

**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
КОМПЛАЄНС-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ
ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ**

ОРЛИ ЮЛІЇ СЕРГІЙВНИ

Науковий керівник: д. е. н., зав. каф. менеджменту, проф. Михайло САГАЙДАК

**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.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ КОМПЛАЄНС-МЕНЕДЖМЕНТУ У БІЗНЕС СЕРЕДОВИЩІ	17
1.1 Комплаєнс-менеджмент: сутність та основні принципи	17
1.2 Роль комплаєнс-менеджменту у стратегічному управлінні підприємством	18
1.3 Законодавчі вимоги та нормативні акти, що регулюють комплаєнс у бізнесі	27
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ КОМПЛАЄНС-МЕНЕДЖМЕНТУ В ДЕРЖАВНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ «ВІДНОВЛЕННЯ КРИТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ»	34
2.1 Організаційна структура та основні напрямки діяльності підприємства.....	34
2.2 Аналіз проблем та ризиків, пов'язаних з управлінням комплаєнсом на досліджуваному підприємстві	38
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КОМПЛАЄНС-МЕНЕДЖМЕНТУ	54
3.1 Основні напрямки вдосконалення управлінських практик в рамках комплаєнс-менеджменту	54
3.2 Розробка програми заходів щодо зниження ризиків та підвищення ефективності комплаєнс-системи.....	57
3.3 Оцінка ефективності запропонованих заходів.....	64
ВИСНОВКИ.....	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	75
Додатки.....	77

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасному динамічному та конкурентному бізнес-середовищі підприємства стикаються з численними викликами, серед яких особливо важливим є забезпечення відповідності організацій до чинних нормативно-правових вимог, етичних стандартів та внутрішніх політик. Комплаєнс-менеджмент виступає потужним інструментом для впорядкування та координації цих процесів, сприяючи не лише забезпеченню правової та етичної відповідності, а й підвищенню загальної ефективності організації. В умовах глобалізації, швидких змін в законодавстві та зростаючого тиску з боку регуляторів, здатність підприємства швидко адаптуватися до нових вимог та підтримувати високі етичні стандарти стає ключовим фактором його сталого розвитку та конкурентоспроможності.

У сучасному світі, де від підприємств вимагається не лише фінансова ефективність, але й висока соціальна відповідальність, комплаєнс-менеджмент здобуває важливе значення як засіб досягнення корпоративної відповідальності. Підприємства, що інтегрують комплаєнс-політики у свою діяльність, забезпечують не лише дотримання законодавства, а й формують корпоративну культуру, де етика та відповідальність стають невід'ємною частиною кожного бізнес-процесу. Важливим аспектом є те, що комплаєнс-менеджмент сприяє зниженню ризиків правопорушень, конфліктів інтересів та інших негативних наслідків для бізнесу, що дозволяє зміцнити репутацію компанії серед партнерів, клієнтів та державних органів. Інтеграція комплаєнс-підходів в організаційну культуру не лише покращує відносини між компанією та зовнішнім середовищем, але й сприяє розвитку внутрішньої комунікації, знижує рівень внутрішніх конфліктів і покращує мотивацію співробітників. Враховуючи постійне удосконалення законодавства і зростаючий регуляторний тиск, підприємства, які активно працюють над формуванням етичного середовища і інтеграцією комплаєнс-політик, мають більше шансів на довгостроковий успіх.

Комплаєнс-менеджмент допомагає організаціям не тільки дотримуватись нормативних вимог, але й підвищити ефективність своєї діяльності, зменшити ризики правопорушень та підвищити рівень довіри з боку стейкхолдерів[5, с.246]. У сучасних умовах стабільний розвиток можливий лише за умови постійної адаптації підприємства до змінюваного правового середовища, що робить комплаєнс-менеджмент важливим інструментом для досягнення стратегічних цілей компанії.

На думку провідних вчених і практиків, таких як Коломієць П.В., Кочеров М.В., Прохорова В.В., Можаровський М.Ю., комплаєнс-менеджмент включає в себе не тільки контроль за виконанням законів і нормативних актів, але й розробку заходів для запобігання порушенням. Це вимагає комплексного підходу, де важливу роль відіграє навчання персоналу, регулярні перевірки та моніторинг внутрішніх процесів, а також взаємодія з зовнішніми регулюючими органами. Важливими є також праці міжнародних експертів, таких як Вікторія фон Розен, К. Г. Моренченко та інших, які розглядають інтеграцію комплаєнс-підходів у бізнес-процеси на міжнародному рівні та їх вплив на корпоративну культуру та стратегічне управління. Але незважаючи на значну кількість наукових праць, присвячених питанням комплаєнс-менеджменту, дослідження специфіки впровадження комплаєнс-політик саме в державних підприємствах є недостатньо розробленими. Особливо це стосується аналізу впровадження комплаєнс-менеджменту в контексті критичних інфраструктур та державних підприємств, що мають специфічні вимоги та обмеження в порівнянні з приватними компаніями. Такі підприємства, як «Відновлення критичної інфраструктури», мають особливу роль у забезпеченні стабільності та розвитку державних секторів, тому вивчення комплаєнс-підходів на таких підприємствах є важливим кроком до поліпшення їхнього управління та взаємодії з державними органами.

Мета кваліфікаційної магістерської роботи: теоретичне обґрунтування та розроблення науково-практичних підходів до впровадження комплаєнс-менеджменту як інтегрованого інструменту підвищення ефективності

управління організацією в умовах зростаючих регуляторних вимог, ризиків і невизначеності бізнес-середовища.

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати наступні **завдання**:

- дослідити теоретичні основи комплаєнс-менеджменту, зокрема визначити сутність та основні принципи;
- визначити та проаналізувати роль комплаєнс-менеджменту у стратегічному управлінні підприємством;
- проаналізувати законодавчі вимоги та нормативні акти, що регулюють комплаєнс у бізнесі;
- охарактеризувати організаційну структуру та оцінити основні напрямки діяльності підприємства;
- проаналізувати поточний стан діяльності, визначити проблеми та ризики, пов'язані з управлінням комплаєнсом на ДП «Відновлення критичної інфраструктури»;
- оцінити основні напрямки удосконалення управлінських практик в рамках комплаєнс-менеджменту ДП «Відновлення критичної інфраструктури»;
- розробити програму заходів щодо зниження ризиків та підвищення ефективності комплаєнс-системи ДП «Відновлення критичної інфраструктури»;
- оцінити ефективність запропонованих змін у системі управління комплаєнсом на підприємстві.

Об'єкт дослідження: процес управління організацією в контексті забезпечення відповідності діяльності нормативно-правовим, етичним та корпоративним стандартам.

Предмет дослідження: сукупність теоретичних, методичних та прикладних засад формування і функціонування системи комплаєнс-менеджменту як інструменту підвищення ефективності управлінських рішень, мінімізації ризиків та забезпечення стійкого розвитку організації.

Для досягнення мети та виконання завдань були використані різноманітні методи дослідження: теоретичний аналіз літератури, аналіз внутрішніх документів підприємства, метод порівняння для оцінки відповідності комплаєнс-

політик міжнародним стандартам, SWOT-аналіз для оцінки сильних і слабких сторін комплаєнс-системи підприємства, а також методи прогнозування та розробки рекомендацій.

Теоретична значущість роботи полягає в розширенні наукових знань про роль комплаєнс-менеджменту в управлінні державними підприємствами та його вплив на організаційну культуру. Методична значущість полягає в розробці підходів для оцінки ефективності комплаєнс-систем і їх впливу на бізнес-етичний клімат організації.

Практична значущість цієї роботи полягає в її потенціалі для значного вдосконалення комплаєнс-менеджменту не лише на рівні державного підприємства «Відновлення критичної інфраструктури», але й на підприємствах інших форм власності та в аналогічних галузях, де існують аналогічні управлінські проблеми і ризики. Розроблені рекомендації та вдосконалення комплаєнс-політик, запропоновані у цій роботі, можуть бути застосовані в контексті різних організацій, від малих та середніх підприємств до великих корпорацій, що працюють у сфері управління критичною інфраструктурою або в державному секторі.

Результати дослідження дозволяють адаптувати принципи комплаєнс-менеджменту до специфіки різних підприємств, покращити внутрішні процеси управління ризиками, знизити ймовірність порушень законодавства та етичних стандартів. Оскільки комплаєнс-менеджмент сприяє не лише дотриманню юридичних вимог, а й формуванню корпоративної культури, орієнтованої на відповідальність, цей підхід стане корисним для компаній, які прагнуть поліпшити репутацію та зберегти конкурентоспроможність у сучасному бізнес-середовищі. Крім того, запропоновані стратегії для зниження ризиків та поліпшення ефективності управлінських практик можуть бути застосовані в контексті міжнародних стандартів комплаєнс-менеджменту (ISO 37001, ISO 19600, ESG), що дозволить компаніям досягти більш високого рівня відповідності не лише на місцевому, але й на міжнародному рівні.

Інформаційна база дослідження. Інформаційна база дослідження складається з різноманітних джерел, що надають необхідну інформацію для детального аналізу комплаєнс-менеджменту на підприємстві «Відновлення критичної інфраструктури». Основу цієї бази складають внутрішні доступні документи підприємства, зокрема політики комплаєнс-менеджменту, внутрішні регламенти, інструкції, звіти про діяльність компанії та інші документи, що регламентують процеси управління відповідністю на підприємстві. Ці документи дозволяють оцінити поточний стан комплаєнс-системи, виявити можливі слабкі місця та розробити рекомендації щодо її вдосконалення. Також у дослідженні широко використовуються наукові публікації, присвячені комплаєнс-менеджменту, бізнес-етичним стандартам та стратегіям управління відповідністю. Ці публікації охоплюють теоретичні основи комплаєнсу, практичні аспекти його впровадження в бізнес-процеси, а також дослідження з аналізу ефективності комплаєнс-програм. Одними з важливих джерел є статті та монографії, що висвітлюють актуальні проблеми в управлінні ризиками та етичною відповідальністю підприємств, що дозволяють побудувати комплексну картину щодо ролі комплаєнс-менеджменту в сучасних умовах.

Особливу увагу в дослідженні приділено міжнародним стандартам комплаєнс-менеджменту, таким як ISO 37001, ISO 19600, а також ESG (екологічні, соціальні та управлінські стандарти). Врахування цих стандартів дозволяє провести порівняльний аналіз і адаптувати кращі міжнародні практики до специфіки українського законодавства та особливостей діяльності державних підприємств. Це також сприяє вивченню найкращих практик у сфері етики та відповідності, що є важливим аспектом для організацій, які прагнуть підвищити свою репутацію і залучити інвесторів на міжнародному рівні. Таким чином, інформаційна база дослідження включає як внутрішні корпоративні документи, так і наукові публікації та міжнародні стандарти, що дозволяють забезпечити повний та всебічний аналіз комплаєнс-менеджменту на підприємствах різних форм власності та галузей.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи – 76 сторінок. Роботу проілюстровано 10 таблицями, 3 рисунками.

За результатами роботи опубліковано тези доповіді: Сагайдак М., Орла Ю. Розвиток комплаєнсу в Україні в контексті європейської інтеграції. *Стратегія бізнесу: еко-соціальні і євроінтеграційні пріоритети розвитку*. Збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, Київ, 05 листопада 2025 р. С. 221-224.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ

КОМПЛАЄНС-МЕНЕДЖМЕНТУ У БІЗНЕС СЕРЕДОВИЩІ

1.1 Комплаєнс-менеджмент: сутність та основні принципи

Комплаєнс (від англ. «compliance») у широкому сенсі означає «відповідність» або «дотримання вимог» [1, с.42]. Цей термін використовується для позначення процесу забезпечення відповідності різним стандартам, законам, нормативно-правовим актам або внутрішнім правилам. Комплаєнс застосовується не лише у бізнесі, а й у багатьох інших сферах життя, таких як право, медицина, екологія, державне управління та навіть особисті практики.

У правовій сфері комплаєнс означає відповідність діям чи рішенням суб'єктів права чинним законам і регламентам [18, с.258]. Це особливо важливо для державних органів, суддів, правоохоронців та інших учасників правової системи, які повинні діяти в межах встановлених норм та правил. У медицині комплаєнс стосується дотримання медичних рекомендацій, лікувальних планів і стандартів надання медичних послуг. Наприклад, пацієнт, який слідує лікарським рекомендаціям щодо лікування, проявляє комплаєнс.

У державному управлінні комплаєнс часто вказує на відповідність нормам, що регулюють поведінку публічних службовців, дотримання етичних стандартів, а також на забезпечення прав і свобод громадян [6, с.48]. В екології комплаєнс означає відповідність екологічним стандартам і вимогам, які встановлені для діяльності компаній і державних органів у сфері охорони навколишнього середовища [15, с.69].

Таким чином, комплаєнс – це універсальний термін, який застосовується в багатьох сферах, включаючи право, медицину, екологію, управління та бізнес [31, с.134]. Ключова ідея полягає в забезпеченні відповідності діяльності або рішень певним стандартам або вимогам, що є необхідним для успішної і стабільної роботи організації чи системи в цілому.

В контексті бізнесу комплаєнс-менеджмент набуває особливої важливості, оскільки підприємства повинні забезпечувати відповідність не лише локальним законодавчим вимогам, а й міжнародним стандартам, галузевим нормативам і внутрішнім політикам. Комплаєнс у бізнесі – це сукупність політик, процедур, інструментів та заходів, що спрямовані на забезпечення дотримання всіх необхідних вимог і стандартів, а також на управління ризиками, пов'язаними з порушенням цих вимог [17, с.15].

Комплаєнс-менеджмент є важливою складовою управлінської діяльності, яка набуває все більшої ваги в сучасному бізнес-середовищі. Під терміном комплаєнс розуміється дотримання вимог законодавства, стандартів, нормативних актів, а також етичних норм і внутрішніх політик, що регулюють діяльність організацій [32, с.244]. Концепція комплаєнсу виникла в юридичній практиці і на сьогодні охоплює не тільки правові аспекти, але й етичні, екологічні та соціальні вимоги, що важливі для діяльності підприємства. Вона широко застосовується не лише в бізнесі, але й у різних сферах, таких як медицина, право, державне управління та екологія. У кожній з цих сфер комплаєнс сприяє дотриманню стандартів і норм, що регулюють певні види діяльності.

У наукових дослідженнях комплаєнс-менеджмент визначається як комплекс заходів, процедур і стратегій, які забезпечують дотримання підприємством всіх необхідних нормативно-правових вимог, етичних стандартів і внутрішніх політик [34]. Оскільки комплаєнс охоплює широкий спектр аспектів, від юридичних до етичних, його визначення може варіюватися в залежності від акценту на конкретних складових. У таблиці 1.1 представлені різні визначення комплаєнс-менеджменту, сформульовані провідними науковцями в цій галузі.

Порівнюючи визначення комплаєнс-менеджменту, можна виокремити кілька основних акцентів, на яких зосереджуються різні науковці. Коломієць П.В. акцентує увагу на управлінських заходах, які спрямовані на забезпечення відповідності підприємства як вимогам законодавства, так і етичним стандартам.

Таблиця 1.1.

Визначення комплаєнсу за різними науковцями

Науковець	Визначення
Коломієць П.В. [16, с.20].	є комплексом управлінських заходів, спрямованих на забезпечення відповідності підприємства вимогам законодавства і етичним стандартам
Кочеров М.В. [16, с.21].	це система, яка забезпечує дотримання внутрішніх і зовнішніх стандартів, що регулюють діяльність підприємства на всіх етапах його функціонування
Прохорова В.В. [26, с.121].	є інструментом забезпечення стабільності організації, що включає дотримання всіх вимог правового, етичного та соціального характеру
Можаровський М.Ю. [7, с.48].	це система управління, що включає розробку політик, процедур і контроль за їх виконанням для мінімізації правових та фінансових ризиків

Джерело: [7; 16; 26]

Це визначення підкреслює, що комплаєнс-менеджмент є не лише юридичним інструментом, а й етичним, що має важливе значення для формування культури відповідальності в організації. Кочеров М.В. розглядає комплаєнс-менеджмент як систему, що охоплює весь процес діяльності підприємства, від початку до кінця, забезпечуючи відповідність внутрішнім та зовнішнім стандартам [16, с. 21]. Такий підхід акцентує увагу на безперервності та всебічності комплаєнс-процесів, які повинні бути інтегровані в усі етапи функціонування організації. Прохорова В.В. визначає комплаєнс як інструмент забезпечення стабільності організації, підкреслюючи його роль не тільки в правовій та етичній відповідності, але й у забезпеченні соціальних вимог. Це визначення акцентує на необхідності врахування не лише юридичних, а й соціальних та етичних аспектів при формуванні комплаєнс-системи [26, с. 121]. Можаровський М.Ю. робить акцент на практичному аспекті комплаєнс-менеджменту, описуючи його як систему управління, яка включає розробку політик і процедур, а також контроль за їх виконанням [7, с. 48]. Це визначення наголошує на необхідності мінімізації правових і фінансових ризиків, пов'язаних із недотриманням стандартів, і підкреслює важливість системного підходу до управління комплаєнс-ризиками в бізнесі.

У контексті бізнесу комплаєнс-менеджмент став необхідним інструментом, що забезпечує відповідність підприємства як внутрішнім стандартам, так і зовнішнім вимогам, зокрема законодавчим. Завдяки своєму комплексному підходу, комплаєнс включає в себе не тільки юридичні вимоги, а й етичні стандарти, які компанії повинні дотримуватися, щоб не лише уникати правових і фінансових ризиків, а й підтримувати добросовісну та відповідальну поведінку. Важливим аспектом комплаєнс-менеджменту є розробка політик і процедур, що регулюють діяльність підприємства, а також створення відповідних інструментів для моніторингу та контролю дотримання цих вимог.

Основною метою комплаєнс-менеджменту є забезпечення відповідності підприємства всім необхідним вимогам, починаючи від законів, що регулюють діяльність організації, і закінчуючи етичними нормами, що формують корпоративну культуру [26, с.172]. У сучасному конкурентному середовищі комплаєнс є важливим інструментом для забезпечення довгострокового успіху та стабільності організації, адже забезпечення відповідності стандартам і вимогам підвищує довіру з боку партнерів, клієнтів і державних органів. Крім того, комплаєнс дозволяє знизити ризики, пов'язані з порушенням законодавства, зокрема ризики штрафів, санкцій та втрати репутації, що можуть значно вплинути на фінансову стабільність компанії.

Комплаєнс-менеджмент у бізнесі передбачає кілька ключових принципів. Перш за все, це відповідність законодавству, яке є основою для будь-якої діяльності підприємства. Всі компанії повинні дотримуватися вимог законів, регулюючих різні аспекти їх діяльності, такі як податкове, трудове, екологічне та корпоративне законодавство. Однак забезпечення відповідності вимогам законодавства є лише однією частиною процесу. Другим важливим принципом є прозорість і відкритість діяльності компанії. Це означає, що організація повинна дотримуватися високих стандартів звітності, бути відкритою щодо своєї фінансової та операційної діяльності. Важливим аспектом є також етичні стандарти, які покликані забезпечити відповідальність компанії перед її співробітниками, партнерами та суспільством [19, с.118]. До таких стандартів

відносяться антикорупційні політики, політики взаємодії з клієнтами і партнерами, а також дотримання правил конфіденційності та захисту персональних даних.

Крім того, комплаєнс-менеджмент передбачає систематичне управління ризиками. Підприємства мають ідентифікувати можливі юридичні та фінансові ризики, пов'язані з недотриманням вимог законодавства, корупцією або шахрайством, та розробляти стратегії їх мінімізації [27, с.21]. Для ефективного функціонування комплаєнс-системи важливо також здійснювати постійний моніторинг діяльності підприємства. Це передбачає регулярні внутрішні аудити та перевірки, а також запровадження коригувальних дій при виявленні відхилень від стандартів. Важливим елементом комплаєнс-системи є також навчання співробітників щодо вимог законодавства та етичних стандартів [37, с.125].. Навчання сприяє підвищенню обізнаності працівників і знижує ймовірність порушень, що можуть виникнути через неосвіченість чи недосвідченість.

Комплаєнс-менеджмент у бізнесі не лише допомагає компаніям уникати правових та фінансових санкцій, але й ставить перед підприємствами стратегічні завдання щодо підвищення їх репутації та конкурентоспроможності. Наявність ефективної комплаєнс-системи дозволяє бізнесам не лише адаптуватися до змінюваних умов законодавства, а й відповідати вимогам партнерів та клієнтів, що, в свою чергу, зміцнює їх позиції на ринку [20; 21]. Комплаєнс також стає важливим елементом стратегії розвитку організації, яка орієнтується на довгостроковий успіх, мінімізацію ризиків і забезпечення стабільності в умовах сучасного бізнес-середовища.

Таким чином, комплаєнс-менеджмент дозволяє зберігати відповідність всім необхідним вимогам та стандартам, знижує ризики і допомагає компаніям будувати успішні та прозорі відносини з партнерами, клієнтами та державними органами.

1.2 Роль комплаєнс-менеджменту у стратегічному управлінні підприємством

У сучасних умовах глобалізації, зростаючої регуляторної складності та швидких технологічних змін, комплаєнс-менеджмент стає не лише обов'язковим інструментом для забезпечення відповідності діяльності підприємства до законодавчих і нормативних вимог, а й важливим елементом стратегічного управління. Враховуючи високий рівень конкуренції на ринку, а також підвищену увагу до етичних стандартів і соціальної відповідальності, комплаєнс допомагає не тільки мінімізувати юридичні та фінансові ризики, але й створює основу для сталого розвитку компанії, покращуючи її репутацію, забезпечуючи прозорість і підзвітність усіх процесів.

Сьогодні комплаєнс-менеджмент стає невід'ємною частиною корпоративного управління підприємств, охоплюючи всі рівні управлінської діяльності, від малого бізнесу до великих корпорацій[8, с.63].. Якщо раніше комплаєнс асоціювався в основному з міжнародними корпораціями або банківським сектором, то сьогодні цей підхід активно впроваджується в українське бізнес-середовище. Комплаєнс дедалі більше сприймається не лише як запозичене з-за кордону поняття, а як дієвий інструмент, який здатний забезпечити відповідність не тільки зовнішнім, але й внутрішнім вимогам організації, підвищуючи її репутаційну стабільність та конкурентоспроможність.

Комплаєнс у сучасному підприємстві виходить за межі простого дотримання законів і нормативних актів. Він охоплює внутрішні політики, корпоративні кодекси поведінки, етичні норми та міжнародні стандарти ведення бізнесу [13, с.53]. Завдяки цьому комплаєнс не лише мінімізує правові, фінансові та репутаційні ризики, а й формує внутрішні механізми корпоративної етики, прозорості та доброчесності. Це, в свою чергу, створює основу для довгострокового сталого розвитку підприємства, де кожен етап бізнес-процесів підлягає ретельному контролю та адаптації до вимог внутрішніх і зовнішніх стандартів.

Важливою характеристикою комплаєнс-менеджменту є його орієнтованість на управління ризиками [33, с.21]. Завдяки впровадженню системи комплаєнс підприємство може не лише виявляти порушення, а й запобігати їм за допомогою попереджувальних механізмів, таких як внутрішні аудит та регулярний моніторинг. Водночас, комплаєнс-менеджмент стає ключовим інструментом стратегічної адаптації бізнесу до змін у зовнішньому середовищі. Його важливість особливо посилюється в умовах глобалізації, цифровізації економіки та зміни регуляторного середовища [35]. Залучення інвестицій, участь у міжнародних проектах та вихід на зовнішні ринки вимагають ефективної комплаєнс-системи, що підтверджує здатність компанії діяти відповідно до міжнародних стандартів законності та етики.

Таким чином, комплаєнс-менеджмент у стратегічному управлінні підприємством стає не лише інструментом забезпечення відповідності законодавству, а й важливим фактором, що сприяє розвитку корпоративної культури, підвищенню довіри з боку стейкхолдерів і зміцненню конкурентних позицій на глобальному ринку. Його реалізація дозволяє організації зберігати стабільність, ефективність і стійкість в умовах глобальних викликів і змін.

Загалом, комплаєнс-менеджмент виконує комплексну роль в системі стратегічного управління, поєднуючи функції контролю, превенції, навчання та розвитку корпоративної культури [17]. Його основне завдання полягає в мінімізації ризиків, зниженні ймовірності порушень, покращенні репутації та ефективності управлінських рішень. Інтеграція комплаєнс-системи у стратегію підприємства дозволяє досягти балансу між законною діяльністю, етичними стандартами та фінансовою стабільністю.

Як видно з попереднього опису, комплаєнс-менеджмент є стратегічно важливим інструментом, що дозволяє підприємствам ефективно управляти ризиками, забезпечувати відповідність до законодавства і етичних стандартів, а також формувати культуру прозорості та доброчесності. У рамках стратегічного управління комплаєнс виконує кілька ключових функцій, що взаємопов'язані та взаємодіють одна з одною, сприяючи стабільному розвитку та довгостроковій

стійкості підприємства [14, с.121]. Наступною важливою складовою є безпосереднє впровадження комплаєнс-менеджменту у практичну діяльність організації, що включає побудову моделі комплаєнс-системи, яка відповідає стратегічним цілям та вимогам підприємства.

Побудова моделі комплаєнс-менеджменту є важливим етапом, оскільки вона дозволяє уявити взаємозв'язки між усіма компонентами комплаєнс-системи, а також чітко визначити етапи та процеси, що мають бути інтегровані в стратегічне управління підприємством [23]. Модель комплаєнс-менеджменту на підприємстві, яку ми представимо далі, є структурованим підходом до управління, в якому кожен компонент взаємодіє із іншими, формуючи єдину систему контролю та регулювання відповідності. Модель комплаєнс-менеджменту на підприємстві відображає ключові елементи, що забезпечують інтеграцію комплаєнс-стратегій у загальну структуру управління. Вона включає такі складові, як стратегічні цілі комплаєнс-менеджменту, функції комплаєнс-менеджменту, принципи та об'єкти комплаєнс-управління, інструментальну підтримку і фактори впливу (рис. 1.1).

Модель комплаєнс-менеджменту у стратегічному управлінні підприємством складається з кількох взаємопов'язаних елементів, що взаємодіють між собою і сприяють забезпеченню відповідності діяльності підприємства нормативним вимогам та корпоративним стандартам. Кожен з елементів цієї моделі має важливу роль у формуванні ефективної системи комплаєнс-менеджменту на всіх рівнях управління.

Стратегічний рівень визначає основні цілі комплаєнс-менеджменту, які мають на меті забезпечити довгострокову стабільність і стійкість підприємства. У рамках стратегічного рівня інтегрується комплаєнс-менеджмент у загальну стратегію підприємства, що дозволяє враховувати відповідність законодавчим вимогам і корпоративним політикам на стратегічному рівні, а також сприяє досягненню загальних цілей розвитку компанії.

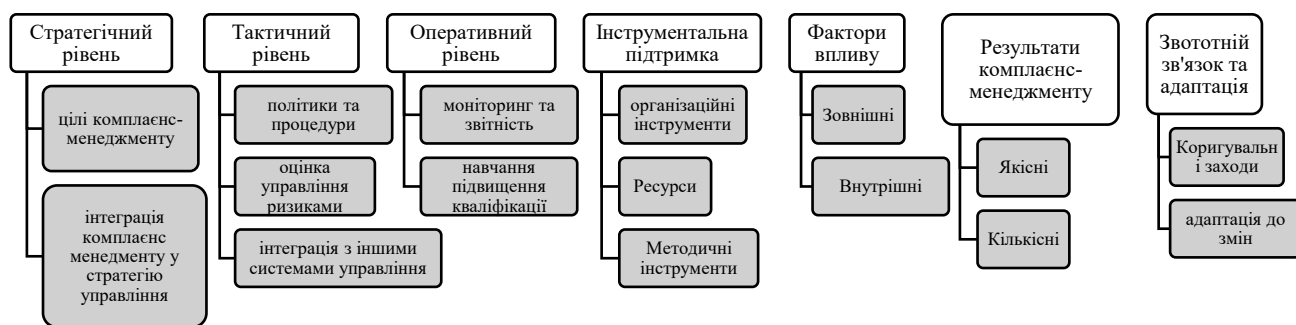


Рисунок 1.1 - Модель комплаєнс-менеджменту у стратегічному управлінні підприємством

Джерело: сформовано автором на основі: [16, с.21; 40, с.20]

Тактичний рівень фокусується на реалізації політик та процедур комплаєнс-менеджменту, оцінці управління ризиками та інтеграції комплаєнс-процесів з іншими системами управління на підприємстві. Це включає в себе розробку конкретних планів дій, що дозволяють ефективно реагувати на різні ризики та виклики, що виникають у процесі діяльності. Завдяки тактичному рівню підприємство може знижувати ймовірність порушень і впроваджувати конкретні заходи щодо їх запобігання.

Оперативний рівень зосереджується на моніторингу та звітності, а також на навчанні і підвищенні кваліфікації персоналу. Це важливий етап, де здійснюється постійний контроль за виконанням комплаєнс-політик, а також оцінюється ефективність поточних дій. Всі результати і виявлені відхилення фіксуються, а на основі цього проводиться коригування процесів. Навчання співробітників є важливою частиною цього рівня, оскільки він сприяє формуванню культури дотримання норм і стандартів у компанії.

Інструментальна підтримка моделі комплаєнс-менеджменту включає організаційні, ресурсні та методичні інструменти, які є необхідними для забезпечення безперебійного функціонування системи. Організаційні

інструменти включають структуру підрозділів, відповідальних за комплаєнс, і внутрішні регламенти, які визначають обов'язки та процедури. Ресурси визначають необхідні матеріальні, фінансові та людські ресурси для підтримки комплаєнс-системи. Методичні інструменти сприяють стандартизації процесів і забезпечують керівництво для здійснення контролю і оцінки.

Фактори впливу відображають зовнішні та внутрішні чинники, що можуть впливати на ефективність комплаєнс-менеджменту [34]. Зовнішні фактори включають зміни в законодавчому середовищі, економічні умови, зміни на ринку тощо. Внутрішні фактори включають корпоративну культуру, поведінку працівників, рівень підготовленості керівництва та персоналу. Обидва типи факторів мають значний вплив на те, як система комплаєнс-менеджменту буде функціонувати.

Результати комплаєнс-менеджменту поділяються на якісні та кількісні. Якісні результати включають зміцнення довіри з боку стейкхолдерів, покращення репутації компанії та створення культури доброчесності. Кількісні результати визначаються через фінансові показники, зменшення кількості порушень, штрафів і ризиків [29, с.173]. Вони дозволяють оцінити ефективність системи в числових значеннях.

Зворотний зв'язок та адаптація є важливою частиною моделі, оскільки дозволяє підприємству вчасно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі та коригувати політики відповідно до нових умов, а саме – коригувальні заходи для усунення виявлених проблем, а також адаптацію до нових законодавчих чи ринкових вимог, що постійно змінюються.

Модель є гнучкою, оскільки певні складові можуть змінюватися або коригуватися відповідно до специфіки підприємства, галузі чи зовнішніх умов. Наприклад, підхід до оцінки управління ризиками може змінюватися залежно від змін в законодавстві або ринкових умовах. Також можуть бути внесені корективи у навчальні програми залежно від рівня кваліфікації співробітників або нових вимог з боку партнерів чи клієнтів.

Ця модель є універсальною та може бути адаптована до будь-якого підприємства, незалежно від його розміру або виду діяльності, оскільки основні принципи комплаєнс-менеджменту застосовуються до всіх організацій, що прагнуть дотримуватися вимог законодавства та етичних норм.

1.3 Законодавчі вимоги та нормативні акти, що регулюють комплаєнс у бізнесі

Нормативно-правове забезпечення комплаєнс-менеджменту в Україні формується у межах загальної системи правового регулювання підприємницької діяльності та включає комплекс законодавчих і підзаконних актів, які прямо або опосередковано встановлюють вимоги до дотримання правових, етичних, фінансових, інформаційних і управлінських норм. Особливістю українського регуляторного середовища є відсутність єдиного кодифікованого нормативного акта, який би комплексно визначав термін «комплаєнс-менеджмент», його складові, обов'язкові елементи системи відповідності та критерії ефективності для суб'єктів господарювання [3, с.20]. Водночас на практиці комплаєнс функціонує як інтегрована управлінська категорія, що базується на сукупності норм антикорупційного, фінансового, податкового, трудового, конкурентного, екологічного та інформаційного законодавства, а також регуляторних вимог контролюючих органів і міжнародних стандартів менеджменту відповідності.

У сучасних умовах динамічних змін законодавства, посилення контролю за цільовим використанням ресурсів, зростання суспільного запиту на прозорість та підзвітність діяльності підприємств, комплаєнс набуває особливого значення як інструмент забезпечення правової визначеності та зниження ризиків організації. Зміст комплаєнс-менеджменту в українському бізнес-середовищі охоплює не лише виконання прямих вимог законодавства, а й формування внутрішніх політик, процедур та контролів, які дозволяють підприємству системно дотримуватись норм та уникати порушень, що можуть спричинити фінансові втрати, репутаційні кризи, судові спори або обмеження діяльності[4,

с.30]. Саме тому комплаєнс у практичному вимірі виступає «каркасом» внутрішньої організації управління, що поєднує механізми контролю, оцінювання ризиків, формування етичної поведінки персоналу та забезпечення прозорих управлінських процесів.

Найбільш чітко комплаєнс закріплюється в українському нормативному полі через вимоги щодо внутрішнього контролю, запобігання зловживанням і мінімізації ризиків у сферах із підвищеною регуляторною увагою [25, с.21]. Передусім це фінансовий сектор, банківська система, податкове регулювання та протидія фінансовим злочинам. Відповідно, комплаєнс в Україні історично розвивався переважно як функція контролю відповідності вимогам регулятора, що згодом трансформувалось у ширший управлінський підхід, який сьогодні активно впроваджується і у нефінансових сферах бізнесу, державному секторі та підприємствах із державною участю.

Важливе місце у нормативному забезпеченні комплаєнс-практик займає антикорупційне законодавство, яке створює інституційну основу для впровадження правил доброчесності, запобігання конфлікту інтересів, контролю етичної поведінки персоналу та реагування на можливі порушення. З огляду на це, нормативні документи, що визначають функції уповноважених осіб з питань запобігання корупції, формують модель «внутрішнього комплаєнс-контролю», яка за своєю сутністю максимально наближена до класичного комплаєнсу в міжнародній практиці. Наявність відповідного уповноваженого підрозділу або посадової особи передбачає не лише формальну вимогу на рівні організаційного механізму, а й створення системи моніторингу, навчання, профілактики та розслідування можливих порушень. Це означає, що комплаєнс в антикорупційному вимірі формує управлінську логіку попередження ризиків, а не лише реагування на наслідки [24, с.115]. Саме тому антикорупційна компонента комплаєнсу в Україні є однією з найбільш нормативно деталізованих.

Окремий вагомий напрям нормативного забезпечення комплаєнсу в Україні пов'язаний із формуванням системи протидії легалізації (відмиванню)

доходів та фінансуванню тероризму. Вимоги у цій сфері формують спеціальний режим фінансового моніторингу, який фактично є однією з найбільш «жорстких» моделей комплаєнс-регулювання [38, с.21]. Вони встановлюють необхідність здійснення ідентифікації клієнтів, аналізу операцій, формування внутрішніх процедур, контролю ризиків та звітності відповідно до вимог державного нагляду. Такі норми застосовуються не лише до банків, а й до широкого кола суб'єктів первинного фінансового моніторингу. Таким чином, AML-вимоги в Україні створюють структурований контур для комплаєнсу у сфері фінансової прозорості та контрольованості економічних операцій.

Суттєвим сегментом нормативної бази комплаєнс-менеджменту також виступає регуляторне забезпечення внутрішнього контролю у фінансовому секторі, що особливо детально реалізоване через нормативні документи Національного банку України. У таких положеннях визначаються підходи до формування системи внутрішнього контролю, функціональних ролей, контрольних процедур, управління ризиками та забезпечення ефективного корпоративного управління. Хоча ці документи адресовані фінансовим установам, вони мають методологічне значення і для нефінансових підприємств, оскільки задають логіку системного управління ризиками невідповідності та контрольної функції, яка є суттю комплаєнсу [36, с.268]. Впровадження внутрішнього контролю за аналогічною моделлю дозволяє підприємствам підвищувати управлінську дисципліну, забезпечувати документування процесів, створювати механізми відповідальності та підзвітності в організації.

Не менш важливою є нормативна складова податкового комплаєнсу, яка у сучасних умовах посилюється через реформування системи взаємодії держави з платниками податків і розвиток ризикоорієнтованих підходів у контролі. Практика формування податкової відповідності передбачає, що підприємство має не лише правильно виконувати податкові зобов'язання, а й формувати внутрішню систему запобігання ризикам помилок, порушень, несвоєчасності звітності чи неузгодженості документів. У цьому контексті практичний інститут комплаєнс-менеджера у взаємодії з платниками податків є прикладом переходу

від карального до сервісно-контрольного підходу, де відповідність розглядається як інструмент підвищення ефективності взаємодії бізнесу з державою.

Крім спеціалізованих норм, комплаєнс-середовище українських підприємств формують загальні вимоги щодо законності здійснення господарської діяльності, захисту інформації, персональних даних, дотримання трудових стандартів, недопущення дискримінації, забезпечення охорони праці, екологічних обмежень та правил конкуренції. Сукупно ці вимоги утворюють нормативний «периметр» діяльності підприємства, який має бути інтегрований у систему внутрішніх політик та процедур. Врахування цих норм є важливим для повноцінного комплаєнс-менеджменту, оскільки практика управління відповідністю охоплює не одну сферу, а весь спектр ключових процесів підприємства – закупівлі, фінанси, кадрову політику, управління контрактами, інформаційну безпеку та взаємодію з контрагентами.

Водночас розвиток комплаєнсу в Україні значною мірою стимулюється орієнтацією бізнесу на міжнародні правила доброчесності, прозорості та корпоративної відповідальності. У цьому аспекті міжнародні стандарти, зокрема ISO-підхід до систем управління відповідністю, формують методологічний фундамент, який українські підприємства можуть використовувати як універсальну рамку для побудови власної комплаєнс-системи. Особливу роль відіграє стандарт ISO 37301:2021, який встановлює вимоги до створення, впровадження, оцінювання й постійного вдосконалення системи комплаєнс-менеджменту [39]. Для бізнесу цей стандарт важливий тим, що пропонує структурований підхід до управління відповідністю як процесом, що має чітко визначені компоненти, механізми відповідальності та процедури контролю, що може бути адаптовано під масштаб і специфіку підприємства.

У підсумку можна зазначити, що нормативне забезпечення комплаєнс-менеджменту в Україні формально не є централізованим у вигляді одного законодавчого акту, однак воно фактично існує як багаторівнева система вимог, що поширюється на ключові напрями діяльності підприємства. Така ситуація об'єктивно вимагає від підприємств застосування системного підходу до

комплаєнсу, оскільки розрізнені законодавчі та регуляторні вимоги мають бути інтегровані в єдину внутрішню політику управління відповідністю. Саме тому комплаєнс-менеджмент в українських умовах доцільно розглядати не лише як виконання формальних норм, а як управлінську технологію, що забезпечує легітимність, стійкість і репутаційну надійність діяльності підприємства. Виділено нормативно-правове підґрунтя комплаєнс-менеджменту в Україні (табл.1.2)

Таблиця 1.2

Нормативно-правова база комплаєнс-менеджменту в Україні (основні акти)

Нормативний акт/ документ	Сфера регулювання	Значення для комплаєнсу
Закон України № 361-IX «Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів...»	AML/фінансовий моніторинг	Встановлює обов'язкові процедури контролю ризикових операцій і відповідності фінансовим вимогам
Постанова НБУ № 88 від 02.07.2019 «Про організацію системи внутрішнього контролю в банках...»	Внутрішній контроль, ризики, корпоративне управління	Нормативно закріплює структурну модель внутрішнього контролю та контрольної функції як основи комплаєнсу
Наказ НАЗК № 277/21 від 27.05.2021 (Типове положення про уповноважений підрозділ)	Антикорупційний контроль	Визначає функції, статус, організацію незалежного антикорупційного підрозділу як елемента комплаєнс-системи
ISO 37301:2021 Compliance management systems	Міжнародний стандарт	Формує універсальну структуру системи комплаєнс-менеджменту та підхід до її постійного вдосконалення

Джерело: [16, с.21]

Отже, нормативне поле комплаєнс-менеджменту в Україні формують як національні закони, так і регуляторні акти та міжнародні стандарти, які охоплюють різні напрями забезпечення відповідності. Її зміст підтверджує, що найбільш формалізованими напрямками комплаєнсу в українському регулюванні є фінансовий моніторинг, внутрішній контроль у фінансовому секторі та

антикорупційні механізми в організаціях. Водночас міжнародні стандарти забезпечують системність та методологічну завершеність комплаєнс-підходів, що є важливим для підприємств, які прагнуть вибудовувати цілісну модель управління відповідністю та адаптувати її під власну діяльність.

Перелік нормативних актів України, що формують комплаєнс-середовище:

Базові нормативно-правові акти загального характеру:

- Конституція України.
- Цивільний кодекс України.

Антикорупційне регулювання та етична відповідність:

- Закон України «Про запобігання корупції».
- Наказ НАЗК № 277/21 від 27.05.2021 «Про затвердження Типового положення про уповноважений підрозділ...»

Фінансовий комплаєнс та внутрішній контроль:

- Закон України «Про банки і банківську діяльність».
- Постанова НБУ № 88 від 02.07.2019 «Про затвердження Положення про організацію системи внутрішнього контролю».
- Постанова НБУ № 867 від 29.12.2014 (історичний акт, який надалі втратив чинність після прийняття №88, але зустрічається в літературі) AML / протидія легалізації доходів.
- Закон України № 361-IX від 06.12.2019 «Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення».

Міжнародні стандарти (як орієнтир для бізнесу):

- ISO 37301:2021 Compliance management systems.

Загалом, нормативно-правове забезпечення комплаєнс-менеджменту в Україні на сьогодні є системою взаємопов'язаних і різномірних нормативних актів, що охоплюють широкий спектр вимог від загальних правил щодо законності діяльності до специфічних актів, які регулюють окремі сфери,

зокрема фінансовий сектор, боротьбу з корупцією, внутрішній контроль та захист прав споживачів. Ключовими елементами цього комплексу є антикорупційне законодавство, регулювання у фінансовому секторі (AML), вимоги щодо внутрішнього контролю в організаціях і запобігання легалізації доходів. Різноманітність нормативних актів, які визначають комплаєнс, підкреслює важливість розробки цілісної стратегії управління відповідністю на підприємствах для ефективного реагування на внутрішні та зовнішні загрози, а також для забезпечення юридичної та етичної стійкості компанії.

Комплаєнс у бізнесі набуває все більшого значення, оскільки компанії повинні відповідати не тільки вимогам національного законодавства, а й міжнародним стандартам, забезпечуючи прозорість своїх операцій, етичне управління та мінімізацію правових і фінансових ризиків. Проте, незважаючи на наявність численних нормативних актів, існує потреба в подальшому вдосконаленні правового середовища для чіткішого і більш структурованого визначення вимог до систем комплаєнс-менеджменту, що дозволить українським підприємствам ефективно працювати в умовах глобалізації та підвищеної регуляторної складності.

Наступний розділ роботи буде присвячений аналізу практичного застосування комплаєнс-менеджменту у досліджуваному підприємстві, а також оцінці ефективності існуючих політик і процедур на прикладі реальних організацій, з огляду на відповідність нормативним вимогам та міжнародним стандартам.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ КОМПЛІЄНС-МЕНЕДЖМЕНТУ В ДЕРЖАВНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ «ВІДНОВЛЕННЯ КРИТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ»

2.1 Організаційна структура та основні напрямки діяльності підприємства

В умовах повномасштабного воєнного вторгнення 24 лютого 2022 року критична інфраструктура України потерпає від масштабних руйнувань, що зачіпають життєвоважливі сфери державної та соціально-економічної діяльності. Енергетичні мережі, транспортні комунікації, об'єкти водопостачання та тепlopостачання – практично всі ключові системи, які забезпечують нормальне функціонування суспільства, зазнали значних руйнувань або перебувають під постійною загрозою аварій та збоїв. У цих умовах відновлення критичної інфраструктури стало не просто функціональним завданням – воно постало як одне з головних стратегічних завдань держави та суспільства в цілому. Забезпечення безперебійної роботи критично важливих систем безпосередньо впливає на національну безпеку, обороноздатність, життєздатність громад та життєзабезпечення населення.

Практичні виклики, з якими стикається Україна, є безпрецедентними. Щоденні пошкодження об'єктів енергетики призводять до відключень електроенергії у сотнях тисяч домогосподарств. Аварії на об'єктах водопостачання створюють загрозу для здоров'я та безпеки людей. Руйнація транспортної інфраструктури: доріг, мостів, залізничних вузлів значно ускладнює логістику гуманітарної допомоги, евакуацію цивільного населення і транспортне забезпечення підрозділів Збройних сил України. Всі ці фактори створюють критичну потребу у сформованих, оперативних і ефективних механізмах відновлення інфраструктурних об'єктів під час бойових дій.

Саме у цій реалії зростає стратегічна роль спеціалізованих підприємств, завданням яких є відновлення критичної інфраструктури, організація протидії

наслідкам руйнувань, забезпечення функціонування та модернізації ключових об'єктів, а також мінімізація ризиків їх повторного виведення з ладу. Вони поєднують технічні, організаційні, логістичні та управлінські підходи, спрямовані на забезпечення стійкості систем життєзабезпечення населення в умовах тривалої війни.

Комплексне відновлення інфраструктури неможливо без високої організованості, чіткої координації дій, гнучких управлінських рішень та здатності оперативно адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Підприємства, що працюють у цій сфері, виконують функцію стратегічного значення, вони не лише реалізують проєкти технічного відновлення, а й створюють основи для відновлення довіри інвесторів, підвищення економічної активності, забезпечення соціальної стабільності та сталого розвитку в майбутньому.

Важливим аспектом є також забезпечення безпеки й ефективності такої діяльності: відновлення інфраструктурних об'єктів потребує системного підходу до організації управління відповідністю, внутрішнього контролю, оцінювання ризиків та дотримання високих стандартів якості й безпеки. Саме це робить питання аналізу системи комплаєнс-менеджменту в державних підприємствах, що займаються відновленням критичної інфраструктури, надзвичайно актуальним, оскільки ефективність цих систем визначає здатність організації відповідати і нормативним вимогам, і вимогам часу, і вимогам суспільства.

У підсумку, діяльність підприємств із відновлення критичної інфраструктури має не лише практичне і технічне значення, але й глибокий соціально-економічний та безпековий зміст. У контексті війни вони стають агентами відновлення державного функціонування, збереження цивільного життя та підтримки стабільності суспільних процесів, що робить їх роботу однією з ключових у сучасній історії України.

ДП «ВКІ» є юридичною особою з кодом ЄДРПОУ 38054466 і зареєстровано як державне підприємство. Статутний капітал підприємства становить 1 000,00 грн, що є мінімальною сумою для його функціонування.

Підприємство функціонує під керівництвом уповноважених осіб, таких як Микола Степанович Магасевич, Юлія Олександрівна Романенко та Юлія Олександрівна Гапішко, які мають право здійснювати підписання та інші юридичні дії від імені підприємства

ДП «ВКІ» використовує моделі державного управління, що дозволяє йому виконувати роботи з відновлення критичної інфраструктури на високому рівні ефективності, з залученням сучасних технологій та методів будівництва. Система управління в підприємстві включає керівництво, управлінські та технічні підрозділи, які здійснюють виконання проектів від початку до кінця, включаючи всі етапи планування, фінансування, реалізації та моніторингу.

ДП «ВКІ» здійснює свою діяльність в межах кількох ключових напрямків, таких як відновлення транспортної інфраструктури, будівництво об'єктів для забезпечення безпеки країни, а також надання фінансових послуг у сфері інфраструктурних проектів. Підприємство активно працює в умовах змінних економічних та соціальних факторів, які вимагають високої гнучкості і адаптивності до нових викликів.

Компанія має організаційно-управлінську структуру, яка забезпечує ефективне функціонування підприємства. Ключові елементи цієї структури можна відображено в табл. 2.1, що відображає організаційні характеристики та основні напрями діяльності ДП «ВКІ».

Підприємство має чітко розподілені функціональні підрозділи, кожен з яких відповідає за окремі аспекти діяльності. Вони включають відділ по відновленню інфраструктури, фінансовий відділ, юридичний відділ та інші структурні одиниці, що забезпечують безперебійну діяльність підприємства.

ДП «ВКІ» реалізує низку важливих проектів у різних регіонах України, сприяючи розвитку та модернізації об'єктів, що мають критичне значення для безпеки і стабільності країни. Задля досягнення високих стандартів і якості виконуваних робіт підприємство активно співпрацює з державними та приватними організаціями.

Основні характеристики ДП «Відновлення критичної інфраструктури»

Повне найменування	ДП «Відновлення критичної інфраструктури»
Скорочена назва	ДП «ВКІ»
Код ЄДРПОУ	38054466
Дата реєстрації	25.01.2012
Статутний капітал	1 000,00 грн
Основні напрями діяльності	Відновлення критичної інфраструктури, надання фінансових послуг
Юридична адреса	Україна, м. Київ, вул. Хотівська, буд. ХХ, Літера «А»
Контактний телефон	+380442570675
Організаційно-правова форма	Державне підприємство
Уповноважені особи	Магасевич Микола Степанович (керівник), Романенко Юлія Олександрівна (підписант)
Основний вид діяльності	Надання фінансових послуг (КВЕД 64.99)
Додаткові види діяльності	Будівництво об'єктів інфраструктури, оренда майна, інші послуги

Джерело: [9]

Організаційна структура підприємства забезпечує функціонування на високому рівні управління завдяки інтегрованим процесам у напрямках стратегічного та операційного управління [30]. Ключові функції щодо комплаєнсу, етики і корпоративної культури перебувають під контролем спеціалізованих підрозділів, що включають юридичний відділ і відділ внутрішнього контролю, а також відповідальних осіб на рівні керівництва для забезпечення дотримання корпоративних стандартів. Це стосується й також функції управління корпоративною етикою та комплаєнсом, яка є складовою частиною стратегічного управління підприємством. Компанія забезпечує дотримання високих стандартів етики, доброчесності та відповідальності, що дозволяє зміцнити її репутацію серед стейкхолдерів і сприяє збереженню стабільного розвитку підприємства.

З огляду на важливість його діяльності для національної економіки, ДП «ВКІ» має потенціал для подальшого розвитку та впровадження новітніх технологій у сфері відновлення інфраструктури, вдосконалення управлінських процесів та збільшення частки національного і міжнародного ринку. У цьому

контексті підприємство має за мету покращення фінансових результатів і вдосконалення процесів комплаєнс-менеджменту для зниження ризиків та підвищення ефективності функціонування.



Рисунок 2.1 - Організаційна структура
ДП «Відновлення критичної інфраструктури»

Джерело: [30]

Ця модель має вертикальну ієрархічну основу, де чітко розмежовані рівні прийняття рішень і зони відповідальності, що є типовим для великих організацій і підприємств зі складною функціональною логікою. Така структура дозволяє забезпечити єдність управлінських підходів, чіткість комунікацій та розподіл функцій між підрозділами, що сприяє ефективному виконанню як стратегічних, так і оперативних завдань. Організаційна структура підприємства визначає схему взаємодії, підпорядкованості та розподілу повноважень серед працівників і підрозділів. Вона також включає визначення ланцюга командування: від найвищих посадових осіб до виконавців, що дозволяє ефективно досягати поставлених завдань.

Особливості організаційної структури ДП «Відновлення критичної інфраструктури»:

- забезпечення централізацію стратегічного управління на рівні керівництва та ради (за потребою), але водночас передбачає функціональну децентралізацію в рамках операційних підрозділів;
- відділ комплаєнсу окремо виділено як ключовий компонент, що відповідає за забезпечення відповідності вимогам законодавства й внутрішнім стандартам;
- структура передбачає логістичну, технічну, фінансову та юридичну підтримку, що є необхідним для підприємства з масштабною і технічно складною діяльністю.

Отже детальніше розберемо, організаційної структури досліджуваного підприємства. Загальні збори засновників – це орган, який визначає стратегічні напрями роботи підприємства та здійснює нагляд за реалізацією ключових політик. Загальні збори засновників (включаючи представників державних органів) затверджують основні рішення, пов'язані з розвитком підприємства, визначенням пріоритетів, а також здійснюють контроль за відповідністю діяльності підприємства державним програмам та стандартам. Середня чисельність персоналу ДП «Відновлення критичної інфраструктури» за 2015-2025 рр. наведена на рис. 2.2.

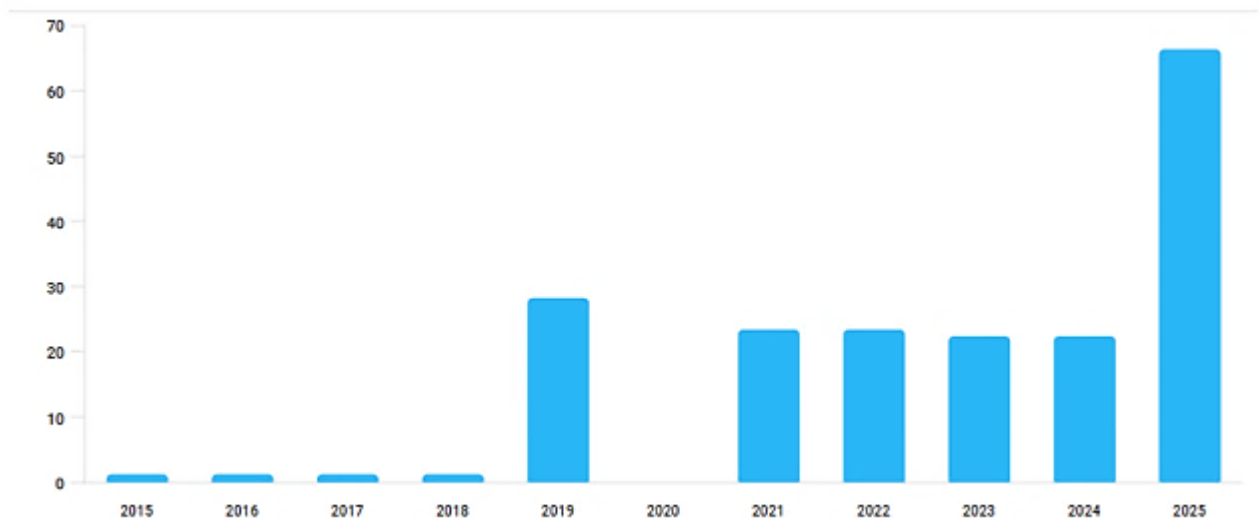


Рисунок 2.2 – Середня чисельність персоналу ДП «Відновлення критичної інфраструктури» за 2015-2025 рр.

Джерело: [51; 52]

В 2021 році кількість штатних працівників становила 23 особи, така кількість працівників була сталою до 2024 року включно, а у 2025 році їх кількість збільшилась до 66 осіб, що пов'язано з тим, що суттєво зросли обсяги фінансування та кількість проєктів з відбудови (енергетика, транспорт, водопостачання тощо). Це потребувало розширення кадрового складу для реалізації проєктів. Отже, зростання середньої чисельності персоналу ДП «Відновлення критичної інфраструктури» у 2025 р. до 66 осіб зумовлене інституційним та функціональним розширенням діяльності підприємства в умовах масштабування державних програм відбудови, підвищення вимог до стійкості критичної інфраструктури та залучення додаткових ресурсів (у тому числі міжнародних).

Генеральний директор є головною посадовою особою підприємства і несе відповідальність за загальне управління та координацію діяльності. Він забезпечує реалізацію прийнятих стратегічних рішень, представляє підприємство перед державними органами, міжнародними партнерами і громадськістю. Зокрема, його завдання полягає в управлінні та координації внутрішніх підрозділів.

Рада директорів є контролюючим органом підприємства, який відповідає за визначення стратегічних цілей і пріоритетів розвитку. Члени ради здійснюють нагляд за виконанням фінансової звітності, формулюють політику сталого розвитку та забезпечують високий рівень корпоративної прозорості. Рада також бере участь у процесі прийняття важливих рішень, що стосуються бізнес-планів і змін в управлінській політиці.

Юридичний департамент відповідає за правовий супровід діяльності підприємства. Він забезпечує підготовку необхідних документів, договорів, а також здійснює консультування керівництва щодо правових питань. Крім того, департамент виконує функцію моніторингу юридичних ризиків і контролю за їх мінімізацією.

Відділ комплаєнсу та внутрішнього контролю є важливою складовою організаційної структури, оскільки він забезпечує відповідність діяльності підприємства законодавчим вимогам і внутрішнім стандартам, а саме розробку політик і процедур комплаєнсу, проведення аудитів, аналіз потенційних ризиків і забезпечення безпеки внутрішніх процесів підприємства. Відділ контролює відповідність практик компанії міжнародним стандартам комплаєнсу.

Фінансовий департамент займається плануванням і контролем бюджету підприємства, організовує фінансову звітність та підтримує фінансову прозорість. Він здійснює управління грошовими потоками підприємства, прогнозує витрати і доходи, а також розробляє стратегії фінансової стійкості. Департамент також відповідає за збереження активів компанії та забезпечення оптимізації витрат.

Відділ з управління проектами відновлення інфраструктури займається координацією та реалізацією конкретних проектів відновлення критичної інфраструктури. Відділ працює над проектуванням, виконанням та контролем виконання робіт, враховуючи вимоги безпеки та високі технічні стандарти. Відповідає за виконання всіх етапів проекту, включаючи початкове планування, проектування, реалізацію та завершення.

Відділ технічної та інженерної підтримки відповідає за розробку і впровадження технічних рішень для відновлення інфраструктури. Він займається забезпеченням об'єктів необхідними матеріалами та технікою, а також проводить технічні перевірки та контроль за дотриманням норм і стандартів.

Відділ логістики та матеріально-технічного забезпечення забезпечує своєчасне постачання необхідних матеріалів, техніки та обладнання для виконання робіт з відновлення інфраструктури. Відповідає за організацію і оптимізацію логістичних процесів, включаючи перевезення, зберігання та доставку матеріалів.

Сектор гуманітарної та соціальної підтримки відповідає за забезпечення взаємодії з місцевими громадами та органами державної влади. Цей сектор забезпечує, зокрема, соціальні аспекти реалізації проектів, інформує місцеве населення, організовує благодійні та гуманітарні акції, а також надає допомогу в екстремальних ситуаціях.

HR-служба (відділ з управління персоналом) відповідає за підбір, розвиток та утримання персоналу підприємства. Відділ формує кадрову політику, організовує тренінги, підвищення кваліфікації працівників і забезпечує благополуччя співробітників. Важливе завдання: підтримка корпоративної культури і етичних стандартів на всіх рівнях.

Відділ комунікацій і зв'язків з громадськістю забезпечує зовнішні та внутрішні комунікації підприємства, працюючи із засобами масової інформації, партнерами та іншими зацікавленими сторонами. Відповідає за імідж компанії та популяризацію цінностей підприємства серед широкої аудиторії.

2.2 Аналіз проблем та ризиків, пов'язаних з управлінням комплаєнсом на досліджуваному підприємстві

Аналіз проблем та ризиків, пов'язаних з управлінням комплаєнсом на підприємстві, є важливим етапом для виявлення потенційних загроз і виявлення

можливостей для поліпшення комплаєнс-процесів. Оскільки підприємства підлягають ряду внутрішніх та зовнішніх вимог щодо відповідності законодавству та етичним стандартам, важливо вчасно виявити проблеми, щоб мінімізувати їх негативний вплив. Для цього необхідно по-перше, проаналізувати в динаміці фінансові показники ДП «Відновлення критичної інфраструктури» (табл. 2.2), а по-друге, використовувати декілька методів, що дозволяють оцінити як зовнішні, так і внутрішні фактори, які можуть вплинути на ефективність управління комплаєнсом.

Таблиця 2.2

Динаміка фінансових показників ДП «Відновлення критичної інфраструктури» за 2020-2025 рр.

Фінансовий показник, тис. грн	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Основні засоби	0	2271909	2201110	2126379	2051690	1976946
Необоротні активи	3131966	3524012	3536096	3474454	3399692	3324969
Дебіторська заборгованість за роботи, послуги	0	0	0	2953	2	
Гроші та їх еквіваленти	68329	142055	894	64	90	881788
Оборотні активи	508099	862144	773231	759914	745080	1627266
Активи	3640065	4386156	4309327	4234368	4144772	4952235
Зареєстрований (пайовий) капітал	1	1	1	1	1	1
Власний капітал	810603	885676	797105	731390	650717	576955
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	0	0	0	0	0	
Короткострокові кредити банків	0	0	0	0	0	
Поточні зобов'язання і забезпечення	2829462	3500480	3512222	3502978	3494054	4375279
Пасиви	3640065	4386156	4309327	4234368	4144772	4952235
Чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг)	156	0	0	0	0	
Собівартість реалізованої продукції (робіт, послуг)	156	0	0	0	0	
Фінансовий результат до оподаткування (ЕВТ)	-2432	-36356	-88532	-65638	-80596	-73685
Валовий прибуток (збиток)	0	0	0	0	0	
Фінансові результати від операційної діяльності	-13335	-43238	-91447	-66031	-80673	-73762
Чистий фінансовий результат	-2432	-36356	-88532	-65638	-80596	-73685

Джерело: [51]

Для дослідження проблем у сфері комплаєнс-менеджменту було обрано кілька методів, серед яких SWOT-аналіз (табл. 2.3), PEST-аналіз (табл. 2.4), матриця ймовірності та впливу, а також аналіз корінних причин. Ці методи допомагають всебічно оцінити поточну ситуацію в організації та визначити, як краще адаптувати бізнес до вимог законодавства та внутрішніх стандартів. Нижче ми детально розглянемо кожен з цих методів, їх переваги, а також фактори, що слід враховувати при їх використанні.

Таблиця 2.3

Результати SWOT-аналізу

Сторони	Фактор	Опис
Сильні сторони	Наявність сертифікованих політик і процедур комплаєнсу	Підприємство має сертифіковані політики комплаєнсу, що відповідають міжнародним стандартам, таким як ISO 19600 (менеджмент комплаєнсу), ISO 27001 (управління інформаційною безпекою) та OHSAS 18001 (охорона праці). Це забезпечує високий рівень відповідності вимогам як на національному, так і на міжнародному рівнях.
	Кваліфіковані співробітники та зовнішні аудити	Наявність кваліфікованих спеціалістів дозволяє ефективно здійснювати моніторинг комплаєнс-процесів і виконувати аудит. Регулярні зовнішні аудити підтверджують відповідність процедур, що підвищує довіру партнерів та інвесторів до компанії.
Слабкі сторони	Відсутність автоматизованої системи моніторингу комплаєнс-процесів	Відсутність системи для автоматизації процесів комплаєнсу може призвести до людських помилок і збільшення часу на виконання задач. Більшість процесів зараз виконуються вручну, що може уповільнювати реалізацію політик і підвищує ймовірність порушень.
	Висока залежність від людського фактору	Керівництво підприємства може стикатися з ситуацією, коли рішення приймаються на основі неповної або застарілої інформації, що є результатом недосконалості внутрішніх процесів та відсутності автоматизації. Це може

Сторони	Фактор	Опис
		призвести до неефективного управління комплаєнсом.
	Недостатня кількість тренінгів щодо змін у законодавстві	Постійно змінювані законодавчі вимоги вимагають регулярного навчання персоналу. Однак відсутність достатньої кількості тренінгів або навчальних курсів призводить до того, що співробітники можуть не бути в курсі нових норм або неправильно їх застосовувати.
Можливості	Впровадження автоматизованих систем	Автоматизація комплаєнс-процесів дозволяє значно знизити ймовірність людських помилок, прискорити виконання процедур і полегшити оновлення політик згідно з новими вимогами законодавства. Це дозволить підвищити ефективність управління комплаєнсом.
	Розширення партнерств міжнародними компаніями	Розвиток співпраці з міжнародними партнерами відкриває можливість впровадження передових міжнародних практик комплаєнсу та обміну досвідом. Це дозволить не тільки поліпшити процеси на підприємстві, але й забезпечити відповідність міжнародним стандартам.
Загрози	Часті зміни в законодавчій нормативній базі	Швидкі та часті зміни в законодавстві вимагають від підприємства постійного оновлення внутрішніх політик і процедур. Це може збільшити витрати на адаптацію, а також призвести до тимчасових порушень у дотриманні нових вимог через затримки в оновленні документів.
	Репутаційні ризики, пов'язані з невиконанням стандартів комплаєнсу	Недостатня прозорість діяльності або порушення в області комплаєнсу можуть спричинити серйозні репутаційні втрати для підприємства. Партнери, інвестори та громадськість можуть втратити довіру до компанії, що, у свою чергу, вплине на її стабільність і фінансові результати.

Сторони	Фактор	Опис
	Зовнішні економічні або політичні фактори	Економічні та політичні зміни, такі як глобальні економічні кризи або політична нестабільність, можуть призвести до швидких змін у вимогах комплаєнс-менеджменту. Це створює додаткові труднощі в адаптації внутрішніх політик підприємства до нових умов.

Джерело: сформовано автором

Результати SWOT-аналізу для системи комплаєнс-менеджменту на підприємстві дають чітке уявлення про сильні та слабкі сторони внутрішньої діяльності, а також можливості та загрози, з якими компанія може зіткнутися в умовах постійно змінюваного зовнішнього середовища. Згідно з результатами, ми маємо як позитивні аспекти, так і певні проблеми, що потребують уваги.

Підприємство має кілька сильних сторін, які дозволяють йому ефективно управляти комплаєнс-процесами. Одна з основних переваг – наявність сертифікованих політик і процедур, що відповідають міжнародним стандартам ISO 19600, ISO 27001 та OHSAS 18001. Ці стандарти надають підприємству необхідні інструменти для забезпечення високого рівня відповідності як на національному, так і на міжнародному рівнях. Крім того, такі політики дозволяють організації демонструвати свою прихильність до дотримання етичних норм і безпеки на робочому місці, що є важливим фактором для партнерів та клієнтів.

Ще однією сильною стороною є висококваліфіковані співробітники, які займаються моніторингом і аудитом комплаєнс-процесів. Вони мають необхідну експертизу, щоб ефективно оцінювати відповідність політик і процедур. Регулярно залучаючи зовнішніх аудиторів, підприємство має можливість підтвердити свою відповідність вимогам і підвищити довіру з боку партнерів та інвесторів.

Незважаючи на значні досягнення, підприємство має кілька слабких сторін, які потребують поліпшення для досягнення більшої ефективності в

управлінні комплаєнсом. Однією з основних проблем є відсутність автоматизованої системи моніторингу комплаєнс-процесів. Це означає, що багато важливих процесів виконуються вручну, що збільшує ймовірність помилок і може привести до упущень, особливо коли йдеться про зміни в законодавстві або внутрішніх стандартах. Це також затруднює оперативну адаптацію до нових нормативних вимог і потребує значних ресурсів для їх обробки.

Іншою слабкістю є велика залежність від людського фактору, коли рішення приймаються на основі неповної або застарілої інформації. Відсутність належної автоматизації та використання застарілих інструментів для моніторингу може призвести до помилок, що в свою чергу впливає на оперативність і точність дій підприємства в рамках комплаєнс-менеджменту. Крім того, недостатня кількість тренінгів для співробітників щодо нових змін у законодавстві може призвести до порушень норм або стандартів, що негативно позначиться на репутації компанії.

Існують кілька важливих можливостей, які можуть сприяти підвищенню ефективності комплаєнс-менеджменту. Однією з найбільших можливостей є впровадження автоматизованих систем для моніторингу змін у законодавстві та відстеження виконання політик комплаєнсу. Такі системи значно знижують ймовірність людських помилок, полегшують процеси адаптації до нових вимог і дозволяють швидше реагувати на зміни в нормативно-правовій базі. Впровадження таких технологій дозволить оптимізувати внутрішні процеси та зробити систему комплаєнс-менеджменту більш ефективною.

Іншою значною можливістю є розширення партнерств з міжнародними компаніями, що надасть підприємству можливість запозичити досвід у сфері комплаєнсу і інтегрувати міжнародні стандарти в свою практику. Це дозволить не лише поліпшити внутрішні процеси, а й підвищити конкурентоспроможність підприємства на міжнародних ринках, а також забезпечити відповідність міжнародним вимогам щодо етики та відповідальності.

Однак, підприємство також стикається з кількома серйозними загрозами, які можуть вплинути на ефективність його комплаєнс-менеджменту. Одна з основних загроз – це часті зміни в законодавчій та нормативній базі, які вимагають постійного оновлення політик і процедур. В умовах швидких змін підприємство повинно оперативно реагувати на нові вимоги, що може вимагати значних ресурсів для внесення коректив у внутрішні процеси. Якщо ці зміни не будуть враховані вчасно, це може призвести до порушень, штрафів або навіть до втрати довіри з боку партнерів.

Іншою загрозою є репутаційні ризики, пов'язані з недостатньою прозорістю діяльності або порушенням стандартів комплаєнсу. Це може сильно вплинути на імідж підприємства і викликати втрату довіри з боку партнерів і клієнтів. Якщо організація не буде виконувати вимоги щодо комплаєнсу або не забезпечить достатньої прозорості в своїй діяльності, це може негативно позначитися на її репутації і конкурентоспроможності.

Останньою значною загрозою є зовнішні економічні та політичні фактори. У разі політичної або економічної нестабільності підприємство може зіткнутися з проблемами у виконанні політик комплаєнсу через зовнішні тиски, наприклад, зміни в економічних умовах або зміна законодавства в країнах, де компанія має партнерські відносини. Це може вимагати швидкої адаптації системи комплаєнс-менеджменту до нових умов, що може бути складно реалізувати без достатньої гнучкості та ефективності управлінських процесів.

Загалом, результати SWOT-аналізу демонструють, що підприємство має чіткі сильні сторони, які необхідно зміцнювати, в той час як слабкі сторони потребують уваги і вдосконалення, особливо в питаннях автоматизації та навчання персоналу. Можливості, що відкриваються через технологічні інновації та міжнародні партнерства, є важливими для подальшого розвитку, але загрози, пов'язані з зовнішніми змінами та репутаційними ризиками, потребують постійного моніторингу і коригування внутрішніх політик підприємства.

Розглянемо наступний метод аналізу, який ми використали у роботі, а саме PEST-аналіз (табл. 2.2), що є потужним інструментом для оцінки впливу

зовнішніх факторів на ефективність комплаєнс-менеджменту підприємства. Він дозволяє врахувати політичні, економічні, соціальні та технологічні аспекти, що можуть значно впливати на адаптацію та вдосконалення політик і процедур комплаєнсу. Використання цього методу допомагає організаціям передбачати потенційні зміни у зовнішньому середовищі та своєчасно реагувати на них, зберігаючи високий рівень відповідності вимогам та стандартам. У цьому контексті PEST-аналіз дає змогу підприємствам ідентифікувати як можливості для розвитку, так і загрози, що можуть виникнути через зміни у зовнішньому середовищі.

Таблиця 2.4

Результати PEST-аналізу

Фактор	Опис фактора
Політичні	1. Зміни в державній політиці щодо боротьби з корупцією та впровадження нових антикорупційних стандартів. 2. Зміни в податковій політиці, які впливають на вимоги до фінансової звітності та процедури комплаєнс-менеджменту.
Економічні	1. Коливання валютних курсів, що може призвести до збільшення витрат на виконання комплаєнс-процесів. 2. Зміни в глобальній економіці, що вимагають адаптації до нових міжнародних стандартів. 3. Вартість ресурсів і сировини, що може створювати додаткові фінансові навантаження для підприємства.
Соціальні	1. Зростання вимог до етики та відповідальності бізнесу, що створює додаткові вимоги до комплаєнс-стандартів. 2. Права працівників і соціальна відповідальність, що потребує змін у внутрішніх політиках підприємства. 3. Ожиріння громадських вимог до екологічної та соціальної відповідальності.
Технологічні	1. Автоматизація комплаєнс-процесів, що знижує кількість людських помилок і підвищує ефективність системи. 2. Впровадження нових технологій для захисту даних і підвищення рівня інформаційної безпеки. 3. Використання сучасних технологій для моніторингу змін у законодавстві та автоматизації відповідних процесів.

Джерело: сформовано автором

Політичні фактори відіграють важливу роль у формуванні комплаєнс-стандартів на підприємстві. Однією з основних загроз є зміни в державній політиці, зокрема у сфері боротьби з корупцією. Урядові ініціативи щодо посилення контролю та антикорупційних стандартів вимагають постійного оновлення політик і процедур комплаєнс-менеджменту підприємства. Це передбачає розробку нових інструкцій, проведення додаткових тренінгів для співробітників та зміну внутрішніх стандартів для відповідності новим вимогам. Також на підприємство можуть впливати зміни в податковій політиці. Це може стосуватися як податкових ставок, так і нових вимог щодо фінансової звітності. В таких умовах необхідно оперативно оновлювати внутрішні політики, щоб уникнути порушень і штрафів. Підприємства повинні уважно стежити за змінами в податковому законодавстві, щоб адаптуватися до нових умов і зберігати відповідність.

Зміни в економічному середовищі можуть мати серйозний вплив на ефективність управління комплаєнсом. Наприклад, коливання валютних курсів можуть підвищити витрати на виконання комплаєнс-процесів. Оскільки компанія може вести бізнес в кількох країнах, зміни валютних курсів можуть призвести до неочікуваних витрат на міжнародні операції або оплату послуг для забезпечення відповідності.

Також важливо враховувати зміни в глобальній економіці. Якщо підприємство співпрацює з міжнародними партнерами або постачальниками, то зміни в їхніх економічних умовах можуть змусити компанію адаптувати свої політики. Наприклад, це може включати зміни в міжнародних стандартах комплаєнс-менеджменту або в вимогах до поставок, що вимагає гнучкості від підприємства в адаптації до нових стандартів.

Зростання вартості ресурсів і сировини також може призвести до додаткових витрат для підприємства, зокрема на виконання вимог комплаєнс-процесів, що потребують додаткових інвестицій у нові технології чи технічні рішення для забезпечення відповідності.

Соціальні фактори вказують на зростаючу вимогливість суспільства до етики та соціальної відповідальності бізнесу. У сучасних умовах компанії, які не дотримуються етичних стандартів або порушують правила корпоративної поведінки, можуть зазнати значних репутаційних збитків. Це може негативно вплинути на відносини з клієнтами, партнерами та державними органами.

Підприємства повинні також враховувати права працівників та соціальну відповідальність у своїй діяльності. Зокрема, це може вимагати змін у політиках щодо трудових відносин або забезпечення відповідних соціальних стандартів для своїх співробітників. Дотримання вимог щодо прав працівників і соціальних стандартів стає важливим елементом для забезпечення високих стандартів комплаєнс-менеджменту.

Не менш важливим є те, що суспільство стає все більш чутливим до екологічних та соціальних питань. Підприємства повинні враховувати ці вимоги при формуванні політик і процедур комплаєнс-менеджменту, адже порушення екологічних або соціальних стандартів може призвести до негативних наслідків для репутації компанії.

Технологічні інновації відкривають нові можливості для автоматизації комплаєнс-процесів. Впровадження нових автоматизованих систем для моніторингу змін у законодавстві або контролю за виконанням політик дозволяє значно підвищити ефективність роботи, знизити ймовірність помилок та зменшити навантаження на співробітників. Автоматизація також дозволяє підприємствам швидше реагувати на зміни, що відбуваються у нормативно-правовій базі, і своєчасно оновлювати внутрішні політики.

Захист даних та інформаційна безпека – ще один важливий технологічний фактор. Оскільки в умовах глобалізації підприємства все частіше мають справу з великими обсягами конфіденційної інформації, впровадження новітніх технологій для захисту даних є необхідністю. Ці технології можуть включати вдосконалення систем для захисту від кіберзагроз, криптографічні методи забезпечення безпеки інформації або використання нових систем для зберігання та обробки даних.

Також використання сучасних технологій для моніторингу змін у законодавстві дозволяє підприємствам швидше реагувати на нові вимоги та зміни в нормативно-правовій базі, що сприяє підвищенню ефективності комплаєнс-менеджменту. Це дозволяє зберігати відповідність стандартам навіть у випадку постійних змін у зовнішньому середовищі.

Матриця ймовірності та впливу є важливим інструментом для оцінки ризиків, що виникають у процесі управління комплаєнс-менеджментом. Вона дозволяє виявити, які ризики мають найбільшу ймовірність реалізації та визначити їхній вплив на діяльність підприємства. Це допомагає керівництву зосередитися на найбільш критичних питаннях і розставити пріоритети для їх вирішення, що особливо важливо для ефективного управління комплаєнс-процесами.

Один із найбільш ймовірних ризиків для підприємства полягає в частих змінах у законодавстві та нормативно-правових актах. Кожна зміна в законодавчій базі потребує оновлення внутрішніх політик та процедур, що може створити труднощі для підприємства. Невчасне оновлення політик може призвести до порушень законодавства, що в свою чергу тягне за собою штрафи та санкції.

Ще одним суттєвим ризиком є можливі порушення етичних норм, зокрема корупційні дії з боку співробітників підприємства. Вони можуть спричинити серйозні репутаційні втрати та привести до великих штрафів або санкцій з боку регуляторів. Репутаційні ризики, пов'язані з порушеннями етики, можуть призвести до втрати довіри з боку партнерів та клієнтів, що в свою чергу впливає на фінансові результати підприємства.

Невиконання внутрішніх стандартів комплаєнсу є ще одним важливим ризиком. Відсутність ефективної системи моніторингу виконання політик і процедур може призвести до санкцій, а також погіршення довіри до підприємства з боку клієнтів та партнерів. Невиконання вимог комплаєнсу також може негативно позначитися на внутрішніх процесах і знизити ефективність роботи.

Ці ризики мають різну ймовірність реалізації, але всі вони мають високий вплив на діяльність підприємства. У разі їх реалізації, підприємство може зазнати значних фінансових і репутаційних втрат.

Аналіз корінних причин допомагає виявити основні фактори, що призводять до порушень комплаєнс-стандартів. Це дозволяє не лише усунути наслідки проблем, а й запобігти їх повторенню в майбутньому. Одна з основних проблем, з якими стикається підприємство, – це недостатня комунікація між підрозділами. Відсутність регулярних зборів або інструктажів по оновленню політик призводить до того, що працівники можуть не знати про зміни в вимогах або про те, як застосовувати нові стандарти. Це стає причиною помилок і порушень, що можуть мати серйозні наслідки для підприємства.

Ще однією корінною причиною порушень є відсутність чіткої програми для управління етикою та конфліктами інтересів. Якщо на підприємстві не розроблені політики щодо вирішення етичних проблем і конфліктів, то ці питання можуть залишатися без належного вирішення. Це призводить до того, що в колективі можуть виникати ситуації, коли етичні норми не дотримуються, що, в свою чергу, сприяє порушенню стандартів комплаєнсу.

Іншою причиною порушень є відсутність ефективної системи моніторингу змін у міжнародних стандартах комплаєнсу. Якщо підприємство не встигає адаптувати свої політики до змін у міжнародному законодавстві або стандартах, це підвищує ризик порушень. Відсутність постійного моніторингу також ускладнює адаптацію політик і процедур до нових вимог, що може призвести до юридичних проблем або санкцій.

Таким чином, аналіз корінних причин дозволяє виявити слабкі місця в управлінні комплаєнсом, які потребують особливої уваги для подальшого поліпшення. Усунення цих причин допоможе підприємству знизити ймовірність виникнення порушень у майбутньому і забезпечити належне дотримання комплаєнс-стандартів.

РОЗДІЛ 3

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КОМПЛАЄНС-МЕНЕДЖМЕНТУ

3.1 Основні напрямки вдосконалення управлінських практик в рамках комплаєнс-менеджменту

Для досягнення ефективного функціонування комплаєнс-системи важливо враховувати не лише існуючі слабкі місця, а й використовувати можливості для постійного вдосконалення. Оцінка внутрішніх процесів через SWOT та PEST аналізи дозволяє визначити, де підприємство вже досягло успіху, а де ще є простір для розвитку. Виходячи з цих даних, можна визначити основні напрямки для покращення управлінських практик у рамках комплаєнс-менеджменту.

Одним із основних напрямків є впровадження більш ефективних методів управлінського контролю і моніторингу. Існуючі методи, засновані на ручному введенні даних та процесах, що не автоматизовані, суттєво обмежують швидкість і точність реагування на зміни. Однією з рекомендацій є інтеграція сучасних ІТ-рішень для автоматизації комплаєнс-процесів. Це може включати в себе як автоматизовану перевірку виконання комплаєнс-стандартів, так і інтеграцію спеціалізованих систем для моніторингу змін у законодавстві та їх впливу на діяльність підприємства. Автоматизація дозволить значно знизити ймовірність людських помилок і зменшити час на виконання завдань, що сприятиме підвищенню ефективності всього процесу.

Однією з ключових слабких сторін, виявлених під час аналізу, є також низький рівень координації між підрозділами компанії. Це призводить до недостатнього обміну інформацією про зміни в законодавстві, а також до затримок у впровадженні нових стандартів. Для покращення ситуації необхідно створити постійну комунікацію між різними департаментами: юридичним, фінансовим, ІТ-відділом і комплаєнс-підрозділом. Це дозволить не тільки своєчасно отримувати інформацію про зміни, а й швидко адаптувати процеси для

відповідності новим вимогам. Регулярні зустрічі, а також централізована система зберігання і доступу до інформації забезпечать своєчасне реагування на виклики.

Не менш важливим напрямком є розширення навчальних програм для співробітників. Низький рівень знань про нові нормативні зміни є однією з причин порушень у комплаєнс-процесах. Це питання має бути вирішено через регулярне проведення тренінгів для працівників на всіх рівнях. Більш того, важливо не лише навчати персонал, але й створювати внутрішню культуру відповідальності, де кожен співробітник буде усвідомлювати свою роль у процесах комплаєнс-менеджменту. Тренінги та програми навчання мають стати частиною корпоративної культури і проводитися не лише для нових співробітників, а й для досвідчених, щоб підтримувати високий рівень кваліфікації та готовність до змін.

Ще одним важливим аспектом є розробка більш чіткої і гнучкої системи моніторингу виконання політик і процедур. Для цього необхідно створити механізм регулярних внутрішніх аудитів, які дозволятимуть вчасно виявляти порушення і недоліки в управлінських практиках. Такі аудити мають проводитися не лише за планом, а й на вимогу змін у законодавстві чи при виявленні потенційних загроз. Вони повинні включати в себе як перевірку відповідності внутрішніх процедур законодавчим вимогам, так і оцінку ефективності застосованих управлінських рішень, зокрема у сфері комплаєнс-менеджменту.

Для успішного впровадження нових ініціатив важливо також зосередитися на інноваціях у галузі інформаційних технологій, зокрема впровадженні цифрових рішень для управління ризиками. Цифрові платформи та інструменти для моніторингу і збору даних можуть значно покращити процеси комплаєнсу, зробивши їх більш прозорими та доступними для контролю. Наприклад, спеціалізовані платформи можуть автоматично перевіряти відповідність всіх внутрішніх політик і процедур актуальним вимогам і негайно повідомляти про будь-які відхилення.

Важливим напрямком є також удосконалення процесу реагування на порушення. На сьогоднішній день підприємства часто стикаються з труднощами у відновленні нормального функціонування після виявлення порушення, оскільки процеси реагування недостатньо чітко визначені. Для цього необхідно розробити детальну інструкцію для всіх підрозділів, а також створити команду швидкого реагування, яка буде оперативно діяти в разі виявлення порушень або ризиків. Така команда повинна мати чітке розуміння своїх обов'язків і забезпечувати ефективне та швидке вирішення проблем.

Ще одним важливим аспектом є встановлення прозорості та зрозумілої політики управління конфліктами. Порушення етичних стандартів і неправомірні дії з боку співробітників чи партнерів можуть мати серйозні наслідки для репутації підприємства. Важливо мати чітку політику, яка регулює вирішення конфліктів і вказує на механізми попередження можливих порушень етики. Це включає в себе встановлення відповідальності за дотримання етичних норм на всіх рівнях організації і забезпечення прозорих комунікацій між співробітниками і керівництвом.

Окрім того, важливо звернути увагу на вдосконалення відносин з зовнішніми партнерами. В умовах глобалізації та інтернаціоналізації бізнесу важливо підтримувати високі стандарти комплаєнсу, щоб забезпечити довіру з боку міжнародних партнерів. Це передбачає не лише дотримання міжнародних стандартів, але й створення механізмів для регулярного обміну інформацією з партнерами щодо змін у комплаєнс-стандартах та вимогах.

Усі ці напрямки можна реалізувати через встановлення чітких індикаторів ефективності (KPI), які дозволяють на практиці оцінювати успішність впровадження кожної з ініціатив. Крім того, важливо забезпечити постійний процес зворотного зв'язку від співробітників і стейкхолдерів, щоб мати можливість коригувати процеси та адаптуватися до нових викликів і змін.

Таким чином, для удосконалення управлінських практик у рамках комплаєнс-менеджменту необхідно поєднати інноваційні підходи до автоматизації, розвиток внутрішньої культури, впровадження нових технологій,

удосконалення комунікацій та прозорості, а також розробку чіткої системи реагування на порушення. Всі ці заходи дозволять не лише забезпечити відповідність сучасним вимогам, а й підвищити ефективність роботи підприємства в цілому.

3.2 Розробка програми заходів щодо зниження ризиків та підвищення ефективності комплаєнс-системи

Розробка програми заходів щодо зниження ризиків та підвищення ефективності комплаєнс-системи є важливою складовою стратегії забезпечення стабільного функціонування підприємства в умовах постійно змінюваного правового та соціально-економічного середовища. Враховуючи результати попереднього аналізу, зокрема SWOT- і PEST-аналізів, можна виділити низку конкретних заходів, спрямованих на зменшення ризиків та підвищення результативності комплаєнс-політик. Основна мета таких заходів – забезпечення відповідності підприємства вимогам законодавства, зниження ймовірності порушень, а також підвищення прозорості та етичної відповідальності на всіх рівнях діяльності підприємства.

Основні заходи передбачатимуть наступне:

1. Вдосконалення системи моніторингу та автоматизація комплаєнс-процесів
2. Розширення навчальних програм для персоналу
3. Створення та удосконалення внутрішніх каналів для зворотного зв'язку та повідомлень про порушення
4. Розширення партнерств і взаємодії з міжнародними організаціями
5. Підвищення рівня внутрішнього контролю та аудиту
6. Розробка інструментів для оцінки ефективності комплаєнс-програм
7. Оцінка та оптимізація фінансових витрат на комплаєнс
8. Постійний моніторинг та адаптація до змін у законодавстві

Одним із основних напрямків для підвищення ефективності комплаєнс-системи є впровадження автоматизованих інструментів для моніторингу змін у законодавстві та забезпечення відповідності внутрішнім стандартам. Автоматизація дозволить зменшити людський фактор, який є джерелом багатьох помилок, та забезпечити швидке реагування на нові вимоги. Важливим кроком є впровадження програмного забезпечення, що дозволить здійснювати реальний моніторинг усіх ключових процесів комплаєнс-системи, відстежувати виконання політик і процедур, а також своєчасно виявляти потенційні порушення. Крім того, автоматизовані системи забезпечать належний рівень звітності і контролю, що підвищить прозорість діяльності підприємства та дозволить уникнути непотрібних правових і фінансових ризиків.

Навчання співробітників є критично важливим елементом для забезпечення належного рівня комплаєнс-культури в компанії. Для цього необхідно розробити і впровадити систематичні програми навчання, що охоплюють не лише базові аспекти комплаєнсу, а й специфічні аспекти, пов'язані з правами і обов'язками співробітників, питаннями етики та корпоративної відповідальності. Програми повинні бути адаптовані до змін у законодавстві та вимогах міжнародних стандартів, що дозволить підтримувати високий рівень обізнаності персоналу. Регулярне навчання також допомагає підвищити залученість співробітників до комплаєнс-процесів і сприяє формуванню організаційної культури, яка акцентує увагу на важливості дотримання етичних норм і законодавчих вимог. Особливу увагу необхідно приділити тренінгам з антикорупційної політики та управління конфліктами, оскільки ці аспекти є найбільш критичними для підприємств, що працюють у державному секторі або у сфері, що регулюється високим рівнем нагляду.

Важливим аспектом зниження ризиків є створення ефективної системи для повідомлення про порушення та надання зворотного зв'язку від співробітників і стейкхолдерів. Це може бути досягнуто через інтеграцію гарячих ліній, онлайн-платформ для анонімних повідомлень про порушення, а також через регулярні опитування серед співробітників. Запровадження таких каналів дозволить

зменшити ймовірність приховування порушень, вчасно виявляти проблеми на ранніх етапах і реагувати на них до того, як вони призведуть до серйозних наслідків для підприємства. Крім того, забезпечення анонімності в процесі подачі повідомлень дозволить підвищити рівень довіри серед співробітників і заохотити їх до активної участі в підтримці корпоративних стандартів.

Партнерства з міжнародними організаціями, що спеціалізуються на комплаєнс-менеджменті, можуть бути важливим кроком до зниження ризиків та підвищення ефективності внутрішньої системи управління відповідністю. Така співпраця дозволяє підприємству отримати доступ до передового досвіду, кращих практик і актуальних змін у законодавчій та нормативній базі, що регулює комплаєнс. Крім того, залучення міжнародних консультантів може допомогти підприємству адаптувати свої комплаєнс-політики до нових стандартів і забезпечити повну відповідність вимогам міжнародних регуляторів, що в свою чергу підвищує репутацію та довіру до підприємства з боку партнерів та інвесторів.

Для забезпечення ефективності комплаєнс-системи та зниження можливих ризиків необхідно посилити внутрішній контроль за дотриманням політик і процедур. Це передбачає регулярне проведення внутрішніх аудитів і перевірок, які дозволяють не тільки виявити порушення, але й оцінити ефективність існуючих заходів з комплаєнсу. Внутрішні аудитори повинні регулярно перевіряти всі ключові процеси і системи, що можуть бути вразливими до порушень, таких як фінансові операції, договори з партнерами, управління персоналом тощо. Результати аудитів повинні бути не тільки враховані при коригуванні політик, а й сприяти формуванню довіри до комплаєнс-системи серед зовнішніх і внутрішніх стейкхолдерів.

Для забезпечення постійного вдосконалення комплаєнс-системи необхідно розробити інструменти для оцінки ефективності реалізації програм. Це може бути досягнуто через використання як кількісних, так і якісних показників, таких як зменшення кількості порушень, рівень обізнаності співробітників, кількість позитивних відгуків стейкхолдерів тощо. Використання таких показників

дозволить об'єктивно оцінити успіхи комплаєнс-програм, а також визначити сфери, де потрібні додаткові зусилля для покращення результатів. У свою чергу, така оцінка допоможе сформуванню більш точної стратегії для подальшого вдосконалення політик і процедур, що сприятиме більш ефективному управлінню ризиками.

Оцінка фінансових витрат на реалізацію комплаєнс-програм є важливим аспектом для підприємства, оскільки дозволяє зрозуміти, наскільки ефективно використовуються ресурси. Водночас необхідно забезпечити оптимізацію витрат, щоб реалізація програм з комплаєнсу не створювала надмірного фінансового навантаження на підприємство. Оцінка вартості заходів з комплаєнсу повинна проводитися на постійній основі для забезпечення того, щоб витрати на реалізацію програм були виправданими з точки зору досягнення конкретних результатів у сфері управління ризиками та забезпечення відповідності стандартам.

Оскільки змінюваність законодавчої та нормативної бази є одним з основних ризиків для підприємства, важливо розробити систему постійного моніторингу змін у законодавстві, що дозволить оперативно реагувати на нові вимоги та адаптувати внутрішні політики і процедури відповідно до цих змін. Враховуючи складність і обсяг нормативних актів, підприємство повинно забезпечити наявність фахівців, які спеціалізуються на моніторингу змін у законодавстві, а також використовувати технологічні інструменти для автоматизованого відстеження змін у правовій базі.

Щоб забезпечити комплексний підхід до вдосконалення комплаєнс-системи підприємства та підвищити її ефективність, необхідно вжити низку додаткових заходів, які можуть значно покращити управління комплаєнсом та його інтеграцію в корпоративну практику. Ці заходи, які можуть бути додані до основної програми, включають не лише технічні і процесуальні вдосконалення, а й зосередження на людському факторі, етичному кліматі в компанії та інтеграції з міжнародними стандартами. Розглянемо ці додаткові заходи детальніше:

По-перше, необхідно впровадити регулярний моніторинг змін у законодавстві. Оскільки комплаєнс-система сильно залежить від змін у зовнішньому середовищі, зокрема в нормативно-правових актах, важливо мати механізм для швидкого реагування на нові вимоги. Включення автоматизованих інструментів для моніторингу законодавства дозволить своєчасно отримувати оновлення і оперативно адаптувати внутрішні політики до нових стандартів.

По-друге, слід посилити співпрацю з міжнародними партнерами для вдосконалення системи комплаєнсу. Це включає залучення кращих практик міжнародних компаній, участь у міжнародних аудиторських перевірках, а також сертифікацію за міжнародними стандартами, такими як ISO 37001 (антикорупція) та ESG (екологічні, соціальні та управлінські принципи). Така співпраця допоможе компанії отримати нові інсайти щодо сучасних тенденцій у комплаєнс-менеджменті та забезпечити найвищу відповідність глобальним стандартам.

Додатково, важливо створити спеціалізовані програми мотивації для співробітників, спрямовані на підвищення їх залученості до процесів комплаєнсу. Це включає не тільки тренінги, а й внутрішню нагороду за дотримання етичних норм, участь у програмах з навчання та моніторинг результатів через систему KPI. Такий підхід допоможе не лише підвищити ефективність навчання, а й заохотити працівників активно підтримувати високі стандарти корпоративної етики.

Зокрема, не можна обійти увагою важливість вдосконалення механізмів комунікації всередині компанії. Всі працівники мають мати доступ до актуальної інформації про зміни в політиках комплаєнсу та зобов'язані регулярно підтверджувати свою обізнаність. Для цього доцільно використовувати інтерактивні платформи, де можна організувати інформаційні сесії, вебінари або форуми для обговорення актуальних питань комплаєнсу. Це не тільки підвищить рівень обізнаності персоналу, але й допоможе створити культурний клімат, де кожен працівник усвідомлює свою відповідальність за дотримання політик комплаєнсу.

Також, важливо переглянути та оновити процеси внутрішнього аудиту. Встановлення чітких критеріїв для моніторингу та контролю допоможе виявити слабкі місця в існуючій комплаєнс-системі та вчасно усувати проблеми. Оновлення внутрішніх аудитів з урахуванням нових ризиків та вимог дозволить підвищити прозорість діяльності компанії та зміцнити довіру з боку стейкхолдерів.

Нарешті, для підвищення ефективності всієї комплаєнс-системи важливо розвивати етично стійку корпоративну культуру, що зуміє підтримати ідеї доброчесності, відкритості та прозорості на всіх рівнях підприємства. Це передбачає, зокрема, постійну підтримку ідеї етики з боку вищого керівництва, інтеграцію цих принципів у стратегію розвитку компанії та реалізацію конкретних заходів з підтримки етичних норм серед персоналу.

Отже, для досягнення максимального ефекту від комплаєнс-програм необхідно постійно вдосконалювати як саму систему, так і процеси управління, зважаючи на швидкі зміни у зовнішньому середовищі та потребу в адаптації до нових викликів. Включення цих додаткових заходів допоможе підприємству не лише знизити ризики, але й покращити свою конкурентоспроможність, зміцнити репутацію і забезпечити довгострокову стабільність.

Для кращого розуміння та систематизації запропонованих заходів щодо вдосконалення комплаєнс-системи, а також для полегшення реалізації цих заходів, доцільно представити їх у вигляді таблиці 3.1. У ній буде зазначено основні пропозиції, що дозволяють покращити ефективність комплаєнс-програм, а також інструменти, які можуть бути використані для їх впровадження. Такий формат дозволить чітко зрозуміти, які конкретні дії необхідно здійснити, та як їх ефективно реалізувати в рамках підприємства.

Підсумовуючи, вдосконалення комплаєнс-системи на підприємстві є ключовим етапом для забезпечення відповідності міжнародним стандартам, підвищення ефективності внутрішніх процесів та зниження ризиків, пов'язаних з порушеннями законодавства і етики. Запропоновані заходи включають впровадження автоматизованих систем моніторингу, покращення навчальних

програм для персоналу, вдосконалення комунікаційних процесів, а також інтеграцію принципів ESG у стратегічне управління.

Таблиця 3.1

Пропозиції щодо вдосконалення комплаєнс-системи та інструменти реалізації

№ з-п	Пропозиція щодо вдосконалення	Інструменти реалізації
1	Впровадження автоматизованої системи моніторингу змін у законодавстві	Вибір спеціалізованих програм для моніторингу; інтеграція з базами даних законодавчих змін
2	Співпраця з міжнародними партнерами для покращення комплаєнс-практик	Залучення до міжнародних аудитів; сертифікація за міжнародними стандартами
3	Введення спеціалізованих програм мотивації для персоналу	Система бонусів за дотримання стандартів комплаєнсу; інтерактивні тренінги та опитування
4	Покращення комунікаційних процесів для підвищення обізнаності співробітників	Вебінари, інформаційні сесії, інтерактивні платформи для обміну інформацією
5	Оновлення і покращення внутрішнього аудиту для кращого моніторингу комплаєнс-стандартів	Регулярні внутрішні аудити, оцінка ризиків та контролю відповідності політикам
6	Розвиток етично стійкої корпоративної культури	Підтримка етики на всіх рівнях, реалізація ініціатив з розвитку корпоративної культури
7	Вдосконалення навчальних програм для співробітників з підвищення комплаєнс-обізнаності	Розробка тренінгів, курсів, тестувань на платформі; оцінка результатів через інтерактивні інструменти
8	Підвищення рівня інтеграції ESG-принципів в компанії	Поглиблена інтеграція екологічних і соціальних стандартів у корпоративну стратегію
9	Визначення і моніторинг ефективності комплаєнс-програм через фінансові показники	Оцінка витрат і доходів, аналіз ефективності інвестицій в комплаєнс
10	Аналіз і моніторинг репутаційних показників для забезпечення прозорості діяльності	Оцінка довіри стейкхолдерів, моніторинг згадок компанії у ЗМІ

Джерело: розроблено автором

Інструменти для реалізації цих заходів мають сприяти не лише підвищенню обізнаності та залученості співробітників, але й забезпеченню

більш прозорого і ефективного управління комплаєнсом, що в свою чергу сприятиме зниженню фінансових та репутаційних ризиків.

Успішна реалізація цих заходів дозволить підприємству забезпечити стабільне виконання комплаєнс-програм, зміцнити корпоративну культуру, підвищити довіру з боку стейкхолдерів та зміцнити конкурентоспроможність на міжнародному ринку. Усі ці фактори разом дозволяють сформувати стійку основу для сталого розвитку підприємства в умовах постійних змін у зовнішньому середовищі.

3.3 Оцінка ефективності запропонованих заходів

Для оцінки ефективності реалізації комплаєнс-програм на державному підприємстві «Відновлення критичної інфраструктури» пропонується застосування різних підходів та інструментів, які базуються на оцінці KPI, рівня залученості персоналу, а також дотримання міжнародних стандартів та етичних норм. Ключова мета оцінювання – визначити, наскільки впроваджені програми комплаєнс-системи сприяють дотриманню нормативних вимог, покращенню внутрішніх процесів та репутації компанії. Результати наведемо у табл. 3.2.

Вдосконалення комплаєнс-системи залежить від чіткої оцінки її ефективності за допомогою KPI. Для ДП «Відновлення критичної інфраструктури» ці показники включають рівень впровадження політик, залученість персоналу, а також зменшення порушень нормативних стандартів.

Одним із важливих аспектів є оцінка рівня впровадження комплаєнс-політик. Ідеальним результатом є повна інтеграція політик у всі бізнес-процеси підприємства. Таке впровадження підвищує відповідність внутрішніх стандартів та міжнародним вимогам, що в свою чергу підвищує ефективність усіх підприємницьких операцій.

Залученість персоналу є ще одним важливим показником ефективності. Вона вимірюється через участь працівників у програмах навчання і підвищення обізнаності з комплаєнс-питань, а також через рівень використання внутрішніх

каналів для повідомлення про порушення, таких як гаряча лінія чи внутрішні платформи для звернень. Підвищення залученості персоналу на 35% дозволить покращити корпоративну культуру та дотримання етичних стандартів.

Таблиця 3.2

Підходи та інструменти оцінки ефективності реалізації комплаєнс-програм

ДП «Відновлення критичної інфраструктури»

Підхід	Об'єкт оцінювання	Інструменти оцінки	Методи оцінки
Підхід на основі KPI	рівень впровадження політик, залученість персоналу, зменшення порушень нормативних стандартів	визначення метрик (% співробітників, які пройшли навчання з комплаєнсу, кількість повідомлень про порушення через гарячу лінію)	збір даних через автоматизовані системи моніторингу, побудова графіків для аналізу тенденцій
Оцінка обізнаності та залученості персоналу	рівень обізнаності співробітників про комплаєнс, ефективність навчальних програм	анкетування, оцінка знань через інтерактивні платформи	створення шкали для визначення рівня знань, порівняння результатів до і після тренінгів
Аналіз відповідності міжнародним стандартам	рівень інтеграції ESG принципів у бізнес-процеси, відповідність міжнародним стандартам (ISO 37001, ESG)	аудит політик і процедур компанії, зовнішній сертифікаційний аудит	% процесів, що відповідають стандартам, наявність сертифікатів відповідності
Моніторинг репутаційних показників	рівень довіри стейкхолдерів, вплив на репутацію	аналіз відгуків через опитування, моніторинг згадок компанії в ЗМІ	рівень позитивних відгуків, частота згадок у позитивному контексті

Джерело: розроблено автором

Ще одним важливим KPI є зменшення кількості порушень нормативних стандартів, що безпосередньо свідчить про успішність комплаєнс-програм в запобіганні порушенням і у реагуванні на ризики.

Оцінка обізнаності працівників про існуючі політики та стандарти є важливим елементом для забезпечення високого рівня комплаєнс-культури в компанії. Важливо вимірювати рівень знань співробітників про політики та процедури компанії, такі як антикорупційна політика, політика захисту інформації, рівності тощо. Анкетування, тести та інтерактивні платформи допомагають зібрати дані про рівень знань і визначити, які аспекти політик потребують додаткового вдосконалення.

Підвищення ефективності навчальних програм дозволить не лише підвищити рівень обізнаності персоналу, але й забезпечити адаптацію співробітників до нових змін у законодавстві та етичних вимогах. Порівняння результатів до і після проведення тренінгів дасть можливість визначити ефективність цих програм.

Завдяки аналізу відповідності міжнародним стандартам, таким як ISO 37001 (антикорупція) та стандартам ESG (екологічний, соціальний і корпоративний управлінський стандарт), можна визначити рівень інтеграції цих принципів у бізнес-процеси компанії. Агropідприємства, які відповідають цим вимогам, зменшують правові ризики, підвищують свою репутацію серед партнерів та інвесторів, а також отримують конкурентні переваги на міжнародному ринку. Порівняння рівня відповідності до міжнародних стандартів до і після впровадження нових комплаєнс-програм дозволяє оцінити їхній ефект на покращення практик управління.

Репутація компанії безпосередньо пов'язана з ефективністю комплаєнс-програм. Репутаційні ризики можуть виникати через порушення етичних стандартів або недостатню прозорість у діяльності компанії. Для моніторингу репутації використовуються інструменти, як опитування стейкхолдерів і аналіз згадок компанії в ЗМІ.

Зокрема, частота позитивних відгуків та згадок компанії у позитивному контексті відображає ефективність реалізації комплаєнс-програм, сприяючи зниженню репутаційних ризиків. Збір та аналіз відгуків стейкхолдерів дозволяє

вчасно виявляти проблеми та коригувати комплаєнс-політики для покращення публічного іміджу підприємства.

Оцінка ефективності реалізації комплаєнс-програм на основі розроблених підходів дозволяє отримати об'єктивні дані про їхню результативність. Вдосконалення комплаєнс-системи через KPI, моніторинг залученості персоналу, відповідність міжнародним стандартам та репутаційні показники дає змогу не лише покращити внутрішні процеси, а й підвищити конкурентоспроможність підприємства на глобальному ринку. Такий підхід до оцінювання ефективності дозволяє виявляти прогалини в реалізації політик, коригувати їх відповідно до нових вимог і забезпечити прозорість діяльності підприємства для партнерів і стейкхолдерів.

Таблиця 3.3

RACI-матриця ДП «Відновлення критичної інфраструктури»

Ключові процеси комплаєнс-системи	CEO	CCO	Юридичний	Фінанси	IT	HR	Аудит	Підрозділи	Зовнішні
1. Моніторинг змін законодавства	I	A	R	C	C	I	C	I	C
2. Автоматизація комплаєнс-процесів	I	A	C	C	R	I	C	I	C
3. Розробка політик і процедур	I	A	R	C	C	C	C	I	C
4. Навчання персоналу	I	A	C	I	C	R	C	R	C
5. Внутрішні комунікації та канали повідомлень	I	A	C	I	R	R	C	R	I
6. Внутрішній аудит і контроль	I	C	C	C	C	I	R/A	I	C
7. Управління порушеннями	I	A	R	C	C	C	C	R	C
8. Управління комплаєнс-ризиками	I	A	R	R	C	C	C	R	C
9. Інтеграція ESG та міжнародних стандартів	A	R	C	C	C	C	C	I	R
10. KPI та оцінка ефективності комплаєнсу	A	R	C	R	C	C	C	I	C
11. Взаємодія з міжнародними партнерами	A	R	C	C	I	I	C	I	R

Джерело: розроблено автором

Запропонована RACI-матриця відображає інтегровану модель комплаєнс-менеджменту, де комплаєнс переходить від функції контролю до функції оркестрації та забезпечується горизонтальна взаємодія підрозділів.

Інтеграція KPI у RACI-матрицю трансформує комплаєнс-менеджмент із формально-контрольної функції у систему управління результативністю, що базується на даних. Такий підхід забезпечує прозорий розподіл відповідальності між підрозділами, підвищує контрольованість процесів і дозволяє кількісно оцінювати внесок комплаєнсу у зниження ризиків, підвищення операційної ефективності та зміцнення репутаційного капіталу організації. У стратегічному вимірі це формує основу для переходу до інтегрованої моделі управління, яка відповідає сучасним вимогам євроінтеграції та сталого розвитку.

Нижче подамо експертну оцінку заходів комплаєнс-менеджменту з позиції їх внеску у підвищення ефективності управління ДП «Відновлення критичної інфраструктури», не лише як функції відповідності, а як управлінського інструменту.

Основними критеріями оцінювання пропонується застосувати 4 ключові критерії ефективності:

- стратегічна цінність (S), яка має вплив на довгострокову ефективність управління ДП «Відновлення критичної інфраструктури»;
- операційна ефективність (O), яка сприяє оптимізації процесів, швидкості прийняття рішень, зниженню витрат;
- ризик-редукція (R), тобто зниження комплаєнс-, фінансових, репутаційних ризиків;
- інституційна сталість (I), а саме через вплив на культуру, ESG, довіру.

Оцінка пропонується здійснити в діапазоні 1–5 балів, де 5 балів – високий результат, відповідно 1 бал – низький результат. Отримані експертні оцінки занесемо у табл. 3.4.

Для підвищення аналітичної обґрунтованості результатів доцільно також розрахувати інтегральний показник ефективності кожного заходу як середньозважене значення за визначеними критеріями, що дозволить здійснити

їх ранжування та виокремити пріоритетні напрями впровадження. Крім того, доцільно передбачити диференціацію ваг критеріїв (наприклад, із підвищеною питомою вагою ризик-редукції та стратегічної цінності в умовах воєнного стану), що забезпечить більш адекватне відображення специфіки функціонування підприємства. Результати оцінювання доцільно інтерпретувати за шкалою рівнів ефективності (високий, достатній, середній, низький), що дозволить не лише кількісно, а й якісно оцінити вплив кожного заходу на систему управління.

Таблиця 3.4

Матриця оцінки запропонованих заходів для ДП «Відновлення критичної інфраструктури»

№	Захід	S	O	R	I	Інтегральна оцінка
1	Автоматизація комплаєнс-процесів	5	5	4	3	4.25
2	Моніторинг змін законодавства	4	4	5	4	4.25
3	Навчання персоналу	4	3	4	5	4.00
4	Внутрішні канали повідомлень	3	3	5	5	4.00
5	Внутрішній аудит і контроль	4	4	5	4	4.25
6	Управління порушеннями	3	4	5	4	4.00
7	Партнерства та міжнародні стандарти	5	3	4	5	4.25
8	KPI та оцінка ефективності	5	5	4	4	4.50
9	Оптимізація витрат на комплаєнс	4	5	3	3	3.75
10	Інтеграція ESG-принципів	5	3	4	5	4.25

Джерело: розроблено автором на основі оцінок опитування експертів

На основі отриманих даних рекомендовано сформулювати матрицю пріоритетності, яка дасть змогу визначити заходи з максимальним управлінським ефектом за мінімальних витрат ресурсів.

Додатково доцільно інтегрувати результати оцінювання у систему KPI підприємства, що забезпечить зв'язок між комплаєнс-заходами та загальною результативністю діяльності, а також підвищить рівень управлінської підзвітності. З метою підвищення практичної значущості дослідження доцільно передбачити подальше використання отриманих оцінок для формування «дорожньої карти» впровадження комплаєнс-ініціатив із визначенням відповідальних осіб, термінів та очікуваних результатів.

Найбільш критичні драйвери ефективності (оцінка в межах 4.25–4.50): KPI та оцінка ефективності; автоматизація; аудит і контроль; ESG та міжнародні стандарти. Це є ядром сучасної моделі комплаєнс-менеджменту, яке переводить управління у data-driven формат, забезпечує прозорість та контрольованість інтегрує комплаєнс у стратегічне управління.

Системоутворюючі драйвери ефективності управління (оцінка 4.0): навчання; канали повідомлень; управління порушеннями. Ці драйвери формують комплаєнс-культуру і поведінкову економіку ДП «Відновлення критичної інфраструктури». До підтримуючих драйверів ефективності управління підприємством (оцінка ≤ 3.75) слід віднести оптимізацію витрат. Це важливий, але вторинний фактор, оскільки він не створює ефективність, а лише її підтримує.

Як ми зазначали вище, комплаєнс трансформується у функцію управління ефективністю, відповідно, запропоновані заходи демонструють перехід від: комплаєнсу як контролю до комплаєнсу як драйвера результативності. Такий підхід дозволить забезпечити вимірюваність; контроль; швидкість управлінських рішень. Інтеграція ESG підвищує інституційну легітимність; формує довіру; відкриває доступ до міжнародних ресурсів.

Запропоновані заходи комплаєнс-менеджменту мають високий рівень інтегральної ефективності (4.0–4.5) та формують багаторівневу систему управління, яка поєднує операційну ефективність, ризик-менеджмент і стратегічну орієнтацію на сталий розвиток. Найбільш вагомий внесок у підвищення ефективності управління забезпечують заходи, пов'язані з автоматизацією процесів, впровадженням KPI та розвитком систем внутрішнього контролю. Водночас поведінкові та культурні інструменти (навчання, канали повідомлень) виступають ключовими факторами забезпечення довгострокової результативності комплаєнс-системи. У сукупності це дозволяє розглядати комплаєнс-менеджмент як інтегрований інструмент підвищення ефективності управління організацією в умовах зростаючої регуляторної та інституційної складності.

ВИСНОВКИ

1. Комплаєнс-менеджмент є важливим інструментом забезпечення відповідності діяльності підприємства законодавчим, етичним та міжнародним вимогам. Враховуючи глобалізацію бізнесу та інтеграцію міжнародних стандартів у внутрішні політики компаній, комплаєнс допомагає не тільки уникати правових і фінансових санкцій, але й сприяє підвищенню довіри з боку стейкхолдерів. Це, у свою чергу, посилює конкурентоспроможність і забезпечує стабільність компанії на довгостроковій основі.

2. Комплаєнс-менеджмент включає не лише правові аспекти, але й етичні, соціальні та екологічні компоненти, що дозволяє створювати корпоративну культуру відповідальності та прозорості. Сучасний комплаєнс-менеджмент виходить за межі юридичних вимог і включає розробку етичних політик, стандартів взаємодії з партнерами та громадськістю, а також забезпечує ефективне управління соціальними та екологічними ризиками.

3. Навчання персоналу та систематичний моніторинг є основними складовими ефективної комплаєнс-системи. Розвиток і підтримка компетенцій співробітників щодо вимог комплаєнсу є необхідними для мінімізації ризиків, а регулярні аудити та коригувальні дії допомагають своєчасно виявляти і виправляти відхилення, забезпечуючи таким чином безперервне дотримання стандартів і збереження високої корпоративної репутації.

4. Комплаєнс-менеджмент є необхідною складовою сучасного корпоративного управління, оскільки він охоплює не тільки юридичні та нормативні вимоги, а й етичні, екологічні та соціальні аспекти діяльності підприємства. Він сприяє формуванню корпоративної культури, що підтримує прозорість і відповідальність у діяльності організації, підвищує довіру стейкхолдерів і забезпечує конкурентоспроможність на глобальному ринку.

5. У сучасному бізнес-середовищі комплаєнс-менеджмент стає важливим інструментом стратегічного управління, оскільки він дозволяє мінімізувати юридичні та фінансові ризики, забезпечує відповідність внутрішнім

та зовнішнім вимогам і сприяє формуванню позитивного іміджу компанії. Роль комплаєнс-менеджменту значно зросла через глобалізацію та необхідність адаптації підприємств до міжнародних стандартів.

6. Основними принципами комплаєнс-менеджменту є відповідність законодавству, прозорість діяльності та дотримання етичних норм. Ці принципи є основою для побудови внутрішньої політики компанії, яка має на меті не лише дотримання нормативних вимог, а й забезпечення довгострокового розвитку підприємства в умовах сучасних економічних і соціальних викликів.

7. Комплаєнс-менеджмент в Україні функціонує в межах розрізнених нормативних актів, що охоплюють різні сфери підприємницької діяльності, такі як фінансовий моніторинг, боротьба з корупцією та захист прав споживачів. Відсутність єдиного централізованого нормативного акту, який би охоплював усі аспекти комплаєнс-системи, створює значні труднощі для підприємств, що прагнуть реалізувати єдину та ефективну політику відповідності. Тому потреба в інтеграції цих нормативних вимог у єдину стратегію управління відповідністю є актуальною. Розробка єдиного регуляторного стандарту або узгодженого підходу, який би включав усі аспекти комплаєнсу, зокрема антикорупційні практики, фінансовий моніторинг, захист персональних даних та податковий комплаєнс, дозволить підприємству ефективніше реагувати на зміни в законодавстві та дотримуватись вимог міжнародних стандартів.

8. Антикорупційне законодавство та вимоги щодо протидії легалізації доходів відіграють центральну роль у нормативно-правовій базі комплаєнс-менеджменту, що формує жорсткі вимоги до бізнесу щодо запобігання фінансовим злочинам. Для забезпечення ефективності цих заходів необхідно, щоб підприємства не лише виконували формальні вимоги, а й активно створювали механізми для попередження фінансових ризиків через постійне навчання персоналу, вдосконалення внутрішніх процедур та розробку нових стратегій для виявлення і запобігання ризикам. Це, в свою чергу, підвищить не тільки юридичну відповідальність, але й соціальну відповідальність

підприємства перед суспільством та державою, сприяючи формуванню прозорих і етичних бізнес-процесів.

9. Впровадження міжнародних стандартів комплаєнс-менеджменту, таких як ISO 37301:2021, має важливе значення для підвищення ефективності управління відповідністю на підприємствах. Завдяки цим стандартам українські компанії можуть узгодити свої внутрішні політики і процедури з міжнародними вимогами, що не тільки підвищить їх конкурентоспроможність на глобальному ринку, але й дозволить більш чітко визначити критерії ефективності комплаєнс-системи. Стандарти ISO забезпечують структуровану і системну реалізацію комплаєнс-підходів, що дозволяє знижувати юридичні та фінансові ризики, підвищуючи прозорість і підзвітність підприємств. Крім того, такі стандарти служать важливим інструментом для залучення інвестицій і зміцнення репутації компаній, адже інвестори все більше орієнтуються на підприємства, які демонструють відповідність міжнародним нормам і стандартам.

10. Інтеграція комплаєнс-системи в усі бізнес-процеси підприємства «Відновлення критичної інфраструктури» для підвищення ефективності управління ризиками та прозорості діяльності. Враховуючи потребу у забезпеченні відповідності не лише національним, а й міжнародним стандартам, пропонується впровадити автоматизовані інструменти для моніторингу змін у законодавстві, що дозволить своєчасно адаптувати внутрішні політики до нових вимог. Така автоматизація не лише знижує людський фактор, а й підвищує ефективність комплаєнс-процесів, забезпечуючи оперативність у реагуванні на зміни та мінімізуючи правові і фінансові ризики.

11. Розвиток корпоративної культури та системи мотивації персоналу на підприємстві «Відновлення критичної інфраструктури». Рекомендується розробити і впровадити спеціалізовані програми навчання співробітників щодо комплаєнсу, зокрема з антикорупційної політики та управління конфліктами, що сприятиме підвищенню рівня обізнаності та залученості персоналу. Важливо також створити внутрішні механізми зворотного зв'язку для своєчасного виявлення порушень і недоліків у комплаєнс-системі, зокрема через гарячі лінії

та анонімні платформи для повідомлень. Це дозволить зміцнити культуру відповідальності серед працівників та забезпечити своєчасне реагування на потенційні порушення.

12. Інтеграція міжнародних стандартів комплаєнс-менеджменту, таких як ISO 37001, в систему управління підприємством "Відновлення критичної інфраструктури". Запровадження міжнародних стандартів дозволить підприємству відповідати не тільки вимогам українського законодавства, а й підвищить його репутацію серед міжнародних партнерів і інвесторів. Це сприятиме поліпшенню прозорості діяльності, посиленню довіри з боку зовнішніх стейкхолдерів та зниженню фінансових і репутаційних ризиків. Така інтеграція дозволить підприємству адаптуватися до глобальних вимог і сприятиме сталому розвитку в умовах постійних змін на міжнародних ринках.

13. Оцінка ефективності комплаєнс-програм через KPI та моніторинг обізнаності персоналу дозволяє підприємству не лише підвищити ефективність управління ризиками, але й забезпечити інтеграцію внутрішніх політик у всі бізнес-процеси. Впровадження чітких метрик, таких як рівень навчання співробітників, кількість порушень нормативних стандартів і рівень залученості персоналу до комплаєнс-процесів, дозволяє підприємству не тільки вимірювати ефективність комплаєнс-програм, але й коригувати стратегії управління на основі реальних даних, що забезпечує стабільність і підвищує прозорість діяльності.

14. Аналіз відповідності міжнародним стандартам та моніторинг репутаційних показників дозволяє підприємству зміцнити довіру з боку партнерів, інвесторів та стейкхолдерів. Врахування міжнародних стандартів, таких як ISO 37001 та ESG, в процесах комплаєнс-менеджменту сприяє зниженню правових і фінансових ризиків та підвищує конкурентоспроможність підприємства на міжнародному ринку. Водночас моніторинг репутаційних показників допомагає вчасно виявляти потенційні загрози для іміджу компанії, знижувати ризики репутаційних криз і підтримувати стійкий розвиток бізнесу в умовах глобальної конкуренції.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Березюк К. М. Реалізація комплаєнс-політики НАЕК «Енергоатом» як основа розвитку соціальної відповідальності атомної енергетики *Соціальна економіка*. 2021. № 61. С. 42–50.
2. Бортнікова М. Г., Стасюк Н. Р., Малиновська Ю. Б. Формування прикладного інструментарію комплаєнсу на вітчизняних підприємствах *Менеджмент та підприємництво в Україні*. 2023. № 1 (9). С. 11–17.
3. Братчук У. Фінансовий комплаєнс як інструмент удосконалення фінансової архітектури. *Менеджмент та підприємництво в Україні*. 2023. № 1 (9). С. 19–20.
4. Браун Ф., Кос Д., Вінніков О., Окунів О. Комплаєнс для малого та середнього бізнесу: як ефективно боротися з корупцією *USAID*. 2015. 39 с. URL: <https://cgpa.com.ua/wp-content/uploads/images/files/1/comics.pdf> (дата звернення: 01.01.2026).
5. Вікторія фон Розен. Комплаєнс і комплаєнс-ризики в контексті корпоративної відповідальності та корпоративного управління. *Галицький економічний вісник*. 2020. № 4 (65). С. 246–253. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/65/883.pdf> (дата звернення: 01.01.2026).
6. Геляровська О., Юр'єва І. Комплаєнс - менеджмент в банківській сфері: правові аспекти. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки)*, 2024, (6), 48–52. <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2024.6.48>
7. Зубко Т. С., Товкун І. М. Проблемні моменти правового регулювання банківської діяльності та шляхи їх вирішення. *Право та інноваційне суспільство*. 2021. №1(16). С. 41-46
8. Гарагонич О. В., Коршун А. М. Корпоративна (комплаєнс) культура організації: теоретико-правові аспекти і воєнні виклики / *Право України*. – 2023. – № 9. – С. 63–83.

9. Державне підприємство «Відновлення критичної інфраструктури»: URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/38054466/(дата звернення: 01.01.2026).

10. Братчук У. Фінансовий комплаєнс як інструмент удосконалення фінансової архітектури. *Економіка і організація управління*. 2023, 12, 14-23. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2023.3.2>. URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/14654>

11. Карпушенко М. Ю., Карпушенко О. О. Теоретико-методологічні аспекти формування системи комплаєнс-контролю. *Innovative technologies and scientific solutions for industries*. 2023. № 1 (23). С. 132–142.

12. Климко Т., Мельник О. Корпоративний комплаєнс як превентивний захід боротьби з шахрайством. *Економіка і Фінанси*. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/163888.pdf> (дата звернення: 02.01.2025)

13. Кобелєва Т. О. Комплаєнс як категорія економічної безпеки промислового підприємства. *Економіка: реалії часу*. 2018. № 6 (40). С. 52–59.

14. Кобелєва Т. О. Організаційна структура комплаєнсу на промисловому підприємстві. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2018. № 47 (1323). С. 121–127.

15. Ковалишин О. Р. Корпоративний комплаєнс: правове запозичення через практики суб'єктів господарювання. *Актуальні проблеми держави і права*. 2019. № 83. С. 69–76.

16. Ковальчук О. В., Моренченко К. Г., Бібік Д. В. Сутність і характеристика комплаєнсу: визначення, функції, цілі, етичні основи, місце в організаційній структурі підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2023. № 1. С. 18–22.

17. Колодізев О. М. Система комплаєнсу в банках: нові властивості та виклики сучасності. *Сучасні проблеми фінансового моніторингу: зб. матер. VI Всеукр. наук.-практ. конф.* Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, ТОВ «ТО Ексклюзив», 2018. С. 13–16.

18. Коломієць П. В. Погляди науковців стосовно комплаєнсу як елементу податкової безпеки України. *Право та суспільство*. 2020. № 2. С. 258–263. URL: <https://yur-gazeta.com/dumka-eksperta/antimonopolniykomplaens-v-ukrayini-koli-varto-pochinati.html> (дата звернення: 01.01.2026).
19. Крамар О. Р. Корпоративний комплаєнс: формування системи комплаєнсу в Україні. *Збірник студентських наукових праць*. 2020. С. 118–122.
20. Крамаренко К., Шарко І. Комплаєнс-менеджмент як складова системи фінансово-економічної безпеки суб'єктів господарювання. *Проблеми сучасних трансформацій*. 2025. № 21. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-21-04-05> (дата звернення: 01.01.2026).
21. Краснова І. В., Пилипенко Г. С. Аналіз комплаєнс-середовища банків України крізь призму заходів впливу НБУ. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-52>
22. Луньова В. А. Впровадження функцій комплаєнс-менеджменту для зростання прозорості бізнесу підприємств *Економіка і суспільство*. 2023. № 72 (56). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3086> (дата звернення: 01.01.2026).
23. Маковоз О., Коваль Д. Теоретичні основи визначення поняття «комплаєнс менеджмент». *Адаптивне управління: теорія і практика*. 2023. Вип. 17(34). URL: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-17\(34\)-14](https://doi.org/10.33296/2707-0654-17(34)-14) (дата звернення: 01.01.2026).
24. Матвєєв П. С., Можаровський М. Ю. Теоретико-правові засади комплаєнс-заходів суб'єктів господарювання в Україні. *Актуальні проблеми держави і права*. 2021. № 90. С. 113–125.
25. Методичні вказівки з практичних занять з навчальної дисципліни «Комплаєнс менеджмент у фінансово-кредитній сфері» / І.А. Юр'єва. – Харків: НТУ «ХПІ», 2024. – 25 с.
26. Михайленко О. В., Риштун Х. Ю. Ефективна система побудови комплаєнс-контролю в банківських установах. *Проблеми системного підходу в*

економіці. 2018. Вип. №3(65). С. 120–126. URL: http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/3_65_1_2018_ukr/20.pdf (дата звернення: 17.01.2026).

27. Можаровський М. Ю. Комплаєнс суб'єкта господарювання: поняття, види та принципи : електрон. ресурс. URL: <https://www.C:/Users/user/Desktop/75296-1412-1-10-20230129.pdf4> (дата звернення: 01.01.2026).

28. Мороз О. В., Карачина Н. П., Халімон Т. М. Корпоративне управління на підприємствах України : постприватизаційний етап еволюції: монографія. Вінниця : УНІВЕРСУМ – Вінниця, 2008. 180 с.

29. Овсієнко О. В. Комплаєнс у бізнес-адмініструванні та його роль у створенні ефективних норм господарської поведінки. *Економічний простір*. 2018. № 134. С. 173–185.

30. Офіційний сайт Державне підприємство «Відновлення критичної інфраструктури». URL: <https://restoration.gov.ua/about/>

31. Пальцун І. М. Compliance-політика як складова корпоративної культури підприємства. *Торгівля і ринок України*. 2013. № 35. С. 134–141.

32. Постанова Національного банку України «Про схвалення Методичних рекомендацій щодо вдосконалення корпоративного управління в банках України». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0098500-07#Text> (дата звернення: 01.01.2026).

33. Примостка Л., Краснова І., Стрільчук Ю. Комплаєнс: сутність, міжнародні стандарти та перспективи розвитку для банків України. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2025. № 340(2). DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-340-23>

34. Про затвердження Порядку застосування ризик-орієнтованого підходу в Бюро економічної безпеки України: наказ БЕБ України від 01.02.2023 № з0350-23. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0350-23#Text> (дата звернення: 01.01.2026)

35. Про затвердження Стандартів корпоративного управління в професійних учасниках фондового ринку : Рішення Нацкомісії з цінних паперів

та фондового ринку України від 30.07.2019 № 420. URL: https://www.nssmc.gov.ua/projects_of_regular/pro-zatverdzhennya-standartv-korporativnogoupravlnnya-v-profesynih-utchasnikah-fondovogorinku/ (дата звернення: 01.01.2026).

36. Сметаніна Н. В., Попова Д. І. Значення впровадження комплаєнс-програм для прозорості українського бізнесу. *Часопис Київського університету права*. 2018. № 3. С. 266–269.

37. Сулімов В. А. Роль корпоративної культури як чинника стійкості системи управління персоналом в умовах невизначеності. *Економіка і організація управління*. 2024. № 1 (53). С. 115–121.

38. Сумісність і узгодження нової версії стандарту ISO 9001:2015 з міжнародними стандартами щодо систем менеджменту якості. *Економіка і суспільство*. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/7_ukr/63.pdf (дата звернення: 01.01.2026).

39. Сумісність і узгодження нової версії стандарту ISO 9001:2015 з міжнародними стандартами щодо систем менеджменту якості. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/7_ukr/63.pdf.

40. Тютченко С. М. Модель організації на підприємстві системи комплаєнс-контролю як інструменту підвищення його безпеки. *БізнесІнформ*. 2021. №3. С. 201–206. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-3-194-201>

41. Шелудько С. А., Єгорова А. С. Сутність комплаєнсу та його місце в банківському ризик-менеджменті. *Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics»*. 2021. № 26. С. 173-177. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/issue/26-2021/sheludko.pdf>.

42. Anti-bribery management systems ISO 37001 : ISO Publication. URL: <https://www.iso.org/publication/PUB100396.html> (дата звернення: 01.01.2026).

43. Compliance management systems Guidelines ISO. URL: <https://www.iso.org/standard/62342.html> (дата звернення: 01.01.2026).

44. Gasiorowski-Denis E. New ISO standard on compliance management cuts challenges and costs. ISO News. 19 Dec. 2014. URL: <https://www.iso.org/news/2014/12/Ref1919> (дата звернення: 01.01.2026).

45. Griffith S. J. Corporate Governance in an Era of Compliance / William & Mary Law Review. 2016. Vol. 57(6).

46. ISO 37301:2021 Compliance management systems : міжнародний стандарт / The International Organization for Standardization. URL: <https://www.iso.org/standard/62342.html> (дата звернення: 01.01.2026).

47. Meissner M. H. Accountability of senior compliance management for compliance failures in a credit institution. *Journal of Financial Crime*. 2018. Vol. 25(1). С. 131–139.

48. PwC's Global Risk Survey 2023. URL: <https://cloud.email.pwc.com/2023-global-risk-survey-form> (дата звернення: 01.01.2026).

49. Van Liebergen B. Machine learning: A revolution in risk management and compliance? *Journal of Financial Transformation*. 2017. Vol. 45. С. 60–67. URL: https://www.iif.com/portals/0/Files/private/32370132_van_liebergen_-_machine_learning_in_compliance_risk_management.pdf (дата звернення: 01.01.2026).

50. Сагайдак М., Орла Ю. Розвиток комплаєнсу в Україні в контексті європейської інтеграції. *Стратегія бізнесу: еко-соціальні і євроінтеграційні пріоритети розвитку*. Збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, Київ, 05 листопада 2025 р. С. 221-224.

51. Огляд досьє ДП «Відновлення критичної інфраструктури». URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=6426052&tb=file#express-universal-file>

52. Статут ДП «Відновлення критичної інфраструктури». URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/regulations/?id=6426052>