

Тетяна СОБОЛЄВА,
канд. екон. наук, доцент, доцентка кафедри менеджменту
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
ORCID 0000-0002-7818-145X

sobolieva_tetiana@kneu.edu.ua

Аліса ТРОФІМОВА,
здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти,
освітня програма «Менеджмент бізнес-організацій»
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
ORCID 0009-0005-8823-5473

dolice021@gmail.com

ОСОБЛИВОСТІ ІНТЕГРАЦІЇ КОМПЛАЄНС-ФУНКЦІЙ В СИСТЕМУ МЕНЕДЖМЕНТУ НА РИНКУ КОНТРСПОСТЕРЕЖЕННЯ

Актуальність. У сучасних умовах зростаючого регуляторного тиску, глобалізації бізнесу та цифровізації управлінських і операційних процесів питання забезпечення належної регуляторної та етичної відповідності комплаєнсу стає критичним для бізнес-організацій. Інтеграція комплаєнс-функцій дозволяє системно управляти ризиками, мінімізувати ймовірність правопорушень і підвищувати стійкість підприємств. З урахуванням викликів, які стоять перед українськими компаніями в умовах війни, саме прозорість і відповідальність у веденні бізнесу набувають особливого значення. На основі цього, дослідження стратегічних і операційних аспектів інтеграції комплаєнс-функцій в менеджмент бізнес-організації є своєчасним та практично значущим.

Результати дослідження. Інтеграція комплаєнс-функцій в систему менеджменту бізнес-організації є не лише вимогою сучасного корпоративного управління, а й стратегічною необхідністю в умовах посилення регуляторного тиску, глобалізації ринків і зростаючих очікувань зацікавлених сторін. Комплаєнс в сучасному розумінні охоплює всі заходи, спрямовані на забезпечення дотримання законодавства, внутрішніх політик, стандартів поведінки та етичних норм. Він виступає важливою складовою системи управління ризиками та корпоративної культури, формуючи передумови для сталого розвитку бізнес-організацій.

З 2021 року інтеграція комплаєнс-функцій отримала новий імпульс завдяки впровадженню міжнародного стандарту ISO 37301:2021 «Системи управління

комплаєнсом. Вимоги з настановами щодо застосування» [1], який замінив попередній ISO 19600:2014. Новий стандарт закріпив перехід від рекомендаційного до обов'язкового підходу, відкривши можливість для сертифікації систем комплаєнсу, що свідчить про його визнання як повноцінної управлінської функції, яка має бути інтегрована в усі процеси бізнес-організації, від стратегічного планування до операційної діяльності.

На стратегічному рівні комплаєнс-функція виконує роль запобіжника, який дозволяє бізнес-організації уникати юридичних, фінансових та репутаційних втрат. Крім того, аналізує ризики недотримання нормативних вимог, розробляє політики та внутрішні процедури, що забезпечують відповідність діяльності бізнес-організації чинному законодавству, галузевим стандартам і внутрішнім регламентам, а також формує рекомендації для керівництва щодо дотримання етичних норм і правил поведінки. При цьому стратегічна роль комплаєнсу не обмежується лише дотриманням зовнішніх вимог – вона включає в себе просування цінностей доброчесності, підзвітності та етичного ведення бізнесу, формування репутації надійного партнера на ринку та підвищення інвестиційної привабливості.

Операційний аспект інтеграції комплаєнс-функцій передбачає їх щоденну взаємодію з іншими підрозділами організації [2, с. 244]. Незважаючи на необхідність збереження її незалежності для уникнення конфліктів інтересів, ефективність комплаєнс-діяльності значною мірою залежить від рівня співпраці з іншими службами – юридичним департаментом, службою внутрішнього аудиту, підрозділами ризик-менеджменту та операційними командами. Спільна робота дозволяє виявляти та запобігати порушенням до того, як вони призведуть до негативних наслідків, забезпечуючи інтеграцію політик комплаєнсу в повсякденні процеси бізнесу.

Ключовими принципами комплаєнс-функцій є доброчесність, належне врядування, пропорційність, прозорість, підзвітність і сталість [3]. Зрілість комплаєнс-системи визначається тим, наскільки бізнес-організація інтегрує ці принципи в управлінські рішення, корпоративну культуру та внутрішні політики. Комплаєнс-функція виступає не лише регулятором, а й наставником, консультантом і стратегічним партнером, допомагаючи адаптувати бізнес до мінливого регуляторного середовища. Особливе значення при цьому має врахування галузевої специфіки, адже характер і структура комплаєнс-функції залежать від того, чи діє організація в регульованій чи нерегульованій сфері [4, с. 88]. У регульованих галузях, таких як фінанси, охорона здоров'я чи енергетика, вимоги до комплаєнсу суворіші, що вимагає наявності спеціалізованих команд для контролю за дотриманням нормативних актів, впровадження внутрішніх політик і

процедур, регулярного моніторингу змін законодавства, активної взаємодії з державними регуляторами. В нерегульованих секторах комплаєнс також набуває все більшого значення, хоча може реалізовуватись у менш формалізованій формі, фокусуючись більше на етичних стандартах, ESG-політиках та управлінні репутаційними ризиками.

Інтеграція комплаєнс-функцій у систему менеджменту бізнес-організацій вимагає системного підходу. Йдеться про формування єдиної комплаєнс-політики, встановлення процедур внутрішнього контролю, визначення ролей та зон відповідальності, впровадження інструментів оцінки та моніторингу ризиків, навчання персоналу [5, с. 52]. Особливо важливою є прозора система звітності, що дозволяє своєчасно виявляти відхилення та реагувати на них. У цьому контексті, комплаєнс виконує як допоміжну, так і контрольну функцію, забезпечуючи ефективний захист від юридичних та регуляторних ризиків.

Практична частина дослідження присвячена ТОВ «Інформаційно-аналітичний центр «Життєвий Простір» (ІАС) [6], яка спеціалізується на виявленні прослуховуючих пристроїв, прихованих відеокamer і GPS-трекерів, розглядаючи її діяльність у контексті глобального ринку контрспостереження. Цей сегмент є частиною ширшого ринку технологій спостереження, який у 2022 році оцінювався в понад 130 млрд. дол. США і, за прогнозами, до 2027 року досягне приблизно 235 млрд. дол. США [7]. Зокрема, ринок пристроїв контрспостереження у 2022 році становив 2,5 млрд. дол. і очікується, що до 2030 року він зросте до 5 млрд. дол., демонструючи середньорічний темп зростання 9% [8]. Основними гравцями на цьому ринку є великі оборонні та технологічні компанії, такі як Lockheed Martin, Recorded Future, Logically, а також спеціалізовані фірми, що пропонують рішення для виявлення прихованих пристроїв. Наприклад, американська компанія ZeroEyes, заснована ветеранами військової служби, використовує штучний інтелект та камери спостереження для виявлення вогнепальної зброї та сповіщення правоохоронних органів. Виклики, з якими стикаються компанії в цій галузі, включають постійне вдосконалення технологій спостереження, що ускладнює їх виявлення, а також необхідність дотримання різноманітних нормативних вимог у різних юрисдикціях. Крім того, зростає конкуренція з боку нових учасників ринку, які пропонують інноваційні рішення за конкурентними цінами. Конкурентоспроможність у цій галузі визначається кількома факторами: здатністю швидко адаптуватися до нових технологічних викликів, наявністю висококваліфікованих фахівців, що здатні забезпечити конфіденційність та безпеку клієнтів, а також репутацією надійного партнера. Для таких компаній, важливо постійно інвестувати в дослідження та розробки, підтримувати високий рівень

професійної етики та активно взаємодіяти з клієнтами для розуміння їхніх потреб та очікувань. Провідні світові гравці в галузі контрспостереження, такі як Lockheed Martin, впроваджують комплексні комплаєнс-системи, інтегруючи їх у загальний корпоративний менеджмент і систему внутрішнього контролю. Компанії цього профілю зазнають високого тиску з боку регуляторів та суспільства щодо дотримання етичних принципів, що зумовлює потребу в цілісних комплаєнс-архітектурах.

Компанія ІАС, український лідер у сфері виявлення технічних засобів спостереження, демонструє високий рівень відповідальності у питаннях захисту інформації, що робить її діяльність органічною для впровадження сучасної комплаєнс-функції. Специфіка ринку, на якому працює ІАС, – це сфера з високими репутаційними та регуляторними ризиками, а робота з державними установами, бізнес-структурами та приватними клієнтами вимагає суворого дотримання принципів конфіденційності, законності збору та обробки даних, прозорості в наданні послуг і запобігання конфлікту інтересів. У цьому контексті впровадження системи управління комплаєнсом відповідно до стандарту ISO 37301:2021 дозволить не лише формалізувати політики та процедури, але й закріпити культуру доброчесності на всіх рівнях бізнес-організації.

Управління комплаєнсом у ІАС може охоплювати не лише юридичну відповідність, але й управління етичними ризиками, дотримання умов співпраці з державними структурами, а також забезпечення незалежності перевірок на наявність прослуховуючих чи пристроїв відстеження. Зважаючи на специфіку діяльності ІАС, комплаєнс-функція має поєднувати контрольну й консультативну ролі, сприяючи формуванню внутрішніх стандартів поведінки персоналу, процедур реагування на потенційні порушення, а також системи звітності та моніторингу. У випадку ІАС, впровадження комплаєнс-системи дозволить підвищити довіру з боку клієнтів, державних замовників і міжнародних партнерів, що є критичним чинником у конкурентній боротьбі. Це також забезпечить вищий рівень підзвітності та зменшить ризики санкцій або втрати репутації внаслідок неправомірних дій окремих співробітників чи зовнішніх партнерів.

З огляду на динаміку розвитку ринку технічного захисту інформації, подальший розвиток компанії ІАС доцільно поєднувати із створенням інтегрованої системи управління, у якій комплаєнс виконує роль не лише лінії захисту, а й активного інструменту стратегічного управління ризиками, етики та стійкості бізнесу. Така система має охоплювати всі рівні діяльності компанії – від прийняття рішень керівництвом до повсякденної взаємодії з клієнтами. Загалом, застосування комплаєнс-підходів стає запорукою довіри з боку партнерів, державних структур і кінцевих користувачів. Для ІАС

це створить можливість не лише захищати себе від порушень, а й будувати конкурентні переваги на основі етичної відповідальності. Комплаєнс має бути інтегрований у всі бізнес-процеси, включаючи взаємодію з персоналом, постачальниками, клієнтами та державними органами, що дозволить системно впроваджувати політики захисту даних, управління конфліктами інтересів, боротьби з корупцією та інші механізми корпоративної етики. Створення такої інтегрованої системи дає змогу не лише відповідати сучасним вимогам, а й бути лідером ринку за стандартами якості.

Висновки. Комплаєнс-функція в сучасному корпоративному управлінні є ключовим інструментом запобігання правовим, етичним і репутаційним ризикам. Стратегічна роль комплаєнсу полягає не лише у дотриманні зовнішніх вимог, а й у формуванні культури відповідальності, доброчесності та етичного ведення бізнесу. Операційний рівень комплаєнс-діяльності забезпечує її інтеграцію в щоденні процеси організації через співпрацю з юридичними, фінансовими та контрольними підрозділами. Міжнародний стандарт ISO 37301:2021 формує чіткі вимоги до побудови ефективної системи управління комплаєнсом, що може бути застосовано в організаціях будь-якого типу. Ефективний комплаєнс є не лише елементом ризик-менеджменту, а й чинником підвищення довіри до компанії з боку стейкхолдерів. Досвід української компанії ІАС свідчить про актуальність впровадження комплаєнс-функцій у високоризикових і технічно складних сферах, таких як захист від технічного стеження. Високі вимоги до конфіденційності, законності та прозорості у діяльності ІАС створюють сприятливе середовище для впровадження етичних та комплаєнс-політик. Інтеграція комплаєнсу в менеджмент компанії дозволить не лише відповідати вимогам законодавства, а й підвищити довіру з боку державних і приватних клієнтів. Формалізація процедур на основі ISO 37301 забезпечить ІАС конкурентну перевагу на ринку завдяки прозорості та відповідальності. Загалом, розвиток інтегрованої комплаєнс-системи в ІАС може стати моделлю для інших українських компаній у сфері безпеки та технічного консалтингу.

Список використаних джерел

1. ISO 37301:2021. Compliance management systems – Requirements with guidance for use (2021). *International Organization for Standardization*. URL: <https://www.iso.org/obp/ui/en/#iso:std:iso:37301:ed-1:v1:en> (дата звернення 25.04.2025).
2. Benedek P., Bognár F. Compliance Risk Assessment – Results of a Comprehensive Literature Review. *Acta Polytechnica Hungarica*, 2024. Vol. 21, No. 6. pp. 243–262.

<http://dx.doi.org/10.12700/APH.21.6.2024.6.13>. Available at: https://acta.uni-obuda.hu/Benedek_Bognar_146.pdf (accessed 25 April 2025).

3. Bognar F., Szentes B., Benedek P. Compliance Risk Assessment in the Banking Sector: Application of a Novel Pairwise Comparison-Based PRISM Method. *Complexity in Finance and Economics*, 2023. Vol. 2023, Iss. 1. <https://doi.org/10.1155/2023/9165815> URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1155/2023/9165815> (дата звернення 25.04.2025).

4. Wittlin J. Implementation of Legal Compliance Function in Different Types of Enterprises and Its Implications for Job Positions and Skillset Requirements. *Przegląd Prawno-Ekonomiczny*. 2025. № 1. P. 83-97. <https://doi.org/10.31743/ppe.17730>

5. Pelei A., Benedek P. The role of compliance in the operation of credit institutions. *Public Finance Quarterly*, 2024. Vol. 70, No. 1, pp. 49–65. https://doi.org/10.35551/PFQ_2024_1_3.

6. ТОВ «Інформаційно-аналітичний центр «Життєвий Простір» (ІАЦ). URL: <https://iac.com.ua/> (дата звернення 25.04.2025).

7. Surveillance technology market size worldwide from 2022 to 2027. URL: <https://www.statista.com/statistics/1251839/surveillance-technology-market-global/> (дата звернення 25.04.2025).

8. Global Counter Surveillance Devices Market Size. URL: <https://www.verifiedmarketreports.com/product/counter-surveillance-devices-market/> (дата звернення 25.04.2025).