

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

smakohrai.tetiana@kneu.ua

Денис ЛІФІНЦЕВ,
канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри менеджменту,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, Україна

ORCID 0000-0003-4074-3725

lifintsev.denys@kneu.edu.ua

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

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

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

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

Denys LIFINTSEV,
Ph.D, Associate Professor,
Department of Management,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

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

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

culture in ensuring institutional sustainability is revealed. Key elements of an effective compliance system and directions for its integration into the overall management system of a non-profit organization are identified.

Keywords: compliance management, non-profit organization, donor requirements, compliance risks, internal control, risk management.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Таблиця 1 – Матриця комплаєнс-ризиків неприбуткової організації

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

Джерело: складено автором

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

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

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

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

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

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

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

Список використаних джерел

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