

КОМПЛАЄНС ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЗАСТОСУВАННЯ

©2025 УС Ю. В., РУСАНОВ А. С.

УДК 658.012.8:005.334
JEL: M11; M16; M19

Ус Ю. В., Русанов А. С. Комплаєнс як інструмент забезпечення економічної безпеки підприємства: проблеми та перспективи застосування

У статті досліджено сутність, роль і значення комплаєнсу як сучасного інструменту забезпечення економічної безпеки підприємства в умовах зростання невизначеності та ризиків господарської діяльності. Визначено, що комплаєнс-менеджмент виступає системою внутрішнього контролю, спрямованою на забезпечення дотримання законодавчих, нормативних та етичних вимог у корпоративному середовищі. Доведено, що ефективне впровадження комплаєнс-системи сприяє мінімізації фінансових, правових і репутаційних ризиків, підвищенню прозорості бізнес-процесів і зміцненню довіри з боку партнерів та інвесторів. У роботі розкрито еволюцію комплаєнсу від юридичного інструменту до стратегічного елементу корпоративного управління, інтегрованого із системами ризик-менеджменту та ESG-політикою підприємства. Проаналізовано міжнародний досвід функціонування комплаєнс-практик і виявлено потребу їх адаптації до українських реалій, де впровадження подібних систем залишається обмеженим переважно фінансовим сектором. Обґрунтовано, що промислові підприємства стикаються з низкою проблем: недостатністю знань і компетенцій персоналу, відсутністю стандартизованих показників ефективності комплаєнсу та низьким рівнем цифрової готовності до автоматизації процесів контролю. У статті зазначено, що в контексті цифрової трансформації та інтеграції України в європейський економічний простір актуальним є створення національних стандартів комплаєнс-контролю, підготовка фахівців і розробка методичних рекомендацій щодо оцінки його ефективності. У підсумку доведено, що формування дієвої системи комплаєнс-менеджменту є важливим чинником підвищення конкурентоспроможності підприємства, зміцнення його економічної безпеки та формування позитивної ділової репутації. Таким чином, доведено, що впровадження ефективної системи комплаєнс-менеджменту є ключовим чинником економічної безпеки підприємства, оскільки вона забезпечує мінімізацію фінансових і репутаційних втрат, підвищує рівень корпоративної відповідальності та сприяє інтеграції українських підприємств у європейський економічний простір. Запропоновано напрями вдосконалення механізмів комплаєнс-контролю в Україні, зокрема формування єдиних національних стандартів, розвиток професійної освіти у сфері комплаєнсу та посилення інформаційної взаємодії між державними регуляторами та бізнесом.

Ключові слова: комплаєнс, економічна безпека, корпоративне управління, ризик-менеджмент, антикорупційна політика, репутаційні ризики, цифрова трансформація.

Табл.: 2. **Бібл.:** 11.

Ус Юлія Володимирівна – кандидат економічних наук, професор, професор кафедри маркетингу та торговельного підприємництва, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна (майдан Свободи, 4, Харків, 61022, Україна)

E-mail: UsYuliya@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2523-405X>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57015252900>

Русанов Артем Сергійович – здобувач, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна (майдан Свободи, 4, Харків, 61022, Україна)

UDC 658.012.8:005.334
JEL: M11; M16; M19

Us Yu. V., Rusanov A. S. Compliance as a Tool for Ensuring the Economic Security of an Enterprise: Problems and Prospects for Application

The article examines the essence, role, and importance of compliance as a modern tool for ensuring an enterprise's economic security in conditions of increasing uncertainty and business risks. It is identified that compliance management is an internal control system aimed at ensuring adherence to legal, regulatory, and ethical requirements within the corporate environment. The article demonstrates that the effective implementation of a compliance system helps minimize financial, legal, and reputational risks, enhances the transparency of business processes, and strengthens trust among partners and investors. It also outlines the evolution of compliance from a legal instrument into a strategic element of corporate governance, integrated with risk management systems and the enterprise's ESG policy. The international experience of compliance practices has been analyzed, and the need to adapt them to the Ukrainian context has been identified, as the implementation of such systems remains largely confined to the financial sector. It is argued that industrial enterprises face several challenges: insufficient knowledge and skills among personnel, the lack of standardized compliance performance indicators, and a low level of digital readiness for automation of control processes. The article notes that, in the context of digital transformation and Ukraine's integration into the European economic space, it is important to establish national standards for compliance control, train specialists, and develop methodological guidelines for assessing its efficiency. In conclusion, it is demonstrated that establishing an effective compliance management system is a crucial factor in enhancing the competitiveness of an enterprise, strengthening its economic security, and building a positive business reputation. Thus, it has been demonstrated that introducing an efficient compliance management system is a key factor in ensuring an enterprise's economic security, as it minimizes financial and reputational losses, enhances corporate responsibility, and supports the integration of Ukrainian enterprises into the European economic space. Directions for improving compliance control mechanisms in Ukraine have been proposed, including the establishment of unified national standards, the development of professional education in the field of compliance, and the strengthening of information interaction between the State regulators and businesses.

Keywords: compliance, economic security, corporate governance, risk management, anti-corruption policy, reputational risks, digital transformation.

Tabl.: 2. **Bibl.:** 11.

Us Yuliia V. – Candidate of Sciences (Economics), Professor, Professor of the Department of Marketing and Trade Entrepreneurship, V. N. Karazin Kharkiv National University (4 Svobody Square, Kharkiv, 61022, Ukraine)

E-mail: UsYuliya@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2523-405X>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57015252900>

Rusanov Artem S. – Applicant, V. N. Karazin Kharkiv National University (4 Svobody Square, Kharkiv, 61022, Ukraine)

На сучасному етапі невизначеності спостерігається зростаючий науковий інтерес до проблематики забезпечення економічної безпеки суб'єктів господарювання в умовах збільшення ризиків, пов'язаних із недобросовісною діловою практикою, корупційними схемами та шахрайськими операціями. Ці явища набули особливої актуальності в контексті кризових ситуацій, що зумовлюють агресивну конкурентну поведінку підприємств та організацій.

Важливою складовою сучасних механізмів забезпечення економічної безпеки стає комплаєнс-контроль, який відіграє ключову роль у формуванні системи запобігання правопорушенням і регулювання внутрішньої відповідності корпоративних процесів установленим нормам.

Поняття «комплаєнс» (від англ. *compliance* – відповідність, дотримання) походить від дієслова *to comply* – виконувати, підкорятися.

Відповідно до трактування Міжнародної асоціації комплаєнсу (*International Compliance Association*), цей термін відображає здатність суб'єкта господарювання функціонувати відповідно до чинних законодавчих, нормативних та етичних стандартів [1].

Вітчизняна практика впровадження комплаєнс-механізмів наразі найбільш розвинена у сфері банківських послуг, тоді як промисловий сектор також стикається з численними викликами, пов'язаними з недобросовісною поведінкою контрагентів. Зокрема, для підприємств реального сектора економіки особливо актуальними залишаються питання запобігання корупційним ризикам у процесі проведення тендерних процедур, залучення інвестицій, організації збутової діяльності та інших ключових господарських операцій.

Останні публікації показують: комплаєнс переходить від «юридичної оборони» до проактивної бізнес-функції, тісно інтегрованої зі стратегією, ризик-менеджментом і ESG; головні виклики – регуляторна фрагментація, AI і кібер-/третьосторонні ризики, а також вимірювання ефективності програм [11].

Стаття Карпушенко М. Ю., Карпушенко О. О. «Теоретико-методологічні аспекти формування системи комплаєнс-контролю» розглядає теорію

та практику створення системи комплаєнсу в бізнес-процесах підприємств.

Дослідження А. Фоменко та Г. Грінченко «Systemic basis for implementing compliance management as a framework for sustainable development of Ukrainian enterprises» наголошує на зв'язку між комплаєнс-менеджментом і цілями сталого розвитку (ESG, соціальні й екологічні аспекти) [10].

Аналіз «Financial compliance as a tool for minimizing risks in the activities of financial institutions in the context of European integration: the case of Ukraine» О. Кузьмак – про ризики, вимоги фінансових інститутів, відповідність європейським директивам.

Ефективність управління бізнес-процесами на промислових підприємствах є визначальним чинником їх економічної безпеки. В умовах прискореного розвитку ринкових відносин і глобалізаційних трансформацій актуалізується необхідність удосконалення корпоративних стандартів і гармонізації внутрішніх регламентів із міжнародними практиками ведення бізнесу.

Запровадження комплаєнс-системи в діяльність підприємств промислового сектора виступає ключовим інструментом посилення внутрішнього контролю, що сприяє мінімізації регуляторних, фінансових і репутаційних ризиків як у внутрішньому середовищі організації, так і у взаємодії із зовнішніми стейкхолдерами.

Функціонування підприємства в сучасному економічному середовищі супроводжується численними ризиками, що можуть мати як зовнішнє, так і внутрішнє походження. Загрози економічній безпеці можуть бути спричинені як діями контрагентів (партнерів, конкурентів), так і поведінкою персоналу організації. Негативні наслідки можуть виникати не лише внаслідок навмисних протиправних дій, але й через некомпетентність, неухважність чи недбалість працівників. У структурі комплаєнс-ризиків розрізняють фінансову та нефінансову складові. Нефінансові загрози поділяються на правові та репутаційні ризики. Перші пов'язані з порушенням чинних нормативно-правових вимог, тоді як другі формуються під впливом репутаційних втрат, що можуть виникнути внаслідок неналежної

ділової поведінки або неетичних дій підприємства у взаємодії з партнерами, клієнтами та іншими зацікавленими сторонами.

Різні регуляції, окремі галузеві вимоги, зовнішні санкції та очікування європейських партнерів створюють великий тиск на компанії, щоб вони мали гнучкість і адаптивність.

Багато компаній (особливо середнього та малого бізнесу) не мають достатньо знань і компетенцій для самостійного впровадження складних систем комплаєнсу за стандартами ISO або вимог ЄС.

На сьогодні в Україні бракує узагальнених досліджень та кейсів про те, як комплаєнс реально знижує витрати, штрафи, підвищує довіру. Недостатньо стандартних показників і авторитетних практик для виміру ефекту комплаєнсу (ROI, maturity models, показників репутаційного ризику тощо).

У контексті цифрової трансформації та активної інтеграції українських підприємств у глобальні ринки, технологічний прогрес, розвиток штучного інтелекту, особливості регуляторного середовища та діяльність контролюючих органів мають суттєвий вплив на рівень економічної безпеки.

Метою статті є обґрунтування ролі комплаєнс-менеджменту як сучасного інструменту забезпечення економічної безпеки підприємства, визначення основних проблем його впровадження в українських реаліях та окреслення перспектив застосування в контексті інтеграції до європейсько-го та світового економічного простору.

Стаття спрямована на теоретичне узагальнення сутності комплаєнсу в контексті економічної безпеки, виявлення проблем і бар'єрів впровадження комплаєнсу в Україні та визначення перспектив розвитку комплаєнс-менеджменту як стратегічного інструменту управління.

Динамічні зміни у правовому полі та підвищена увага держави до питань прозорості бізнес-процесів обумовлюють розширення нормативних вимог, яких повинні дотримуватись компанії. Необхідність мінімізації нелегальних економічних практик, забезпечення ефективного управління підприємствами, а також посилення економічних і соціальних результатів їх діяльності зумовлюють актуальність впровадження комплаєнс-механізмів як інструменту забезпечення стабільності та конкурентоспроможності бізнесу.

Прагнення державних регуляторних органів і управлінських структур підприємств до посилення контролю за дотриманням встановлених норм сприяє впровадженню додаткових адміністративних механізмів. Це, своєю чергою, покращує процеси моніторингу та нагляду, проте може супроводжуватися зниженням загальної операційної ефективності.

Для суб'єктів господарювання та їхніх працівників зростає навантаження, пов'язане з витратами на забезпечення відповідності вимогам, підвищується ймовірність порушень, а фокус управлінських процесів зміщується з досягнення стратегічних цілей на формальне дотримання регуляторних норм. Внутрішні регламенти можуть бути адаптовані відповідно до специфіки діяльності компанії, тоді як зовнішні вимоги часто є жорстко регламентованими та не підлягають коригуванню. У зв'язку з цим підприємства змушені спрямовувати значні ресурси на управління процесами відповідності.

Традиційно функції контролю за виконанням регуляторних норм покладалися на юридичні, кадрові служби або безпосередньо на керівників структурних підрозділів. Однак із розширенням сфери регуляторного впливу виникла потреба у створенні спеціалізованої функції, що охоплює не лише контроль, а й формування корпоративної культури відповідності. Особливого значення набуло навчання персоналу етичним і професійним стандартам, які регламентують поведінку як у межах організації, так і у взаємодії з партнерами та регуляторами. Так сформувалася система комплаєнс-контролю.

На сьогодні в більшості фінансових установ України діють спеціалізовані підрозділи, які займаються питаннями інформаційної безпеки та нормативної відповідності, ідентифіковані як «комплаєнс-служби». Термін «комплаєнс» походить із англосаксонської правової традиції, і його буквальный переклад як «відповідність» не повною мірою передає зміст цього поняття. З огляду на це доцільним є детальне вивчення наукових підходів до його визначення та застосування в корпоративному управлінні.

Аналіз наукових підходів свідчить про відсутність єдиного підходу до трактування поняття «комплаєнс», що зумовлює дискусійний характер його визначення. Деякі дослідники розглядають комплаєнс як інструмент контролю, специфічний вид контролінгу, форму внутрішнього аудиту або функцію регуляторного нагляду [2]. Водночас у літературі він також трактується як управлінський підхід [2], структурний елемент корпоративної системи [2; 3], форма відповідальності чи зобов'язань, а також різновид аудиторської діяльності [4].

Інші автори наголошують на самостійності комплаєнсу, визначаючи його як процес, механізм перевірки або інтегровану систему управління ризиками [5]. Основними критеріями відповідності, що використовуються в наукових підходах до визначення комплаєнсу, є чинне законодавство, регуляторні вимоги, професійні стандарти, корпора-

тивні норми та етичні принципи [6]. Ці визначення допомагають розкрити термін «комплаєнс» у контексті управлінських, юридичних та організаційних аспектів діяльності (табл. 1).

Моніторинг та ідентифікація ризиків, пов'язаних із фінансовими зловживаннями (зокрема, відмиванням коштів, отриманих злочинним шляхом, фінансуванням терористичної діяльності, залученням ненадійних контрагентів, випадками шахрайства, корупції, конфліктом інтересів, а також використанням інсайдерської інформації), є одним із ключових завдань комплаєнс-системи.

З огляду на це в науковій літературі висловлюється пропозиція розмежовувати комплаєнс за напрямками: *юридичний комплаєнс*, що забезпечує відповідність діяльності підприємства чинним нормативно-правовим актам, та *етичний комплаєнс*, який охоплює дотримання галузевих стандартів, положень саморегулювальних організацій і внутрішніх корпоративних норм [7].

На нашу думку, комплаєнс поступово набуває чітких характеристик як особливий механізм контролю, основною метою якого є мінімізація потенційних економічних ризиків. Його функціональне призначення полягає в запобіганні негативним наслідкам управлінських рішень, що можуть призвести до фінансових, матеріальних або репутаційних втрат, тим самим забезпечуючи належний рівень економічної безпеки підприємства.

Проведений порівняльний аналіз дозволяє виокремити ключові відмінності комплаєнс-контролю від інших видів управлінського контролю, що підтверджує його специфічну роль у загальній системі економічної безпеки підприємства. Узагальнені результати цього дослідження наведено в табл. 2.

З результатами проведеного порівняльного аналізу можна виокремити ключові характеристики комплаєнсу як сучасного інструменту контролю:

- ✦ *проактивний підхід* – комплаєнс спрямований не лише на виявлення порушень, а й на їхню превенцію шляхом розробки політик, регламентів і контрольних механізмів, що мінімізують ризики та створюють сприятливі умови для ефективного функціонування підприємства;
- ✦ *інтеграція з бізнес-процесами* – система комплаєнс-контролю охоплює всі рівні управління організацією, адаптуючи регуляторні вимоги до її специфіки та галузевих особливостей, що забезпечує комплексний підхід до управління ризиками;
- ✦ *фокус на етичні стандарти та корпоративну культуру* – на відміну від традиційних форм контролю, комплаєнс не лише забезпечує дотримання правових норм, а й сприяє формуванню культури відповідальності, професійної етики та дотримання морально-етичних принципів як у внутрішній діяльності компанії, так і у відносинах із зовнішніми стейкхолдерами.

Незалежно від сфери функціонування більшість організацій застосовують комплаєнс у таких ключових напрямках: протидія корупційним практикам, дотримання стандартів корпоративної етики, запобігання фінансовим зловживанням і «відмивання» доходів, захист конфіденційної інформації, а також забезпечення належної взаємодії з регуляторними органами відповідно до вимог чинного законодавства.

Конфіденційність у контексті комплаєнсу визначається як забезпечення захисту персональних

Таблиця 1

Визначення, які допомагають розкрити термін «комплаєнс» у контексті управлінських, юридичних та організаційних аспектів діяльності

Автор(-и)	Визначення
Словник англійської мови	Комплаєнс означає здатність дотримуватися норм, вимог, правил, стандартів, законів, особливо в юридичних і фінансових контекстах
Романчик Т. В.	Комплаєнс – це система управління та нагляду за дотриманням законодавчих вимог, стандартів і внутрішніх політик організації
Пальцун І. М.	Комплаєнс є процесом забезпечення відповідності діяльності організації внутрішнім і зовнішнім вимогам через постійний моніторинг і аудит
Калініченко Л. Л.	Комплаєнс – це система дій та інструментів, що забезпечує дотримання етичних і юридичних стандартів на всіх рівнях управління організацією
Цюцяк А. Л., Цюцяк І. Л.	Комплаєнс визначається як комплекс заходів, спрямованих на гарантування відповідності діяльності організації нормативно-правовим вимогам

Джерело: узагальнено авторами на основі [1; 6–8].

Порівняльний аналіз комплаєнс-контролю з іншими формами контролю

Критерій	Комплаєнс-контроль	Управлінський контроль	Внутрішній аудит
Економічний агент	Організація		
Зміст контролю	Перевірка відповідності зовнішнім і внутрішнім нормативно-правовим актам, галузевим стандартам, внутрішнім регламентам	Розробка та прийняття управлінських рішень для нормального функціонування економічного суб'єкта	Комплекс заходів щодо проведення моніторингу діяльності економічного суб'єкта
Предмет контролю	Комплаєнс-ризик	Доходи та витрати організації	Будь-який процес, функціональний напрямок і система в діяльності організації
Забезпечення контролю	Фінансові та нефінансові показники	Фінансові показники	Фінансові та нефінансові показники
Реалізація контролю	Контроль за відповідністю фінансових і нефінансових показників	Моніторинг фінансових показників і формування управлінського рішення	Моніторинг і контроль фінансових і нефінансових показників
Підрозділ	Відділ комплаєнс-контролю	Менеджери компанії	Служба внутрішнього контролю

Джерело: складено авторами на основі [8].

даних клієнтів та нерозголошення інформації, що стосується їхньої діяльності. Цей напрямок регулює принципи роботи з чутливими відомостями, включно з процедурами обробки, зберігання та використання особистої інформації, деталей укладених угод і фінансових операцій. Формування відповідної корпоративної культури передбачає дотримання суворих стандартів інформаційної безпеки, що є критично важливим для збереження довіри клієнтів і партнерів.

Корпоративний кодекс етики виступає нормативним документом, що визначає фундаментальні морально-етичні принципи організації, стратегічні орієнтири та стандарти поведінки персоналу. Він охоплює аспекти відповідальності працівників, встановлює загальні вимоги до їхньої ділової етики та взаємодії як усередині компанії, так і з зовнішніми контрагентами.

Окремим напрямом у межах корпоративної етики є врегулювання конфліктів інтересів, що виникають у разі суперечності між особистими інтересами співробітника та інтересами організації або між інтересами різних клієнтів компанії. Політика управління подібними ситуаціями передбачає обов'язкову ідентифікацію потенційних ризиків та їхнє завчасне усунення.

При цьому основоположним принципом є пріоритет корпоративних інтересів над особистими, незалежно від посади, яку обіймає співробітник.

Комплаєнс-системи набувають найбільшого поширення у фінансових установах і компаніях,

що здійснюють діяльність на міжнародних ринках, де дотримання міжнародних стандартів є не лише конкурентною перевагою, а й обов'язковою умовою операційної діяльності.

Незважаючи на значне різноманіття напрямів комплаєнсу, можна виокремити його види, які є базовими та необхідними для всіх сфер економічної діяльності. До них належать податковий, корпоративний та антикорупційний комплаєнс, що забезпечують відповідність діяльності підприємства загальним правовим і регуляторним нормам. Водночас існують специфічні галузеві форми комплаєнсу, що визначаються особливостями конкретної сфери бізнесу, зокрема будівельний, медичний, комплаєнс у сфері корпоративних закупівель або охорони об'єктів культурної спадщини.

Згідно з результатами експертних досліджень, підвищені комплаєнс-ризикі характерні для функціональних підрозділів, які здійснюють закупівлі, реалізацію продукції, управління персоналом і фінансовими ресурсами [8].

Недобросовісні або неетичні дії співробітників можуть призводити до фінансових зловживань, таких як укладання угод за економічно необґрунтованими цінами, придбання товарів і послуг без реальної потреби, розкрадання активів або їхня нецільова витрата. Варто зазначити, що більшість підприємств намагаються усунути подібні проблеми вже після їхнього виникнення, що збільшує масштаб потенційних збитків і негативних наслідків.

Окрему увагу слід приділити впливу технологічного прогресу на економічну безпеку організацій. Сучасні цифрові технології та інноваційні підходи до обробки й передачі інформації створюють як додаткові ризики, пов'язані з витоками даних і кіберзагрозами, так і нові можливості для підвищення рівня контролю, автоматизації процесів комплаєнсу та ефективного управління корпоративними ризиками.

Використання інформаційних технологій у діяльності підприємств супроводжується низкою ризиків, які можуть негативно вплинути на рівень їхньої економічної безпеки. *Основні загрози*, пов'язані з інформаційними ризиками, включають:

1. Кібератаки та несанкціонований доступ до інформаційних систем.

Організації постійно стикаються з ризиком цілеспрямованих кібератак, що здійснюються зловмисниками з метою отримання неправомірного доступу до критично важливих даних. Серед об'єктів атак – персональна інформація клієнтів, фінансові транзакції, стратегічні бізнес-плани та інтелектуальна власність, викрадення яких може завдати значних економічних і репутаційних втрат.

2. Компрометація конфіденційних даних.

Недостатньо ефективні механізми захисту корпоративної інформації можуть спричинити її витік, що, своєю чергою, здатне призвести до фінансових збитків, втрати довіри контрагентів та порушення безперервності бізнес-процесів. Крім того, збої в інформаційних системах управління виробництвом можуть вплинути на стабільність операційної діяльності та призвести до втрати конкурентних позицій.

3. Загроза деструктивного впливу шкідливого програмного забезпечення.

Впровадження вірусного або іншого шкідливого програмного забезпечення може спричинити масштабні порушення в роботі організації. Зокрема, можливе блокування доступу до інформаційних ресурсів, знищення або модифікація важливих даних, а також вимагання викупу за їх відновлення. Такі події можуть призвести до значного зниження операційної ефективності, фінансових втрат і падіння ділової репутації.

4. Ризики, пов'язані з людським фактором.

Несанкціоновані дії співробітників, як навмисні, так і ненавмисні, можуть спричинити витік даних або порушення інформаційної безпеки. Зловживання посадовими повноваженнями або недотримання протоколів безпеки може створювати потенційні загрози не лише для самої організації, а й для її клієнтів та партнерів. У разі порушення за-

конодавчих норм можливе застосування санкціонованих заходів, що включають юридичну відповідальність та фінансові штрафи.

Отже, цифрові ризики є невід'ємною частиною сучасного бізнес-середовища, а їхній вплив на економічну безпеку організацій може мати як короткострокові, так і довгострокові наслідки. Для мінімізації зазначених загроз необхідно впроваджувати комплексну стратегію управління інформаційною безпекою, що включає застосування сучасних технологій захисту, проведення регулярного аудиту систем і підвищення рівня обізнаності персоналу щодо ризиків у сфері кібербезпеки.

ВИСНОВКИ

Застосування сучасних інформаційних технологій, зокрема штучного інтелекту, сприятиме підвищенню ефективності процесів комплаєнсу завдяки розширенню можливостей аналітичного опрацювання даних, що дозволяє своєчасно коригувати дії персоналу та вдосконалювати внутрішні бізнес-процеси. Використання алгоритмів автоматизованого аналізу сприяє підвищенню точності контролю та моніторингу операційної діяльності організації, що, своєю чергою, знижує ймовірність виникнення помилок, зумовлених людським фактором.

Завдяки технологічним рішенням на основі штучного інтелекту можлива автоматизація таких функцій, як виявлення аномальних фінансових операцій, ідентифікація клієнтів та аналіз поведінкових патернів персоналу, що підвищує рівень інформаційної безпеки. Крім того, інтеграція таких технологій у процеси прийняття рішень дозволяє здійснювати всебічний контроль за дотриманням корпоративних політик і нормативних вимог.

Алгоритми машинного навчання здатні обробляти великі масиви інформації в режимі реального часу, визначати потенційні порушення регламентів та прогнозувати ризики на основі аналізу історичних даних. Це дає змогу не лише мінімізувати тимчасові витрати на моніторинг відповідності внутрішнім стандартам, а й суттєво покращити якість ухвалених управлінських рішень.

Разом із тим застосування штучного інтелекту в системах комплаєнсу потребує належного контролю з боку спеціалістів організації для забезпечення коректної інтерпретації отриманих результатів та дотримання етичних норм. Ефективне управління цими технологіями дозволяє не лише підвищити рівень автоматизації внутрішніх процедур, а й сприяє формуванню прозорого та відповідального корпоративного середовища.

Таким чином, ефективна система комплаєнсу відіграє стратегічну роль у забезпеченні економічної безпеки підприємства, сприяючи знижен-

ню операційних ризиків, мінімізації фінансових втрат і запобіганню правовим санкціям. Особливо актуальним є застосування комплаєнс-підходів у фінансових установах і компаніях, що ведуть діяльність на міжнародних ринках, оскільки вони забезпечують дотримання регуляторних вимог, підтримують високий рівень корпоративної етики та формують довіру з боку зацікавлених сторін, включно з партнерами, клієнтами та державними контролюючими органами. Коректно впроваджена система комплаєнсу дозволяє організації своєчасно реагувати на ринкові трансформації, адаптуватися до нових викликів та сприяти довгостроковій стійкості бізнесу.

Водночас процес становлення комплаєнс-функції в Україні характеризується відсутністю системного підходу та нормативно-правового регулювання, що ускладнює його ефективне впровадження. Більшість організацій акцентує увагу переважно на антикорупційних заходах, а також на питаннях фінансового та податкового контролю, тоді як комплексний підхід до управління регуляторними ризиками все ще перебуває на етапі формування. Відсутність законодавчого зобов'язання щодо обов'язкового застосування комплаєнсу зумовлює те, що визначення ризиків, їхньої частоти та масштабності наслідків покладається виключно на внутрішні управлінські структури підприємств. Оптимальним варіантом є усвідомлення бізнесом необхідності інтеграції комплаєнс-процедур як інструменту саморегуляції та забезпечення ефективного корпоративного управління.

Комплаєнс-механізми сприяють превентивному виявленню загроз, зокрема у сферах запобігання корупції та конфлікту інтересів. Його основна перевага полягає в можливості ідентифікації потенційних порушень на ранніх стадіях, що дозволяє мінімізувати ризики застосування санкцій з боку регуляторних органів та підвищити рівень прозорості бізнес-процесів.

У перспективі впровадження комплексного підходу до комплаєнсу здатне стати важливим чинником забезпечення економічної безпеки та сталого розвитку організацій у конкурентному середовищі. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Романчик Т. В. Комплаєнс як інструмент забезпечення економічної безпеки підприємства. *Стратегічно-інноваційний розвиток суб'єктів економічної системи в умовах глобалізації*: зб. тез наук. робіт 2-ї Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (м. Кременчук, 8–10 листопада 2017 р.). Кременчук: КрНУ, 2017. С. 118–121. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/f050696f-6183-4dc8-9a95-1ad931de09c5/content>

2. Бортников Г. Комплаєнс риск (риск несоблюдения): международные стандарты и их применимость для банков в странах СНГ. URL: https://www.iiaru.ru/inner_auditor/publications/articles/foreign_mass_media_articles/gennadiybortnikov-komplaiens-risk-risk-nesoblyude/?sphrase_id=1186
3. Прохорова В., Божанова О., Дуднева Ю. Конвергентно-когнітивні основи інноваційного розвитку промислових підприємств. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія «Економіка»*. 2021. Вип. 10. DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-10\(20\)-07](https://doi.org/10.33296/2707-0654-10(20)-07)
4. Березюк К. М. Реалізація комплаєнс-політики НАЕК «Енергоатом» як основа розвитку соціальної відповідальності атомної енергетики. *Соціальна економіка*. 2021. Вип. 61. С. 42–50. DOI: <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2021-61-04>
5. Українські компанії почали впроваджувати комплаєнс-контроль. Що це і навіщо? *YouControl*. 2019. URL: <https://youcontrol.com.ua/blog/komplaiens-kontrol-shcho-tse-i-navishcho/>
6. Пальцун І. М. Compliance-політика як складова корпоративної культури підприємства. *Торгівля і ринок України*. 2013. Вип. 35. С. 134–141. URL: <https://journals.uran.ua/index.php/2079-4762/article/view/11563>
7. Калініченко Л. Л. Теоретичні аспекти функціонування комплаєнсу у вітчизняних банках. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2014. Вип. 6. Ч. 4. С. 242–245. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhu_du_en_2014_6\(4\)_62](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhu_du_en_2014_6(4)_62)
8. Сидоренко Д. Комплаєнс: why do we need it? *Юридична газета*. 2018. № 19–20. URL: <http://yur-gazeta.com/publications/practice/inshe/komplaiens-why-do-we-need-it.html>
9. Цюцяк А. Л., Цюцяк І. Л. Впровадження системи комплаєнс-контролю у вітчизняну систему незалежного фінансового контролю та аудиту. *Економіка: науково-інформаційний вісник*. 2011. № 3. С. 200–206. URL: https://visnyk.iful.edu.ua/wp-content/uploads/2019/10/30_2011_3.pdf
10. Fomenko A., Hrinchenko H. Systemic basis for implementing compliance management as a framework for sustainable development of Ukrainian enterprises. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія «Економіка»*. 2024. Вип. 19. DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-19\(38\)-07](https://doi.org/10.33296/2707-0654-19(38)-07)
11. Moving faster: Reinventing compliance to speed up, not trip up. *PwC's Global Compliance Survey 2025*. URL: https://www.pwc.com/gx/en/issues/risk-regulation/pwc-global-compliance-study-2025.pdf?utm_source=chatgpt.com

REFERENCES

- Bereziuk, K. M. (2021). Realizatsiia komplaiens-polityky NAEK «Enerhoatom» yak osnova rozvytku sotsialnoi

- vidpovidalnosti atomnoi enerhetyky [Implementation of compliance policy of NNEGC "Energoatom" as a basis for the development of social responsibility of nuclear energy]. *Sotsialna ekonomika*, 61, 42–50. <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2021-61-04>
- Bortnykov, H. (n. d.). *Komplaiens rysk (rysk nesobliudeniya): mezhdunarodnye standarty y ykh pryemymost dlia bankov v stranakh SNH* [Compliance risk (risk of non-compliance): international standards and their applicability for banks in the CIS countries]. https://www.iiaru.ru/inner_auditor/publications/articles/foreign_mass_media_articles/gennadiybortnikov-komplaiens-risk-risk-nesoblyudeniya/?sphrase_id=1186
- Fomenko, A., & Hrinchenko, H. (2024). Systemic basis for implementing compliance management as a framework for sustainable development of Ukrainian enterprises. *Adaptyvne upravlinnia: teoriia i praktyka. Seriiia «Ekonomika»*, 19. [https://doi.org/10.33296/2707-0654-19\(38\)-07](https://doi.org/10.33296/2707-0654-19(38)-07)
- Kalinichenko, L. L. (2014). Teoretychni aspekty funktsionuvannia komplaiensu u vitchyznianskykh bankakh [Theoretical aspects of compliance functioning in domestic banks]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Seriiia «Ekonomichni nauky»*, 6(4), 242–245. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhd_en_2014_6\(4\)_62](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhd_en_2014_6(4)_62)
- Paltsun, I. M. (2013). Sompliance-polityka yak skladova korporatyvnoi kultury pidpriemstva [Compliance policy as a component of corporate culture of the enterprise]. *Torhivlia i rynok Ukrainy*, 35, 134–141. <https://journals.uran.ua/index.php/2079-4762/article/view/11563>
- Prokhorova, V., Bozhanova, O., & Dudnieva, Yu. (2021). Konverhentno-kohnityvni osnovy innovatsiinoho rozvytku promyslovykh pidpriemstv [Convergent-cognitive foundations of innovative development of industrial enterprises]. *Adaptyvne upravlinnia: teoriia i praktyka. Seriiia «Ekonomika»*, 10. [https://doi.org/10.33296/2707-0654-10\(20\)-07](https://doi.org/10.33296/2707-0654-10(20)-07)
- PwC. (n. d.). *Moving faster: Reinventing compliance to speed up, not trip up*. PwC's Global Compliance Survey 2025. https://www.pwc.com/gx/en/issues/risk-regulation/pwc-global-compliance-study-2025.pdf?utm_source=chatgpt.com
- Romanchuk, T. V. (2017). Komplaiens yak instrument zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva [Compliance as a tool for ensuring the economic security of an enterprise]. *Stratehichno-innovatsiinyi rozvytok subiektiv ekonomichnoi systemy v umovakh hlobalizatsii: zb. tez nauk. robit 2-yi Mizhnar. nauk-prakt. internet-konf.* (pp. 118–121). KrNU [Kremen-chuk National University]. <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/f050696f-6183-4dc8-9a95-1ad931de09c5/content>
- Sydorenko, D. (2018). *Komplaiens: why do we need it?* [Compliance: why do we need it?]. *Yurydychna hazeta*, 19–20. <http://yur-gazeta.com/publications/practice/inshe/komplaiens-why-do-we-need-it.html>
- Tsiutsiak, A. L., & Tsiutsiak, I. L. (2011). Vprovadzhennia systemy komplaiens-kontroliu u vitchyznianu systemu nezalezhnoho finansovoho kontroliu ta audytu [Implementation of compliance control system in the domestic system of independent financial control and audit]. *Ekonomika: naukovo-informatsiinyi visnyk*, 3, 200–206. https://visnyk.iful.edu.ua/wp-content/uploads/2019/10/30_2011_3.pdf
- YouControl. (2019). *Ukrainski kompanii pochaly vprovadzhuvaty komplaiens-kontrol. Shcho tse i navishcho?* [Ukrainian companies have begun to implement compliance control. What is it and why?]. <https://you-control.com.ua/blog/komplaiens-kontrol-shcho-tse-i-navishcho/>