

УДК 336.225.67:658

JEL: H25; H32; M41; G32

DOI: 10.18524/2413-9998.2025.2(60).341087

Є. І. Масленніков

доктор економічних наук, професор

e-mail: evgenmaslennikov@ukr.net

ORCID: 0000-0001-6400-7840

Одеський національний університет імені І. І. Мечникова,
Французький бульвар, 24/26, м. Одеса, 65058, Україна

КОМПЛАЄНС-МЕНЕДЖМЕНТ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

У статті розглянуто теоретико-методичні засади та практичні аспекти впровадження комплаєнс-менеджменту як складової системи корпоративного управління підприємством. Обґрунтовано, що сучасні умови господарювання, які характеризуються підвищеною динамічністю, регуляторною складністю та цифровізацією бізнес-середовища, потребують формування ефективних механізмів забезпечення правової, етичної та репутаційної стійкості підприємств. Розкрито сутність поняття «комплаєнс» як комплексної системи заходів, спрямованих на дотримання законодавчих норм, внутрішніх політик і міжнародних стандартів ведення бізнесу. Визначено функції, принципи, суб'єкти й об'єкти комплаєнс-менеджменту, а також окреслено його стратегічні, тактичні та оперативні завдання. Особливу увагу приділено аналізу інструментальної підтримки системи комплаєнс-менеджменту, яка включає організаційні, ресурсні та методичні механізми, спрямовані на попередження правових і репутаційних ризиків. У статті систематизовано якісні та кількісні результати впровадження комплаєнс-системи, серед яких: підвищення довіри стейкхолдерів, зниження кількості порушень і штрафів, покращення корпоративної репутації, зростання ефективності управлінських рішень. Показано, що ефективний комплаєнс-менеджмент виступає стратегічним інструментом розвитку підприємства, забезпечує прозорість господарської діяльності, підвищує інвестиційну привабливість і конкурентоспроможність бізнесу. Доведено, що інтеграція комплаєнс-менеджменту у загальну систему стратегічного управління є ключовою умовою формування корпоративної культури доброчесності, підзвітності та етичного лідерства, що сприяє зміцненню довгострокової стійкості підприємства в умовах глобальних викликів.

Ключові слова: комплаєнс-менеджмент, корпоративне управління, система управління підприємством, правова відповідність, корпоративна етика, прозорість бізнесу, доброчесність, управління ризиками, антикорупційна політика, міжнародні стандарти ISO 37301, стратегічний менеджмент, стейкхолдери, репутаційна стійкість, ефективність управлінської діяльності, управлінські рішення; фінансова стійкість.

Вступ. Сучасні умови функціонування підприємств характеризуються високим рівнем динамічності та невизначеності, що зумовлює необхідність використання нових підходів до управління. Зростання регуляторних вимог, глобалізація бізнес-процесів, цифровізація економіки та посилення уваги до питань прозорості, соціальної відповідальності й етики формують потребу у впровадженні інструментів, здатних забезпечити відповідність діяльності організацій правовим, галузевим та внутрішньокорпоративним нормам. У цьому контексті особливого значення набуває комплаєнс-менеджмент, який виступає невід'ємною складовою системи корпоративного управління та стратегічного менеджменту. Його сутність полягає не лише у забезпеченні виконання законодавчих вимог, а й у формуванні культури доброчесності, прозорості та етичного лідерства на підприємстві. Комплаєнс стає важливим чинником підвищення конкурентоспроможності підприємств, мінімізації правових та репутаційних ризиків, а також зміцнення довіри з боку стейкхолдерів.

Водночас у науковій літературі відсутнє єдине усталене визначення поняття «комплаєнс», що зумовлює необхідність подальших досліджень його сутності, принципів та функціональної ролі у сучасному менеджменті. Актуальність теми також посилюється прийняттям міжнародного стандарту ISO 37301:2021 «Compliance management systems», який встановлює вимоги до створення та сертифікації систем комплаєнсу, що надає підприємствам додаткові можливості інтеграції у глобальне бізнес-середовище.

Огляд літератури. Питання комплаєнс-менеджменту посідає дедалі важливіше місце в системі сучасного корпоративного управління, що підтверджується зростаючою кількістю наукових праць, присвячених проблемам забезпечення правової відповідності, управління ризиками та формування корпоративної етики. У працях таких дослідників, як М. Сагайдак, І. Сімшаг [1]; Г. Грінченко, Р. Нестеренко, А. Фоменко [2]; Т. Кобелева [3]; Т. Швидка, К. Халецька [4]; М. Можаровський [5]; О. Маковоз, Д. Коваль [7] наголошується на необхідності впровадження на підприємствах й організаціях спеціальних процедур і процесів, спрямованих на запобігання порушенням законодавства, аналіз та оцінку ризиків, а також на створення системи внутрішнього контролю для захисту підприємств від зовнішніх і внутрішніх загроз. Дослідники зазначають, що ефективний комплаєнс дозволяє мінімізувати регуляторні та репутаційні ризики, сприяє підвищенню довіри з боку інвесторів і забезпечує стабільність розвитку підприємств й організацій.

У міжнародних дослідженнях підкреслюється стратегічний характер комплаєнсу, який виходить за межі юридичного підпорядкування нормам і охоплює формування прозорості, підзвітності та культури етичного ведення бізнесу. Важливий внесок у розвиток концепції комплаєнс-менеджменту зробили й розробники стандартів ISO, зокрема ISO 19600 та новітнього ISO 37301:2021 [8], що встановлює вимоги до систем управління відповідністю.

Попри значну увагу науковців до означеної проблематики, залишаються недостатньо дослідженими питання практичної реалізації інструментів комплаєнс-менеджменту на українських підприємствах, інтеграції комплаєнсу з іншими системами менеджменту (якість, ризик-менеджмент, корпоративна соціальна відповідальність), а також методологія оцінювання ефективності впровадження комплаєнс-програм у стратегічному управлінні.

Мета та завдання. Основною метою дослідження є обґрунтування теоретико-методичних засад і розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення комплаєнс-менеджменту як складової системи управління підприємством з урахуванням сучасних глобальних викликів, регуляторних вимог та тенденцій цифровізації бізнес-середовища.

Завдання цього дослідження полягають у розкритті сутності, принципів і функцій комплаєнс-менеджменту в системі корпоративного управління, дослідженні його правових та етичних аспектів, зокрема антикорупційного, фінансового та HR-комплаєнсу, оцінюванні впливу комплаєнс-програм на стратегічний розвиток і конкурентоспроможність підприємств, визначенні інструментів і методів мінімізації комплаєнс-ризиків у їхній діяльності, а також в обґрунтуванні напрямів інтеграції комплаєнс-менеджменту в систему стратегічного управління як чинника забезпечення довгострокової стійкості підприємства.

Методи дослідження. У процесі дослідження використано сукупність загальнонаукових та спеціальних методів, що забезпечили комплексний підхід до розкриття сутності комплаєнс-менеджменту як елемента системи управління підприємством. Діалектичний метод застосовувався для дослідження закономірностей розвитку комплаєнс-менеджменту в умовах глобалізації, зростання регуляторних вимог і цифровізації бізнес-середовища. Методи аналізу та синтезу використовувалися для вивчення наукових підходів до визначення комплаєнсу, систематизації його правових та етичних аспектів, а також

виявлення взаємозв'язків між комплаєнс-політиками та загальною системою стратегічного управління підприємством. Метод логічного узагальнення дозволив систематизувати наукові положення й практичні підходи, а також виробити рекомендації щодо вдосконалення інструментів комплаєнс-контролю на підприємствах різних організаційно-правових форм. Порівняльний метод застосовувався для зіставлення міжнародних стандартів та практик з українським нормативним середовищем у сфері комплаєнс-менеджменту. Метод системного підходу забезпечив розгляд комплаєнс-менеджменту як інтегрованої складової системи корпоративного управління, що поєднує правові, етичні та управлінські інструменти. Використання зазначених методів забезпечило комплексність та обґрунтованість результатів дослідження, а також дозволило сформулювати практичні рекомендації щодо підвищення ефективності комплаєнс-менеджменту підприємств в умовах зростаючої регуляторної складності та глобальної конкуренції.

Результати та обговорення. Комплаєнс-менеджмент поступово займає провідні позиції в системі корпоративного управління українських підприємств різних масштабів — від малих і середніх підприємств до великих корпорацій. Якщо раніше він переважно асоціювався з діяльністю міжнародних корпорацій та банківського сектору, то сьогодні — активно впроваджується в практику національного бізнесового середовища.

В українських реаліях комплаєнс дедалі більше сприймається не як запозичене «іноземне» поняття, а як дієвий управлінський інструмент, що забезпечує мінімізацію правових, фінансових та репутаційних ризиків, дотримання вимог національного й міжнародного законодавства, формування внутрішньої культури доброчесності та корпоративної етики, а також підвищення прозорості й ефективності господарської діяльності.

У практиці діяльності українського бізнесу комплаєнс трансформується із формальної вимоги у стратегічний елемент управління, що сприяє зміцненню довіри з боку інвесторів, партнерів й суспільства та підвищує конкурентоспроможність підприємств у глобальному середовищі.

Термін «комплаєнс» (від англ. compliance – «відповідність», «дотримання») виник у правовій та фінансовій практиці США наприкінці ХХ століття. Спочатку він позначав діяльність компанії, спрямовану на забезпечення відповідності її діяльності чинному законодавству, регуляторним вимогам та етичним нормам. У сучасному розумінні комплаєнс охоплює не лише дотримання законів, а й внутрішніх стандартів підприємства,

корпоративних кодексів поведінки, міжнародних норм і правил доброчесного ведення бізнесу [8].

Міжнародна асоціація комплаєнсу (International Compliance Association) визначає «комплаєнс», як здатність діяти у відповідно до набору встановлених правил, норм, вимог та внутрішніх стандартів [9].

У бізнесовому середовищі розділяють два рівні комплаєнсу:

1. Виконання зовнішніх регуляторних вимог, що поширюються на компанію в цілому;
2. Підтримання внутрішніх систем контролю, спрямованих на забезпечення відповідності цим вимогам.

Комплаєнс визначається як дотримання вимог законодавства, нормативних актів і внутрішніх процедур, тобто «необхідність знати, розуміти та виконувати всі положення законодавства України, нормативів, правил, внутрішніх політик, стандартів і кодексів, що регулюють діяльність банку» [10]. У ширшому розумінні це система забезпечення відповідності діяльності організації встановленим політикам, правилам і рекомендаціям [11]. Комплаєнс можна визначити як систему організаційних заходів і механізмів, що гарантують правову, фінансову та етичну відповідність діяльності підприємства вимогам зовнішнього середовища й власної корпоративної політики.

Отже у науковій та практичній площині існує низка підходів до трактування сутності комплаєнсу — від вузького розуміння як дотримання законодавчих норм та регуляторних вимог до широкого бачення його як комплексної системи корпоративної відповідальності, велючно з етичними стандартами, внутрішніми політиками та культурою ведення бізнесу.

Таким чином, комплаєнс у сучасному підприємстві має інтегрований характер і виконує подвійну функцію: з одного боку забезпечує відповідність діяльності підприємства чинному законодавству, нормативно-правовим актам та міжнародним стандартам, а з іншого — формує внутрішні механізми корпоративної етики, прозорості та доброчесності, що становлять основу його довгострокового сталого розвитку.

У цьому контексті комплаєнс у системі управління підприємством постає як цілісна управлінська концепція та сукупність організаційно-правових і етико-культурних механізмів, спрямованих на забезпечення відповідності господарської діяльності зовнішнім нормативним вимогам і внутрішнім корпоративним стандартам, мінімізацію ризиків та підвищення довіри стейкхолдерів (зацікавлених осіб).

Комплаєнс-менеджмент являє собою «стратегічний підхід до управління, спрямований на забезпечення дотримання законодавства, регуляторних вимог, стандартів та етичних норм у діяльності будь-якої організації, незалежно від розмірів, підпорядкування, видів діяльності. Основна мета комплаєнс-менеджменту полягає в уникненні ризиків, пов'язаних з порушенням законів та нормативів, а також в підтримці добросовісної та етичної поведінки в організації» [2].

У сучасних умовах комплаєнс-менеджмент набуває статусу фундаментальної складової корпоративного управління, оскільки він інтегрує правові, фінансові, організаційні та етичні аспекти у єдину систему контролю та превентивного регулювання. Його ключове завдання полягає не лише у формальному забезпеченні відповідності законодавчим вимогам, а й у створенні корпоративної культури доброчесності, що передбачає підзвітність, прозорість і відповідальність усіх учасників господарського процесу.

Важливою характеристикою комплаєнс-менеджменту є його ризикорієнтований характер: відповідні механізми дають змогу не лише фіксувати вже наявні порушення, а й передбачати потенційні загрози, зменшувати ймовірність виникнення конфліктних ситуацій, правових спорів чи репутаційних втрат. Завдяки цьому комплаєнс інтегрується в загальну систему ризик-менеджменту та забезпечення економічної безпеки підприємства.

Водночас він виконує функцію стратегічної адаптації бізнесу до вимог глобального ринкового середовища. Участь у міжнародних проєктах, вихід на зовнішні ринки та залучення інвестицій потребують ефективно налагоджених процедур комплаєнсу, що підтверджують здатність компанії діяти відповідно до принципів законності, прозорості та доброчесності. Саме тому інвестори, партнери й суспільство розглядають розвинену комплаєнс-систему як гарантію надійності та довгострокової стабільності бізнесу.

Таким чином, комплаєнс-менеджмент постає як комплексний стратегічний інструмент управління, який поєднує функції контролю, превенції, навчання та розвитку корпоративної культури, створюючи основу для стійкого й відповідального функціонування підприємства.

Загальна модель комплаєнс-менеджменту на підприємстві наведена на рис. 1. Модель відображає структурно-логічну побудову системи комплаєнс-менеджменту й охоплює кілька ключових елементів.

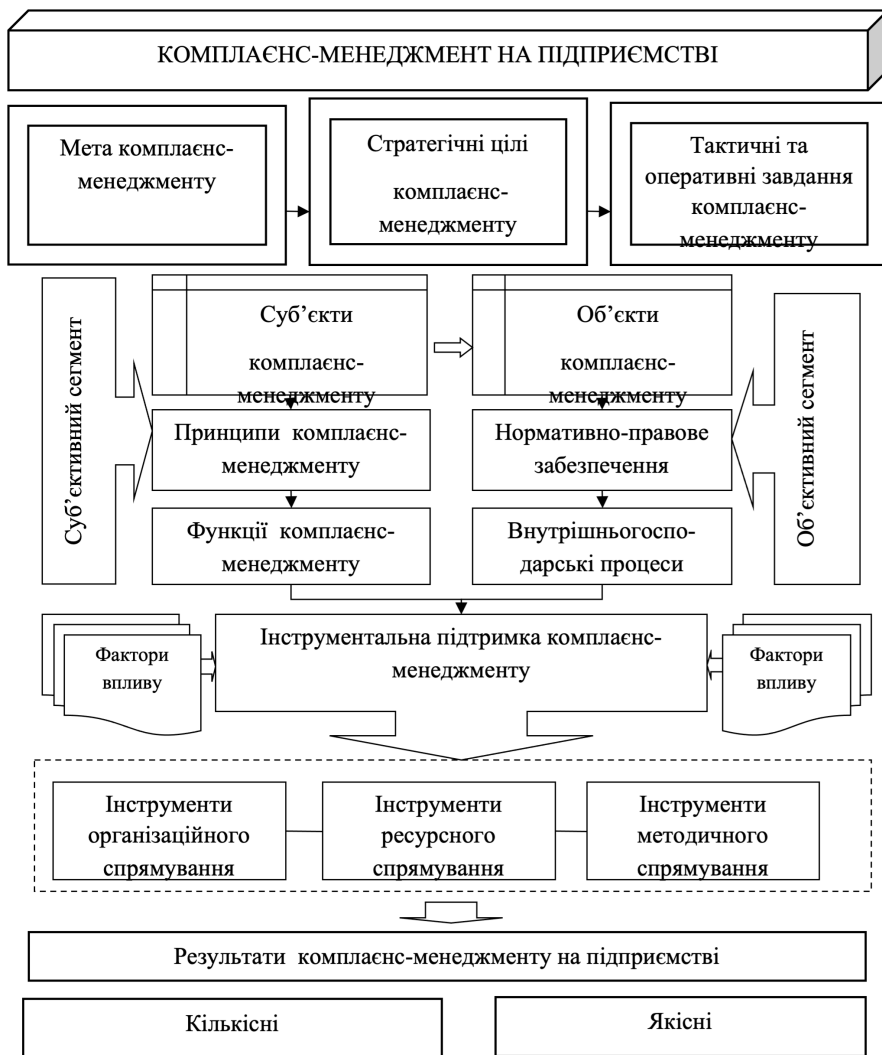


Рис. 1. Загальна модель комплаєнс-менеджменту на підприємстві
Джерело: створено автором

По-перше, метою є забезпечення дотримання нормативно-правових вимог, корпоративних стандартів і внутрішньої етики бізнесу.

По-друге, цілі та завдання поділяються за рівнями: стратегічні пе-

редбачають досягнення довгострокової стійкості, підвищення довіри інвесторів і партнерів, тоді як тактичні та оперативні стосуються контролю окремих процесів, навчання персоналу, проведення аудитів і запобігання порушенням.

По-третє, функції та принципи охоплюють превентивну, контролюючу, аналітичну та інтегруючу складові, що ґрунтуються на принципах законності, прозорості, доброчесності та підзвітності.

По-четверте, суб'єктами виступають керівництво підприємства, підрозділи контролю, працівники та зовнішні стейкхолдери, які беруть участь у формуванні й реалізації політики відповідності.

По-п'яте, об'єктами є внутрішньогосподарські процеси, ресурси, корпоративні політики та регламенти, що підлягають постійному моніторингу й контролю.

По-шосте, серед факторів впливу розрізняють суб'єктивні — поведінку та компетентність працівників, корпоративну культуру — і об'єктивні, до яких належать нормативно-правове середовище, ринкові умови та зовнішні ризики.

По-сьоме, інструментальна підтримка охоплює методичні, ресурсні та організаційні засоби, що забезпечують практичне функціонування системи. І нарешті, результати комплаєнс-менеджменту проявляються як у кількісному вимірі — через скорочення кількості порушень, штрафів і фінансових ризиків, — так і в якісному, що виявляється у зростанні корпоративної репутації, підвищенні прозорості діяльності та зміцненні етичної відповідальності бізнесу.

Таким чином, загальна модель комплаєнс-менеджменту на підприємстві відображає цю систему як багаторівневу структуру, що поєднує мету, суб'єкти, об'єкти, інструменти та результати й демонструє взаємозв'язок між правовими, організаційними та культурними складовими управління.

Стратегічні цілі комплаєнс-менеджменту підприємства спрямовані на забезпечення правової та етичної стійкості його діяльності, тобто формування такої системи, що гарантує відповідність законодавчим вимогам, регуляторним нормам, міжнародним стандартам і внутрішнім корпоративним політикам. Важливою метою є також створення передбачуваної та прозорої комплаєнс-політики шляхом інтеграції механізмів доброчесності, прозорості та підзвітності у внутрішні процеси підприємства, що сприяє збереженню репутаційної стабільності та підвищенню довгострокової ефективності бізнесу.

Окрему роль відіграє мінімізація правових, фінансових і репутаційних ризиків через упровадження системи превентивного контролю, моніторингу та оцінки потенційних загроз, які можуть виникати внаслідок недотримання норм законодавства чи внутрішніх правил. У цьому контексті важливим завданням є створення ефективної системи корпоративного комплаєнсу, що включає розроблення кодексів поведінки, внутрішніх політик, антикорупційних стандартів і механізмів персональної відповідальності працівників.

Не менш значущою є інтеграція комплаєнс-процедур у загальну систему управління підприємством, яка передбачає узгодження відповідних рішень із фінансовими, операційними, інвестиційними та кадровими стратегіями. Таке узгодження сприяє забезпеченню прозорості та підзвітності господарських операцій, регулюванню комплаєнс-аспектів усіх бізнес-процесів і досягненню балансу між законністю, економічною доцільністю та корпоративною відповідальністю.

Важливим стратегічним напрямом є також формування корпоративної культури доброчесності та довіри, що передбачає підвищення рівня етичної поведінки персоналу, дотримання принципів чесності та справедливості у взаємодії з партнерами, державними органами й суспільством. Підтримка позитивної ділової репутації підприємства забезпечує його позиціонування як надійного та добросовісного учасника ринку, що підвищує інвестиційну привабливість і зміцнює ринкові позиції.

Нарешті, серед стратегічних орієнтирів важливе місце посідає адаптація до змін нормативно-правового середовища, яка потребує гнучкості комплаєнс-системи в умовах воєнного стану, кризових явищ, цифровізації та глобалізації бізнесу. Досягнення всіх зазначених цілей формує основу для побудови ефективної моделі комплаєнс-менеджменту, що забезпечує стабільність, довіру та конкурентоспроможність підприємства в умовах динамічного зовнішнього середовища. Тактичні та оперативні завдання комплаєнс-менеджменту підприємства наведені в табл. 1.

Таблиця 1. Тактичні та оперативні завдання комплаєнс-менеджменту підприємства

Тактичні завдання	Оперативні завдання
Розробка та впровадження внутрішніх політик і кодексів поведінки	Контроль за дотриманням встановлених правил працівниками
Формування системи внутрішнього контролю та аудиту	Моніторинг поточних ризиків й порушень у діяльності підприємства

Визначення механізмів управління правовими та репутаційними ризиками	Оперативне реагування на випадки порушень чи інцидентів
Інтеграція процедур комплаєнсу у стратегічне та операційне управління	Взаємодія з контролюючими органами, партнерами та інвесторами
Планування заходів щодо формування корпоративної культури доброчесності	Навчання персоналу з питань комплаєнсу
Формування системи антикорупційних стандартів	Підготовка внутрішньої та зовнішньої звітності щодо елементів комплаєнсу

Джерело: створено автором

Як видно з табл. 1, система завдань комплаєнс-менеджменту охоплює як стратегічні орієнтири, спрямовані на забезпечення довгострокової правової, етичної та репутаційної стійкості підприємства, так і тактичні та оперативні компоненти, що реалізуються в межах щоденної господарської діяльності. Тактичні завдання зосереджені на середньостроковому плануванні політик і процедур, розробці внутрішніх кодексів поведінки, формуванні механізмів управління ризиками та інтеграції комплаєнс-процесів у загальну систему корпоративного управління. Оперативні завдання забезпечують безперервність функціонування системи контролю, здійснення моніторингу нормативно-правового середовища, оперативне реагування на випадки порушень, організацію навчання персоналу, а також ведення звітності та взаємодію з контролюючими органами й партнерами. Реалізація цих завдань дозволяє підприємству ефективно управляти ризиками недотримання норм, своєчасно адаптуватися до змін зовнішнього середовища, підтримувати прозорість господарських операцій та забезпечувати баланс між економічною доцільністю й правовою відповідальністю. У підсумку це створює передумови для зміцнення конкурентних позицій підприємства, формування позитивної ділової репутації та підвищення рівня довіри стейкхолдерів. На рис. 2 наведені суб'єкти комплаєнс-менеджменту на підприємстві.

У науковому аспекті під об'єктом комплаєнс-менеджменту розуміють процеси, структури та відносини в системі управління, які формують поле ризиків невідповідності вимогам зовнішнього та внутрішнього середовища.

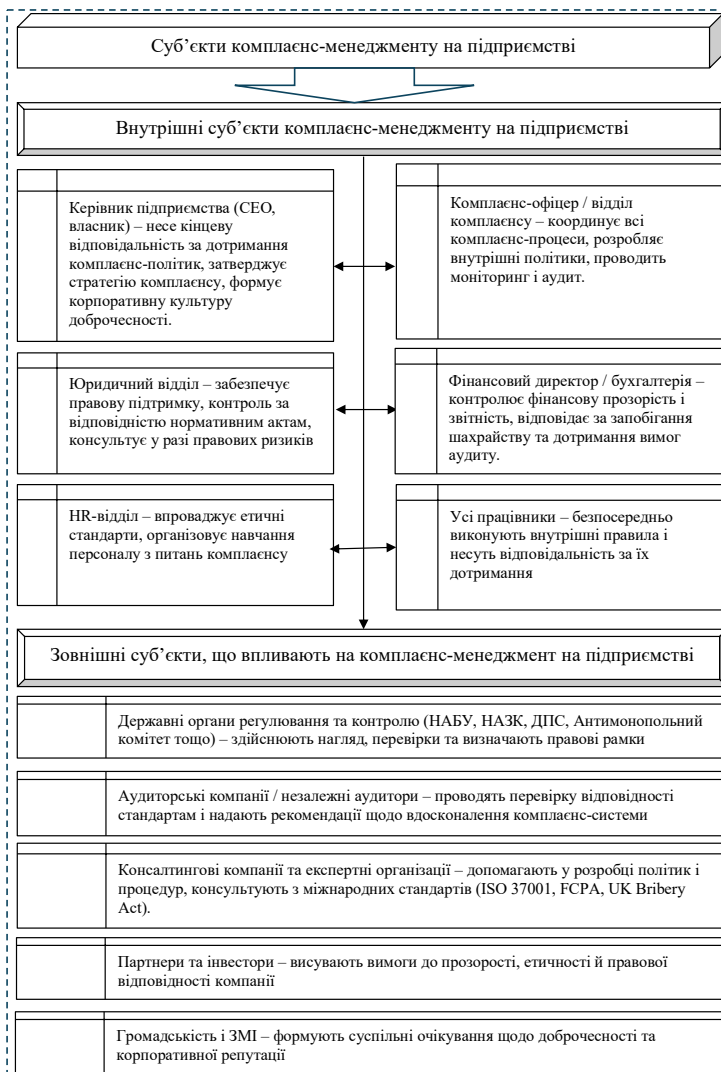


Рис. 2. Суб'єкти комплаєнс-менеджменту на підприємстві

Джерело: створено автором

Об'єкти комплаєнс-менеджменту (рис. 3) охоплюють усю сукупність внутрішніх і зовнішніх елементів діяльності підприємства, які підлягають контролю з метою забезпечення дотримання норм законо-

давства, внутрішніх політик, етичних стандартів і договірних зобов'язань.

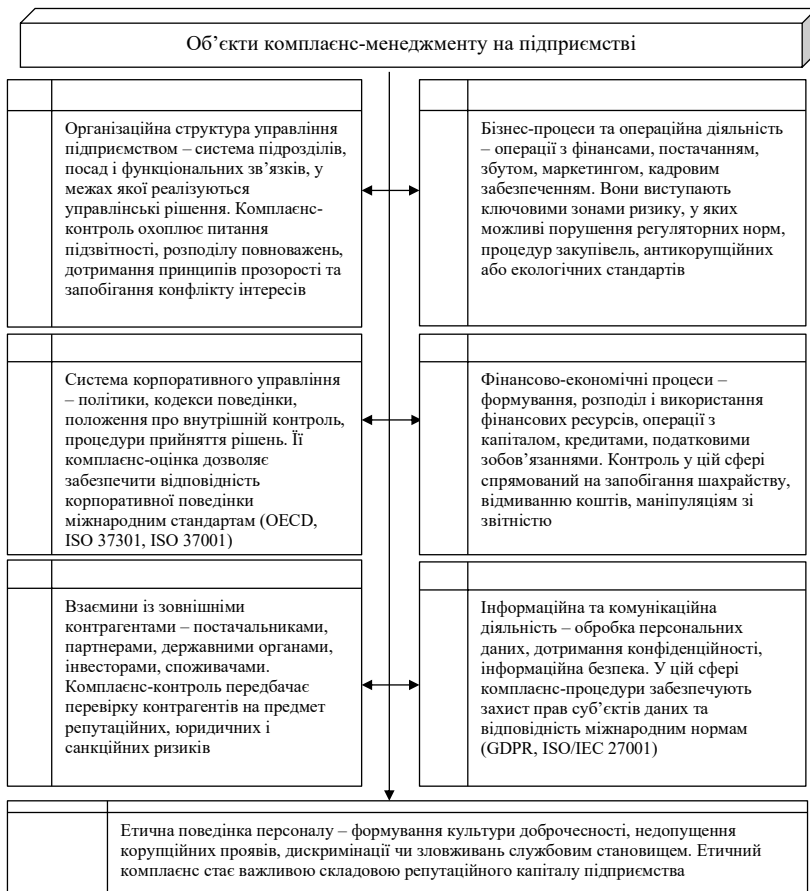


Рис. 3. Об'єкти комплаєнс-менеджменту на підприємстві

Джерело: створено автором

Комплаєнс-менеджмент як елемент системи корпоративного управління ґрунтується на сукупності принципів, що забезпечують його ефективність, сталість і результативність. Принципи визначають філософію дотримання законодавчих, етичних та корпоративних норм, а також формують основу культури доброчесності на підприємстві.

Основні принципи комплаєнс-менеджменту на підприємстві стано-

влять концептуальну основу ефективного функціонування системи дотримання законодавчих, етичних і корпоративних норм.

Передусім, *принцип законності* передбачає суворе дотримання вимог національного законодавства, міжнародних стандартів, нормативних актів галузевого регулювання та договірних зобов'язань. Усі управлінські рішення, політики, процедури й дії працівників мають відповідати чинним правовим нормам, що гарантує юридичну безпеку, запобігає санкціям, судовим спорам і репутаційним втратам.

Важливим є *принцип відповідальності*, за яким кожен працівник, незалежно від посади, несе персональну відповідальність за дотримання комплаєнс-вимог. Відповідальність розподіляється між усіма рівнями управління — від ради директорів до виконавців, що сприяє формуванню культури усвідомленості й відповідального ставлення до корпоративних норм.

Принцип прозорості визначає необхідність відкритості підприємства у взаєминах із державними органами, партнерами, інвесторами й суспільством. Він передбачає чесність у звітності, оприлюднення ключових показників діяльності та недопущення маніпуляцій інформацією, що зміцнює довіру зацікавлених сторін і підвищує репутаційний капітал підприємства.

Значну роль відіграє *принцип етичності*, який вимагає дотримання норм корпоративної культури, поваги до прав і гідності працівників, клієнтів та партнерів. Етична поведінка має слугувати внутрішнім стандартом, що регулює дії персоналу навіть за відсутності формальних приписів, сприяючи зміцненню корпоративної культури й запобігаючи внутрішнім конфліктам.

Важливим елементом є *принцип превентивності*, який орієнтує систему не лише на виявлення, а й на попередження порушень. Його реалізація передбачає впровадження механізмів раннього попередження ризиків, оцінку репутаційних загроз і системне навчання персоналу, що забезпечує перехід від реактивного до проактивного управління ризиками невідповідності.

Принцип пропорційності полягає в тому, що комплаєнс має відповідати масштабам, структурі та профілю ризиків підприємства. Запроваджувані заходи не повинні бути надмірними або обтяжливими, що дозволяє оптимізувати витрати на контроль і досягти балансу між регуляторною строгістю та ефективністю управління.

Невід'ємним є *принцип безперервності*, який визначає потребу у постійному вдосконаленні комплаєнс-системи. Регулярний моніторинг, аудит і коригування процедур відповідно до змін законодавства та ринкових умов гарантують її актуальність і результативність.

Принцип незалежності забезпечує неупередженість контролю та об'єктивність оцінки. Для цього функції комплаєнсу мають бути організаційно відокремлені від виконавчих підрозділів, а відповідальні за комплаєнс повинні підпорядковуватися безпосередньо керівництву підприємства. Такий підхід підвищує довіру до результатів контролю.

Важливе місце посідає *принцип конфіденційності*, який передбачає дотримання режиму нерозголошення інформації, отриманої під час перевірок. Його дотримання гарантує захист персональних даних, комерційної таємниці й внутрішньої інформації, що знижує юридичні ризики та підтримує високі етичні стандарти діяльності.

Нарешті, *принцип інтегрованості* означає, що комплаєнс має бути органічно вбудованим у всі управлінські процеси підприємства — від стратегічного планування до фінансів, кадрової політики, маркетингу й закупівель. Це забезпечує системність і узгодженість дій усіх підрозділів, створює єдиний інформаційний простір для моніторингу відповідності та підвищує ефективність управління.

Отже, принципи комплаєнс-менеджменту формують етико-правову архітектуру управління підприємством, що поєднує правову відповідність, моральну доброчесність і організаційну дисципліну. Їх дотримання є не лише вимогою регуляторів, а й передумовою сталого розвитку, конкурентоспроможності та довіри до підприємства в сучасному бізнес-середовищі.

Комплаєнс-менеджмент виконує системоутворюючу роль у структурі корпоративного управління, забезпечуючи узгодженість діяльності підприємства з нормативно-правовими актами, етичними принципами та внутрішніми політиками. Його функціональне наповнення охоплює як стратегічні, так і тактичні напрями контролю та управління ризиками невідповідності.

Функціональна структура комплаєнс-менеджменту на основі ISO 37301:2021 охоплює низку взаємопов'язаних складових, які забезпечують його системність та ефективність у межах корпоративного управління. Передусім, *контрольна функція* є базовою і забезпечує системний моніторинг дотримання законодавчих, регуляторних та внутрішніх

вимог. Вона передбачає перевірку відповідності діяльності підприємства чинним нормам, контроль за виконанням корпоративних політик і процедур, аудит операцій, контрактів та звітності, а також виявлення порушень і підготовку рекомендацій щодо їх усунення. Реалізація цієї функції підтримує правову стійкість підприємства та запобігає санкціям і фінансовим втратам.

Важливе місце посідає *превентивна (попереджувальна) функція*, спрямована на запобігання можливим порушенням ще до їх виникнення. Її реалізація охоплює ідентифікацію ризиків невідповідності, розроблення політик поведінки та етичних кодексів, упровадження систем раннього виявлення порушень, а також навчання персоналу. Завдяки цьому комплаєнс набуває проактивного характеру.

Регламентуюча функція полягає у формуванні внутрішньої нормативної бази, що регулює поведінку працівників і підрозділів. Вона включає розроблення положень, інструкцій і стандартів, установлення правил етичної поведінки та створення механізмів прийняття рішень у зонах комплаєнс-ризиків. Такий підхід забезпечує однорідність управлінських дій і прозорість внутрішніх процесів.

Значущою є *інформаційно-аналітична функція*, відповідно до якої комплаєнс-менеджмент виступає інформаційним ядром системи корпоративного контролю. Вона охоплює збирання, оброблення та аналіз даних про комплаєнс-ризиків, формування бази інцидентів і результатів перевірок, а також підготовку звітності для керівництва та регуляторних органів. Це забезпечує обґрунтованість управлінських рішень і підвищує ефективність управління ризиками.

Комунікаційна функція покликана забезпечити ефективну взаємодію між усіма учасниками комплаєнс-процесу. Вона передбачає організацію каналів обміну інформацією між підрозділами, формування корпоративних стандартів комунікації та налагодження зворотного зв'язку з працівниками через гарячі лінії чи внутрішні портали. Реалізація цієї функції сприяє формуванню атмосфери довіри й прозорості в організації.

Суттєвою складовою є *освітньо-консультаційна функція*, що визначає комплаєнс-менеджмент як інструмент навчання і просвіти персоналу. Вона охоплює проведення тренінгів, семінарів, інструктажів, формування компетенцій доброчесності й правової культури, а також методичну підтримку менеджерів і працівників. Завдяки цьому зміцнюється корпо-

ративна культура й мінімізується ризик людського чинника.

Окремо виділяється *консультативна функція*, яка передбачає роль комплаєнс-підрозділу як внутрішнього радника керівництва. Його представники беруть участь у розробленні стратегічних рішень, оцінюють їхню відповідність законодавству та етичним нормам, а також надають рекомендації щодо змін у нормативному середовищі. Така діяльність підвищує якість управлінських рішень і правову передбачуваність діяльності підприємства.

Координаційна функція спрямована на узгодження дій між усіма елементами системи управління. Вона передбачає інтеграцію комплаєнс-процедур у бізнес-процеси, координацію роботи внутрішнього аудиту, служби безпеки, юридичного відділу та участь у кризовому менеджменті. Це забезпечує системність, цілісність і узгодженість елементів політики комплаєнсу.

З погляду управлінського вдосконалення, важливою є *оціночно-коригувальна функція*, яка дає змогу перевіряти ефективність самої комплаєнс-системи. Вона охоплює оцінювання результатів впроваджених заходів, аналіз відповідності політик міжнародним стандартам (ISO, OECD), а також оновлення процедур і механізмів контролю. Такий підхід забезпечує безперервне вдосконалення та адаптацію системи до змін середовища.

Завершальною ланкою є *репутаційно-захисна функція*, що визначає комплаєнс-менеджмент як інструмент збереження й зміцнення ділової репутації підприємства. Вона спрямована на запобігання корупційним діям, шахрайству, дискримінації, підвищення рівня довіри інвесторів і партнерів та формування позитивного іміджу на ринку. Виконання цієї функції сприяє довгостроковій стійкості підприємства й розвитку його корпоративного бренду.

Отже, функції комплаєнс-менеджменту охоплюють як контрольні, так і стратегічно-управлінські напрями, забезпечуючи гармонійне поєднання правової відповідності, етичної поведінки та корпоративної ефективності, а їх реалізація створює підґрунтя для сталого розвитку підприємства в умовах глобальної ділової інтеграції.

Комплаєнс-менеджмент як складова системи корпоративного управління потребує належного інструментального забезпечення, яке забезпечує реалізацію його функцій — від ідентифікації ризиків до моніторингу дотримання стандартів. Інструментальна підтримка комплаєнс-

менеджменту формується з урахуванням організаційних, ресурсних та методичних аспектів управління, що забезпечують комплексність і сталість комплаєнс-процесів на підприємстві.

Інструменти організаційного спрямування забезпечують структурну інтеграцію функцій комплаєнсу у загальну систему управління підприємством, а їх призначення полягає у створенні внутрішньої інституційної основи для планування, координації та контролю відповідності діяльності вимогам законодавства, корпоративних стандартів і етичних норм.

До основних організаційних інструментів комплаєнс-менеджменту належать структурні, нормативні та комунікаційні механізми, що забезпечують практичну реалізацію політики відповідності на підприємстві.

Насамперед важливим елементом є **створення спеціалізованого комплаєнс-підрозділу** або запровадження функції **комплаєнс-офіцера**. Така незалежна управлінська одиниця відповідає за розроблення політик, моніторинг ризиків і підготовку звітності для керівництва. Ефективність роботи підрозділу підтримується через формування **комплаєнс-комітетів** — дорадчих органів, які координують взаємодію між різними підрозділами, зокрема юридичною службою, внутрішнім аудитом, службою безпеки, HR-відділом і фінансовим департаментом.

Організаційна основа системи також включає розроблення **внутрішніх нормативних документів**, серед яких — кодекс корпоративної етики, політика антикорупційної поведінки, положення про конфлікт інтересів і антикризові протоколи. Вони визначають правила поведінки працівників та алгоритми реагування на порушення.

Суттєвим інструментом є **впровадження систем внутрішнього контролю** (*Internal Control System*), що забезпечують перевірку відповідності дій персоналу встановленим стандартам і політикам. Паралельно застосовується **аудит відповідності** (*Compliance audit*), який передбачає періодичну незалежну оцінку ефективності комплаєнс-системи та надання рекомендацій щодо її вдосконалення.

Не менш важливими є **комунікаційні канали зворотного зв'язку**, які забезпечують можливість конфіденційного повідомлення про потенційні порушення без ризику репресій. Вони сприяють формуванню атмосфери довіри, відкритості та взаємної відповідальності в корпоративному середовищі.

Управлінське значення інструментів організаційного спрямування полягає у створенні організаційно-функціональної основи системи

контролю, забезпеченні узгодженості дій усіх підрозділів та формуванні прозорого корпоративного середовища.

Інструменти ресурсного спрямування забезпечують матеріально-технічну, фінансову, інформаційну та кадрову підтримку процесів комплаєнс-менеджменту. Вони створюють потенціал для стійкого функціонування та розвитку системи комплаєнсу в умовах динамічного зовнішнього середовища. До основних інструментів цієї групи належать фінансові, інформаційні, кадрові, зовнішні та технічні ресурси, що забезпечують практичне функціонування системи комплаєнс-менеджменту.

Передусім важливим є *фінансування програм комплаєнсу*, яке передбачає виділення цільових бюджетів на проведення аудиту, навчання персоналу, залучення консультантів і впровадження інформаційних систем контролю. Водночас значну роль відіграють *інформаційно-аналітичні системи* (*Compliance Information Systems*) — спеціалізовані цифрові платформи, що використовуються для моніторингу ризиків, контролю виконання політик та формування звітності.

Не менш важливими є *людські ресурси*, які охоплюють підготовку та підвищення кваліфікації *комплаєнс-офіцерів*, фахівців з етики й корпоративного управління. Доповненням до цього виступають зовнішні ресурси, зокрема залучення незалежних експертів, юридичних компаній, міжнародних консультантів і членство у професійних асоціаціях, що сприяє підвищенню професійного рівня системи.

Важливою складовою є також *технічна підтримка*, яка включає інтеграцію сучасних ІТ-рішень для автоматизації комплаєнс-процесів — електронних систем обліку ризиків, CRM для контролю договорів і платформ управління інцидентами. Таке поєднання ресурсів забезпечує цілісність, надійність і результативність функціонування системи комплаєнсу на підприємстві.

Управлінське значення інструментів ресурсного спрямування полягає у забезпеченні спроможності системи комплаєнсу функціонувати стабільно, оперативно реагувати на зміни регуляторного середовища та підтримувати прозорість бізнес-процесів.

Інструменти методичного спрямування орієнтуються на нормативно-аналітичне, процедурне та освітнє забезпечення діяльності системи комплаєнс-менеджменту. Вони формують методологічну основу для впровадження, оцінювання та вдосконалення механізмів контролю відповідності. До ключових методичних інструментів комплаєнс-менедж-

менту належать підходи, що забезпечують системність, прозорість і результативність реалізації політики відповідності.

Провідну роль відіграють **методики оцінки комплаєнс-ризиків** (*Compliance Risk Assessment*), які передбачають ідентифікацію, ранжування та кількісну оцінку ризиків невідповідності. Вони дозволяють своєчасно виявляти потенційні загрози та визначати пріоритети управлінських дій. Важливим складником є **методологія внутрішнього моніторингу та звітності**, що забезпечує стандартизований збір, аналіз і документування інформації про порушення, формуючи базу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Додатково використовуються **методичні рекомендації щодо розслідування інцидентів**, які визначають алгоритми дій у випадках виявлення порушень етичних або правових норм. Вони спрямовані на забезпечення об'єктивності перевірок і недопущення повторення аналогічних випадків у майбутньому.

Важливе місце посідають **навчальні програми**, спрямовані на формування компетентності персоналу у сфері комплаєнсу, корпоративної етики та антикорупційної поведінки. Вони підвищують рівень правової культури та відповідальності працівників.

У практиці широко застосовуються міжнародні стандарти та керівні документи, серед яких ISO 37301 Compliance Management Systems, ISO 37001 Anti-bribery Management Systems та OECD Principles of Corporate Governance. Їх використання сприяє гармонізації підходів і підвищенню довіри до системи комплаєнсу.

Для оцінювання результативності запроваджуються **індикативні показники ефективності** (*KPI compliance system*), що включають кількісні та якісні критерії зрілості комплаєнс-контролю. Вони дають змогу здійснювати порівняльний аналіз, визначати динаміку змін і виявляти напрями подальшого вдосконалення системи.

Управлінське значення інструментів методичного спрямування полягає у забезпеченні науково-обґрунтованої, стандартизованої та контрольованої реалізації політики комплаєнсу, сприяючи формуванню культури дотримання норм і постійному вдосконаленню управлінських процесів.

Таким чином, інструментальна підтримка комплаєнс-менеджменту є багаторівневою системою, що поєднує організаційні, ресурсні та методичні механізми. Її ефективне застосування створює основу для функціональної стійкості підприємства, зниження правових і репутаційних

ризиків, підвищення рівня довіри з боку стейкхолдерів та формування культури доброчесності в корпоративному середовищі.

Комплаєнс-менеджмент у сучасній системі управління підприємством виступає не лише механізмом контролю відповідності законодавчим і етичним нормам, а й інструментом підвищення ефективності, стійкості та репутаційної надійності бізнесу. Результативність комплаєнс-системи проявляється у двох вимірах – якісному (ціннісно-поведінковому, організаційному, репутаційному) та кількісному (економічному, фінансовому, операційному).

Якісні результати комплаєнс-менеджменту відображають організаційно-культурні, етичні та управлінські зміни, що відбуваються внаслідок функціонування комплаєнс-системи. Вони характеризують трансформацію управлінської поведінки, формування культури доброчесності та підвищення корпоративної репутації.

Основні якісні результати впровадження комплаєнс-менеджменту проявляються у зміцненні довіри, підвищенні етичних стандартів і розвитку корпоративної культури підприємства, що супроводжується зростанням рівня довіри стейкхолдерів — інвесторів, партнерів, клієнтів і державних органів під впливом підвищення прозорості діяльності та передбачуваності управлінських рішень. Водночас відбувається формування культури дотримання норм і етики, яка зміцнює внутрішню дисципліну, підвищує відповідальність персоналу та сприяє відмові від корупційних практик.

Важливим результатом є зниження рівня внутрішніх конфліктів і опору змінам, оскільки чітко визначені правила поведінки та стандарти комунікації забезпечують стабільність і взаємну довіру в колективі. Паралельно підвищується управлінська зрілість підприємства, що проявляється у системному підході до ризиків, контролю, звітності та прийняття рішень.

Корпоративна репутація компанії також покращується: вона сприймається як надійний, відповідальний і соціально орієнтований партнер. Значним досягненням є інтеграція комплаєнс-підходів у стратегічне управління, що зміцнює роль етичних і правових принципів у процесах планування, інвестування та розвитку бізнесу.

Крім того, зростає довіра всередині організації, формується атмосфера безпеки, у якій працівники можуть відкрито повідомляти про порушення через механізм повідомлення про можливі порушення (whistleblowing). Нарешті, спостерігається покращення взаємодії з регуляторними органами, що досягається завдяки дотриманню вимог

контролюючих інституцій і готовності підприємства до перевірок. Отже, якісні результати мають довгостроковий характер, формують нематеріальні активи підприємства — репутацію, соціальний капітал і довіру до корпоративної культури.

Кількісні результати комплаєнс-менеджменту (табл. 2) відображають економічні, фінансові та операційні ефекти, що можна виміряти за допомогою статистичних, фінансових та управлінських показників. Вони демонструють реальний вплив комплаєнс-системи на ефективність діяльності підприємства.

Таблиця 2. Кількісні результати комплаєнс-менеджменту на підприємстві

Показник	Управлінське значення
Зменшення кількості виявлених порушень	Підвищення правової дисципліни
Частка виконаних рекомендацій комплаєнсу	Рівень реалізації планів дій
Скорочення кількості скарг, судових спорів, штрафів	Зменшення правових ризиків
Зниження витрат на ліквідацію наслідків порушень	Результат превентивного управління
Рівень охоплення персоналу навчанням	Формування етичної культури
Кількість повідомлень через систему інформування про можливі порушення	Показник довіри персоналу.
Рівень відповідності міжнародним стандартам	Оцінка інтегрованості системи
Показник репутаційної вартості (Brand Trust Index)	Вплив комплаєнсу на імідж
Зростання обсягу інвестицій	Ефект підвищення прозорості діяльності
Коефіцієнт зниження рівня ризику порушень	Кількісна оцінка ефективності комплаєнс-заходів

Джерело: створено автором

Для підвищення об'єктивності аналізу доцільно застосовувати інтегральний підхід до оцінки ефективності комплаєнс-менеджменту E_{cm} , який поєднує якісні Q_1 й кількісні критерії Q_2 з відповідними ваговими коефіцієнтами α та β , що визначаються експертно залежно від пріоритетів підприємства:

$$E_{cm} = \alpha \times Q_1 + \beta \times Q_2$$

Отже, результати комплаєнс-менеджменту відображають не лише

ступінь дотримання норм і процедур, а й здатність підприємства підвищувати власну ефективність, стійкість і репутаційну привабливість. Поєднання якісних і кількісних показників формує збалансовану систему оцінки, що є основою для стратегічного вдосконалення управлінських процесів.

Висновки. У результаті проведеного дослідження встановлено, що комплаєнс-менеджмент є невід'ємною складовою системи управління підприємством, яка забезпечує дотримання законодавчих, нормативних та етичних вимог у процесі здійснення господарської діяльності. Його функціонування базується на системному підході до управління ризиками невідповідності, формуванні культури доброчесності, прозорості та відповідальності, що дозволяє забезпечити стратегічну стійкість і репутаційну надійність підприємства в умовах зростаючої регуляторної складності.

Визначено, що ефективний комплаєнс-менеджмент сприяє мінімізації правових, фінансових і репутаційних ризиків, підвищенню рівня корпоративної етики, розвитку системи внутрішнього контролю та гармонізації інтересів стейкхолдерів. На сучасному етапі, особливо в умовах глобальної турбулентності, цифровізації бізнесу та воєнного стану, комплаєнс-менеджмент виконує не лише контрольну, але й стратегічно-превентивну функцію, дозволяючи підприємствам своєчасно реагувати на зміни нормативного середовища та запобігати порушенням. Систематизовано цілі, принципи, функції, суб'єкти й об'єкти комплаєнс-менеджменту, а також охарактеризовано інструменти його організаційної, ресурсної та методичної підтримки, що забезпечують комплексність та ефективність управлінських рішень у сфері корпоративної відповідності. Особливу увагу приділено оцінці якісних і кількісних результатів комплаєнс-менеджменту, які дозволяють визначити його вплив на ефективність, репутаційну стійкість та інвестиційну привабливість підприємства.

Результати дослідження можуть бути використані як методологічна основа для удосконалення систем корпоративного управління, розробки антикорупційних, етичних і контрольних програм, а також для формування стратегій підвищення довіри та конкурентоспроможності українських підприємств у глобальному бізнес-середовищі.

Список використаної літератури

1. Сагайдак М. П., Сімшаг І. О. Стратегічне партнерство тріади стейкхолдерів «освіта – бізнес – держава» у підготовці фахівців з комплаєнс-менеджменту в Україні. Економіка та суспільство. 2025. Вип. 71. URL: <https://economyandsociety.in.ua/>

- [index.php/journal/article/view/5620/5559](https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-156) (дата звернення: 29.08.2025). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-156>.
2. Грінченко Г., Нестеренко Р., Фоменко А. Механізми впровадження підходів комплаєнс-менеджменту у систему вищої освіти. Проблеми інженерно-педагогічної освіти. 2023. № 81. С. 38–44. <https://doi.org/10.32820/2074-8922-2023-81-38-44>.
 3. Кобелева Т. О. Комплаєнс-безпека промислового підприємства: теорія та методи. Монографія. Харків: ТОВ «Планета-принт», 2020. 354 с.
 4. Швидка Т., Халецька К. Комплаєнс-контроль у системі корпоративного управління господарськими товариствами. Господарське право і процес. 2020. № 12. С. 85–90. <https://doi.org/10.32849/2663-5313/2020.12.14>.
 5. Можаровський М. Ю. Теоретико-правовий аналіз визначення поняття «комплаєнс» та його видів. Право. 2021. № 2. С. 139–148. <https://doi.org/10.32782/law.ua.2021.2.21>.
 6. Стратегічне партнерство в бізнесі: теорія, методологія, практика. Монографія / за заг. ред. М. П. Сагайдака. Київ: КНЕУ, 2024. 328 с.
 7. Маковоз О., Коваль Д. Теоретичні основи визначення поняття «комплаєнс-менеджмент». Adaptive Management: Theory and Practice. Economics. 2023. № 17. URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/613> (дата звернення: 29.08.2025). [https://doi.org/10.33296/2707-0654-17\(34\)-14](https://doi.org/10.33296/2707-0654-17(34)-14).
 8. Compliance Management Systems – Guidelines. URL: <https://www.iso.org/standard/62342.html> (дата звернення: 29.08.2025).
 9. A Career in Governance, Risk and Compliance. URL: <https://www.int-comp.org/learn-and-develop/subject-areas/career-pages-governance-risk-and-compliance/> (дата звернення: 29.08.2025).
 10. Методичні рекомендації щодо вдосконалення корпоративного управління в банках України. Постанова Національного банку України від 28.03.2007 р. № 98. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0098500-07#Text> (дата звернення: 29.08.2025).
 11. Compliance. Oxford Learner's Dictionaries. URL: <https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/compliance?q=Compliance> (дата звернення: 29.08.2025).

Стаття надійшла 01.09.2025 р.

Y. I. Maslennikov

Dr. Sc. (Economics), Professor
e-mail: evgenmaslennikov@ukr.net
ORCID: 0000-0001-6400-7840

Odesa I. I. Mechnikov National University,
24/26, Frantsuzkyi bulvar, Odesa, 65058, Ukraine.

COMPLIANCE MANAGEMENT IN THE ENTERPRISE MANAGEMENT SYSTEM

The article explores the theoretical and methodological foundations as well as the practical aspects of implementing compliance management as an integral part of the corporate governance system of an enterprise. It substantiates that the current conditions

of business operation – characterized by increasing dynamism, regulatory complexity, globalization, and digital transformation – require the establishment of effective mechanisms to ensure the legal, ethical, and reputational sustainability of enterprises.

The concept of «compliance» is defined as a comprehensive system of measures aimed at ensuring adherence to legislative norms, internal corporate policies, and international standards of responsible business conduct. The paper identifies the key principles, functions, subjects, and objects of compliance management and outlines its strategic, tactical, and operational tasks. Particular attention is paid to the analysis of the instrumental support of the compliance management system, which includes organizational, resource, and methodological mechanisms designed to prevent legal and reputational risks. The study systematizes both qualitative and quantitative results of compliance implementation, including an increase in stakeholder trust, a decrease in violations and penalties, enhancement of corporate reputation, and improvement of managerial decision-making efficiency. It is emphasized that effective compliance management acts as a strategic instrument for enterprise development, ensuring transparency of business processes, strengthening the investment attractiveness, and enhancing the competitiveness of the organization in the global market. The article concludes that the integration of compliance management into the strategic management framework is a key prerequisite for building a corporate culture of integrity, accountability, and ethical leadership, which ensures the long-term sustainability and resilience of enterprises under contemporary global challenges.

Keywords: compliance management, corporate governance, enterprise management system, legal compliance, corporate ethics, business transparency, integrity, risk management, anti-corruption policy, international standards ISO 37301, strategic management, stakeholders, reputational sustainability, efficiency of managerial activity, managerial decisions, financial stability.

References

1. Sahaidak, M. P., & Simshah, I. O. (2025). Stratehichne partnerstvo triady steikkholderiv «osvita – biznes – derzhava» u pidhotovtsi fakhivtsiv z komplaiens-menedzhmentu v Ukraini [Strategic partnership of the triad of stakeholders “education – business – state” in the training of compliance management specialists in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (71). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-156>. (in Ukrainian).
2. Hrinchenko, H., Nesterenko, R., & Fomenko, A. (2023). Mekhanizmy vprovadzhennia pidkhodiv komplaiens-menedzhmentu u systemu vyshchoi osvity [Mechanisms for implementing compliance management approaches in the higher education system]. *Problemy inzhenerno-pedahohichnoi osvity*, (81), 38–44. <https://doi.org/10.32820/2074-8922-2023-81-38-44>. (in Ukrainian).
3. Kobielieva, T. O. (2020). Komplaiens-bezpeka promyslovoho pidpriemstva: teoriia ta metody [Compliance security of an industrial enterprise: Theory and methods]. Kharkiv: TOV “Planeta-prynt”. (in Ukrainian).
4. Shvydka, T., & Khaletska, K. (2020). Komplaiens-kontrol u systemi korporatyvnoho upravlinnia hospodarskymy tovarystvamy [Compliance control in the system of corporate governance of business entities]. *Hospodarske pravo i protses*, (12), 85–90.

- <https://doi.org/10.32849/2663-5313/2020.12.14>. (in Ukrainian).
5. Mozharovskyi, M. Yu. (2021). Teoretyko-pravovyi analiz vyznachennia poniattia “komplaiens” ta yoho vydiv [Theoretical and legal analysis of the concept of “compliance” and its types]. *Pravo*, (2), 139–148. <https://doi.org/10.32782/law.ua.2021.2.21>. (in Ukrainian).
 6. Sahaidak, M. P. (Ed.). (2024). *Stratehichne partnerstvo v biznesi: teoriia, metodolohiia, praktyka* [Strategic partnership in business: Theory, methodology, practice]. Kyiv: KNEU. <https://doi.org/10.35668/978-966-926-502-9>. (in Ukrainian).
 7. Makovoz, O., & Koval, D. (2023). Teoretychni osnovy vyznachennia poniattia “komplaiens-menedzhment” [Theoretical foundations for defining the concept of “compliance management”]. *Adaptive Management: Theory and Practice. Economics*, (17). [https://doi.org/10.33296/2707-0654-17\(34\)-14](https://doi.org/10.33296/2707-0654-17(34)-14). (in Ukrainian).
 8. International Organization for Standardization. (2014). Compliance management systems – Guidelines (ISO 19600:2014). Retrieved August 29, 2025, from <https://www.iso.org/standard/62342.html>.
 9. International Compliance Association. (n.d.). A career in governance, risk and compliance. Retrieved August 29, 2025, from <https://www.int-comp.org/learn-and-develop/subject-areas/career-pages-governance-risk-and-compliance/>.
 10. National Bank of Ukraine. (2007, March 28). *Metodychni rekomendatsii shchodo vdoskonalennia korporatyvnoho upravlinnia v bankakh Ukrainy* [Methodological recommendations for improving corporate governance in Ukrainian banks] (Postanova NBU No. 98). Retrieved August 29, 2025, from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0098500-07#Text>. (in Ukrainian).
 11. Oxford University Press. (n.d.). Compliance. Oxford Learner’s Dictionaries. Retrieved August 29, 2025, from <https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/compliance>.