціальні вимоги. Основні теоретичні та практичні підходи до розуміння комплаєнсу – від нормативно-правового та ризик-орієнтованого до інтегрованого управлінського й етичного зазначено в Додатку А. Розглянемо їх докладніше.

У статті «Дослідження теоретичних основ формування системи комплаєнс-менеджменту організацій» М. Сагайдак та І. Маринюк зазначають, що «термін «комплаєнс» використовується для позначення відповідності зазначеним стандартам, правилам або регулюванням. У контексті бізнесу – це означає виконання вимог і нормативів, що стосуються певних процедур, політик чи правил, щоб забезпечити відповідність з правовими вимогами, стандартами безпеки, етикою чи іншими нормами» [4].

Н. Сметаніна розглядає комплаєнс як інструмент, що виник на початку XX ст., коли у США було створено Food and Drug Administration (FDA) для контролю фармацевтичного й харчового ринків. Надалі розвиток поняття пов'язується з ухваленням закону Foreign Corrupt Practices Act (1977) та формуванням систем етичного регулювання бізнесу [5]. М. Яценко визначає комплаєнс як складову

системи управління та внутрішнього контролю, спрямована на запобігання ризикам невідповідності законодавству, державним і галузевим стандартам, кодексам етичної поведінки [5].

Відповідно до підходу International Compliance Association (ICA), комплаєнс трактується як професійна діяльність, спрямована на забезпечення доброчесності бізнесу, яка передбачає формування глобальної культури етичної поведінки, дотримання законодавчих вимог і підвищення довіри до компаній з боку суспільства та стейкхолдерів [5]. Міжнародний стандарт ISO 37301:2021 «Compliance Management Systems – Requirements with Guidance for Use» визначає комплаєнс як структурований і системний підхід до управління відповідністю, який охоплює розроблення, впровадження, моніторинг і постійне вдосконалення процедур дотримання законодавчих, етичних та внутрішніх зобов'язань організації [1]. У рекомендаціях Організації економічного співробітництва та розвитку (OECD) комплаєнс розглядається як невід'ємна частина системи управління ризиками та корпоративного управління. Організація наголошує, що дотримання принципів етики й запобігання корупційним практикам є фундаментом відповідального бізнес-поведінки, а впровадження комплаєнс-систем дозволяє компаніям підвищити ефективність внутрішнього контролю та репутаційну стійкість на міжнародному рівні [3].

Суттєвий внесок у розвиток теоретичних засад комплаєнсу зробили зарубіжні науковці, які розглядали його крізь призму соціологічних і організаційних теорій. Так, Herbert Kelman у своїй праці «Compliance, Identification, and Internalization: Three Processes of Attitude Change» (1958) запропонував одну з перших концептуальних моделей соціальної відповідності. Учений виокремив три взаємопов'язані процеси впливу: compliance (підкорення або формальне дотримання зовнішніх вимог), identification (наслідування поведінки для асоціювання себе з певною групою чи особою) та internalization (глибинне прийняття цінностей, норм і переконань). У контексті сучасного корпоративного управління ця модель дозволяє пояснити, як формуються поведінкові механізми

дотримання норм у межах організації та чому ефективність комплаєнс-систем залежить не лише від санкцій, а й від внутрішньої етичної культури [6].

Інший вагомий внесок зробив Amitai Etzioni, автор праці «A Comparative Analysis of Complex Organizations» (1961). У своїй теорії він визначив три типи влади: примусову, утилітарну та нормативну, які формують відповідні типи залучення працівників: відчужене, розрахункове та моральне. Відповідність комплаєнс у моделі Етціоні є результатом поєднання влади й залученості, що забезпечує баланс між контролем і мотивацією в організаціях. Цей підхід заклав основу для розуміння комплаєнсу як соціального феномену організаційної поведінки, а не лише як правового інструменту [7, 8].

Важливим теоретичним продовженням цих ідей стали роботи Kenneth Arrow, який у 1974 році підкреслив фундаментальну роль авторитету та комплаєнсу в забезпеченні функціонування організацій. Науковець розглядає відповідність як основу довіри в управлінських відносинах, що забезпечує ефективність колективних дій і зниження транзакційних витрат. Sidney Dekker – один із ключових зарубіжних дослідників у сфері «safety compliance» та «just culture». Він розглядає комплаєнс не як сукупність заборон, а як поведінкову систему, у якій баланс між покаранням і навчанням визначає рівень довіри, прозорості й відповідальності в організації [7].

Розглянуті підходи до трактування поняття «комплаєнс» засвідчують його багатогранний характер і міждисциплінарну природу. У сучасних умовах це поняття охоплює як юридичний, так і управлінський, етичний та соціальний виміри діяльності організацій. Відповідно, сфери практичного застосування комплаєнсу значно розширилися – від фінансово-банківської сфери до медицини, корпоративного менеджменту, державного управління та соціальної політики. Така універсальність пояснюється тим, що комплаєнс виконує не лише контрольну, а й профілактичну та регулятивну функції, забезпечуючи баланс між законодавчими вимогами, корпоративними стандартами й етичними принципами.

Для систематизації сфер реалізації комплаєнс-підходів доцільно розглянути порівняльну характеристику їх застосування в Україні та на міжнародному рівні, яку запропонували в своїй роботі М. Сагайдак та І. Маринюк (табл. 1.1) [4].

Таблиця 1.1 – Сфери впровадження комплаєнс-систем та їх характеристика у вітчизняній і міжнародній практиці [4]

Сфери застосування		Обґрунтування
Український вимір	Теоретико-правовий аналіз	У наукових працях комплаєнс розглядається як складова системи внутрішнього контролю підприємства, що охоплює напрями корпоративної соціальної відповідальності, екологічної безпеки, охорони праці, податкового регулювання та антикорупційної політики. Такий підхід забезпечує узгодження господарської діяльності із законодавчими нормами та етичними принципами.
	Банківська сфера та ринки капіталу	У фінансовому законодавстві України поняття « <i>комплаєнс</i> » закріплено як елемент системи управління ризиками та дотримання нормативних вимог. Зокрема, Постановою НБУ від 11.06.2018 № 64 визначено функції контролю за відповідністю діяльності банків чинним правовим, регуляторним і внутрішнім стандартам.
Міжнародний вимір	Міжнародна асоціація комплаєнсу (ICA)	У міжнародній практиці комплаєнс трактується як сукупність управлінських і контрольних процедур, спрямованих на забезпечення законності діяльності організації, управління ризиками невідповідності та дотримання принципів етичного ведення бізнесу
	Медична сфера	Згідно з визначенням <i>World Health Organization (WHO)</i> , комплаєнс (або дотримання) означає рівень, у якому пацієнт виконує медичні рекомендації та приписи лікаря. Такий підхід підкреслює важливість дисциплінованої поведінки як чинника ефективності лікування.
	Фінансовий сектор	У міжнародній фінансовій практиці комплаєнс визначається як дотримання банками та фінансовими установами вимог регуляторів, галузевих стандартів і внутрішніх політик, що забезпечує належний контроль ризиків, прозорість звітності та захист інтересів клієнтів.
	Психологія та психіатрія	У медико-психологічному контексті комплаєнс характеризує ступінь відповідності поведінки пацієнта призначеним рекомендаціям, охоплюючи як мотиваційно-поведінкові, так і когнітивні аспекти взаємодії з лікарем
	Менеджмент та бізнес	У сфері менеджменту комплаєнс розглядається як інструмент забезпечення відповідності корпоративних політик, процедур і кодексів етики вимогам законодавства та принципам належного управління. Його мета полягає у зміцненні правової, фінансової та репутаційної стійкості організації.

Як видно з таблиці 1.1, концепція комплаєнсу вийшла далеко за межі фінансово-банківського сектору. Вона дедалі частіше застосовується у сфері охорони здоров'я, управління персоналом, державного регулювання та бізнес-етики. Це свідчить про інтеграцію принципів доброчесності, прозорості та відповідальності у всі аспекти діяльності організацій, що підтверджує стратегічну роль комплаєнс-систем у сучасному корпоративному управлінні.

На мою думку, різні сфери застосування комплаєнсу демонструють еволюцію цього інструменту від суто контрольної функції до комплексного механізму стратегічного управління ризиками. Зокрема, у банківському та фінансовому секторі комплаєнс має переважно нормативно-регулятивний характер і спрямований на мінімізацію правових та фінансових ризиків. Натомість у сфері менеджменту та бізнес-етики він набуває ціннісно-орієнтованого змісту, формуючи корпоративну культуру та довгострокову репутаційну стійкість організації. Окремо слід підкреслити, що у медичній та соціально-психологічній сферах комплаєнс виходить за межі формального дотримання норм і набуває поведінкового виміру, що безпосередньо впливає на ефективність взаємодії між суб'єктами. Таким чином, вважаємо, що сучасна комплаєнс-система повинна розглядатися не лише як інструмент контролю, а як інтегрована модель управління, що поєднує правові, етичні та організаційні аспекти діяльності.

Для глибшого розуміння сутності та сфери застосування комплаєнсу важливо проаналізувати передумови його виникнення. Формування систем управління комплаєнсом відбувалося поступово під впливом суспільних, правових та економічних чинників.

Початок XX століття – зародження ідей комплаєнсу. Перші елементи практик відповідності пов'язані із захистом суспільної безпеки та прав споживачів. Прийняття у США Pure Food and Drugs Act (1906) започаткувало обов'язкові правила маркування та контролю якості продукції, що стало підґрунтям для майбутніх комплаєнс-процедур [7]. В 1931 році було засноване підприємство «Bureau of Chemistry», пізніше воно набуло назву «Food and Drug Administration». Це підприємство діяло у сфері фармацевтичної та харчової галузей. На цьому підприємстві були розроблені та впроваджені правила, яких учасники ринку повинні були дотримуватись [7]. 1960–1970-ті роки – формалізація комплаєнсу. У цей період Комісія з цінних паперів та бірж США (SEC) запровадила вимогу призначати Комплаєнс-офіцера, відповідального за дотримання норм [7]. Таке призначення забезпечило формалізацію функції комплаєнсу та надало їй автономності, подібної до внутрішнього аудиту [7]. У цей період у США зростала

стурбованість проблемами організованої злочинності, фінансування мафіозних угруповань і наркоторгівлі. Важливим кроком став ухвалений у 1970 році Racketeer Influenced and Corrupt Organizations Act (RICO) та був спрямований на боротьбу з організованою злочинністю та непряме посилення корпоративного контролю (тривалими термінами ув'язнення та конфіскацією майна) [7].

Подальший розвиток ускладнили політичні скандали, зокрема справа Watergate (1972–1974), що продемонструвала слабкість внутрішнього контролю у вищих ешелонах влади. Додатково ситуацію загострив міжнародний корупційний скандал за участю корпорації Lockheed (1976), яка здійснювала масштабні хабарі державним посадовцям Японії, Німеччини, Саудівської Аравії та інших країн [7].

У відповідь на серію криз у корпоративному секторі США у 1977 році був ухвалений ключовий нормативний акт – Foreign Corrupt Practices Act (FCPA). Він передбачав обов'язкове ведення прозорого бухгалтерського обліку компаніями, зареєстрованими на американських біржах, а також встановлював відповідальність за хабарництво іноземним посадовим особам [9].

1990-ті роки – розвиток корпоративної відповідальності. У 1991 році U.S. Sentencing Guidelines встановили принципи притягнення корпорацій до відповідальності за організаційні злочини. Це стимулювало компанії створювати комплексні програми відповідності та формалізувало необхідність запровадження системи комплаєнс-менеджменту [7].

У 2000-них роках система набувала розширення та масового впровадження. Розвиток глобалізації та цифрових технологій зумовив появу галузевих стандартів. Зокрема, у 2004 році було запроваджено Payment Card Industry Data Security Standard (PCI DSS) для компаній, що працюють з даними платіжних карток. Одночасно поширюється стандарт ISO 27001, орієнтований на інформаційну безпеку [7]. Починаючи з 2010-тих років і дотепер зростання ролі хмарних технологій і глобальних ринків сприяло активному розвитку міжнародних стандартів комплаєнсу. Важливим етапом стало ухвалення ISO 37301:2021, який закріпив цілісну методологію створення, підтримки та вдосконалення системи комплаєнс-менеджменту. Сучасні комплаєнс-системи перетворилися з

інструменту уникнення санкцій на стратегічний ресурс, що забезпечує прозорість, підзвітність та формує довіру з боку стейкхолдерів [7].

У 2000-х роках в Україні розпочався активний етап запровадження системи комплаєнс, що було зумовлено адаптацією національного законодавства до міжнародних стандартів доброчесності та прозорості бізнесу. Важливою подією у цьому процесі стало ухвалення у 2011 році Закону України «Про засади запобігання і протидії корупції», який у 2015 році було замінено оновленим Законом України «Про запобігання корупції» [10]. Ці нормативні акти заклали основу для впровадження вітчизняних антикорупційних політик і посилили увагу до корпоративного комплаєнсу як складової системи внутрішнього контролю підприємств. Поступове посилення регуляторного тиску та підвищення вимог до прозорості господарської діяльності сприяли подальшому розвитку комплаєнс-механізмів як на національному, так і на міжнародному рівнях.

Ключовим напрямом цього розвитку стало впровадження антикорупційних комплаєнс-програм, які нині становлять пріоритет для більшості міжнародних і українських компаній. Значним кроком у цьому напрямі стало ухвалення Національним агентством з питань запобігання корупції (НАЗК) у грудні 2016 року «Методичних рекомендацій щодо підготовки та реалізації антикорупційних програм юридичних осіб», у яких було визначено порядок розроблення, реалізації та моніторингу антикорупційних програм, а також методологію оцінювання внутрішніх і зовнішніх корупційних ризиків. У 2018 році Національний банк України затвердив Положення «Про організацію управління системами ризиків у банках України та банківських групах», яким офіційно було введено поняття «комплаєнс-ризик» та «комплаєнс-менеджер». Важливим етапом подальшої імплементації стало ухвалення Закону України «Про ринки капіталу та організовані товарні ринки» від 19 червня 2020 року, що закріпив термін «комплаєнс» у контексті регулювання діяльності учасників фінансового ринку. На сучасному етапі практика комплаєнсу в Україні охоплює широкий спектр сфер, а саме від антикорупційного та антимонопольного регулювання до питань охорони праці, захисту персональних даних, фінансового моніторингу, закупівель та санкційного

контролю. У багатьох організаціях комплаєнс став невід'ємною частиною управлінських процесів, інтегрованою у політики корпоративної етики, внутрішнього аудиту та управління ризиками. Отже, розвиток комплаєнс-програм в Україні пройшов еволюційний шлях – від фрагментарних внутрішніх систем контролю у великих компаніях до формування комплексної нормативно закріпленої системи, яка відповідає міжнародним стандартам і сприяє забезпеченню відповідності діяльності суб'єктів господарювання законодавчим вимогам, етичним нормам і корпоративним цінностям [11].

Таким чином, передумовами виникнення комплаєнс-систем стали: посилення державного регулювання у США, боротьба з організованою злочинністю та наркоторгівлею, корупційні скандали у великих корпораціях, а також зростання суспільного запиту на прозорість і контроль за бізнес-практиками. Зі зростанням глобальної інтеграції та ускладненням взаємозв'язків між галузями його роль істотно трансформувалася: від вузько орієнтованого інструменту юридичного контролю до комплексної системи управління ризиками та етичної поведінки. Важливим етапом у процесі еволюції комплаєнсу стало запровадження міжнародних стандартів і регуляторних актів, таких як ISO 27001 у сфері інформаційної безпеки, General Data Protection Regulation (GDPR) у Європейському Союзі, Health Insurance Portability and Accountability Act (HIPAA) у США та California Consumer Privacy Act (CCPA). Вони зосередили увагу не лише на юридичному дотриманні норм, але й на належному управлінні ризиками та етичному поводженні з даними [12].

У сучасних умовах динамічного бізнес-середовища та зростання регуляторних вимог комплаєнс перестав сприйматися виключно як механізм юридичного контролю. Його сутність набула стратегічного значення для забезпечення стійкості, довіри та конкурентоспроможності організацій. Як зазначається у звітах UpGuard [13] та Management Systems World [14], комплаєнс-система забезпечує системний моніторинг дотримання нормативних вимог, що дозволяє мінімізувати юридичні та фінансові ризики, уникати санкцій і штрафів.

Водночас комплаєнс виконує репутаційно-захисну функцію, оскільки формує довіру до компанії з боку інвесторів, клієнтів і державних органів. Згідно з аналітичними матеріалами Cyber Sierra та OECD, організації, що впроваджують стандарти ISO 37301 або аналогічні комплаєнс-програми, демонструють вищий рівень корпоративної репутації та стійкості до кризових ситуацій [15].

Крім того, впровадження комплаєнс-системи сприяє підвищенню ефективності управління. Міжнародний стандарт ISO 37301:2021 визначає, що інтеграція комплаєнс-процедур у загальну систему менеджменту дозволяє створити єдину структуру для управління ризиками, узгодження політик та прийняття рішень на основі принципів прозорості та підзвітності [16]. Важливою складовою сучасного комплаєнсу є корпоративна культура доброчесності, що формує поведінкові орієнтири для працівників та стимулює відповідальність у прийнятті управлінських рішень. Як підкреслює Investopedia, комплаєнс сьогодні виконує функцію не лише нагляду, а й виховання етичної поведінки, сприяючи зміцненню корпоративних цінностей і довгострокових партнерських відносин [17].

Таким чином, у результаті еволюції підходів до дотримання нормативних вимог комплаєнс перетворився з реактивного механізму на проактивну управлінську стратегію, яка забезпечує не лише правову безпеку бізнесу, але й його інституційну довіру, ефективність та соціальну легітимність. Комплаєнс-система в сучасних організаціях є невід'ємним компонентом корпоративного управління, що поєднує правові, етичні й культурні засади сталого розвитку.

Отже, комплаєнс-система є комплексною управлінською системою, спрямованою на забезпечення відповідності діяльності організації законодавству, внутрішнім політикам, міжнародним стандартам і принципам ділової етики. Її основне значення полягає у мінімізації юридичних і репутаційних ризиків, підвищенні прозорості та ефективності управління, а також формуванні культури доброчесності. У сучасних умовах комплаєнс виступає не лише інструментом контролю, а й важливим чинником сталого розвитку та конкурентоспроможності бізнесу.

1.2. Основні елементи комплаєнс-системи

Структура комплаєнс-системи формується на основі сукупності взаємопов'язаних елементів, які забезпечують здатність організації дотримуватися правових, регуляторних, етичних і внутрішніх вимог. У сучасній науковій та практичній літературі виокремлюють два рівні трактування елементів комплаєнс-системи – організаційно-прикладний та нормативно-методологічний, відмінність між якими зумовлена різними цілями побудови та оцінювання системи управління відповідністю.

Організаційно-прикладний підхід, представлений у міжнародному стандарті ISO 37301:2021 «Compliance Management Systems – Requirements with Guidance for Use» [18], рекомендаціях OECD та методичних документах регуляторних органів, орієнтований на практичне впровадження комплаєнс-функцій у систему корпоративного управління. У межах цього підходу основна увага зосереджується на внутрішній архітектурі комплаєнс-системи, зокрема на політиках і процедурах, управлінні комплаєнс-ризиками, моніторингу, звітності, навчанні персоналу та діяльності комплаєнс-офіцера. Такий підхід демонструє, як саме комплаєнс-система функціонує у повсякденній діяльності організації та забезпечує її відповідність правовим і етичним стандартам.

Нормативно-методологічний підхід, розроблений у межах аудиторського стандарту IDW PS 980 «Audit of Compliance Management Systems» [19], має іншу цільову спрямованість і використовується передусім для оцінювання ефективності діючої комплаєнс-системи з боку незалежних аудиторів. У цьому контексті комплаєнс-система аналізується крізь призму її ключових принципів і функціональних складових, а саме: комплаєнс-культури, цілей, ризиків, програми, організації, комунікації, а також механізмів моніторингу й постійного вдосконалення. Така класифікація відображає логіку аудиторського підходу, в якому акцент робиться не стільки на формальній структурі, скільки на результативності та узгодженості функціонування системи.

Таким чином, обидва підходи є взаємодоповнювальними: організаційно-прикладний підхід описує практичну архітектуру комплаєнсу, тоді як нормативно-методологічний – його системну логіку та критерії ефективності. Узагальнення положень зазначених нормативно-методологічних джерел дає змогу окреслити сім ключових складових комплаєнс-системи (рис. 1.1). Розглянемо докладніше зазначені елементи комплаєнс-системи.



Рисунок 1.1 – Структурні елементи комплаєнс-системи

Джерело: складено автором на основі [19, 20]

Комплаєнс-культура є ключовим та базовим елементом комплаєнс-системи, що визначає етичну, поведінкову та управлінську основу всієї діяльності організації. У міжнародних стандартах вона трактується як система цінностей, норм та моделей поведінки, які формують ставлення працівників і керівництва до дотримання законодавчих, регуляторних та внутрішніх вимог. Так, відповідно до стандарту IDW PS 980, формування ефективної комплаєнс-культури базується на принципі *tone from the top* – демонстрації керівництвом особистої прихильності до етичності, прозорості та правомірності управлінських [19]. Згідно зі стандартом ISO 37301:2021, культура комплаєнсу повинна формувати середовище, у якому працівники усвідомлюють важливість дотримання вимог, відчувають підтримку

керівництва, мають доступ до прозорих політик і чітких процедур, а також можуть без страху повідомляти про порушення [20].

У вітчизняній науковій літературі комплаєнс-культура розглядається як системоутворюючий елемент внутрішнього контролю, що поєднує правові, етичні та управлінські аспекти діяльності організації. Дослідники підкреслюють, що її зміст формується через сукупність внутрішніх стандартів поведінки, антикорупційних програм, політик конфлікту інтересів, корпоративних кодексів етики та правил етичної взаємодії персоналу. Такий підхід дозволяє трактувати комплаєнс-культуру як систему колективних переконань щодо важливості правомірності, доброчесності та відповідальної поведінки в господарській діяльності (табл. 1.2) [4].

Таблиця 1.2 – Ключові характеристики комплаєнс-культури

Характеристика	Опис
Етична орієнтація	Чіткі корпоративні цінності, кодекс етики, нульова толерантність до порушень
Tone from the top	Особистий приклад керівництва: прозорість, законність, відкрите декларування етичних принципів
Доступність політик та процедур	Система внутрішніх документів: кодекси, інструкції, антикорупційні програми
Система навчання	Регулярні тренінги, підвищення обізнаності, внутрішні комунікації
Механізми довіри	Наявність конфіденційних каналів повідомлення (<i>whistleblowing</i>), захист викривачів
Запобіжний характер	Фокус на профілактиці порушень, а не лише на контролі

Джерело: складено автором на основі [19]

Комплаєнс-цілі є системоутворюючим елементом комплаєнс-системи, оскільки визначають стратегічний вектор її розвитку, зміст управлінських заходів та рівень результативності процесів забезпечення відповідності. Чітке формулювання комплаєнс-цілей є необхідною умовою ефективного функціонування системи, адже саме вони задають орієнтири для планування, моніторингу та оцінювання ефективності комплаєнс-програм. Комплаєнс-цілі мають узгоджуватися з вимогами законодавства, галузевими стандартами та стратегічними завданнями організації, а також бути конкретними й вимірюваними. У міжнародних стандартах комплаєнс-цілі трактуються як стратегічні та

формалізовані орієнтири, інтегровані у загальну систему корпоративного управління та управління ризиками. Вони розглядаються як інструмент узгодження комплаєнс-системи з корпоративною стратегією та механізм оцінювання її ефективності [19]. Водночас у вітчизняних наукових дослідженнях акцент робиться на етичному, антикорупційному та поведінковому вимірі комплаєнс-цілей, що зумовлено специфікою національного регуляторного середовища та етапом розвитку корпоративної культури [4]. Таким чином, міжнародний підхід підкреслює системність, формалізацію та процесну орієнтацію комплаєнс-цілей, тоді як український – їх соціально-етичну та превентивну спрямованість. Обидва підходи є взаємодоповнювальними й у сукупності формують комплексне розуміння ролі комплаєнс-цілей у системі управління відповідністю.

Одним із ключових елементів функціонування комплаєнс-системи є управління комплаєнс-ризиками, оскільки саме вони відображають імовірність негативних наслідків для організації у разі недотримання законодавчих вимог, регуляторних актів, етичних норм або внутрішніх корпоративних політик. Під комплаєнс-ризиком доцільно розуміти потенційну загрозу виникнення фінансових, юридичних чи репутаційних втрат, що може істотно вплинути на стабільність і стійкість бізнесу. У цьому контексті управління комплаєнс-ризиками розглядається як невід’ємна складова загальної системи управління ризиками організації. Ідентифікація комплаєнс-ризиків є початковим і водночас визначальним етапом процесу управління відповідністю. Вона передбачає системний аналіз усіх бізнес-процесів компанії, оцінювання їх відповідності чинному законодавству та зовнішнім регуляторним вимогам, а також виявлення потенційних зон ризику [21].

Такий підхід дозволяє не лише фіксувати факти можливих порушень, а й прогнозувати їх виникнення та своєчасно розробляти превентивні заходи з мінімізації негативних наслідків. У межах системи управління комплаєнс-ризиками важливу роль відіграє постійний моніторинг змін у нормативно-правовому середовищі, регулярне оновлення внутрішніх політик і процедур, а також періодичне проведення оцінювання ризиків відповідно до специфіки діяльності організації. Комплаєнс-ризики можуть бути пов’язані з порушенням фінансового,

податкового, антикорупційного, трудового або антимонопольного законодавства, а також із недотриманням етичних стандартів і корпоративних правил поведінки (табл. 1.3) [11].

Таблиця 1.3 – Види комплаєнс-ризиків та їх вплив на діяльність організації

Вид комплаєнс-ризиків	Зміст ризику	Можливі наслідки
Антикорупційний ризик	Порушення антикорупційного законодавства, конфлікт інтересів, хабарництво, неправомірна вигода	Штрафи, кримінальна відповідальність, репутаційні втрати
Фінансовий комплаєнс-ризик	Недотримання вимог фінансового, податкового, банківського законодавства	Фінансові санкції, відкликання ліцензій, регуляторний тиск
Санкційний ризик	Порушення режимів міжнародних або національних санкцій	Блокування активів, обмеження діяльності, вторинні санкції
Регуляторний ризик	Невиконання вимог наглядових органів і регуляторів	Приписи, штрафи, зупинення діяльності
Репутаційний ризик	Втрата довіри з боку клієнтів, партнерів, інвесторів	Зниження вартості бізнесу, втрата ринкових позицій
Етичний ризик	Порушення кодексу етики, неетична поведінка персоналу	Погіршення корпоративної культури, плинність кадрів
Ризик захисту персональних даних	Порушення вимог щодо обробки та зберігання персональних даних	Штрафи, судові позови, втрати довіри клієнтів

Джерело: складено автором на основі [21, 11]

Як видно з таблиці 1.3, комплаєнс-ризики мають багатовимірний характер і охоплюють не лише правові та фінансові аспекти діяльності організації, а й етичну, репутаційну та управлінську складові. Така різноманітність ризиків зумовлює необхідність комплексного підходу до їх ідентифікації та управління, а також інтеграції функції комплаєнсу у загальну систему корпоративного управління.

Особливої актуальності управління комплаєнс-ризиками набуває у фінансовому секторі, де такі ризики найчастіше пов'язані з відмиванням коштів, фінансовими махінаціями, шахрайством, порушенням вимог фінансового моніторингу та регуляторних норм. У банківських установах комплаєнс-ризик, як правило, асоціюється з недотриманням фінансового законодавства та нормативів регуляторів, що може призвести до застосування значних санкцій, штрафів або обмежень діяльності з боку наглядових органів. У цьому контексті ключова роль у системі управління комплаєнс-ризиками належить комплаєнс-офіцеру або відповідному структурному підрозділу, який здійснює постійний аналіз ризиків,

контроль за дотриманням внутрішніх і зовнішніх вимог, а також ініціює впровадження коригувальних і запобіжних заходів [11]. Таким чином, ефективне управління комплаєнс-ризиками дозволяє не лише мінімізувати ймовірність порушень, а й підвищити рівень правової захищеності, репутаційної стійкості та довіри до організації з боку стейкхолдерів [11].

Структура комплаєнс-підрозділу формується з урахуванням масштабу діяльності організації, галузевої специфіки та особливостей її організаційної побудови. У великих корпораціях, як правило, створюються спеціалізовані департаменти комплаєнсу, які можуть бути диференційовані за окремими напрямками, зокрема антикорупційним, фінансовим, санкційним, екологічним або регуляторним. У малих і середніх підприємствах функції комплаєнсу зазвичай покладаються на одного фахівця або визначеного відповідального працівника. Водночас незалежно від розміру організації ключовим принципом ефективного функціонування комплаєнс-системи залишається інституційна незалежність комплаєнс-офіцера, що забезпечує об'єктивність прийняття рішень та мінімізує ризики адміністративного тиску [11].

Комплаєнс-офіцер є центральною фігурою системи управління відповідністю та виконує функції організації, координації й контролю процесів дотримання законодавчих вимог, внутрішніх політик і міжнародних стандартів. До основних завдань цієї посади належать аналіз і оцінювання комплаєнс-ризиків, розроблення та впровадження комплаєнс-політик і процедур, запобігання, виявлення та документування порушень, проведення внутрішніх перевірок і розслідувань, а також підготовка звітності для керівництва організації. Важливим напрямом діяльності комплаєнс-офіцера є також організація навчань і підвищення обізнаності персоналу щодо етичних стандартів і правил поведінки [11].

Для забезпечення ефективності комплаєнс-функції комплаєнс-офіцер взаємодіє з іншими структурними підрозділами організації, зокрема юридичним, фінансовим, підрозділом внутрішнього аудиту та службою управління персоналом, що сприяє інтеграції комплаєнсу в загальну систему корпоративного управління. Зростання ролі комплаєнс-офіцера в сучасних українських компаніях свідчить про

поступову трансформацію корпоративної культури від формального дотримання нормативних вимог до усвідомленого впровадження принципів етики, прозорості та відповідальності у бізнес-практику.

Взаємозв'язок комплаєнс-ризиків і функцій комплаєнс-офіцера має системний характер і відображає логіку функціонування всієї комплаєнс-системи (рис.1.2).

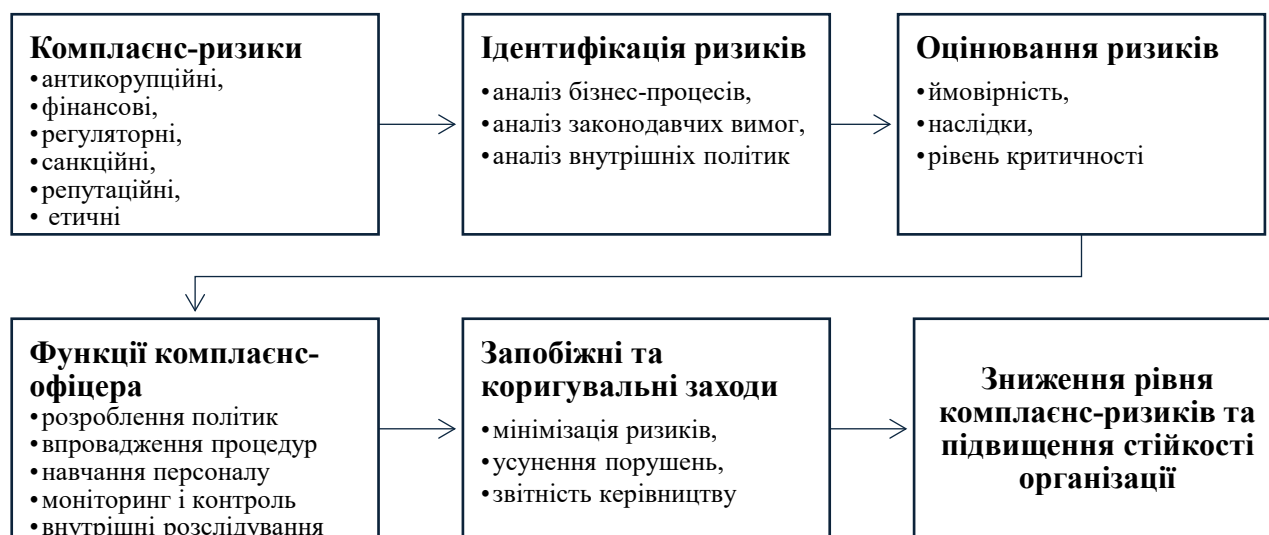


Рисунок 1.2 – Взаємозв'язок комплаєнс-ризиків і функцій комплаєнс-офіцера

Джерело: складено автором на основі [21]

Ідентифікація та оцінювання комплаєнс-ризиків є вихідною точкою діяльності комплаєнс-офіцера, оскільки саме рівень і характер ризиків визначають зміст комплаєнс-політик, процедур контролю та запобіжних заходів. На основі аналізу ризиків комплаєнс-офіцер розробляє та впроваджує внутрішні регламенти, організовує навчання персоналу, здійснює постійний моніторинг дотримання вимог і проводить внутрішні розслідування у разі виявлення порушень. Реалізація цих функцій спрямована на мінімізацію негативних наслідків комплаєнс-ризиків і забезпечення стабільності, правової захищеності та репутаційної стійкості організації.

Отже, управління комплаєнс-ризиками та діяльність комплаєнс-офіцера перебувають у тісному функціональному взаємозв'язку, що зумовлює необхідність

подальшого розгляду комплаєнс-програми як інструменту практичної реалізації комплаєнс-системи.

Комплаєнс-програма є ключовим практичним інструментом реалізації комплаєнс-системи та охоплює сукупність організаційних, правових і управлінських заходів, спрямованих на запобігання порушенням законодавчих вимог, внутрішніх політик і етичних стандартів, а також на належне реагування у разі їх виявлення [20]. На відміну від загальних принципів комплаєнсу, комплаєнс-програма має прикладний характер і забезпечує впровадження вимог відповідності у повсякденну діяльність організації. Зміст комплаєнс-програми формується з урахуванням ризикового профілю компанії та регуляторного середовища, однак у міжнародній і вітчизняній практиці виокремлюються універсальні елементи, зокрема внутрішні політики й процедури, антикорупційні програми, механізми внутрішнього контролю, системи повідомлення про порушення та заходи з навчання персоналу (табл. 1.4) [22].

Таблиця 1.4 – Основні елементи комплаєнс-програми та їх характеристика

Елемент	Зміст та призначення
Політики та процедури	Визначають правила поведінки, порядок дій у ризикових ситуаціях
Кодекс етики	Закріплює корпоративні цінності та етичні стандарти
Антикорупційна програма	Запобігання корупційним проявам і конфлікту інтересів
Внутрішній контроль	Виявлення та запобігання порушенням комплаєнсу
Система порушень	Конфіденційне повідомлення про порушення та захист викривачів
Навчання персоналу	Підвищення обізнаності та формування культури доброчесності

Джерело: складено автором на основі [23]

Комплаєнс-комунікація є важливим елементом комплаєнс-системи, оскільки забезпечує ефективний обмін інформацією між керівництвом, комплаєнс-функцією та працівниками організації. Її основне завдання полягає у своєчасному та доступному інформуванні персоналу про вимоги законодавства, внутрішні політики, кодекси етики, а також про зміни у регуляторному середовищі та результати внутрішніх перевірок. До інструментів комплаєнс-комунікації належать регулярні навчальні заходи й тренінги, інформаційні розсилки, консультації,

внутрішні портали та методичні матеріали. Особливе значення в межах цього елемента має функціонування конфіденційних каналів повідомлення про порушення, які сприяють своєчасному виявленню ризиків невідповідності та формуванню атмосфери довіри в колективі. Таким чином, комплаєнс-комунікація не лише передає інформацію, а й формує спільне розуміння стандартів поведінки, підвищує рівень правової обізнаності працівників та сприяє закріпленню принципів доброчесності у повсякденній діяльності організації [21].

Моніторинг і постійне вдосконалення комплаєнс-системи є завершальним і водночас безперервним елементом управління відповідністю. Його метою є забезпечення результативності, актуальності та адаптивності комплаєнс-механізмів до змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Даний елемент передбачає систематичне спостереження за дотриманням встановлених політик і процедур, проведення внутрішніх аудитів та перевірок, а також аналіз виявлених порушень і причин їх виникнення. На основі результатів моніторингу здійснюється оцінка ефективності комплаєнс-політик, програм і контрольних заходів, після чого впроваджуються коригувальні та превентивні дії. Постійне вдосконалення комплаєнс-системи дозволяє організації своєчасно реагувати на нові ризики, підвищувати якість управлінських рішень і забезпечувати відповідність діяльності не лише формальним вимогам, а й принципам етичної та відповідальної бізнес-поведінки [21].

Таким чином, комплаєнс-система сучасної організації є цілісною сукупністю взаємопов'язаних елементів, спрямованих на забезпечення відповідності правовим, регуляторним і етичним вимогам. Кожен із зазначених елементів виконує окрему функцію, водночас перебуваючи у тісному функціональному взаємозв'язку з іншими складовими системи. Комплексне впровадження цих елементів забезпечує не лише юридичну захищеність компанії, а й підвищує рівень її корпоративної відповідальності, прозорості та репутаційної стійкості.

1.3. Законодавча та регуляторна база комплаєнс-системи

Сучасна комплаєнс-система формується під впливом розгалуженої міжнародної нормативно-правової та регуляторної бази, яка охоплює як обов'язкові правові акти, так і рекомендаційні стандарти та принципи належної ділової практики. Її розвиток зумовлений глобалізацією економічних відносин, зростанням транснаціональної діяльності компаній, посиленням боротьби з корупцією, фінансовими злочинами, порушеннями прав людини та зловживаннями у сфері корпоративного управління. Ключову роль у формуванні міжнародної правової основи комплаєнсу відіграють антикорупційні закони екстериторіальної дії, які встановлюють відповідальність компаній незалежно від країни їх реєстрації.

До таких актів належить Foreign Corrupt Practices Act (FCPA) США, який запровадив вимоги щодо запобігання хабарництву іноземних посадових осіб і обов'язкового ведення прозорого бухгалтерського обліку компаніями, що мають зв'язок з американськими фінансовими ринками [24]. Аналогічні положення містить UK Bribery Act, який передбачає відповідальність юридичних осіб за відсутність належних процедур запобігання корупції та стимулює впровадження ефективних комплаєнс-програм як засобу захисту від санкцій. Вагоме значення у формуванні універсальних підходів до комплаєнсу мають міжнародні конвенції та рекомендації наднаціональних організацій [25]. Зокрема, Конвенція ООН проти корупції (UNCAC) встановлює міжнародні стандарти запобігання корупції, прозорості публічного управління та корпоративної доброчесності [26]. У свою чергу, Організація економічного співробітництва та розвитку (OECD) у своїх рекомендаціях щодо внутрішніх контролів, етики та комплаєнсу визначає вимоги до побудови ефективних систем управління відповідністю, акцентуючи увагу на ризик-орієнтованому підході, відповідальності керівництва та корпоративній культурі доброчесності [27].

Окремий пласт міжнародної регуляторної бази комплаєнсу становлять стандарти та регламенти у сфері фінансового моніторингу та протидії відмиванню

коштів. Рекомендації Financial Action Task Force (FATF) є глобальним орієнтиром для держав і фінансових установ щодо запобігання відмиванню доходів, фінансуванню тероризму та поширенню зброї масового знищення. Їх положення інтегруються у національні законодавства багатьох країн та безпосередньо впливають на зміст комплаєнс-функцій у банківському та фінансовому секторах [27].

Суттєвий вплив на розвиток комплаєнсу в сучасних умовах мають також регуляторні акти у сфері захисту персональних даних і інформаційної безпеки. Зокрема, General Data Protection Regulation (GDPR) Європейського Союзу встановлює жорсткі вимоги до обробки персональних даних та передбачає значні санкції за їх порушення, що зумовлює необхідність впровадження спеціалізованих напрямів комплаєнсу [28]. Аналогічні за змістом акти діють у США, зокрема California Consumer Privacy Act (CCPA), що також впливає на практики корпоративної відповідності [29].

Незважаючи на ключову роль законодавчих і регуляторних актів у формуванні вимог до комплаєнсу, правове регулювання саме по собі не забезпечує повноцінного механізму практичної реалізації відповідності в діяльності організацій. Нормативно-правові акти, як правило, визначають загальні обов'язки та межі відповідальності, однак не деталізують внутрішню архітектуру комплаєнс-системи, порядок управління ризиками та інструменти контролю. У зв'язку з цим особливого значення набувають міжнародні стандарти управління комплаєнс-системами, які мають рекомендаційний, проте широко застосовуваний характер і виконують методологічну функцію (табл. 1.5).

Як видно з таблиці 1.5, зазначені стандарти не дублюють один одного, а мають різну функціональну спрямованість. ISO 37301:2021 формує загальну управлінську модель комплаєнс-системи, ISO 37001 деталізує антикорупційний напрям комплаєнсу, тоді як IDW PS 980 забезпечує методологічну основу для оцінювання ефективності. Сукупне застосування зазначених стандартів дозволяє сформувати комплексний підхід до комплаєнс, що поєднує стратегічні, превентивні та контрольні механізми у межах корпоративного управління.

Таблиця 1.5 – Порівняльна характеристика міжнародних стандартів управління комплаєнсом

Критерій порівняння	ISO 37301:2021	ISO 37001	IDW PS 980
Мета	Визначення вимог до побудови та функціонування системи комплаєнс-менеджменту	Запобігання хабарництву та формування антикорупційної системи управління	Оцінювання та аудит ефективності комплаєнс-систем
Характер	Універсальний управлінський стандарт	Галузево-спеціалізований (антикорупційний)	Методологічний та аудиторський
Об'єкт регулювання	Уся система управління відповідністю	Антикорупційні політики та процедури	Функціонування комплаєнс-системи
Основний акцент	Інтеграція комплаєнсу у систему менеджменту	Запобігання корупційним ризикам	Принципи, логіка та ефективність системи
Підхід до ризиків	Комплексний, ризик-орієнтований	Фокус на корупційних ризиках	Оцінка адекватності управління ризиками
Роль керівництва	Активна участь і відповідальність	Демонстрація нульової толерантності до корупції	Оцінка «tone from the top»
Застосування	Організації будь-яких галузей і форм	Організації з підвищеними корупційними ризиками	Аудитори, контролюючі органи
Практичне значення	Методологічна основа побудови CMS	Інструмент антикорупційного комплаєнсу	Інструмент незалежної оцінки

Джерело: складено автором на основі [19, 30, 31]

Отже, сучасна міжнародна регуляторна база комплаєнсу є багаторівневою та міждисциплінарною. Вона поєднує норми жорсткого права, рекомендаційні стандарти та галузеві регуляції, що у сукупності формують глобальні правила відповідальної, прозорої та доброчесної діяльності організацій. Саме ця сукупність норм визначає рамки функціонування комплаєнс-систем і зумовлює їх стратегічне значення в сучасному корпоративному управлінні [13].

Формування та функціонування комплаєнс-системи в Україні ґрунтується на поєднанні норм національного законодавства, підзаконних актів регуляторних органів та рекомендаційних документів, спрямованих на забезпечення доброчесності, прозорості та відповідності діяльності суб'єктів господарювання встановленим вимогам. На відміну від міжнародної практики, де комплаєнс регулюється переважно стандартами управління, в Україні ключову роль відіграє саме нормативно-правове регулювання. Українська модель комплаєнсу перебуває на етапі активного становлення та поєднує елементи правового контролю, антикорупційної політики та корпоративного управління. Комплаєнс в Україні

формується насамперед під впливом законодавчих вимог і діяльності регуляторних органів, а не як суто добровільна управлінська ініціатива бізнесу, що є характерним для більш зрілих комплаєнс-юрисдикцій [32].

Базовим нормативним актом, який заклав правові передумови розвитку комплаєнсу в Україні, є Закон України «Про запобігання корупції», що визначає обов'язок юридичних осіб впроваджувати антикорупційні програми, внутрішні політики доброчесності та механізми запобігання конфлікту інтересів. Саме цей закон уперше на нормативному рівні закріпив елементи, які за своєю суттю відповідають ключовим складовим комплаєнс-системи, зокрема оцінювання ризиків, контроль, внутрішні процедури та відповідальність керівництва.

Таблиця 1.6 – Законодавча та регуляторна база комплаєнсу в Україні

Нормативно-правовий акт	Сфера регулювання	Значення для формування комплаєнс-системи
Закон України «Про запобігання корупції»	Антикорупційна діяльність	Встановлює обов'язок впровадження антикорупційних програм, управління конфліктом інтересів, оцінювання корупційних ризиків
Закон України «Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів...»	Фінансовий моніторинг (AML/CFT)	Закріплює ризик-орієнтований підхід, внутрішній контроль, відповідальність суб'єктів первинного фінансового моніторингу
Закон України «Про ринки капіталу та організовані товарні ринки»	Ринки капіталу	Визначає комплаєнс як елемент системи внутрішнього контролю професійних учасників ринків
Положення НБУ про систему управління ризиками в банках	Банківський сектор	Вводить поняття комплаєнс-ризиків, визначає функції комплаєнс-менеджменту та незалежність комплаєнс-офіцера
Методичні рекомендації НАЗК щодо антикорупційних програм	Корпоративний комплаєнс	Регламентують структуру, зміст і порядок реалізації антикорупційних програм юридичних осіб

Джерело: складено автором на основі [32, 33, 34]

Поряд із антикорупційним законодавством, важливу роль у формуванні національної регуляторної бази комплаєнсу відіграють акти у сфері фінансового моніторингу, банківського регулювання та ринків капіталу. Зокрема, законодавство про запобігання легалізації доходів, одержаних злочинним шляхом, а також нормативні документи Національного банку України закріплюють поняття комплаєнс-ризиків, функції комплаєнс-менеджменту та вимоги до систем внутрішнього контролю фінансових установ.

Аналіз наведених нормативно-правових актів свідчить, що в Україні комплаєнс формується переважно в межах антикорупційного, фінансового та регуляторного законодавства. Найбільш системно елементи комплаєнсу закріплені у фінансовому секторі, де законодавство та акти Національного банку України прямо оперують категоріями комплаєнс-ризиків, внутрішнього контролю та незалежної комплаєнс-функції. Водночас у нефінансовому секторі комплаєнс здебільшого реалізується через антикорупційні програми та етичні політики, запровадження яких має імперативний характер лише для окремих категорій юридичних осіб. Українська модель комплаєнсу орієнтована насамперед на виконання законодавчих вимог і контроль з боку державних органів, тоді як управлінський і стратегічний вимір комплаєнсу лише поступово формується [32].

Важливу методичну роль відіграють також рекомендації Національного агентства з питань запобігання корупції (НАЗК), зокрема щодо підготовки та реалізації антикорупційних програм юридичних осіб. Ці документи деталізують порядок ідентифікації корупційних ризиків, формування внутрішніх політик, визначення відповідальних осіб і здійснення контролю за дотриманням антикорупційних вимог. Хоча рекомендації НАЗК мають формально необов'язковий характер, на практиці вони виконують функцію стандарту належної поведінки та широко застосовуються організаціями різних галузей. Окрім цього, комплаєнс-регулювання доповнюється галузевими регуляторними вимогами, що встановлюються іншими наглядовими органами залежно від сфери діяльності організації. Такі вимоги можуть стосуватися захисту персональних даних, фінансового моніторингу, антимонопольного регулювання, охорони праці або екологічної безпеки. У сукупності вони формують багаторівневу регуляторну систему, у межах якої комплаєнс виступає інструментом узгодження діяльності організації з численними нормативними вимогами [32].

Таким чином, законодавча та регуляторна база комплаєнсу в Україні сформована переважно у межах антикорупційного, фінансового та регуляторного законодавства і має фрагментарний характер. Вона визначає обов'язкові вимоги до окремих сфер діяльності організацій, проте не містить єдиного комплексного

нормативного акта, який би системно регламентував архітектуру та функціонування комплаєнс-системи в цілому. На відміну від методологічних підходів, закріплених у міжнародних стандартах управління комплаєнсом, національне регулювання зосереджене передусім на правовому контролі та виконанні встановлених законодавчих приписів.

Сучасна система комплаєнсу базується на поєднанні двох груп норм: обов'язкових (імперативних) та добровільних (рекомендаційних). Як зазначає В. Можаровський, такий дуалізм дозволяє комплаєнсу трансформуватися з механізму формального дотримання закону в ефективний інструмент превентивного управління правовими ризиками [35]. Згідно з міжнародним стандартом ISO 37301:2021, до обов'язкових норм належать законодавчі та регуляторні акти, виконання яких є юридичним обов'язком. Вони визначають мінімальний поріг правової відповідності та встановлюють відповідальність за порушення [20]. У цьому контексті комплаєнс виконує функцію суворого контролю за дотриманням «літери закону». Водночас, за змістом стандарту ISO 37301, система комплаєнсу також охоплює добровільні зобов'язання – міжнародні стандарти, корпоративні кодекси етики та внутрішні політики [20]. Співіснування імперативних і добровільних норм зумовлює подвійну природу комплаєнсу: він одночасно гарантує виконання законодавчих вимог та слугує засобом стратегічного управління. Саме цей комплексний підхід відрізняє комплаєнс від традиційних форм нагляду та робить його невід'ємною частиною сталого розвитку сучасних організацій.

Запровадження воєнного стану в Україні суттєво вплинуло на правове регулювання комплаєнсу та актуалізувало його значення як інструменту забезпечення законності, доброчесності та національної безпеки. В умовах збройної агресії комплаєнс набуває не лише корпоративного, а й публічно-правового виміру, оскільки дотримання законодавчих вимог у сфері господарської діяльності безпосередньо пов'язується з недопущенням фінансування або підтримки держави-агресора. У цьому контексті у сфері комплаєнсу виокремлюються два ключові напрями викликів – етичний та санкційний [32].

Етичний вимір комплаєнс-викликів у період війни полягає у підвищених вимогах до перевірки характеру підприємницької діяльності та ділових зв'язків суб'єктів господарювання. Особлива увага приділяється недопущенню співпраці з державами та суб'єктами, які прямо або опосередковано підтримують державу-агресора, насамперед Російську Федерацію. Така співпраця може розцінюватися як форма сприяння військовій агресії, що створює значні правові та репутаційні ризики для організацій [32].

Санкційний аспект комплаєнсу в умовах воєнного стану пов'язаний із посиленням юридичної відповідальності за порушення вимог законодавства щодо взаємодії з державою-агресором. При цьому простежується тісний взаємозв'язок між етичними та санкційними викликами, оскільки порушення етичних принципів у ділових відносинах може мати безпосередні правові наслідки. Так, відповідно до частини четвертої статті 111-1 Кримінального кодексу України, провадження господарської діяльності у взаємодії з державою-агресором тягне за собою кримінальну відповідальність у вигляді значних штрафів або позбавлення волі, а також додаткові санкції у вигляді заборони обіймати певні посади чи здійснювати відповідну діяльність та конфіскації майна. Водночас чинне кримінальне законодавство не містить чіткого визначення поняття «взаємодія», що створює правову невизначеність і підвищує ризики для суб'єктів господарювання. За відсутності законодавчо закріпленого тлумачення під взаємодію потенційно може підпадати широкий спектр форм співпраці з контрагентами, пов'язаними з державою-агресором, що зумовлює необхідність запровадження посиленого комплаєнс-контролю та ретельної перевірки контрагентів [36].

Додаткові вимоги у сфері санкційного комплаєнсу встановлює Закон України «Про основні засади примусового вилучення в Україні об'єктів права власності Російської Федерації та її резидентів». Нормами цього закону передбачено можливість примусового вилучення рухомого і нерухомого майна, коштів, цінних паперів, корпоративних прав та інших активів, які прямо або опосередковано належать Російській Федерації або її резидентам. При цьому до резидентів віднесено юридичних осіб, у яких Російська Федерація або пов'язані з

нею суб'єкти виступають засновниками, учасниками, акціонерами чи кінцевими бенефіціарними власниками, що значно розширює коло потенційних об'єктів санкційного впливу.

Посилення етичних і правових вимог у період воєнного стану, з одного боку, обумовлює необхідність більш ретельної перевірки контрагентів та дотримання санкційного законодавства, а з іншого – стимулює розвиток прозорих і відповідальних моделей корпоративного управління. У цих умовах комплаєнс-система виступає інструментом не лише правового захисту організації, а й засобом мінімізації репутаційних і стратегічних ризиків [32].

Недотримання вимог законодавства у сфері комплаєнсу може спричинити для організацій значні негативні наслідки. До основних видів втрат належать:

- фінансові втрати проявляються у вигляді прямих збитків, штрафних санкцій та конфіскації активів;
- юридичні втрати пов'язані із застосуванням обмежувальних заходів, заборонаю здійснення окремих видів діяльності або притягненням до відповідальності посадових осіб;
- репутаційні втрати полягають у зниженні рівня довіри з боку клієнтів, партнерів та інвесторів, що може мати довгострокові негативні наслідки для ринкових позицій організації.

Відповідальність за порушення законодавства у сфері комплаєнсу в Україні визначається нормами Кримінального кодексу України, Кодексу України про адміністративні правопорушення та іншими нормативно-правовими актами і може мати дисциплінарний, адміністративний або кримінальний характер.

Для України в цілому розвиток комплаєнсу в умовах війни створює не лише виклики, але й нові можливості. Формування ефективних комплаєнс-механізмів є важливим елементом забезпечення національної безпеки, економічної стійкості та післявоєнного відновлення держави. Дотримання принципів доброчесності та прозорості у діяльності бізнесу демонструє готовність України діяти відповідно до найкращих міжнародних практик, що сприяє зміцненню довіри з боку міжнародних партнерів та потенційних інвесторів [32].

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ КОМПЛАЄНС-СИСТЕМИ ТОВ «ІА «ВІЛЬНА УКРАЇНА»

2.1. Загальна характеристика ТОВ «ІА «ВІЛЬНА УКРАЇНА»

Для аналізу сучасного стану комплаєнс-системи організації доцільним є провести попередній аналіз її загальних характеристик, зокрема її правового статусу, масштабів господарської діяльності, структури управління та фінансово-економічних показників.

Досліджуваною організацією є Товариство з обмеженою відповідальністю «ІНФОРМАЦІЙНЕ АГЕНСТВО «ВІЛЬНА УКРАЇНА» (далі – ТОВ «ІА «ВІЛЬНА УКРАЇНА»)), яке здійснює господарську діяльність на території України з 22 листопада 2001 року та функціонує відповідно до чинного законодавства України. Підприємство зареєстроване в Єдиному державному реєстрі юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців за кодом ЄДРПОУ 31723303 [37].

ТОВ «ІА «ВІЛЬНА УКРАЇНА» є юридичною особою приватної форми власності та має організаційно-правову форму товариства з обмеженою відповідальністю. Розмір статутного капіталу підприємства становить 122 222 222,25 грн, що свідчить про значний обсяг вкладених ресурсів і фінансову спроможність здійснювати масштабну господарську діяльність. Керівництво поточною діяльністю товариства здійснює директор Нечипорчук Михайло Олександрович. Юридична адреса підприємства розташована за адресою: 02081, Україна, м. Київ, вул. Дніпровська набережна, будинок 12 [38].

Основним видом економічної діяльності ТОВ «ІА «Вільна Україна» є діяльність, пов'язана з наданням в оренду і експлуатацією власного чи орендованого нерухомого майна (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 — Види економічної діяльності ТОВ «ІА «ВІЛЬНА УКРАЇНА»
відповідно до КВЕД

Основний КВЕД
68.20 – Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна
Інші:
81.10 Комплексне обслуговування об'єктів
93.21 Функціонування атракціонів і тематичних парків
93.29 Організування інших видів відпочинку та розваг
96.09 Надання інших індивідуальних послуг, н.в.і.у.
70.22 Консультування з питань комерційної діяльності й керування
61.10 Діяльність у сфері проводового електрозв'язку
61.90 Інша діяльність у сфері електрозв'язку

Джерело: складено автором на основі [37]

Ключовим активом організації є торгово-розважальний центр «RIVER MALL», що перебуває у її власності та становить основу операційної і комерційної діяльності організації. Торгово-розважальний центр «River Mall», введений в експлуатацію у серпні 2019 року, є одним із найбільших та найбільш сучасних торговельних комплексів на лівому березі міста Києва. Загальна площа комплексу становить 140 000 м², що дозволяє забезпечувати багатофункціональне використання простору та розміщення широкого спектра торговельних, розважальних і сервісних об'єктів. У структурі ТРЦ функціонує понад 200 магазинів [39]. Інфраструктура «RIVER MALL» включає кінотеатр, дитячий розважальний центр, зони відпочинку, фуд-корт і ресторани, власну набережну та відкриту терасу з видом на затоку річки Дніпро. Торгово-розважальний центр має багаторівневу архітектурну структуру, що складається з чотирьох основних поверхів. Окрім торговельної частини, у складі комплексу передбачено окрему будівлю офісного центру, що розширює функціональне призначення об'єкта та диверсифікує джерела доходів компанії. У процесі проектування та будівництва торгово-розважального центру «RIVER MALL» особлива увага приділялася раціональному використанню ресурсів і створенню інфраструктурних умов для його безперебійного та ефективного функціонування. З метою забезпечення стабільного електропостачання як самого торговельного комплексу, так і прилеглих територій, було реалізовано масштабний інфраструктурний проєкт – будівництво та введення в експлуатацію підстанції «Славутич». Зазначений об'єкт забезпечує

енергетичні потреби не лише «RIVER MALL», а й значної частини Дарницького району міста Києва, що свідчить про системний підхід компанії до розвитку інженерної інфраструктури та її внесок у підвищення надійності міського енергозабезпечення [40]. У 2025 році компанія отримала від енергоаудитора Сертифікат класу енергетичної ефективності класу А.

ТОВ «ІА «ВІЛЬНА УКРАЇНА» забезпечує комплексне функціонування «RIVER MALL», що включає:

- організацію орендних відносин із суб'єктами господарювання;
- управління інфраструктурою торговельного центру;
- технічну експлуатацію приміщень;
- координацію сервісних і підрядних робіт;
- забезпечення безпеки та комфортних умов для відвідувачів.

Основними контрагентами підприємства виступають орендарі торговельних площ (міжнародні та національні ритейлери, оператори сфери послуг і громадського харчування), підрядні організації, постачальники комунальних і сервісних послуг, а також фінансові та державні установи. Компанія здійснює діяльність переважно на ринку комерційної нерухомості міста Києва, орієнтуючись на сегмент великоформатних торгово-розважальних комплексів, що передбачає взаємодію з широким колом стейкхолдерів і функціонування в умовах підвищених регуляторних, фінансових та репутаційних вимог.

Важливою характеристикою масштабів господарської діяльності ТОВ «ІА «ВІЛЬНА УКРАЇНА» є те, що у власності компанії перебуває торгово-розважальний центр «RIVER MALL», який, згідно рейтингу InVenture, за площею та обсягом торговельних площ входить до числа найбільших торгово-розважальних центрів міста Києва та належить до десятки найбільших ТРЦ України (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Найбільші ТРЦ України згідно рейтингу InVenture

Місце	ТРЦ	Розташування	Загальна площа, кв.м.	Кількість поверхів
1	2	3	4	5
1	Blockbuster Mall	Київ	450 000	2

Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4	5
2	Respublika Park	Київ	300 000	3
3	Planeta Mall	Харків	192 000	3
4	Lavina Mall	Київ	170 280	2
5	Dream Town	Київ	167 000	3
6	Ocean Plaza	Київ	165 000	3
7	SkyMall	Київ	159 000	3
8	Глобал UA	Житомир	142 000	2
9	River Mall	Київ	140 000	3
10	Боянівка	Чернівці	120 000	3

Джерело: складено на основі [41]

Така позиція на ринку комерційної нерухомості зумовлює високий рівень операційної складності, значні фінансові потоки та підвищені вимоги до системи управління і внутрішнього контролю.

На основі проведеного конкурентного аналізу командою компанії, основними конкурентами ТРЦ «RIVER MALL» на ринку міста Києва, що функціонують у схожому форматі та орієнтовані на масового споживача є Ocean Plaza, Lavina Mall та Respublika Park (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Порівняльна характеристика конкурентних ТРЦ м. Києва

Критерій	RIVER MALL	Ocean Plaza	Lavina Mall	Respublika Park
Розташування – берег м. Києва	Лівий	Правий	Правий	Правий
Площа (м²)	140 000	165 000	170 000	300 000
Кіл-ть магазинів	250+	380+	400+	500+
Розваги	Кінотеатр, фуд-корт, дитяча розважальна зона, ковзанка, новорічний експрес, літні концерти на терасі, набережна для прогулянок	кінотеатр, фуд-корт, акваріум	Парк розваг, фуд-корт, кінотеатр	Парк розваг, аеродинамічна труба, кінотеатр, фуд-корт, ковзанка
Кіл-ть паркомісць	1 550	1 700	4 000	3 500

Джерело: складено автором на основі [41-45].

Respublika Park та Lavina Mall є найпотужнішими конкурентами за рахунок значно більшої площі, кількості магазинів і розвиненої розважальної

інфраструктури. Ocean Plaza має вигідне розташування на Правому березі столиці та стабільний трафік завдяки центральній локації. Порівняно з вказаними об'єктами, RIVER MALL має меншу кількість магазинів і паркомісць, проте займає конкурентну позицію за рахунок сучасної концепції, локації на Лівому березі та поєднання торгової та подієвої складової.

Важливо зазначити, що кожен із розглянутих торговельно-розважальних центрів має власні конкурентні переваги, зумовлені масштабами об'єкта, інфраструктурою, розташуванням та різноманітністю розважальних і торговельних можливостей. Детальний аналіз ключових характеристик конкурентоспроможності досліджуваних об'єктів наведено у Додатку Б. З метою узагальнення результатів порівняльного аналізу та наочного відображення позицій ТРЦ «RIVER MALL» відносно основних конкурентів побудовано багатокутник конкурентоспроможності, який дозволяє візуалізувати сильні та слабкі сторони кожного торговельно-розважального центру за основними критеріями оцінки (рис. 2.1).



Рисунок 2.1 – Модель багатокутника конкурентоспроможності ТРЦ «RIVER MALL»

Перевагами ТРЦ «RIVER MALL» є сучасна архітектура та привабливий інтер'єр, вигідне розташування на лівому березі Києва, широкий вибір магазинів і розвинена розважальна інфраструктура. Додаткову привабливість центру

забезпечують набережна, оглядова тераса, паркінг, а також присутність якірних орендарів і активні маркетингові заходи.

Варто зазначити, що конкуренція між нами, ТРЦ «RIVER MALL», та зазначеними ТРЦ відбувається не лише за орендарів і відвідувачів, а й за інвестиційну привабливість, якість управління та репутацію. У таких умовах важливого значення набуває комплаєнс-система як механізм забезпечення прозорості договірних відносин, дотримання регуляторних вимог і мінімізації фінансових та репутаційних ризиків.

Таким чином, ТОВ «ІА «ВІЛЬНА УКРАЇНА» є суб'єктом господарювання великого масштабу, діяльність якого характеризується значним обсягом активів, високою концентрацією фінансових потоків та складною структурою операційних процесів. Управління торгово-розважальним центром, що входить до числа найбільших в Україні, передбачає одночасну координацію орендних відносин, технічної експлуатації, сервісного обслуговування, маркетингової діяльності та взаємодії з широким колом стейкхолдерів. Такий масштаб і багатофункціональний характер діяльності обумовлюють підвищені вимоги до системи управління, внутрішнього контролю та дотримання законодавчих і етичних стандартів.

Організаційна структура ТОВ «ІА «ВІЛЬНА УКРАЇНА» сформована з урахуванням специфіки основного виду діяльності компанії – управління та експлуатації об'єктів комерційної нерухомості, зокрема торгово-розважального центру «RIVER MALL» (далі – ТРЦ «RIVER MALL», RIVER MALL). Компанія використовує функціональний тип організаційної структури, який передбачає чіткий розподіл управлінських, операційних і контрольних функцій між спеціалізованими структурними підрозділами. Такий підхід забезпечує координацію діяльності всіх служб, підвищує керованість бізнес-процесів і сприяє ефективному використанню ресурсів (Додаток В).

Вищим органом управління ТОВ «ІА «ВІЛЬНА УКРАЇНА» є Наглядова рада, яка формується з обмеженої кількості членів та здійснює стратегічне керівництво діяльністю підприємства. До її повноважень належать визначення ключових напрямів розвитку компанії, затвердження стратегічних і інвестиційних

рішень, контроль за діяльністю виконавчого органу та забезпечення захисту інтересів власників. Функціонування Наглядової ради дозволяє розмежувати стратегічний і операційний рівні управління та підвищує прозорість корпоративного контролю.

Поточне управління господарською діяльністю компанії здійснює директор, який відповідає за реалізацію стратегічних рішень, координацію роботи структурних підрозділів, фінансово-економічні результати та забезпечення стабільного функціонування об'єкта нерухомості.

До основних функціональних підрозділів ТОВ «ІА «ВІЛЬНА УКРАЇНА» належать:

- комерційний департамент, який забезпечує управління орендними відносинами, укладення та супровід договорів оренди, взаємодію з орендарями, формування та оптимізацію пулу орендарів, а також розвиток комерційних площ торгового центру.

- Фінансовий департамент, що відповідає за бюджетування, фінансове планування, контроль грошових потоків, аналіз витрат і формування фінансової звітності. Функції управлінського контролю та фінансового моніторингу також зосереджені в межах цього департаменту.

- Юридичний відділ, який здійснює правовий супровід діяльності компанії, забезпечує відповідність договорів і внутрішніх документів вимогам чинного законодавства, представляє інтереси підприємства у взаємовідносинах із контрагентами та державними органами, а також бере участь у питаннях комплаєнсу.

- Відділ маркетингу та аналітики, що відповідає за розроблення та реалізацію маркетингових стратегій, організацію заходів, комунікацію з цільовими аудиторіями та підтримку конкурентоспроможності торгового об'єкта.

- Відділ маркетингу цифрового відповідає за формування та реалізацію маркетингової стратегії компанії у цифровому середовищі, зокрема за управління мобільним додатком, розробку персоналізованих пропозицій для клієнтів та аналіз поведінки відвідувачів;

- Відділ сервісу, функцією якого є забезпечення належного рівня обслуговування відвідувачів, контроль дотримання сервісних стандартів і оперативне реагування на звернення клієнтів.

- Технічний департамент, який здійснює управління технічною експлуатацією будівлі, інженерними системами, організацію ремонтних робіт і забезпечення безперебійної роботи інфраструктури.

- Відділ по роботі з персоналом, що відповідає за підбір персоналу, адаптацію та навчання працівників, формування систем мотивації та розвиток корпоративної культури.

- Відділ інформаційно-технічної інфраструктури, який забезпечує підтримку інформаційних систем, автоматизацію бізнес-процесів, кібербезпеку та стабільне функціонування цифрової інфраструктури компанії.

Таким чином, організаційна структура ТОВ «ІА «ВІЛЬНА УКРАЇНА» характеризується чіткою функціональною диференціацією та ієрархічною підпорядкованістю, що дозволяє ефективно управляти складним об'єктом комерційної нерухомості. Запроваджена модель управління забезпечує розподіл відповідальності між підрозділами, сприяє підвищенню операційної ефективності та створює передумови для впровадження системи комплаєнс-менеджменту як складової корпоративного управління.

Важливою складовою забезпечення стабільного функціонування ТОВ «ІА «ВІЛЬНА УКРАЇНА» є кадровий потенціал підприємства. Управління торгово-розважальним центром великого формату потребує залучення персоналу з різнопрофільними компетенціями, зокрема у сферах управління комерційною нерухомістю, фінансів, права, маркетингу, технічної експлуатації, сервісу та інформаційних технологій. Багатофункціональність діяльності компанії зумовлює необхідність чіткої координації роботи працівників різних підрозділів, що, у свою чергу, підвищує значення формалізованих управлінських процедур, внутрішніх регламентів і стандартів поведінки персоналу.

Ефективність організаційної структури підприємства безпосередньо відображається у результатах його фінансово-господарської діяльності. Чіткий

розподіл функцій між структурними підрозділами, наявність визначених зон відповідальності та налагоджені управлінські процеси створюють передумови для раціонального використання ресурсів і досягнення фінансових результатів. У зв'язку з цим доцільним є аналіз основних фінансових показників діяльності ТОВ «ІА «ВІЛЬНА УКРАЇНА», які дозволяють оцінити економічну ефективність управлінських рішень, масштаби господарської діяльності та фінансову стійкість компанії (Додаток Д).

Аналіз даних Додатку Д свідчить про позитивну динаміку ключових фінансових показників діяльності компанії у 2022–2024 рр. Зокрема, спостерігається суттєве зростання чистого доходу від реалізації, який у 2024 році майже вдвічі перевищує показник 2022 року, що свідчить про відновлення та активізацію операційної діяльності. Водночас зростання витрат операційної діяльності відбувається пропорційно розширенню масштабів діяльності та не нівелює позитивний ефект від зростання доходів, про що свідчить збільшення прибутку від господарської діяльності та збереження високого рівня операційної маржі. Позитивна динаміка показника EBITDA без урахування курсових різниць і дисконтування вказує на покращення операційної ефективності бізнесу та підвищення його здатності генерувати грошові потоки. Разом з тим від'ємні значення фінансового результату до оподаткування та показника EBITDA з урахуванням курсових різниць свідчать про істотний вплив зовнішніх макроекономічних чинників, зокрема валютних коливань та фінансових зобов'язань, характерних для періоду воєнного стану. Дані за 2025 рік у межах дослідження не наводяться у зв'язку з тим, що звітний фінансовий рік не завершено, а офіційна фінансова звітність за відповідний період перебуває на стадії формування та затвердження.

Фінансові показники діяльності ТОВ «ІА «ВІЛЬНА УКРАЇНА» за 2022–2024 рр. свідчать про зростання операційної активності та підвищення здатності компанії генерувати доходи. Збільшення чистого доходу від реалізації та прибутку від господарської діяльності відображає поступове відновлення ринку комерційної нерухомості та ефективність управлінських рішень. Водночас від'ємні значення

фінансового результату до оподаткування та показника EBITDA з урахуванням курсових різниць не відображають реальної операційної ефективності бізнесу, оскільки зумовлені впливом макроекономічних чинників, зокрема валютних коливань, боргових зобов'язань і наслідків воєнного стану. Показник EBITDA без урахування курсових різниць і дисконтування демонструє позитивну динаміку, що підтверджує стабільність операційної моделі компанії.

Отже, ТОВ «ІА «ВІЛЬНА УКРАЇНА» є бізнес-організацією, що здійснює діяльність у сфері управління комерційною нерухомістю та володіє одним із найбільших торгово-розважальних центрів України. Масштаби операцій, складна організаційна структура, значні фінансові потоки та функціонування в умовах високої конкуренції формують підвищені вимоги до системи управління, внутрішнього контролю та дотримання нормативних і етичних стандартів. Це обумовлює актуальність подальшого аналізу системи комплаєнс-менеджменту як інструменту забезпечення стабільності, прозорості та стійкого розвитку підприємства.

З урахуванням масштабів господарської діяльності, складності організаційної структури та багатовекторності взаємодії з контрагентами особливого значення для ТОВ «ІА «ВІЛЬНА УКРАЇНА» набуває ефективне управління ризиками невідповідності. У зв'язку з цим доцільним є проведення аналізу стану та особливостей функціонування комплаєнс-системи підприємства, що дозволить оцінити її відповідність вимогам законодавства та сучасним стандартам корпоративного управління.

2.2. Аналіз існуючої комплаєнс-системи в ТОВ «ІА «ВІЛЬНА УКРАЇНА»

У міжнародній практиці сектор комерційної нерухомості розглядає комплаєнс як критичний механізм управління ризиками, що охоплює дотримання

вимог пожежної безпеки, технічних стандартів експлуатації, екологічних норм, договірної дисципліни та прозорості фінансових операцій. Регулятори, інвестори та страхові компанії очікують наявності підтверджених процедур контролю, а не формального декларування відповідності [48].

У практиці діяльності ТОВ «ІА «ВІЛЬНА УКРАЇНА» комплаєнс-система формується як елемент загальної системи корпоративного управління та внутрішнього контролю, а не як самостійна інституційно оформлена функція. З огляду на специфіку діяльності компанії, управління та експлуатацію великого об'єкта комерційної нерухомості здійснюється з урахуванням обов'язкових регуляторних вимог у сфері будівельних норм, пожежної безпеки, охорони праці, договірних відносин із орендарями та фінансового контролю. Таким чином, функціонування центру об'єктивно передбачає реалізацію базових елементів комплаєнс у сфері комерційної нерухомості, що відповідає міжнародним підходам до управління торговельною нерухомістю.

Комплаєнс у даному випадку виступає не формальною процедурою, а інструментом забезпечення безперервності діяльності, мінімізації регуляторних і репутаційних ризиків та підтримання інвестиційної привабливості об'єкта. Відсутність належно задокументованих процедур у сфері безпеки чи технічного контролю може призвести до штрафних санкцій, судових претензій або обмеження експлуатації об'єкта, фінансових витрат, що підтверджує стратегічну важливість системного підходу до комплаєнсу [48].

Фактична модель комплаєнсу в ТОВ «ІА «ВІЛЬНА УКРАЇНА» має інтегрований характер і ґрунтується на поєднанні управлінських, юридичних та фінансово-контрольних механізмів. Основними інструментами забезпечення відповідності є договірна дисципліна, внутрішні регламенти, процедури фінансового контролю, а також управлінські рішення керівництва.

Водночас у компанії відсутня формалізована комплаєнс-програма, яка б об'єднувала всі елементи відповідності в єдину систему, а також не визначено окрему відповідальну особу або підрозділ, що координував би комплаєнс-функцію (табл. 2.4). Ідентифікація комплаєнс-ризиків здійснюється переважно ситуативно, у

межах поточної діяльності, без застосування системних методів оцінювання та документування ризиків. Практична реалізація комплаєнс-функцій у компанії здійснюється через взаємодію основних структурних підрозділів.

Таблиця 2.4 – Елементи комплаєнс-системи в ТОВ «ІА «ВІЛЬНА УКРАЇНА»

Елемент комплаєнс-системи	Наявність в компанії	Характеристика елементу
Комплаєнс-культура	Реалізується через управлінські рішення, корпоративні правила, практику взаємодії з орендарями та персоналом	Має неформалізований характер, значною мірою залежить від позиції керівництва
Комплаєнс-цілі	Чітко не зафіксовані у вигляді окремого документа	Цілі комплаєнсу опосередковано інтегровані у загальні управлінські та фінансові цілі компанії
Комплаєнс-ризик	Усвідомлюються на практичному рівні (санкційні, договірні, фінансові, регуляторні)	Відсутня формалізована процедура оцінювання та картування комплаєнс-ризиків
Комплаєнс-програма	Реалізується через договори, внутрішні регламенти, процедури контролю	Має фрагментарний характер, не оформлена як єдина система документів
Організація комплаєнсу	Функції розподілені між директором, юридичним і фінансовим підрозділами	Відсутній окремий відповідальний за комплаєнс, що ускладнює координацію
Комплаєнс-комунікація	Забезпечується через договори, внутрішні інструкції, робочі комунікації	Комунікація має переважно реактивний, а не превентивний характер
Моніторинг і контроль	Здійснюється у межах фінансового та правового контролю	Відсутні регулярні комплаєнс-аудити та системна звітність

Ключову роль у функціонуванні комплаєнс-практики відіграє керівництво компанії, яке визначає загальні правила поведінки, стандарти взаємодії з орендарями та контрагентами, а також контролює дотримання законодавчих і договірних вимог. У цьому контексті комплаєнс-культура формується переважно за принципом «заданий керівництвом тон» і значною мірою залежить від управлінських підходів та корпоративних цінностей, що склалися в організації.

Юридичний супровід діяльності компанії забезпечує дотримання вимог цивільного, господарського, податкового, антикорупційного та регуляторного законодавства, а також мінімізує ризики, пов'язані з укладенням і виконанням договорів оренди, підряду та сервісного обслуговування.

Технічний відділ несе відповідальність за технічний та інфраструктурний комплаєнс об'єкта. До його функцій належить забезпечення відповідності будівельним нормам, стандартам пожежної безпеки, експлуатаційним вимогам, правилам охорони праці, технічному обслуговуванню інженерних систем та підтриманню безпечного середовища для відвідувачів і орендарів. Саме технічний підрозділ забезпечує практичну реалізацію вимог комплаєнсу у сфері експлуатації комерційної нерухомості. Фінансовий підрозділ забезпечує податкову дисципліну, контроль грошових потоків і фінансову звітність, що формує основу фінансового та регуляторного комплаєнсу.

З урахуванням проведеного мною аналізу діяльності ТОВ «ІА «ВІЛЬНА УКРАЇНА» можна визначити, що комплаєнс-система підприємства охоплює кілька ключових напрямів, серед яких, на нашу думку, важливе місце займають цифровий комплаєнс, комплаєнс у сфері управління нерухомістю, безпековий комплаєнс, екологічний комплаєнс, соціальний комплаєнс та корпоративний комплаєнс (рис. 2.2).

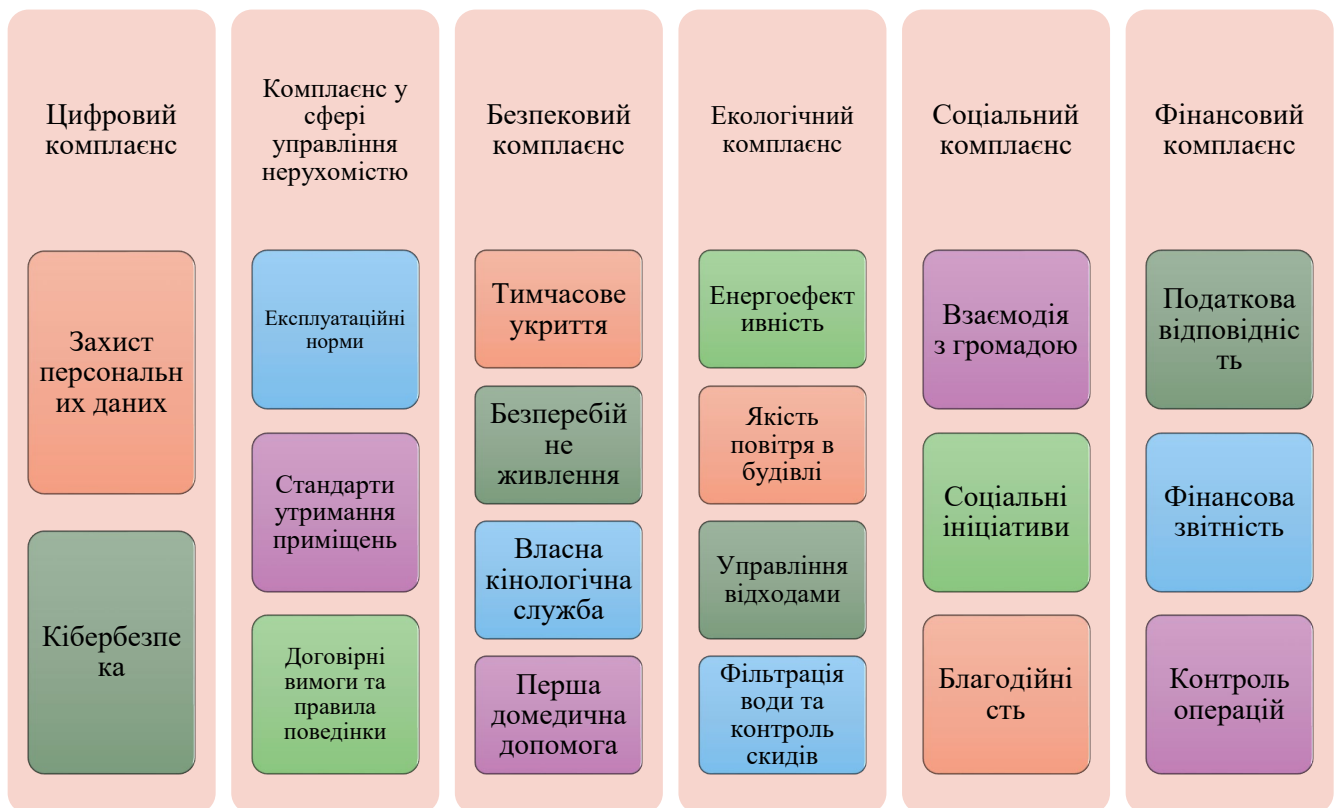


Рисунок 2.2 – Основні напрями комплаєнс-системи ТРЦ «RIVER MALL»

Джерело: складено автором

У реаліях сучасності, одним із важливих напрямів є цифровий комплаєнс, що пов'язаний із використанням цифрових технологій у діяльності ТРЦ. Інноваційність бренду «RIVER MALL» проявляється у впровадженні сучасних технологічних рішень, зокрема власного мобільного додатку, інтерактивних інформаційних кіосків, системи Smart Parking та технології відстеження потоків відвідувачів. Мобільний додаток RIVER MALL забезпечує відвідувачам доступ до інтерактивної карти торговельного центру, навігації, інформації про магазини, ресторани, актуальні акції та події. Крім того, користувачі мають можливість отримувати персоналізовані пропозиції та знижки.

Використання таких цифрових інструментів передбачає дотримання вимог законодавства у сфері захисту персональних даних, оскільки обробка інформації про користувачів потребує належного рівня конфіденційності та безпеки даних. Зокрема, діяльність у цій сфері має відповідати вимогам Закону України «Про захист персональних даних» [49], який визначає порядок збору, зберігання та обробки персональної інформації, а також Закону України «Про інформацію» [50] та Закону України «Про захист інформації в інформаційно-комунікаційних системах» [51], що регулюють питання доступу до інформації, її використання та забезпечення належного рівня інформаційної безпеки.

Важливим елементом цифрового комплаєнсу є впровадження у 2020 році технології датчиків відстеження потоку відвідувачів. Завдяки цьому система автоматично збирає та аналізує дані про кількість та потоки відвідувачів торговельного центру у різні періоди доби, дні тижня та сезони. Отримана інформація використовується для прийняття управлінських рішень у сфері маркетингу, оптимізації орендної політики та планування подієвих заходів. Водночас використання таких технологій вимагає дотримання принципів прозорості та законності під час збору і обробки даних.

Наступним важливим напрямом є комплаєнс у сфері управління нерухомістю. ТРЦ «RIVER MALL» є великим об'єктом комерційної нерухомості, функціонування якого пов'язане з дотриманням численних нормативних вимог щодо експлуатації будівель, технічної безпеки, інженерних систем та

інфраструктури. Водночас адміністрація торговельного центру здійснює контроль за дотриманням орендарями встановлених стандартів експлуатації приміщень та виконанням умов договорів оренди. Тобто, це не лише внутрішні правила ТРЦ, а й зовнішні нормативні вимоги та стандарти, які базуються на декількох рівнях: законодавчий та внутрішній (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Основні вимоги комплаєнсу у сфері управління нерухомістю ТРЦ «RIVER MALL»

Рівень регулювання	Основні нормативні акти / стандарти	Сфера регулювання
Законодавчий	ДБН (Державні будівельні норми), Кодекс цивільного захисту України, Закон України «Про охорону праці», Правила пожежної безпеки	Експлуатація будівель, пожежна та технічна безпека, безпека відвідувачів
Внутрішній	Внутрішні регламенти ТРЦ, правила експлуатації приміщень, договори оренди, правила поведінки та інші нормативні документи	Контроль діяльності орендарів, стандарти використання приміщень, організація роботи ТРЦ

Джерело: складено автором

Особливе значення у сучасних умовах має комплаєнс у сфері безпеки та реагування на надзвичайні ситуації. Після початку повномасштабної війни в Україні безпека відвідувачів стала одним із ключових факторів конкурентоспроможності ТРЦ. Відповідно до вимог Кодексу цивільного захисту України, а також нормативних актів щодо створення та утримання захисних споруд цивільного захисту, підприємства повинні забезпечувати належні умови для укриття населення у разі виникнення загроз. У ТРЦ «RIVER MALL» було облаштовано тимчасове укриття на мінус другому поверсі будівлі, яке обладнане посадковими місцями, запасами питної води, аптечками, санітарними приміщеннями та системою обігріву та кондиціонування повітря. Це дозволяє забезпечити належний рівень безпеки відвідувачів під час повітряних тривог.

Додатковим елементом безпекового комплаєнсу стала можливість безперебійної роботи ТРЦ під час відключень електроенергії (блекаутів). Завдяки встановленню потужних дизельних генераторів RIVER MALL може підтримувати функціонування основних систем будівлі та забезпечувати комфортні умови для

відвідувачів і орендарів. Крім того, на території торговельного центру було організовано пункт незламності, де відвідувачі можуть скористатися зарядними станціями для мобільних пристроїв, доступом до мережі Інтернет та робочими місцями у коворкінгу «Rivvorking» на мінус другому поверсі ТРЦ.

Важливим елементом забезпечення безпеки в межах управління об'єктом нерухомості є створення власної кінологічної служби, яка була впроваджена в умовах воєнного стану з метою підвищення рівня безпеки відвідувачів та персоналу. Крім того, важливим напрямом є регулярне навчання персоналу навичкам надання першої домедичної допомоги, розпізнавання ПТСР та інші травми, що дозволяє оперативно реагувати на надзвичайні ситуації та мінімізувати можливі негативні наслідки для здоров'я відвідувачів.

Важливо зазначити, що команда демонструє високий рівень адаптивності до змін зовнішнього середовища, оперативно реагуючи на нові виклики та ризики. Зокрема, впровадження зазначених вище заходів свідчить про здатність компанії швидко приймати управлінські рішення та ефективно адаптувати свою діяльність до умов підвищеної невизначеності, що є важливою сучасною складовою ведення бізнесу.

Велику увагу команда ТРЦ приділяє екологічному комплаєнсу, який пов'язаний із концепцією бренду RIVER MALL. Назва ТРЦ безпосередньо асоціюється з природним середовищем, оскільки слово «River» символізує річку та природні водні ресурси. Розташування торговельного центру на Дніпровській набережній підсилює цей зв'язок із природним середовищем та формує екологічно орієнтований імідж бренду. У дизайні інтер'єрів використано матеріали природних відтінків та декоративні елементи, що асоціюються з водою та природою. Водночас у діяльності ТРЦ впроваджуються сучасні енергоефективні рішення, спрямовані на раціональне використання ресурсів. Зокрема, застосовується система димерування освітлення, що дозволяє регулювати рівень освітленості залежно від часу доби та інтенсивності потоку відвідувачів, а також використовується архітектурне рішення покрівлі з другим світлом, яке забезпечує надходження природного освітлення у

приміщення. Це сприяє зниженню споживання електроенергії та підвищенню енергоефективності функціонування ТРЦ.

Важливим елементом екологічного комплаєнсу є моніторинг якості повітря у приміщеннях. На якість повітря у ТРЦ суттєво впливають робота систем опалення, вентиляції та кондиціонування повітря, діяльність закладів громадського харчування на фуд-корті, а також транспортні викиди з паркінгів. У процесі експлуатації торговельних приміщень можуть утворюватися різні забруднювачі повітря, серед яких підвищені концентрації вуглекислого газу (CO_2), тверді частинки ($\text{PM}_{2.5}$ та PM_{10}) [52], а також леткі органічні сполуки, що можуть виділятися з косметичних товарів, побутової хімії, оздоблювальних матеріалів та фарб. У ТРЦ «RIVER MALL» функціонують сучасні системи вентиляції та кондиціонування з диспетчеризацією, що забезпечують циркуляцію та очищення повітря у приміщеннях, що сприяє підтриманню комфортного та безпечного середовища для відвідувачів і працівників.

Окрему увагу у межах екологічного комплаєнсу приділяють контролю рівня шуму у приміщеннях торговельного центру. Підвищений рівень шуму може негативно впливати на комфорт відвідувачів та працівників. У зв'язку з цим у ТРЦ «RIVER MALL» під час проектування та експлуатації приміщень використовуються архітектурні та інженерні рішення, спрямовані на зниження шумового навантаження, зокрема застосування звукопоглинальних матеріалів у внутрішньому оздобленні та регулювання гучності аудіосистем у громадських зонах.

Ще одним важливим напрямом екологічного комплаєнсу є управління відходами. ТРЦ генерують значну кількість різних видів відходів, серед яких пакувальні матеріали, пластик, папір, харчові відходи із закладів громадського харчування. У ТРЦ «RIVER MALL» організовано систему збору та утилізації відходів, що дозволяє забезпечити їх належне сортування та подальшу передачу спеціалізованим підприємствам для переробки або утилізації. Такий підхід сприяє зменшенню негативного впливу діяльності торговельного центру на навколишнє

середовище. Систематично проводяться відбори проб води та скидів, що дозволяє уникнути штрафів та контролювати їх відповідність нормам.

Таким чином, екологічний комплаєнс у діяльності ТРЦ «RIVER MALL» передбачає комплекс заходів, спрямованих на моніторинг основних екологічних показників функціонування торговельного центру, забезпечення комфортних умов перебування відвідувачів, раціональне використання ресурсів та мінімізацію негативного впливу діяльності об'єкта на довкілля.

Окрему роль у системі комплаєнс-менеджменту відіграє соціальний комплаєнс, який визначає взаємодію ТРЦ із суспільством та місцевою громадою. ТРЦ «RIVER MALL» виконує функцію не лише торговельного об'єкта, але й громадського простору, де проводяться культурні заходи, фестивалі, виставки та різноманітні розважальні події. Наявність видових терас, парку з вільним доступом, набережної та зон відпочинку створює можливості для комфортного проведення часу відвідувачами різних вікових категорій.

Соціальна відповідальність компанії проявляється також у співпраці з місцевими органами влади, зокрема адміністрацією Дарницького району міста Києва, підтримці соціальних ініціатив та допомозі дитячим будинкам. Крім того, ТРЦ приділяє увагу розвитку безбар'єрного середовища, що сприяє доступності інфраструктури для людей з інвалідністю та інших маломобільних груп населення. Додатковим елементом соціального комплаєнсу є відкриття у 2025 році на території ТРЦ Центру життєстійкості, який забезпечує психологічну підтримку населення та сприяє підвищенню рівня соціальної адаптації.

Фінансовий комплаєнс у діяльності компанії полягає у дотриманні вимог податкового законодавства, веденні фінансової звітності та контролі фінансових операцій. Важливим елементом є контроль розрахунків із орендарями та забезпечення прозорості фінансових процесів, що сприяє мінімізації фінансових ризиків та підвищенню ефективності діяльності підприємства.

Таким чином, комплаєнс-система ТРЦ «RIVER MALL» охоплює різні напрями діяльності підприємства, пов'язані із забезпеченням відповідності законодавчим вимогам, управлінням безпекою, цифровими процесами та

соціальною відповідальністю. З метою систематизації основних напрямів комплаєнс-менеджменту вважаю за потрібне, представити карту комплаєнс-процесів ТРЦ, що наведена у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Карта комплаєнс-процесів ТРЦ «RIVER MALL»

Основний комплаєнс-процес	Основні дії	Відповідальні підрозділи компанії	Результат
Моніторинг законодавства та нормативних вимог	аналіз змін у законодавстві, оновлення внутрішніх політик та регламентів експлуатації	Юридичний відділ, відділ сервісу	відповідність діяльності законодавчим нормам
Комплаєнс в управлінні нерухомістю	контроль технічної експлуатації будівлі, дотримання будівельних норм	Технічний департамент, відділ сервісу	безпечна експлуатація об'єкта нерухомості
Контроль діяльності орендарів	перевірка дотримання умов договорів оренди, контроль своєчасності платежів, контроль дотримання регламенту ТРЦ	Відділ по роботі з орендарями, юридичний відділ, технічний департамент	дотримання законодавства та правил роботи ТРЦ
Цифровий комплаєнс	захист персональних даних користувачів мобільного додатку, безпека систем аналітики відвідувачів та відеонагляду	Відділ ІТ інфраструктури, відділ маркетингу цифрового	безпечне використання цифрових сервісів
Управління безпекою та надзвичайними ситуаціями	функціонування тимчасового укриття, план реагування на повітряні тривоги та надзвичайних подій, забезпечення генераторів	Кінологічна служба, служба безпеки, технічний департамент, відділ сервісу	захист відвідувачів і персоналу
Соціальний комплаєнс та взаємодія з громадою	співпраця з місцевою владою, підтримка соціальних ініціатив, забезпечення безбар'єрності, благодійність	Відділ сервісу, юридичний відділ	формування позитивного соціального іміджу
Екологічний комплаєнс	контроль споживання ресурсів, впровадження енергоефективних технологій	Технічний департамент, відділ сервісу	зменшення впливу на довкілля

Джерело: складено автором

Отже, проведений аналіз показує, що у ТОВ «ІА «ВІЛЬНА УКРАЇНА», яке здійснює управління діяльністю ТРЦ «RIVER MALL», відсутня чітко

формалізована комплаєнс-система у вигляді окремого підрозділу або комплексної внутрішньої політики комплаєнс-менеджменту.

Реалізація різних видів комплаєнсу у діяльності ТОВ «ІА «ВІЛЬНА УКРАЇНА», зокрема цифрового, безпекового, екологічного та соціального комплаєнсу, безпосередньо сприяє зміцненню репутації як безпечного, відповідального та сучасного ТРЦ. Окремі напрями комплаєнсу фактично виконують також репутаційну функцію, оскільки забезпечують формування довіри до бренду з боку відвідувачів, партнерів та місцевої громади.

Важливо зазначити, що на даний момент у ТОВ «ІА «ВІЛЬНА УКРАЇНА» розробляється Кодекс корпоративної поведінки (Додаток Ж), який визначатиме основні принципи етичної діяльності, взаємодії з клієнтами, партнерами та працівниками. Станом на момент проведення дослідження проєкт зазначеного документа вже сформовано та перебуває на етапі внутрішнього погодження. Розробка Кодексу здійснюється із залученням керівництва та відповідальних підрозділів, зокрема за участі фахівців, які займаються розвитком бізнесу та вдосконаленням внутрішніх процесів. Такий підхід дозволяє врахувати як стратегічні цілі компанії, так і практичні аспекти її діяльності. Запровадження Кодексу корпоративної поведінки сприятиме підвищенню рівня формалізації комплаєнс-системи, забезпеченню єдиних стандартів поведінки працівників та зміцненню корпоративної культури підприємства.

2.3. Оцінка комплаєнс-системи діяльності ТОВ «ІА «ВІЛЬНА УКРАЇНА»

Дослідження існуючих підходів до забезпечення комплаєнсу у діяльності ТОВ «ІА «ВІЛЬНА УКРАЇНА» свідчить про наявність окремих елементів комплаєнс-практик, інтегрованих у систему управління ТРЦ «RIVER MALL». В зв'язку з цим виникає необхідність оцінити ефективність їх функціонування,

визначити ступінь їх впливу на забезпечення нормативної відповідності діяльності підприємства та встановити потенційні напрями подальшого розвитку комплаєнс-системи.

Для оцінювання ефективності напрямів комплаєнс-системи підприємства у межах даного дослідження було застосовано метод зваженої бальної оцінки, який було апробовано на практиці в діяльності ТОВ «ІА «ВІЛЬНА УКРАЇНА».

З метою отримання об'єктивної інформації щодо фактичного рівня розвитку комплаєнс-практик було проведено опитування співробітників підприємства, зокрема представників ключових підрозділів (юридичного, фінансового, технічного та відділу по роботі з орендарями). Опитування дозволило оцінити рівень впровадження комплаєнс-інструментів у щоденну діяльність, а також виявити проблемні зони та ступінь інтеграції відповідних процедур у бізнес-процеси компанії.

Дослідження проводилося у лютому 2026 року за допомогою сервісу Google форми у форматі анонімного експертного анкетування. Загальна чисельність персоналу підприємства становить 90 осіб, з яких в опитуванні взяли участь 35 працівників, що представляють ключові функціональні підрозділи підприємства. Вибірка респондентів формувалася з урахуванням їхньої залученості до операційних, управлінських, фінансових та контрольних процесів організації, що дозволило забезпечити репрезентативність отриманих результатів.

Даний підхід передбачає визначення ключових критеріїв оцінювання, встановлення ваги кожного критерію залежно від його значущості для діяльності підприємства та присвоєння їм бальних оцінок. Підсумковий інтегральний показник визначається як сума добутків вагових коефіцієнтів на відповідні оцінки критеріїв. Інтегральний показник ефективності комплаєнс-системи може бути представлений у вигляді наступної формули [54].

$$I_j = \sum W_i \times B_{ij} \quad (2.1)$$

де, W_i — ваговий коефіцієнт i -го напрямку комплаєнсу; B_{ij} — бальна оцінка рівня розвитку відповідного напрямку.

Отримані результати анкетування були узагальнені та трансформовані у бальні оцінки відповідно до встановленої шкали. У межах дослідження рівень розвитку окремих напрямів комплаєнс-системи оцінювався за трирівневою шкалою, що відображає ступінь інтеграції відповідних практик у діяльність організації (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Оцінка розвитку напрямів комплаєнс-системи діяльності організації

Бал	Оцінка розвитку	Пояснення
1	низький	відповідні комплаєнс-практики відсутні або реалізуються фрагментарно
2	середній	відповідні елементи комплаєнсу застосовуються у діяльності підприємства, однак не мають повної формалізації або системного характеру
3	високий	комплаєнс-функції системно інтегровані у діяльність підприємства та реалізуються на постійній основі

Вагові коефіцієнти критеріїв оцінювання визначалися на основі результатів проведеного опитування, а також з урахуванням значущості відповідних напрямів комплаєнсу для діяльності ТРЦ. Респонденти оцінювали вплив кожного напрямку комплаєнсу на ефективність функціонування підприємства, що дозволило сформувати узгоджену структуру вагових коефіцієнтів (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Вагові коефіцієнти критеріїв напрямів комплаєнс-системи діяльності організації

Напрямок комплаєнсу	Ваговий коефіцієнт
Цифровий комплаєнс	0,15
Комплаєнс у сфері управління нерухомістю	0,20
Безпековий комплаєнс	0,25
Екологічний комплаєнс	0,10
Соціальний комплаєнс	0,10
Фінансовий комплаєнс	0,20

Отримані результати свідчать, що найбільшу вагу має безпековий комплаєнс (0,25), що зумовлено пріоритетністю забезпечення безпеки відвідувачів та працівників у діяльності ТРЦ. Високі значення вагових коефіцієнтів також характерні для комплаєнсу у сфері управління нерухомістю (0,20) та фінансового комплаєнсу (0,20), що обумовлено необхідністю дотримання технічних,

експлуатаційних та фінансових вимог. Найменшу вагу отримав екологічний комплаєнс (0,10), що пояснюється його опосередкованим впливом на основні операційні процеси організації.

Враховуючи наведену шкалу оцінювання та визначення вагових коефіцієнтів критеріїв мною було проведено оцінку рівня розвитку основних напрямів комплаєнс-системи організації. Результати розрахунку інтегральних показників за методом зваженої бальної оцінки представлено у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Оцінка ефективності напрямів комплаєнс-системи ТРЦ «RIVER MALL» за методом зваженої бальної оцінки

Напрямок комплаєнсу	Вага (W _i)	Оцінка (B _{ij})	Зважена оцінка
Цифровий комплаєнс	0,15	2	0,30
Комплаєнс у сфері управління нерухомістю	0,20	3	0,60
Безпековий комплаєнс	0,25	3	0,75
Екологічний комплаєнс	0,10	2	0,20
Соціальний комплаєнс	0,10	2	0,20
Фінансовий комплаєнс	0,20	3	0,60
Разом	1,00	-	2,65

Отримані результати свідчать, що інтегральний показник ефективності (зважена оцінка) комплаєнс-системи ТРЦ «RIVER MALL» становить 2,65 із максимально можливих 3,00, що відповідає високому рівню розвитку комплаєнс-направів у діяльності підприємства. Найбільший внесок у формування інтегрального показника забезпечують напрями безпекового та фінансового комплаєнсу та комплаєнсу у сфері управління нерухомістю, що обумовлено специфікою функціонування торговельно-розважального центру як об'єкта масового перебування людей. Водночас цифровий, екологічний та корпоративний комплаєнс характеризуються середнім рівнем розвитку, що пов'язано з недостатньою формалізацією відповідних процедур у вигляді системної комплаєнс-політики підприємства.

Разом із тим, навіть за наявності достатньо високого рівня розвитку комплаєнс-практик, діяльність підприємства може супроводжуватися певними комплаєнс-ризиками, пов'язаними з дотриманням законодавчих вимог,

управління інформаційними ресурсами, експлуатацією об'єкта нерухомості та взаємодією з орендарями. У зв'язку з цим доцільним є проведення систематизації та оцінки основних комплаєнс-ризиків, що можуть виникати у діяльності ТРЦ «RIVER MALL».

Першочерговим етапом оцінювання комплаєнс-ризиків визначимо основні ризики, що можуть виникати у діяльності підприємства. До основних комплаєнс-ризиків у діяльності підприємства можемо віднести наступні ризики: порушення вимог захисту персональних даних; кібербезпеки; недотримання нормативних та договірних вимог перед контрагентами; ризики щодо безпеки відвідувачів; порушення технічних або пожежних норм; екологічні ризики; соціальні ризики; ризики надзвичайних ситуацій; репутаційні ризики.

Для систематизації та оцінки зазначених ризиків вважаю, що доцільно буде використати матрицю комплаєнс-ризиків. Для оцінки комплаєнс-ризиків у діяльності ТРЦ «RIVER MALL» було використано якісний метод оцінювання ризиків, який передбачає їх аналіз за двома ключовими параметрами: ймовірністю виникнення ризику та потенційним впливом на діяльність підприємства (табл. 2.10). На мою думку, такий метод дозволяє систематизувати ризики за рівнем їх значущості та визначити, які потребують першочергової уваги в процесі управління [55].

Таблиця 2.10 – Ймовірність виникнення комплаєнс-ризиків та потенційний вплив на діяльність ТРЦ «RIVER MALL»

№	Вид комплаєнс-ризиків	Опис ризику	Ймовірність	Потенційний вплив
1	2	3	4	5
1	Порушення законодавства щодо захисту персональних даних	Неправильна обробка або витік персональних даних користувачів мобільного додатку та систем аналітики відвідувачів, відеоспостереження	Середня	Високий (штрафи, репутаційні втрати)
2	Ризики кібербезпеки	Можливі кібератаки на мобільний додаток, цифрові системи та бази даних	Середня	Високий
3	Ризики щодо безпеки відвідувачів	Недотримання правил безпеки у приміщеннях ТРЦ або під час масових заходів	Низька	Високий

Продовження таблиці 2.10

1	2	3	4	5
4	Недотримання нормативних та договірних вимог перед контрагентами	Порушення умов співпраці з контрагентами	Середня	Середній
5	Екологічні ризики	Надмірне споживання енергії, води або недотримання екологічних стандартів	Низька	Середній
6	Репутаційні ризики	Негативні відгуки клієнтів, конфлікти з відвідувачами або партнерами	Середня	Високий
7	Ризики надзвичайних ситуацій	Повітряні тривоги, перебої з електропостачанням, технічні аварії	Середня	Високий
8	Соціальні ризики	Недостатній рівень доступності для маломобільних груп населення	Низька	Високий

Джерело: складено автором

На основі даних таблиці 2.10 здійснено побудову матриці комплаєнс-ризиків, яка дозволяє візуалізувати їх розподіл за рівнем ймовірності та впливу. Результати представлені на рисунку 2.3.

		Вплив				
Ймовірність		1 Незначний	2 Невеликий	3 Середній	4 Значний	5 Високий
	1 Дуже низька					
	2 Низька			Екологічні ризики		Ризики щодо безпеки відвідувачів Соціальні ризики
	3 Середня			Недотримання нормативних та договірних вимог перед контрагентами		Порушення законодавства щодо захисту персональних даних Ризики кібербезпеки Репутаційні ризики Ризики надзвичайних ситуацій
	4 Висока					
	5 Дуже висока					

Рисунок 2.3 – Матриця комплаєнс-ризиків ТРЦ «River Mall»

Джерело: складено автором

Згідно матриці комплаєнс-ризиків ТРЦ «River Mall» свідчить про те, що найбільш критичні ризики зосереджені у зоні середньої ймовірності та високого

рівня впливу. До них належать ризики порушення законодавства щодо захисту персональних даних, кібербезпеки, репутаційні ризики, а також ризики, пов'язані з надзвичайними ситуаціями. Високий рівень впливу зазначених ризиків обумовлений можливими фінансовими втратами, штрафними санкціями, а також негативним впливом на імідж підприємства.

Окрему увагу слід приділити ризикам порушення безпеки відвідувачів та соціальним ризикам, які хоча й характеризуються нижчою ймовірністю виникнення, проте мають значний потенційний вплив на діяльність торговельно-розважального центру. Водночас ризики недотримання нормативних та договірних вимог перед контрагентами, а також екологічні ризики перебувають у зоні середнього рівня впливу, що свідчить про їх помірну критичність.

Результати аналізу матриці комплаєнс-ризиків свідчать, що значна частина ідентифікованих ризиків безпосередньо або опосередковано впливає на ділову репутацію компанії. Зокрема, ризики у сфері захисту персональних даних, кібербезпеки та безпеки відвідувачів мають високий потенційний вплив, оскільки їх реалізація може призвести не лише до фінансових втрат, але й до втрати довіри з боку клієнтів та падіння рівня відвідуваності, партнерів та орендарів.

Водночас високий рівень ділової репутації підприємства, що підтверджується відсутністю судових спорів, негативних публікацій та стабільним виконанням зобов'язань перед контрагентами, свідчить про ефективність існуючих комплаєнс-практик. Сформований імідж ТРЦ як сучасного, безпечного, сімейного та технологічного простору значною мірою залежить від дотримання комплаєнс-вимог у різних сферах діяльності.

Під час проведення оцінки комплаєнс-системи діяльності організації було визначено низку обмежень у функціонуванні комплаєнс-системи підприємства, зокрема:

- недостатній рівень упорядкування комплаєнс-діяльності, що проявляється у відсутності комплексної комплаєнс-політики та узгодженої програми її реалізації;

- відсутність єдиного відповідального суб'єкта або спеціалізованого підрозділу (комплаєнс-офіцера)
- характер комплаєнс-контролю переважно орієнтований на реагування, а не попередження;
- відсутність системного підходу до управління комплаєнс-ризиками, зокрема їх ідентифікації, оцінювання та моніторингу.

Таким чином, проведена оцінка функціонування комплаєнс-системи у діяльності ТОВ «ІА «ВІЛЬНА УКРАЇНА», яке здійснює управління ТРЦ «RIVER MALL», дозволяє визначити як сильні сторони, так і певні обмеження її функціонування. Зокрема, незважаючи на наявність окремих напрямів комплаєнсу, їх реалізація має переважно фрагментарний характер і не об'єднана у цілісну систему управління.

Водночас комплаєнс-система організації виконує не лише регуляторну функцію, але й відіграє важливу роль у формуванні та підтриманні позитивного іміджу бренду, оскільки кожен напрям комплаєнсу прямо або опосередковано впливає на рівень довіри з боку зацікавлених сторін.

РОЗДІЛ 3

ВДОСКОНАЛЕННЯ КОМПЛАЄНС-СИСТЕМИ

ТОВ «ІА «ВІЛЬНА УКРАЇНА»

3.1. Напрями та заходи вдосконалення комплаєнс-системи ТОВ «ІА «ВІЛЬНА УКРАЇНА»

У сучасних умовах господарювання комплаєнс перестав бути формальним елементом внутрішньої документації підприємства та перетворився на обов'язкову складову ефективного функціонування бізнесу. Якщо раніше впровадження внутрішніх політик, кодексів поведінки та регламентів часто мало декларативний характер і здійснювалося переважно з метою проходження перевірок, то нині ситуація кардинально змінилася та запроваджувалася лише у разі законодавчої вимоги до виду діяльності.

Комплаєнс, на сьогодні, виступає не як допоміжна функція, а як невід'ємний елемент системи управління ризиками та економічної безпеки підприємства. Це обумовлює необхідність постійного вдосконалення комплаєнс-системи, зокрема в контексті підвищення її ефективності, адаптивності та відповідності сучасним вимогам бізнес-середовища [56].

На відміну від класичних підходів, які передбачають створення комплаєнс-системи «з нуля», для ТОВ «ІА «ВІЛЬНА УКРАЇНА» більш доцільним є інтеграційний підхід, оскільки окремі елементи комплаєнсу вже функціонують у межах діяльності підприємства.

Одним із першочергових напрямів удосконалення є інтеграція існуючих елементів комплаєнсу шляхом створення єдиної нормативної та організаційної основи функціонування комплаєнс-системи.

Реалізація зазначеного напрямку передбачає:

- формування єдиної комплаєнс-моделі підприємства, що визначатиме структуру, елементи та взаємозв'язки комплаєнс-процесів;
- формалізацію кожного елемента комплаєнсу у вигляді відповідних внутрішніх документів;
- запровадження в структуру посади комплаєнс-офіцера або менеджера з підпорядкуванням Наглядовій раді;
- розроблення та затвердження комплексної комплаєнс-політики підприємства;
- завершення впровадження Кодексу корпоративної поведінки;
- розроблення та впровадження політики доброчесності, яка визначатиме етичні стандарти діяльності, правила поведінки працівників, вимоги щодо запобігання конфлікту інтересів та корупційним ризикам;
- визначення цілей, принципів і завдань комплаєнс-діяльності;
- систематизацію існуючих внутрішніх регламентів у єдину узгоджену структуру;
- визначення функціонального призначення кожного елемента комплаєнсу та закріплення відповідальності за їх реалізацію;
- забезпечення взаємодії всіх елементів комплаєнс-системи в межах бізнес-процесів підприємства;
- контроль дотримання.

Удосконалення комплаєнс-системи ТОВ «ІА «Вільна Україна» доцільно здійснювати за кількома взаємопов'язаними напрямками, що охоплюють як організаційні, так і процесні аспекти забезпечення відповідності.

Одним із ключових напрямів є розвиток системи комплаєнс-навчання та підвищення обізнаності персоналу. Наразі комплаєнс-функція на підприємстві має переважно прикладний характер і реалізується через внутрішні регламенти та управлінські рішення, однак відсутній системний підхід до формування комплаєнс-компетенцій працівників. На мою думку, варто розглянути напрями, які були розроблені на основі кращих світових практик ритейл-комплаєнсу:

У межах спільної ініціативи Програми розвитку ООН (ПРООН) в Україні та Національного агентства з питань запобігання корупції (НАЗК), реалізованої в рамках Програми ООН із відновлення та розбудови миру, було підготовлено навчально-методичний посібник «Сучасні підходи до навчання антикорупції: лайфхаки для уповноважених» [65], присвячений питанням організації комплаєнс-навчання та підвищення рівня обізнаності персоналу щодо дотримання антикорупційних вимог. Зазначений матеріал має прикладний характер і орієнтований на використання комплаєнс-офіцерами, керівниками та відповідальними особами як інструмент не лише передачі теоретичних знань, а й розвитку практичних навичок і формування відповідних поведінкових моделей у сфері доброчесності.

Основний акцент у посібнику зроблено на відході від формалізованого підходу до навчання, який обмежується виконанням формальних вимог, до створення дієвої системи формування культури доброчесності в організації. Такий підхід передбачає, що навчання має носити безперервний характер і бути інтегрованим у щоденну діяльність підприємства, а не здійснюватися у вигляді разових заходів.

Відповідно до сучасних підходів, ефективна система комплаєнс-навчання повинна ґрунтуватися на низці ключових принципів. Передусім, зміст навчання має відповідати специфіці функціональних обов'язків працівників та враховувати характерні для їх діяльності комплаєнс-ризики. Водночас навчальні заходи повинні мати системний і регулярний характер, охоплювати різні категорії персоналу та своєчасно оновлюватися з урахуванням змін у законодавстві й внутрішніх бізнес-процесах. Окремого значення набуває належна фіксація параметрів навчання – його змісту, формату, періодичності та результатів, що забезпечує можливість подальшого аналізу ефективності та контролю з боку керівництва.

Додатково варто зазначити, що міжнародні стандарти у сфері комплаєнсу, зокрема ISO 37001, акцентують увагу на необхідності поширення комплаєнс-обізнаності не лише серед працівників організації, але й серед зовнішніх зацікавлених сторін, включаючи партнерів, контрагентів і клієнтів. При цьому

важливим є не тільки ознайомлення із внутрішніми політиками та процедурами, а й формування здатності ідентифікувати потенційні ризики та своєчасно реагувати на них [65].

Отже, удосконалення системи комплаєнс-навчання доцільно розглядати як комплексний процес, спрямований не лише на інформування персоналу, але й на формування сталої поведінкової моделі, що базується на принципах доброчесності, прозорості та відповідального ведення діяльності.

Таблиця 3.1 – Напрями щодо розвитку системи комплаєнс-навчання та підвищення обізнаності персоналу

Напрями	Реалізація	Характеристика
Технологічна модернізація та автоматизація	Впровадження автоматизованої системи моніторингу орендних зобов'язань та технічного стану	Використання програмного забезпечення (наприклад, EchoChecklists або аналоги), яке в реальному часі відстежує наявність у орендарів актуальних ліцензій, страхових полісів та дотримання ними правил пожежної безпеки.
Безпека та здоров'я відвідувачів	Впровадження системи «Розумний аудит безпеки приміщень» з використанням мобільних чек-листів для персоналу клінінгу та охорони	Співробітники відповідно до графіку проходять маршрут і через мобільний додаток підтверджують відсутність ризиків (суха підлога, вільні пожежні виходи тощо). Дані підкріплюються фотофіксацією.
Навчання та етика персоналу	Впровадження системи мікронавчання з питань етики та протидії корупції	Короткі (до 5 хв) щотижневі відео-уроки та тести в смартфоні для всього персоналу компанії та ТРЦ щодо правил спілкування з клієнтами, партнерами, орендарями та запобігання конфліктам інтересів
Комплаєнс відносинах з орендарями	Створення «Комплаєнс-порталу орендаря», залучення Checkbox для звітності про товарообіг, особистого кабінету для контролю комунальних послуг	Єдине цифрове середовище, де орендарі самостійно завантажують документи (рахунки, акти, листи), передають по API звіти про товарообіг, отримують сповіщення про нові вимоги законодавства та проходять онлайн-інструктажі.
Антикорупційні механізми	Створення анонімної «Гарячої лінії довіри» для співробітників та орендарів	Впровадження чат-бота або окремого телефону, де можна анонімно повідомити про вимагання хабарів (наприклад, за "краще місце" від брокера) або розкрадання майна

Джерело: складено автором на основі [57].

Важливим напрямом є також спрощення та стандартизація комплаєнс-процедур. Значна кількість операційних процесів у діяльності підприємства

потребує швидкого прийняття рішень, що зумовлює ризик недотримання внутрішніх вимог через їх складність або недостатню формалізацію.

З метою мінімізації таких ризиків, на мою думку, доцільно:

- розробити чіткі алгоритми дій для ключових процесів (укладення договорів, погодження знижок, затвердження платежів, проведення маркетингових заходів, тендерів тощо);
- впровадити чек-листи погодження документів для співробітників офісу;
- візуалізувати процедури у вигляді схем.

Окремим напрямом мінімізації зазначених ризиків є цифровізація комплаєнс-процесів, що передбачає: впровадження електронних систем погодження договорів та платежів тощо; автоматизацію контролю виконання процедур; фіксацію відповідальних осіб на кожному етапі [58].

Крім того, доцільним є розвиток культури комплаєнсу та доброчесності, що передбачає інтеграцію комплаєнс-принципів у щоденну діяльність підприємства. Навіть за відсутності системних порушень, формування культури доброчесності дозволяє запобігти потенційним ризикам, підвищити довіру партнерів та забезпечити стабільність бізнес-процесів [58].

Доброчесність у контексті ТРЦ та компанії в цілому – це перехід від моделі «примусового виконання правил» до моделі «ціннісного управління». В нашому випадку, ми можемо розглядати доброчесність як систему високих стандартів ділової етики, що забезпечує прозорість бізнес-процесів та довіру партнерів. У цьому контексті доцільним є реалізація таких заходів:

- визначення доброчесності як ключової цінності підприємства та її закріплення у внутрішніх документах;
- впровадження політики доброчесності та її інтеграція у всі бізнес-процеси;
- забезпечення прикладу керівництва у дотриманні принципів комплаєнсу;
- проведення регулярного навчання працівників з питань етики та комплаєнсу;

- розвиток внутрішніх комунікацій щодо цінностей та стандартів поведінки;

- прозорість відносин з орендарями – всі орендарі отримують однакові, чітко прописані правила, немає «винятків для своїх». ТРЦ отримує репутацію передбачуваного та надійного партнера, що підвищує його ринкову вартість;

- впровадження механізмів мотивації та відповідальності за дотримання стандартів доброчесності;

- аналіз та вимірювання кількості прослуханих годин, та реальну зміну поведінки та рівень розуміння ризиків у колективі;

- політика корпоративних подарунків та гостинності – встановлення чітких меж, які подарунки є проявом ввічливості. У європейській практиці політика корпоративних подарунків та гостинності ґрунтується не на жорстко встановлених грошових лімітах, а на принципах прозорості, пропорційності, обґрунтованості та відсутності впливу на прийняття управлінських рішень. Допустимими вважаються лише ті подарунки та прояви гостинності, які мають символічний характер, є відкритими та належним чином задокументованими. В першу чергу, це захист співробітників компанії від двозначних ситуацій та тиску з боку контрагентів;

- соціальна відповідальність та інклюзивність – доброчесність як турбота про відвідувача. Наприклад, чесне інформування про акції, забезпечення доступності середовища для людей з інвалідністю [59].

Реалізація зазначених заходів сприятиме переходу від формального до усвідомленого дотримання комплаєнс-вимог, підвищенню рівня корпоративної культури та зміцненню довіри до підприємства з боку партнерів і контрагентів.

Підвищення ефективності комплаєнс-системи ТОВ «ІА «Вільна Україна» неможливе без удосконалення організації комплаєнс-функції та чіткого розмежування повноважень між структурними відділами. Водночас відсутність чітко визначеного центру відповідальності за комплаєнс призводить до фрагментарності управління, ускладнює контроль за ризиками та знижує ефективність реалізації комплаєнс-процесів.

Тобто, в компанії є необхідність запровадження комплексного підходу до організації комплаєнс-функції, який передбачає такі заходи:

- призначення відповідальної особи (комплаєнс-офіцера), на яку покладається координація комплаєнс-діяльності, моніторинг дотримання внутрішніх політик, а також взаємодія з керівництвом підприємства щодо управління комплаєнс-ризиками;

- визначення статусу та повноважень комплаєнс-офіцера, зокрема забезпечення його незалежності, доступу до необхідної інформації та підпорядкування безпосередньо Наглядовій раді;

- розмежування функцій між відділами компанії у сфері комплаєнсу, як приклад:

- юридичний відділ – забезпечення відповідності законодавству;
- фінансовий відділ – контроль фінансових операцій та прозорості грошових потоків;
- відділ інформаційно-технічної інфраструктури – забезпечення інформаційної безпеки та контролю доступу до даних;
- комплаєнс-офіцер – координація, моніторинг та оцінка ризиків;

- впровадження механізмів координації взаємодії між відділами, зокрема через: регулярний обмін інформацією щодо комплаєнс-ризиків; участь відповідальних осіб у прийнятті управлінських рішень; створення внутрішніх процедур погодження операцій з підвищеним рівнем ризику;

- забезпечення звітності у сфері комплаєнсу, що передбачає регулярне інформування керівництва про стан комплаєнс-системи, виявлені порушення або ризики та результати моніторингу;

- важливо інтегрувати механізми зворотного зв'язку та психологічну безпеку. Впровадження антикорупційних стандартів не спрацює, якщо працівники бояться повідомляти про порушення [58].

Варто зазначити, що у ТРЦ комплаєнс-функція не замінює роботу інших відділів, а додає до неї так званий «фільтр безпеки» - зона відповідальності

комплаєнс-офіцера. В таблиці 3.2 наведено приклад яким чином розмежувати функції відділ та їх взаємодії.

Таблиця 3.2 – Приклад розмежування функцій та взаємодія між відділами компанії

Відділ	Функція	Роль Комплаєнс-офіцера
Відділ по роботі з орендарями	Пошук орендарів, підписання договорів	Перевірка бенефіціарів, контроль відсутності санкцій, аудит «етичності» брендів та відповідності концепції ТРЦ, контроль товарообігу
Технічний департамент	Обслуговування інженерних систем, ТБ	Контроль наявності ліцензій у підрядників, проєкти орендарів, аудит дотримання норм екологічної безпеки, перевірки контрагентів
Відділ маркетингу	Проведення івентів, розіграшів, реклама	Контроль прозорості проведення конкурсів, перевірка контрагентів
Фінансовий відділ	Платежі, звітність	Моніторинг нетипових платежів, контроль закупівлі послуг за ринковими цінами

Джерело: складено автором.

Для забезпечення ефективності, статус комплаєнс-офіцера повинен відповідати наступним критеріям:

- незалежність: комплаєнс-офіцер підпорядковується безпосередньо Наглядовій раді, щоб уникнути конфлікту інтересів при перевірці топ-менеджменту.
- Паво вето: комплаєнс-офіцер має право заблокувати підписання договору з орендарем або підрядником, якщо той не пройшов процедуру перевірки.
- Безперешкодний доступ: комплаєнс-офіцер має право доступу до будь-яких приміщень ТРЦ (включаючи технічні зони та зони орендарів), програм та до фінансової документації.

На основі сучасних практик ритейл-комплаєнсу (за методологією Torg – міжнародна компанія, яка займається цифровізацією процесів пошуку постачальників та підрядників), пропонується вдосконалити систему взаємодії з контрагентами через впровадження жорстких операційних стандартів [60]. До нашої компанії можна запровадити наступні заходи:

1. Впровадження ключового показника ефективності для підрядників, а саме встановити вимоги щодо виконання замовлень «Вчасно та в повному обсязі». ТРЦ

щодня споживає величезну кількість ресурсів (витратні матеріали, миючі засоби, рекламні матеріали тощо).

2. Автоматизація обміну даними – перехід на електронний обмін даними з великими підрядниками та орендарями.

3. Система «Compliance Chargebacks» (Штрафні санкції за невідповідність) – включення в договори із постачальниками/підрядниками пунктів про автоматичні вирахування з платежу за порушення регламенту ТРЦ (наприклад, запізнення з вивозом сміття або неправильне пакування відходів).

4. Впровадження щомісячних «карток результативності» для кожного ключового підрядників, а саме дотримання термінів, якості послуг, відсутність скарг, дотримання етичних норм [60].

Підсумовуючи все вище зазначене, можна зробити висновок, що для підвищення ефективності комплаєнс-системи ТОВ «ІА «ВІЛЬНА УКРАЇНА» доцільно впровадити комплекс заходів системного управління комплаєнс-ризиками, що охоплюють усі етапи їх ідентифікації, оцінювання, контролю та мінімізації. До основних напрямів та заходів вдосконалення відноситься:

- формування комплексної системи управління комплаєнс-ризиками, яка включає внутрішні політики, процедури та інструменти для ідентифікації, оцінювання та мінімізації ризиків, із урахуванням вимог законодавства та галузевих стандартів;

- розробка та впровадження комплаєнс-програми компанії, що охоплює всі ключові сфери діяльності (договірні відносини з орендарями, фінансові операції, маркетингову діяльність, технічну експлуатацію об'єкта) та передбачає регулярне оновлення відповідно до змін регуляторного середовища;

- проведення регулярної оцінки комплаєнс-ризиків, спрямованої на виявлення потенційних загроз, визначення їх ймовірності та можливого впливу на діяльність підприємства, а також подальший пріоритет до заходів реагування;

- створення та ведення реєстру комплаєнс-ризиків, а також його періодичне оновлення з урахуванням змін у внутрішніх процесах та зовнішньому середовищі;

- визначення найбільш критичних комплаєнс-ризиків на основі оцінки їх значущості, що дозволяє зосередити ресурси підприємства на управлінні найбільш суттєвими загрозами;

- встановлення ефективних внутрішніх контрольних механізмів, спрямованих на попередження порушень та забезпечення дотримання внутрішніх політик і процедур, а також регулярна перевірка їх ефективності;

- впровадження процедур постійного моніторингу комплаєнс-ризиків, що включають використання внутрішньої звітності, індикаторів ризику та контрольних показників;

- забезпечення прозорої системи комунікації та звітності, яка передбачає своєчасне інформування про виявлені ризики та порушення, а також використання аналітичних інструментів для оцінки рівня ризиків;

- використання цифрових технологій у сфері комплаєнсу, зокрема систем управління комплаєнсом, електронного погодження рішень та інструментів оцінки ризиків;

- формування культури комплаєнсу серед працівників, що передбачає регулярне навчання, підвищення обізнаності та інтеграцію принципів доброчесності у щоденну діяльність;

- забезпечення безперервного вдосконалення системи управління комплаєнс-ризиками, що включає регулярний перегляд політик і процедур, адаптацію до змін у законодавстві та врахування попереднього досвіду [61, 62].

Таким чином, запропоновані напрями та заходи охоплюють як організаційні, так і процесні аспекти функціонування комплаєнсу, зокрема формалізацію внутрішніх політик і процедур, запровадження єдиного центру відповідальності, розвиток системи навчання персоналу, цифровізацію комплаєнс-процесів та формування культури доброчесності. На мою думку, такі заходи є основою для переходу комплаєнс-системи компанії на якісно новий рівень розвитку, що відповідає сучасним вимогам бізнес-середовища.

Узагальнюючи, варто підкреслити, що комплаєнс є не лише сукупністю інструментів захисту підприємства від правових і фінансових наслідків, а й

цілісною етичною системою, яка охоплює всі рівні управління. Її основне призначення полягає у превентивному реагуванні на ризики та забезпеченні стабільності діяльності в умовах високої невизначеності сучасного бізнес-середовища.

3.2. Оцінка ефективності запропонованих заходів вдосконалення комплаєнс-системи ТОВ «ІА «ВІЛЬНА УКРАЇНА»

Оцінка ефективності запропонованих заходів вдосконалення комплаєнс-системи має певну специфіку, оскільки їх вплив на результати діяльності підприємства є переважно опосередкованим та довгостроковим. На відміну від класичних інвестиційних рішень, ефект від впровадження комплаєнсу не завжди може бути прямо вимірний у короткостроковому періоді, однак суттєво впливає на фінансову стійкість, конкурентоспроможність та репутацію підприємства.

У цьому контексті доцільно розглядати ефективність комплаєнс-системи через сукупність економічних, операційних та репутаційних ефектів.

Запропоновані мною у пункту 3.1 заходи вдосконалення комплаєнс-системи мають комплексний характер та спрямовані на системне зниження ймовірності виникнення комплаєнс-ризиків, а також мінімізацію їх потенційного впливу на діяльність підприємства.

Ефективність заходів доцільно оцінювати через зміну двох ключових параметрів: ймовірності виникнення ризику та ступеня його впливу на діяльність підприємства (табл. 3.3).

На мою думку, запропоновані заходи мають різну природу впливу на комплаєнс-ризики, а саме:

1. Зниження ймовірності виникнення ризиків. Найбільш суттєвий ефект у цьому напрямі забезпечують: формалізація політик і процедур; перевірка контрагентів; впровадження комплаєнс-офіцера; навчання персоналу.

Таблиця 3.3 – Оцінка впливу заходів на ключові комплаєнс-ризики

Вид ризику	Поточний стан (ймовірність / вплив)	Основні заходи впливу	Очікуваний результат (ймовірність / вплив)
Захист персональних даних	Середня / Високий	політики, контроль доступу, комплаєнс-офіцер, навчання	ймовірність до низької, вплив до середнього
Кібербезпека	Середня / Високий	цифровізація з контролем, регламенти доступу, аудит систем	ймовірність до низько-середньої
Безпека відвідувачів	Низька / Високий	чек-листи, мобільні аудити, контроль техслужб	вплив (швидке реагування)
Контрагенти	Середня / Середній	перевірка бенефіціарів, стандарти договорів	ймовірність до низької
Екологічні	Низька / Середній	контроль підрядників, регламенти	вплив до низького
Репутаційні	Середня / Високий	етика, прозорість, комунікації	ймовірність до низької, вплив до низького
Надзвичайні ситуації	Середня / Високий	стандарти, регламенти, координація	вплив (швидкість реакції)
Соціальні	Низька / Високий	політика інклюзивності	вплив до низького

Ці заходи усувають причини виникнення ризиків, що дозволяє перевести більшість ризиків із середнього рівня ймовірності до низького. Найбільш відчутний ефект це дає для ризиків порушення законодавства; ризиків роботи з контрагентами; репутаційних ризиків.

2. Зниження потенційного впливу ризиків. Деякі ризики (особливо безпека, надзвичайні ситуації) повністю усунути неможливо, але можна зменшити їх наслідки за допомогою: чек-листів; цифрового моніторингу; швидкої комунікації; чіткою відповідальністю. Тобто, навіть якщо ризик реалізується, то його наслідки значно слабші та контрольовані.

3. Найбільш критичні ризики та ефект від заходів. На мою думку, до впровадження заходів найбільш небезпечними в організації є персональні дані, репутаційні ризики, кіберризики. Вже після впровадження такі ризики ймовірно вони перейдуть із категорії «високий ризик» до «контрольованого ризику – середнього».

Отже, запропоновані заходи вдосконалення комплаєнс-системи є ефективними інструментами управління комплаєнс-ризиками, оскільки

дозволяють: знизити ймовірність виникнення більшості ризиків; мінімізувати негативні наслідки у разі їх реалізації; перевести систему управління ризиками з реактивного у превентивний формат; підвищити загальний рівень контрольованості діяльності підприємства. У результаті комплаєнс-система виступає не лише інструментом відповідності, а й механізмом забезпечення стабільності та безпеки функціонування ТРЦ.

Для визначення економічної доцільності впровадження запропонованих заходів необхідно оцінити обсяг витрат, пов'язаних із формуванням та розвитком комплаєнс-системи підприємства.

Таблиця 3.4 – Орієнтовні витрати для запровадження запропонованих заходів

Стаття витрат	Вартість запровадження на перший рік, грн
Комплаєнс-офіцер (рік)	480 000
Розробка документів	60 000
Навчання персоналу	Від 80 000 до 130 000
Цифровізація процесів	250 000
Антикорупційні інструменти	30 000
Інші витрати	50 000
Загальні витрати	Від 950 000 грн до 1 000 000 грн

Джерело: складено автором

Ключовим елементом є призначення комплаєнс-офіцера. Орієнтовна заробітна плата комплаєнс-офіцера від 40 000 грн/місяць. Річний фонд оплати праці 480 000 грн. На початку можливе суміщення функції вже існуючого працівника організації.

До розробки документів входить: комплаєнс-політика; кодекс етики; політика доброчесності; регламенти процедур. Такі документи можуть бути розроблені частково власними силами (Юридичний відділ), а також залучення консультантів, які спеціалізуються на цих питаннях. Такі витрати можуть коштувати компанії в середньому від 60 000 грн одноразовим платежем.

До навчання персоналу запропоновано мікронавчання та проведення базових тренінгів. Наприклад, розробка навчальних матеріалів, про які було зазначено в запропонованих заходах, орієнтовно можу коштувати до 30 000 грн, розробка платформи/сервісу (до 100 000 грн) або запису відео (до 50 000 грн).

Отже, в середньому на навчання персоналу може обійтися компанії від 80 000 грн до 130 000 грн на рік. Це буде залежати від обрання інструменту навчання.

Щодо витрати на цифровізацію процесів, то сюди можемо віднести: електронне погодження договорів; чек-листи; контроль процесів; просте рішення типу CRM / task manager / checklist system. Якщо не робити складну ІТ-розробку, а взяти готові рішення, то приблизно це може коштувати від 250 000 грн на рік, а саме: впровадження системи: 70 000 грн (разово) та ліцензії/підтримка: 15 000 грн/міс (180 000 грн на рік).

Витрати на впровадження антикорупційних інструментів (гаряча лінія / чат-бот в додатку; базовий Telegram-канал) – може бути запроваджено власними силами з мінімальними затратами від 30 000 грн на рік.

До інших організаційних витрат віднесемо комунікації, внутрішні презентації, адаптація процесів. Такі витрати можуть бути як безкоштовними так і в середньому коштувати до 50 000 грн на рік, в залежності від того, як будуть проходити внутрішні презентації.

Таким чином, визначивши орієнтовні витрати на впровадження комплаєнс-системи, наступним кроком є оцінка її потенційного економічного ефекту. Розрахунок здійснюється з урахуванням лише тих витрат, що передбачені запропонованими заходами.

Таблиця 3.5 – Сценарний аналіз ефективності впровадження запропонованих заходів

Показник	Песимістичний	Базовий	Оптимістичний
Зростання відвідуваності	1%	3%	5%
Дохід від обороту, грн	0,24 млн	0,72 млн	1,2 млн
Ефект від вакантності, грн	0,6 млн	1,2 млн	2,4 млн
Зниження втрат, грн	0,3 млн	0,6 млн	0,9 млн
Загальний ефект, грн	1,14 млн	2,52 млн	4,5 млн
Витрати щодо запропонованих заходів, грн	0,950 млн	0,950 млн	0,950 млн
Чистий ефект, грн	0,19 млн	1,57 млн	3,55 млн

Джерело: складено автором

Водночас варто зазначити, що наведені показники є умовними та сформовані на основі припущень, оскільки поточні реальні фінансові дані підприємства не підлягають розголошенню та становлять комерційну таємницю. З метою комплексної оцінки можливих результатів розглянуто три сценарії розвитку подій: песимістичний, базовий та оптимістичний.

Сценарний аналіз показує, що навіть за песимістичного варіанту впровадження запропонованих заходів залишається економічно доцільним і забезпечує позитивний фінансовий результат. У базовому та оптимістичному сценаріях ефект є суттєвим і характеризується швидкою окупністю інвестицій. Це підтверджує, що комплаєнс-система виступає не лише інструментом контролю, а й фактором підвищення прибутковості та конкурентоспроможності підприємства. Також варто зазначити, що гроші в комплаєнсі не лежать «на поверхні» у вигляді прямого доходу, але вони формуються через три основні канали: збільшення доходів, зменшення втрат і підвищення ефективності бізнесу.

По-перше, комплаєнс безпосередньо впливає на дохід через бізнес-середовище. Коли в ТРЦ встановлюються прозорі правила, відсутні «ручні рішення», а всі процеси зрозумілі та однакові для всіх орендарів – це підвищує довіру до об'єкта. У результаті приходять сильніші бренди, зростає відвідуваність, а разом із нею – товарообіг орендарів і, відповідно, орендні платежі. Навіть +3% до відвідуваності дають реальний додатковий дохід, якщо брати до уваги базовий варіант розвитку.

По-друге, комплаєнс – це про збережені гроші. Завдяки контролю процесів, перевірці контрагентів, стандартизації рішень підприємство уникає штрафів, судових спорів, неефективних витрат і помилкових управлінських рішень. На мою думку, один великий ризик може зруйнувати більше, ніж коштує вся система комплаєнсу, а саме запропоновані мною заходи вдосконалення.

По-третє, це операційна ефективність. Цифровізація, чек-листи, стандарти призведуть до менших помилок, швидших рішень і до мінімального хаосу в процесах.

Якщо перевести це в цифри, то за базовим сценарієм витрати на комплаєнс складають близько 950 тис. грн на рік, при цьому очікуваний економічний ефект – понад 1,57 млн грн на рік. Тобто система окупається менш ніж за пів року.

Отже, комплаєнс – це не окрема стаття доходу, а системний приріст прибутковості бізнесу через довіру, контроль і ефективність.

Поряд із прямим економічним ефектом, що проявляється у зростанні доходів та оптимізації витрат, впровадження комплаєнс-системи формує значний комплекс нематеріальних переваг. Їх особливість полягає в тому, що вони не піддаються прямому кількісному вимірюванню, проте мають системний та довгостроковий вплив на ефективність діяльності підприємства.

Передусім, впровадження комплаєнс-підходу сприяє підвищенню рівня корпоративної культури. Чітко визначені правила поведінки, етичні стандарти та внутрішні політики формують єдине розуміння допустимих дій серед працівників. Це забезпечує узгодженість управлінських рішень, підвищує відповідальність персоналу та сприяє формуванню прозорого внутрішнього середовища [63].

Важливим наслідком є також зростання рівня внутрішньої дисципліни. Регламентація процесів, стандартизація процедур та впровадження контрольних механізмів зменшують хаотичність у діяльності організації. Працівники діють у межах визначених процедур, що знижує ймовірність помилок, затримок та неефективних рішень [63].

Окрему увагу слід приділити зниженню ризику шахрайства та зловживань. Наявність комплаєнс-інструментів (гарячі лінії, контрольні процедури, розподіл повноважень) створює превентивний ефект. Працівники усвідомлюють наявність контролю, що зменшує схильність до недобросовісної поведінки. У свою чергу, це дозволяє уникнути фінансових втрат, які часто мають значно більший масштаб, ніж витрати на впровадження самої системи [63].

Крім того, комплаєнс-система безпосередньо впливає на інвестиційну привабливість підприємства. Для потенційних партнерів, інвесторів та міжнародних брендів важливим є розуміння того, що компанія працює за прозорими та зрозумілими правилами, дотримується законодавства та

міжнародних стандартів ведення бізнесу. Це знижує рівень невизначеності та підвищує довіру до компанії як до контрагента [64].

Отже, можна зазначити, що нематеріальні ефекти впровадження комплаєнс-системи мають накопичувальний характер та опосередковано трансформуються у фінансові результати. Вони проявляються у вигляді підвищення стабільності діяльності, зростання довіри з боку контрагентів, покращення управлінських процесів та зниження ризиків. Саме тому їх врахування є необхідним елементом комплексної оцінки ефективності запропонованих заходів.

Запровадження прозорих, стандартизованих та однакових для всіх орендарів правил взаємодії суттєво підвищує інвестиційну привабливість торговельно-розважального центру. У сучасних умовах саме наявність ефективної комплаєнс-системи дедалі частіше виступає одним із визначальних факторів при прийнятті рішення щодо виходу бренду на нову локацію.

Для міжнародних компаній, а також сильних національних ритейлерів, ключове значення має мінімізація репутаційних, юридичних та операційних ризиків. Прозорість процедур, передбачуваність управлінських рішень і дотримання стандартів безпеки формують довіру до об'єкта нерухомості та управляючої компанії.

Показовим прикладом є діяльність міжнародної групи INDITEX, яка в умовах підвищених ризиків поступово скорочує свою присутність на ринку України. Водночас у місті Києві, зокрема в об'єктах, що відповідають підвищеним вимогам безпеки та операційної прозорості, магазини групи продовжують функціонувати. Це підтверджує, що дотримання чітких стандартів, у тому числі комплаєнс-підходів, безпосередньо впливає на рішення міжнародних брендів щодо збереження або відкриття торгових точок.

У результаті реалізації запропонованих заходів можна очікувати:

- підвищення якості tenant-mix (залучення більш сильних та фінансово стійких брендів);
- зменшення рівня вакантності торгових площ;
- зростання конкуренції серед орендарів за локації всередині ТРЦ;

- можливість перегляду комерційних умов у бік їх покращення для орендодавця;
- збільшення відвідуваності ТРЦ.

Крім того, прозорість процесів (від погодження договорів до реалізації маркетингових активностей) формує у орендарів відчуття справедливості та передбачуваності, що сприяє довгостроковій співпраці та підвищенню стабільності орендних відносин.

Для ТОВ «ІА «Вільна Україна» як управляючої компанії критично важливим є забезпечення стабільних, прогнозованих та системно врегульованих відносин з орендарями.

Запровадження запропонованих заходів дозволить сформувати єдину модель взаємодії, що базується на чітко визначених правилах та процедурах. Зокрема, це забезпечує: застосування однакових умов до всіх орендарів; мінімізацію суб'єктивності у прийнятті управлінських рішень; прозорість погодження комерційних умов (знижки, маркетингові бюджети, договірні умови); зниження кількості конфліктних ситуацій.

У результаті впровадження таких підходів досягається: підвищення рівня довіри з боку орендарів; скорочення кількості спорів та претензій; забезпечення більш стабільних і прогнозованих грошових потоків.

Формування та розвиток комплаєнс-системи створює довгостроковий репутаційний ефект для управляючої компанії, позиціонуючи її як:

- надійного та відповідального партнера;
- прозорого і передбачуваного оператора;
- суб'єкта господарювання, що працює відповідно до міжнародних стандартів ведення бізнесу.

Це має особливе значення у контексті: залучення міжнародних брендів; налагодження співпраці з інвесторами; реалізації нових девелоперських проєктів.

Таким чином, впровадження комплаєнс-системи сприяє не лише підвищенню ефективності функціонування конкретного торговельного об'єкта, але

й зростанню ринкової вартості та конкурентоспроможності самої управляючої компанії.

3.3. Організаційне забезпечення реалізації запропонованих заходів вдосконалення комплаєнс-системи ТОВ «ІА «ВІЛЬНА УКРАЇНА»

Ефективна реалізація запропонованих заходів вдосконалення комплаєнс-системи потребує належного організаційного забезпечення, що передбачає чітке визначення етапів впровадження, послідовності виконання робіт, відповідальних осіб та механізмів координації між структурними підрозділами підприємства.

Зважаючи на комплексний характер запропонованих змін, які охоплюють організаційні, процесні та технологічні аспекти діяльності ТОВ «ІА «ВІЛЬНА УКРАЇНА», їх реалізацію доцільно здійснювати із застосуванням підходів проєктного управління. Це дозволяє забезпечити системність впровадження, мінімізувати ризики неузгодженості дій та підвищити контрольованість процесу.

З цією метою було використано метод декомпозиції робіт (Work Breakdown Structure – WBS), який передбачає поділ проєкту на окремі етапи та завдання. Структуру розбиття робіт (декомпозиція робіт) визначають як «Ієрархічний розподіл усіх робіт проєкту на окремі складові, що підлягають виконанню командою з метою досягнення цілей проєкту та формування запланованих результатів» [65].

На рисунку 3.1 узагальнено процес реалізації заходів можна представити у вигляді таких основних етапів як: інтеграція проєкту (впровадження заходів); розробка нормативної бази; організаційна інтеграція; стандартизація процесів; цифровізація комплаєнс-процесів; антикорупційні механізми; навчання та культура комплаєнсу; управління підрядниками; моніторинг і контроль. На мою думку, така структуризація дозволить системно організувати процес впровадження та визначити логічну послідовність виконання робіт.

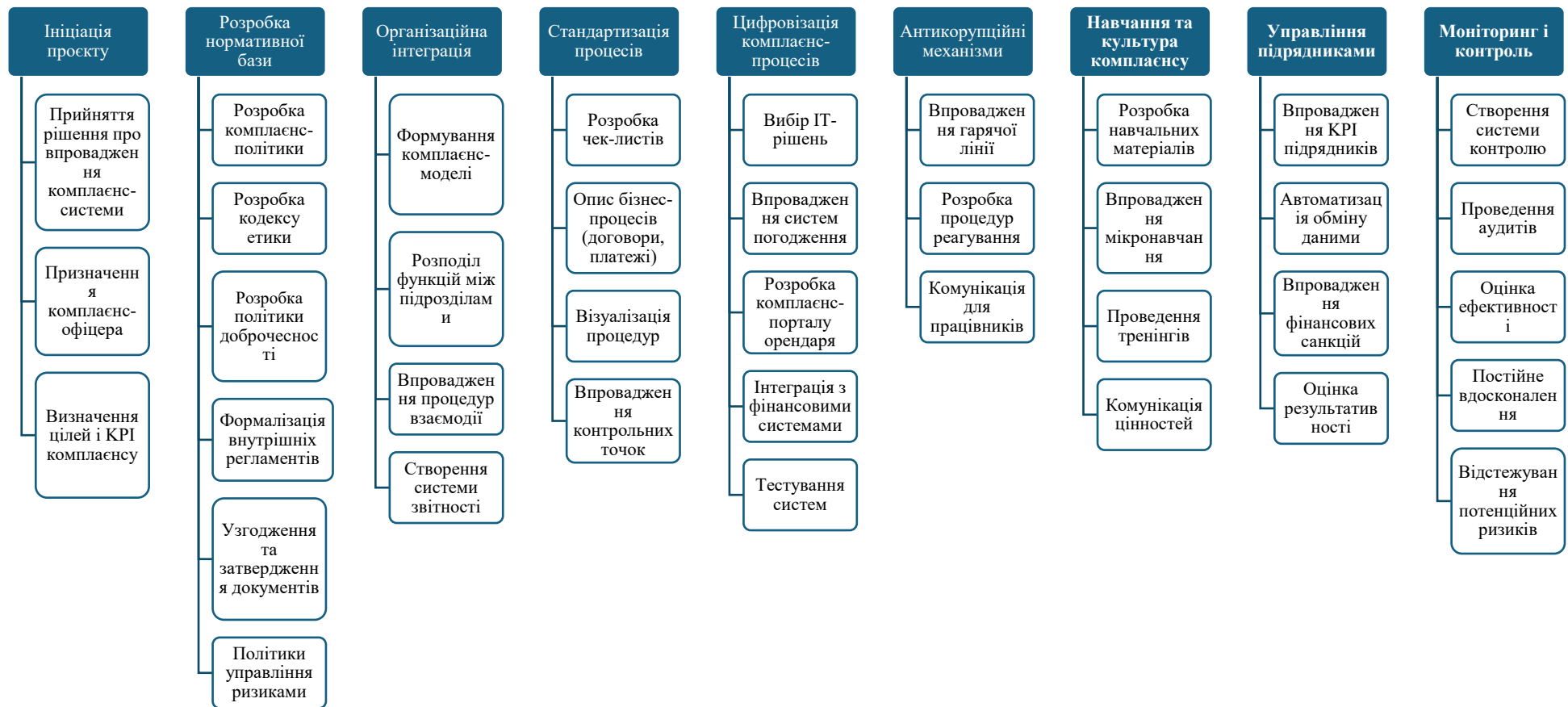


Рисунок 3.1 - WBS-структура впровадження комплаєнс-системи

Джерело: складено автором

На основі сформованої структури робіт розроблено календарний план реалізації заходів у вигляді діаграми Ганта, яка відображає тривалість, послідовність та часткову паралельність виконання окремих етапів (рис. 3.2).

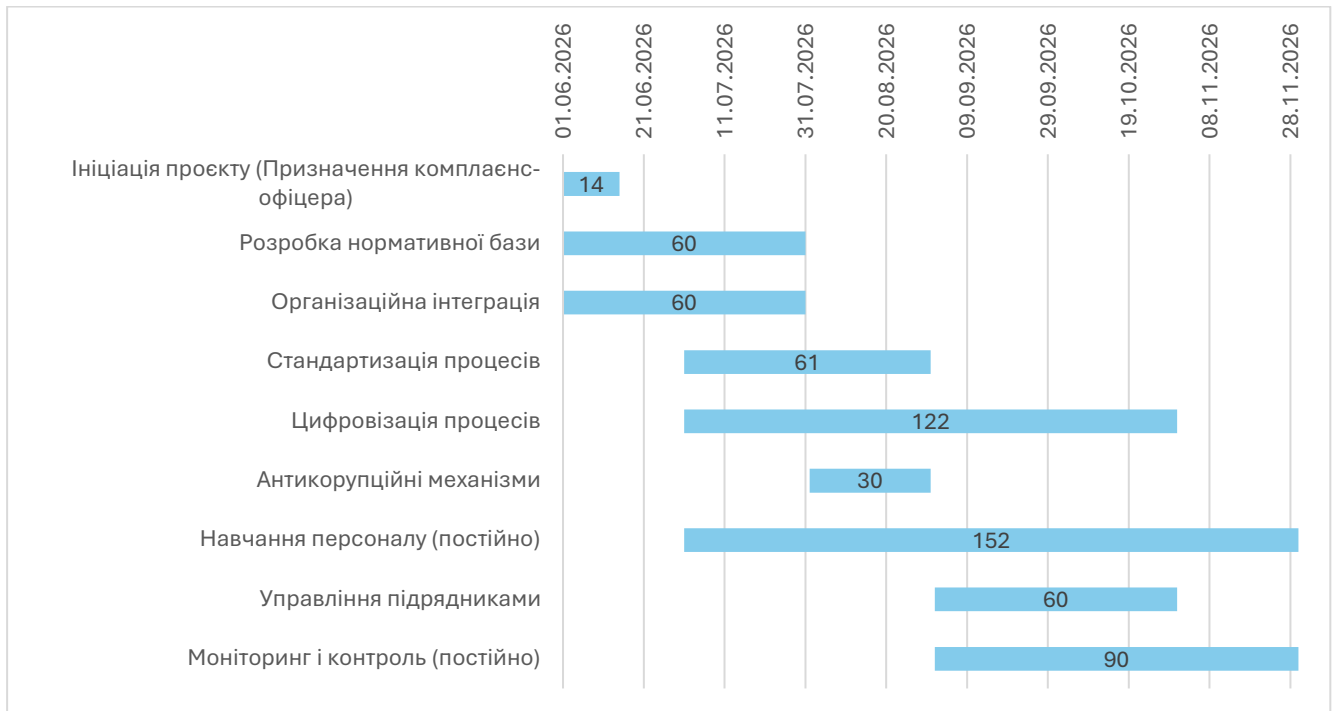


Рисунок 3.2 – Календарний план впровадження заходів вдосконалення комплаєнс-системи (діаграма Ганта)

Джерело: складено автором

Важливо зазначити, що Діаграма Ганта є одним із найбільш поширених інструментів календарного планування, що дозволяє візуалізувати процес реалізації проєкту у часі шляхом відображення окремих завдань у вигляді горизонтальних смуг із зазначенням їх тривалості та послідовності виконання. Її використання у даній роботі обумовлено необхідністю системного планування впровадження заходів вдосконалення комплаєнс-системи, оскільки вона забезпечує наочне представлення етапів реалізації, дозволяє визначити їх взаємозв'язок, можливість паралельного виконання та підвищує контроль за дотриманням встановлених строків [66].

Тривалість реалізації запропонованих заходів визначено на рівні 6 місяців починаючи з 01 червня 2026 року, що охоплює базовий етап впровадження комплаєнс-системи. Такий часовий горизонт є достатнім з огляду на те, що у

підприємстві вже наявні окремі елементи комплаєнсу, а запропоновані заходи спрямовані на їх систематизацію, інтеграцію та вдосконалення.

Водночас слід зазначити, що окремі процеси, зокрема розвиток комплаєнс-культури, навчання персоналу та моніторинг, мають безперервний характер і продовжуються після завершення основного етапу впровадження.

Як видно з рисунку 3.2, реалізація запропонованих заходів удосконалення комплаєнс-системи організації здійснюється поетапно. На початковому етапі (передбачено реалізацію заходів, зокрема призначення комплаєнс-офіцера, що є ключовою передумовою ефективного функціонування системи. Паралельно розпочинається розробка нормативної бази та організаційна інтеграція, які тривають протягом перших двох місяців і формують основу для подальших змін.

Протягом періоду липень-серпень реалізуються заходи зі стандартизації бізнес-процесів, що передбачають розробку чек-листів та регламентацію процедур. Це дозволяє уніфікувати операційні процеси та знизити ризики порушення внутрішніх вимог.

Починаючи з липня, паралельно впроваджуються заходи з цифровізації комплаєнс-процесів, які тривають до кінця жовтня. Зокрема, це включає впровадження ІТ-рішень та розробку комплаєнс-порталу для орендарів, що сприяє підвищенню прозорості та автоматизації контролю.

З серпня реалізуються антикорупційні механізми, зокрема впровадження гарячої лінії, що підсилює систему внутрішнього контролю та забезпечує можливість своєчасного реагування на порушення.

Окремі процеси, такі як навчання персоналу та формування культури комплаєнсу, мають безперервний характер і розпочинаються з липня, триваючи протягом усього періоду вдосконалення комплаєнс-системи. Це обумовлено необхідністю поступового формування відповідних компетенцій у працівників.

На завершальному етапі (з вересня по листопад) здійснюється впровадження механізмів управління підрядниками, а також системи моніторингу

та контролю, що забезпечує стабілізацію функціонування комплаєнс-системи та її подальше вдосконалення.

Таким чином, розроблений календарний план відображає логічну послідовність впровадження заходів, передбачає часткову паралельність виконання робіт та забезпечує ефективну інтеграцію комплаєнс-функції у діяльність підприємства. Важливо зазначити, що окремі заходи, зокрема навчання персоналу та моніторинг, мають безперервний характер і здійснюються паралельно з іншими етапами.

Для реалізації запропонованих заходів вдосконалення комплаєнс-системи необхідним є залучення працівників різних структурних підрозділів підприємства відповідно до їх функціональних обов'язків та компетенцій. Враховуючи існуючу організаційну структуру ТОВ «ІА «Вільна Україна», впровадження комплаєнс-системи не потребує створення нових підрозділів, а базується на інтеграції комплаєнс-функції у діяльність вже існуючих відділів.

Ключову роль у реалізації заходів відіграватиме комплаєнс-офіцер, який здійснюватиме координацію процесу впровадження, моніторинг дотримання внутрішніх політик та взаємодію з керівництвом підприємства. Водночас до процесу будуть залучені юридичний, фінансовий, технічний, маркетинговий підрозділи, а також відділ по роботі з орендарями, що забезпечує комплексний підхід до реалізації комплаєнс-функції.

Залучення різних підрозділів дозволяє інтегрувати комплаєнс-принципи у всі ключові бізнес-процеси підприємства, зокрема договірну діяльність, фінансові операції, технічну експлуатацію об'єкта, взаємодію з орендарями та маркетингову діяльність.

Сформована матриця відповідальності враховує послідовність впровадження комплаєнс-системи та логіку формування комплаєнс-функції на підприємстві (табл. 3.6). На початковому етапі відповідальність за прийняття рішення щодо впровадження комплаєнс-системи та призначення відповідальної особи покладається на директора підприємства.

Таблиця 3.6 – Матриця відповідальності за розробку та реалізацію заходів вдосконалення комплаєнс-системи

Етап / Захід	Наглядова Рада	Директор	Комплаєнс-офіцер	Юридичний відділ	Фінансовий департамент	Технічний департамент	Відділ по роботі з орендарями	Відділ інформаційно-технічної інфраструктури	Відділ сервісу	Відділ маркетингу та аналітики
Формування комплаєнс-функції	З	Вп		К						
Розробка нормативної бази	З	У	Вп	Вв	К	К	К	К	К	
Організаційна інтеграція	І	У	Вп	К	К	К	К	К	К	
Стандартизація процесів			Вп	К	К	К	Вв		Вв	
Цифровізація комплаєнс-процесів			Вп		К			Вв	К	
Впровадження антикорупційних механізмів	І	У	Вп	К					К	
Навчання персоналу та формування культури комплаєнсу			Вп						Вв	К
Управління підрядниками та контроль стандартів			Вп	К	Вв	Вв			Вв	Вв
Моніторинг та вдосконалення системи	З	У	Вп	К	К	К	К	К	К	

Примітка: Вп – відповідальність первинна, Вв – відповідальність вторинна, К – консультує, У – узгоджує, З – затверджує, І - інформується

Важливу роль у системі управління комплаєнсом відіграє Наглядова рада, яка забезпечує стратегічний контроль та незалежність функціонування комплаєнс-системи. Зокрема, до її повноважень доцільно віднести затвердження ключових внутрішніх політик, контроль за впровадженням комплаєнс-заходів, а також отримання регулярної звітності щодо стану дотримання вимог.

Після формування комплаєнс-функції ключову координаційну роль у реалізації заходів бере на себе комплаєнс-офіцер, який забезпечує інтеграцію комплаєнс-принципів у діяльність підприємства, контроль виконання процедур та взаємодію між структурними підрозділами.

Особливістю запропонованої моделі є активне залучення відділу сервісу, який відіграє важливу роль у впровадженні стандартів, контролі їх дотримання та забезпеченні операційної ефективності діяльності ТРЦ.

Таким чином, матриця відповідальності забезпечує чіткий розподіл функцій між підрозділами, підвищує узгодженість дій та сприяє ефективному вдосконаленню комплаєнс-системи.

Можна зробити висновок, що розроблене організаційне забезпечення реалізації заходів вдосконалення комплаєнс-системи дозволяє сформулювати цілісний та структурований підхід до впровадження змін у діяльності організації. Використання інструментів проєктного управління, зокрема WBS-структури та діаграми Ганта, забезпечує логічну послідовність виконання робіт, їх координацію у часі та можливість контролю за реалізацією кожного етапу. Запропонована модель впровадження базується на інтеграції комплаєнс-функції у діяльність існуючих структурних підрозділів без необхідності створення додаткових організаційних одиниць, що підвищує її практичну реалізованість.

Визначення ролі комплаєнс-офіцера як координуючого елемента системи, а також залучення ключових підрозділів підприємства, включаючи відділ сервісу, забезпечує комплексний характер впровадження комплаєнс-принципів у всі бізнес-процеси.

Розроблена матриця відповідальності дозволяє чітко розмежувати функції між учасниками процесу, підвищує узгодженість їх дій та сприяє ефективній реалізації заходів. Водночас поєднання поетапного впровадження із паралельним виконанням окремих завдань та безперервним характером таких процесів, як навчання персоналу та моніторинг, створює передумови для стабільного функціонування та подальшого розвитку комплаєнс-системи підприємства.

Отже, запропоноване організаційне забезпечення формує практичну основу для ефективного впровадження заходів вдосконалення комплаєнс-системи, підвищення рівня керованості, прозорості і відповідності діяльності підприємства сучасним вимогам та запобіганню ризикам.

ВИСНОВКИ

У процесі дослідження формування та функціонування комплаєнс-системи було розглянуто теоретичні засади комплаєнсу, законодавче регулювання, особливості діяльності досліджуваного підприємства, а також проведено аналіз стану комплаєнс-системи та обґрунтовано напрями її вдосконалення. Комплаєнс у сучасних умовах виступає не лише як інструмент забезпечення відповідності діяльності підприємства вимогам законодавства, а як комплексна управлінська система, що інтегрується у всі бізнес-процеси та спрямована на мінімізацію ризиків, підвищення прозорості та формування корпоративної культури доброчесності. Визначено, що ефективна комплаєнс-система включає такі ключові елементи, як внутрішні політики і процедури, управління комплаєнс-ризиками, систему контролю, навчання персоналу та постійний моніторинг.

Дослідження законодавчої та регуляторної бази показало, що функціонування комплаєнс-системи ґрунтується на поєднанні національних нормативно-правових актів та міжнародних стандартів, які визначають вимоги до прозорості, антикорупційної діяльності та відповідальної поведінки бізнесу.

У ході аналізу діяльності ТОВ «ІА «ВІЛЬНА УКРАЇНА» встановлено, що підприємство функціонує у сфері торговельно-розважальної нерухомості, що характеризується складною системою взаємодії з орендарями, підрядниками та іншими стейкхолдерами. Така специфіка обумовлює підвищений рівень комплаєнс-ризиків, зокрема у сфері договірних відносин, фінансових операцій, маркетингової діяльності та внутрішньої координації підрозділів.

Аналіз стану комплаєнс-системи показав, що на підприємстві вже існують окремі елементи комплаєнсу, однак вони не є систематизованими та функціонують фрагментарно. Відсутність комплексної комплаєнс-політики, єдиного центру координації, формалізованих процедур взаємодії та системного підходу до управління ризиками знижує ефективність прийняття управлінських рішень та підвищує ймовірність виникнення фінансових і репутаційних втрат. З урахуванням

виявлених проблем було розроблено напрями та заходи вдосконалення комплаєнс-системи, які передбачають її інтеграцію у загальну систему управління підприємством. Запропоновані заходи включають розроблення та впровадження комплексної комплаєнс-політики, формалізацію внутрішніх процедур, створення системи управління комплаєнс-ризиками, визначення відповідальної особи за комплаєнс, а також удосконалення взаємодії між структурними підрозділами.

Особливу увагу приділено розвитку комплаєнс-культури підприємства, що передбачає системне навчання персоналу, підвищення рівня обізнаності працівників та формування єдиних стандартів поведінки. Встановлено, що саме культура доброчесності є основою ефективного функціонування комплаєнс-системи та забезпечує її довгострокову результативність.

Оцінювання ефективності запропонованих заходів, проведене із застосуванням методу зваженої бальної оцінки на основі експертного опитування працівників, показало, що їх впровадження сприятиме підвищенню рівня прозорості управлінських процесів, зниженню комплаєнс-ризиків та покращенню координації між підрозділами. Крім того, очікується зменшення ймовірності фінансових втрат, пов'язаних із порушенням внутрішніх і зовнішніх вимог, а також підвищення інвестиційної привабливості підприємства. Запропоноване організаційне забезпечення реалізації заходів дозволяє чітко визначити відповідальність між підрозділами, встановити ефективні механізми взаємодії та контролю, а також забезпечити системний підхід до моніторингу та оцінювання ефективності комплаєнс-системи.

Таким чином, результати проведеного дослідження підтверджують досягнення поставленої мети кваліфікаційної роботи. Запропоновані підходи та рекомендації можуть бути використані у діяльності досліджуваної організації, а також адаптовані для інших підприємств сфери торговельно-розважальної нерухомості. Впровадження системного комплаєнсу дозволить підвищити ефективність управління, знизити ризики та забезпечити стабільний розвиток підприємства в умовах сучасного бізнес-середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. The compliance standard ISO 37301. – ActiveMind. – URL: <https://www.activemind.legal/guides/iso-37301/>
2. ICA Essentials: Compliance Learning. – International Compliance Association. – 2021. – URL: <https://www.int-comp.org/media/opqh4rvy/icab60-14880-ica-essentials-compliance.pdf>
3. Responsible business conduct. – OECD. – URL: <https://www.oecd.org/en/topics/policy-issues/responsible-business-conduct.html>
4. Сагайдак М. П., Маринюк І. О. Дослідження теоретичних основ формування системи комплаєнс-менеджменту організацій / М. П. Сагайдак, І. О. Маринюк // Вчені записки університету «КРОК». – 2024. – Вип. 37. – С. 108–120. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/ef092a6d-a517-4db5-b8c4-f1ebd379b906/content>
5. Карпушенко М., Карпушенко О. Теоретико-методологічні аспекти формування системи комплаєнс-контролю / М. Карпушенко, О. Карпушенко // Innovative technologies and scientific solutions for industries. – 2023. – № 1 (23). URL: <https://itssi-journal.com/index.php/itssi/article/view/374>
6. Kelman H. C. Compliance, identification, and internalization: Three processes of attitude change // Journal of Conflict Resolution. – 1958. – Vol. 2, No. 1. – P. 51–60. – URL: <https://hckelman.scholars.harvard.edu/publications/compliance-identification-and-internalization-three-processes-attitude-change>
7. A Guide To Compliance: A Brief History. – Ideagen Compliance. – URL: <https://www.convergepoint.com/compliance-software-sharepoint/a-guide-to-compliance-a-brief-history>
8. Prideaux S. From Organisational Theory to the New Communitarianism of Amitai Etzioni // The Canadian Journal of Sociology. – 2002. – Vol. 27, No. 1. – P. 69–81. – URL: <https://www.jstor.org/stable/3341413>

9. Compliance in history: The birth of the area. – Interact. – URL: <https://www.interactsolutions.com/en/compliance-in-history-the-birth-of-the-area/>
10. Про засади запобігання та протидії корупції : Закон України від 11.06.2009 № 1506-VI. – Судова влада України. – URL: <https://rt.if.court.gov.ua/sud0912/20/100/40>
11. Комплаєнс: основні принципи та значення у бізнесі. – Integrity Vision. – URL: <https://integrity.com.ua/komplayens-osnovni-pryncypy-ta-znachennya/>
12. The evolution of compliance: top 7 trends to watch in 2025. – TrustCloud Corporation. – URL: <https://community.trustcloud.ai/docs/grc-launchpad/grc-101/compliance/the-evolution-of-compliance-top-7-trends-to-watch-in-2025/>
13. Sollitto N. A Deep Dive Into ISO 37301: Compliance Management Systems. – UpGuard. – 2025. – URL: <https://www.upguard.com/blog/iso-37301-guide>
14. ISO 37301 – Compliance Management Systems. – Management Systems World. – URL: <https://managementsystems.world/standard/iso-37301-compliance-management-systems>
15. What is ISO 37301 and How to Be Compliant? – Cyber Sierra. – URL: <https://cybersierra.co/blog/what-is-iso-37301/>
16. ISO 37301:2021 Compliance management systems – Requirements with guidance for use. URL: <https://www.iso.org/standard/75080.html>
17. Understanding the Role and Duties of the Compliance Department. – Investopedia. – URL: <https://www.investopedia.com/terms/c/compliancedepartment.asp>
18. Новий стандарт в області комплаєнс-систем ISO 37301:2021. – GRACERS. – URL: <https://gracers.com/en/pres-centr/iso-373012021-novy-standart-v-oblasti-komplaens-sistem/>
19. Assessment/Audit of Compliance Management Systems (CMS). – KPMG Holding AG. – Zurich, 2017. – URL: https://www.ethics-compliance.ch/wp-content/uploads/2015/02/20170824_ECS_Audit-CMS_IDW-PS-980.pdf
20. ISO 37301:2021 Compliance management systems – Requirements with guidance for use. – ISO. – URL: <https://www.iso.org/obp/ui/en/#iso:std:iso:37301:ed-1:v1:en>

21. Compliance management system: a comprehensive guide. – BOC Group. – URL: <https://www.boc-group.com/en/blog/grc/compliance-management-system-a-comprehensive-guide/>
22. Anti-corruption and integrity. – OECD. – URL: <https://www.oecd.org/en/topics/anti-corruption-and-integrity.html>
23. Directive (EU) 2019/1937 of the European Parliament and of the Council. – URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32019L1937>
24. Foreign Corrupt Practices Act. – U.S. Department of Justice. – URL: <https://www.justice.gov/criminal/criminal-fraud/foreign-corrupt-practices-act>
25. UK Bribery Act 2010. – URL: <https://www.legislation.gov.uk/ukpga/2010/23/contents>
26. United Nations Convention Against Corruption. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/United_Nations_Convention_Against_Corruption
27. Governments' assessments of corporate anti-corruption compliance. – OECD. – 2025. – URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/03/governments-assessments-of-corporate-anti-corruption-compliance_6100e758/e798903c-en.pdf
28. Koch R. How the GDPR could change in 2020. – GDPR.EU. – URL: <https://gdpr.eu/gdpr-in-2020/>
29. Дубас К. CCPA (California Consumer Protection Act): які вимоги та умови відповідності? – Legal IT Group. – URL: <https://legalitgroup.com/ccpa-california-consumer-protection-act-yaki-vymogy-ta-umovy-vidpovidnosti/>
30. ISO 37001:2025 Anti-bribery management systems — Requirements with guidance for use. – ISO. – URL: <https://www.iso.org/obp/ui/en/#iso:std:iso:37001:ed-2:v1:en>
31. IDW PS 980: Compliance management systems audit. – BFMT Audit GmbH. – URL: <https://www.isae3402-audit.de/en/audits/idw-ps-980>
32. Федоренко А. Комплаєнс: роль, види, виклики. – Громадський Простір. – URL: <https://www.prostir.ua/?blogs=komplajens-rol-vydy-vyklyky>

33. Про запобігання корупції : Закон України від 14.10.2014 № 1700-VII. – Верховна Рада України. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text>
34. Про затвердження Положення про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах : Постанова Правління Національного банку України від 11.06.2018 № 64. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0064500-18#Text>
35. Можаровський Д. Комплаєнс: теоретичні та практичні аспекти // Цивільне, підприємницьке, господарське та трудове право. – URL: <https://rikinstitute.com/wp-content/uploads/2021/10/compliance-mozharovskyj.pdf>
36. Хавронюк М. Кримінальна відповідальність за колабораціонізм. – Центр політико-правових реформ. – URL: <https://pravo.org.ua/blogs/kolaboratsijna-diyalnist-nova-stattya-kryminalnogo-kodeksu/>
37. ТОВ «ІА «Вільна Україна». – YouControl. – URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/31723303/
38. ТОВ «ІА «Вільна Україна». – Opendatabot. – URL: <https://opendatabot.ua/c/31723303>
39. River Mall. – Kyivmaps. – URL: <https://kyivmaps.com/en/places/river-mall1>
40. River Mall: огляд ТРЦ на RAU.ua. – URL: <https://rau.ua/development-uk/veliki-proekti/river-mall/>
41. Найбільші торгові центри, ТРЦ та ТРК в Україні та Києві. – InVenture. – URL: <https://inventure.com.ua/uk/analytics/articles/najbilshi-torgovi-centri-trc-ta-trk-v-ukrayini-ta-kiyevi>
42. Ocean Plaza: інформація про торговий центр. URL: <https://oceanplaza.com.ua/about>
43. Gulliver: офіційний сайт. URL: <https://gullivercenter.com/mfk>
44. Lavina Mall: загальна інформація. URL: <https://lavinamall.ua/about>
45. Respublika Park: офіційний сайт ТРЦ. URL: <https://respublikapark.com.ua/>

46. Гура В. В. Система комплаєнс як спосіб подолання корупції // Економіка та суспільство. – 2023. – № 52. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2604/2522>
47. Dekker S. Just culture: balancing safety and accountability. URL: <https://sidneydekker.com/just-culture-balancing-safety-and-accountability>
48. Property safety compliance: It's more than a box-ticking exercise. – Kinexio. – 2026. URL: <https://kinexio.io/resource/property-safety-compliance/>
49. Про захист персональних даних : Закон України від 01.06.2010 № 2297-VI. – Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17#Text>
50. Про інформацію : Закон України від 02.10.1992 № 2657-XII. – Верховна Рада України. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12#Text>
51. Про захист інформації в інформаційно-комунікаційних системах : Закон України від 05.07.1994 № 80/94-ВР. – Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80/94-%D0%B2%D1%80#Text>
52. The Need for Environmental Monitoring in Retail Spaces. – Perfect Pollucon Services. URL: <https://www.ppsthane.com/environmental-monitoring-in-retail-and-shopping-malls/>
53. Прийняття рішень методом зважених оцінок. – Тренінговий центр QATestLab. URL: <https://training.qatestlab.com/blog/technical-articles/weighted-scoring-by-the-method-of-weighted-estimates/>
54. Економічна аналітика в бізнесі : навч. посібник / О. С. Гринькевич, С. О. Матковський, А. В. Сидорова та ін.; за ред. О. С. Гринькевич, С. О. Матковського, А. В. Сидорової, Н. С. Струк. – Львів : ЛНУ ім. Івана Франка, 2022. URL: https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2016/04/Navchalnyy-posibnyk_2022.pdf
55. Матриця ризиків: ключовий інструмент в управлінні проєктними ризиками. FlexiProject. URL: <https://flexi-project.com/uk/%D0%BC%D0%B0%D1%82%D1%80%D0%B8%D1%86%D1%8F-%D1%80%D0%B8%D0%B7%D0%B8%D0%BA%D1%96%D0%B2-%D0%BA%D0%BB%D1%8E%D1%87%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D0%B9->

%D1%96%D0%BD%D1%81%D1%82%D1%80%D1%83%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82/

56. Свистула Д. Безпека бізнесу: нові підходи до оцінки ризиків і комплаєнс у 2026 році. – Liga:Zakon. – 2026. URL: https://biz.ligazakon.net/analytics/241283_bezpeka-bznesu-nov-pdkhodi-do-otsnki-rizikv--komplans-u-2026-rots

57. Mastering Retail Compliance: Essential Strategies and Best Practices for Seamless Operations. – Echo360. URL: <https://echo360.com/articles/retail-compliance-strategies-best-practices/>

58. 3 Examples on How to Improve Compliance Training and Processes. – FlowSparks. URL: <https://www.flowsparks.com/resources/3-examples-on-how-to-improve-compliance-training-and-processes>

59. Посібник для керівника. Розбудова доброчесної та ефективної організації. – Києво-Могилянська бізнес школа. (Презентація).

60. Furuseth H. Retailer Compliance: Meaning, Requirements, Best Practices. – Torg. – 2025. URL: <https://usetorg.com/blog/retailer-compliance>

61. Compliance Risk Management: How to Identify and Mitigate Risks. – BOC Group. URL: <https://www.boc-group.com/en/blog/grc/how-to-manage-compliance-risk-3-essential-steps/>

62. Климко Т. Ю., Мельник О. О. Корпоративний комплаєнс як превентивний захід боротьби з шахрайством. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/163888.pdf>

63. 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. URL: <https://itssi-journal.com/index.php/itssi/article/view/374>

64. Цегельник Н. І., Гайдучок Т. С., Малюга Н. М. Комплаєнс і культура доброчесності у внутрішньому аудиті: синергія управлінських стандартів та сталого розвитку // Актуальні питання економічних наук. – 2025. – № 15. URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/795/787>

65. Зосим М. Структура розбиття робіт (Work Breakdown Structure – WBS). URL: <https://www.maxzosim.com/struktura-rozbittia-robit/>
66. Діаграма Ганта: що це таке і як правильно користуватися. – Worksection. Блог → Школа РМ. URL: <https://worksection.com/ua/blog/what-is-gantt>
67. Ломжець Ю., Деркач С., Дацко К., Федоренко А. Сучасні підходи до навчання антикорупції: лайфхаки для уповноважених : навч.-метод. посібник. – Київ, 2023. – 97 с.