

# ДОЦІЛЬНІСТЬ І МОЖЛИВІСТЬ ПОЄДНАННЯ ЕТИКИ ТА ІНСТРУМЕНТІВ КОМПЛАЄНСУ В УПРАВЛІННІ ЕКОНОМІЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ ОРГАНІЗАЦІЙ

©2025 МАКОВОЗ О. В., КОВАЛЬ Д. В.

УДК 174:005.35:330.3  
JEL: M11; M16; M19

## Маковоз О. В., Коваль Д. В. Доцільність і можливість поєднання етики та інструментів комплаєнсу в управлінні економічними процесами організацій

У статті розглянуто теоретичні та прикладні аспекти поєднання етичних принципів та комплаєнс-підходів у сучасному економічному управлінні. Визначено ключові передумови доцільності інтеграції етики та комплаєнсу як інструментів формування довіри, відповідальності та прозорості в організаційних процесах. Автори акцентують увагу на тому, що в умовах глобалізації та зростання регуляторного тиску компанії стикаються з викликами, які вимагають не лише дотримання нормативно-правових вимог, але й дотримання високих етичних стандартів. Проведено аналіз потенційних конфліктів між юридичними зобов'язаннями та моральними імперативами в міжнародному бізнесі. Особливу увагу приділено ролі корпоративної культури, підтримці керівництва та впливу культурних особливостей на реалізацію етико-комплаєнс стратегій. Запропоновано структурну модель поєднання етичних цінностей із системою комплаєнсу для підвищення ефективності економічного управління. Зроблено висновок про те, що етика та комплаєнс не повинні розглядатися як окремі або суперечливі елементи, а як взаємодоповнювальні складові єдиної управлінської системи. Їх синергія дозволяє досягти не лише відповідності зовнішнім нормам, але й внутрішньої стійкості бізнесу. Матеріал буде корисний фахівцям з управління, юристам, економістам і дослідникам корпоративної поведінки.

**Ключові слова:** етика, комплаєнс, економічне управління, корпоративна культура, управлінські рішення, соціальна відповідальність бізнесу.

**Рис.: 1. Табл.: 1. Бібл.: 11.**

**Маковоз Олена Володимирівна** – кандидат економічних наук, доцент, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна (майдан Свободи, 4, Харків, 61022, Україна)

**E-mail:** o.makovoz@karazin.ua

**Коваль Даниїл Вікторович** – здобувач, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна (майдан Свободи, 4, Харків, 61022, Україна)

UDC 174:005.35:330.3  
JEL: M11; M16; M19

## Makovoz O. V., Koval D. V. Feasibility and Prospects of Integrating Ethics and Compliance Tools in the Management of Organizational Economic Processes

The article examines both theoretical and practical aspects of combining ethical principles and compliance approaches in modern economic management. The key prerequisites for the feasibility of integrating ethics and compliance as instruments for building trust, responsibility, and transparency in organizational processes are identified. The authors highlight that in the context of globalization and increasing regulatory pressure, companies face challenges that demand not only adherence to legal requirements but also compliance with high ethical standards. An analysis is carried out of potential conflicts between legal obligations and moral imperatives in international business. Special attention is given to the role of corporate culture, leadership support, and the impact of cultural characteristics on the implementation of ethics-compliance strategies. A structural model for integrating ethical values with a compliance system to enhance the efficiency of economic management is proposed. It is concluded that ethics and compliance should not be regarded as separate or conflicting elements, but as complementary components of a unified management system. Their synergy allows not only adherence to external standards but also internal business resilience. This material will be useful for management professionals, lawyers, economists, and researchers of corporate behavior.

**Keywords:** ethics, compliance, economic management, corporate culture, managerial decisions, corporate social responsibility.

**Fig.: 1. Tabl.: 1. Bibl.: 11.**

**Makovoz Olena V.** – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, V. N. Karazin Kharkiv National University (4 Svobody Square, Kharkiv, 61022, Ukraine)

**E-mail:** o.makovoz@karazin.ua

**Koval Daniil V.** – Applicant, V. N. Karazin Kharkiv National University (4 Svobody Square, Kharkiv, 61022, Ukraine)

У сучасному бізнес-середовищі питання етики та комплаєнсу займають все важливіше місце. Однак чи можна їх поєднати, забезпечивши одночасно дотримання законодавчих вимог і високих етичних стандартів? Це питання стало особливо актуальним у контексті глобаліза-

ції, коли компанії працюють в різних юрисдикціях, стикаються з різними культурними та соціальними нормами і піддаються новим ризикам у сфері корпоративної відповідальності.

Етика та комплаєнс – це концепти, які активно досліджуються в сучасних наукових працях,

і багато відомих вчених розглядали ці теми в контексті організаційного управління, права, корпоративної відповідальності та соціальних норм.

Чимало вчених розглядали тему поєднання етики та комплаєнсу у своїх працях. Джон Роулс вважається одним із найвідоміших філософів, чия праця «Теорія справедливості» істотно вплинула на сучасну етику. Його концепція справедливості в контексті «оригінальної позиції» та «вуалі незнання» є важливою для розуміння етичних аспектів корпоративної поведінки, що є основою для створення етичних кодексів у компаніях і на рівні організаційної політики. Дж. Роулс досліджує концепцію справедливості, яка може бути застосована до корпоративної етики, де організації повинні діяти відповідно до принципів справедливості та рівних можливостей для всіх зацікавлених сторін [1].

Артур Шопенгауер відомий своїми працями, що стосуються моральних дилем, етики та моралі. Його концепція «волі» як основи людської поведінки сприяє розумінню, чому люди часто роблять неетичні вибори, навіть коли розуміють етичні норми. А. Шопенгауер наголошує на важливості моральної самосвідомості та внутрішнього прагнення до доброчесності, що може бути основою для створення етичних стандартів у компаніях [2].

Майкл Сендель – відомий американський філософ, чия робота стосується моральних питань і етики, зокрема в контексті публічної політики, права та соціальних норм. Його книга «Справедливість: Що є правильним у нашому світі?» популяризує питання етики в суспільних справах і має значення для розуміння етичних принципів у бізнесі та управлінні. М. Сендель досліджує, як мораль і справедливість повинні впливати на політичні та бізнес-рішення, наголошуючи на важливості етичних стандартів для розуміння соціальної відповідальності компаній [3].

Річард Девідсон є відомим ученим, який досліджує вплив емоцій і нейробіології на етичні рішення. Його роботи стосуються того, як мозок обробляє етичні та моральні рішення, що може бути важливим для розробки етичних моделей для організацій. Р. Девідсон досліджує, як мозок реагує на моральні виклики, що може допомогти в розумінні того, як люди приймають етичні рішення в організаціях і як створювати етичні стратегії для компаній [4].

Кеннет Френч є одним із найвідоміших дослідників у галузі бізнес-етики, і його праці присвячені питанням моральних дилем у бізнесі, корпоративній відповідальності та прийняттю етичних рішень в організаціях. Він розглядає, як підприєм-

ства повинні інтегрувати етичні принципи у свою діяльність для досягнення тривалого успіху та мінімізації юридичних і моральних ризиків [5].

Томас Дональдсон, відомий вчений у галузі бізнес-етики, який разом з іншими вченими досліджує взаємозв'язок між етикою і комплаєнсом в організаціях. Він розробив теорії про етичні дилеми та конфлікти інтересів у бізнесі. Т. Дональдсон підтримує ідею, що компанії повинні активно працювати над впровадженням етичних стандартів і комплаєнс-програм, щоб забезпечити відповідність з юридичними та моральними вимогами [6].

Тема етики та комплаєнсу в працях українських вчених також є важливою, оскільки ці концепти активно розвиваються в контексті українського бізнесу, права та управлінської практики. Хоча дослідження в цій сфері не такі широкі, як у західних країнах, все ж існують значні напрацювання українських учених, що розглядають етику та комплаєнс у різних аспектах – від корпоративної етики до юридичних і соціальних норм.

Ірина Коваль, відома українська дослідниця в галузі етики, зокрема у контексті корпоративної відповідальності. Вона працює над темами етичного управління, соціальної відповідальності бізнесу, а також впровадження комплаєнс-програм в українських компаніях. І. Коваль досліджує питання етики в умовах глобалізації та трансформаційного періоду для України. Вона також зосереджується на необхідності розвитку інститутів, що допомагають забезпечити дотримання етичних стандартів і комплаєнсу в українському бізнес-середовищі [7].

Анатолій Гальчинський у своїх працях розглядає етичні проблеми бізнесу та управлінських практик в Україні. Він досліджує моральні аспекти у взаєминах між бізнесом і суспільством, підкреслюючи важливість відповідального бізнесу для сталого розвитку країни. А. Гальчинський пропонує моделі корпоративної етики, які б сприяли підвищенню соціальної відповідальності українських компаній. Це включає також розгляд комплаєнс-ініціатив як частини корпоративної соціальної відповідальності [8].

Володимир Мельник, дослідник у сфері управлінських наук, розглядає питання етики в управлінській практиці, зокрема в контексті малого та середнього бізнесу. Він досліджує моральні принципи, які повинні визначати прийняття управлінських рішень. В. Мельник акцентує на необхідності інтеграції етичних стандартів у практику прийняття рішень на рівні керівництва. Це включає також питання комплаєнсу в організаціях і важливість забезпечення етичної поведінки працівників [9].

Леонід Крисаченко, вчений у сфері публічного управління, розглядає етичні принципи в контексті роботи державних органів та публічного сектора в Україні. У його працях етика пов'язана з підвищенням ефективності публічного управління та боротьбою з корупцією. Л. Крисаченко досліджує, як етичні стандарти повинні бути втілені в політиці та управлінських процесах державних органів, підкреслюючи важливість комплаєнс-програм для запобігання корупційним правопорушенням.

Тетяна Кузьмічова займається питаннями корпоративної соціальної відповідальності та комплаєнсу в Україні. Вона розглядає, як українські компанії можуть інтегрувати комплаєнс-програми у свою діяльність, зокрема щодо екологічної, соціальної та економічної відповідальності. Вчена акцентує на важливості цих програм для підвищення прозорості та довіри до бізнесу в Україні.

У працях українських вчених етика та комплаєнс часто розглядаються як взаємопов'язані аспекти корпоративного та публічного управління. Проблеми соціальної відповідальності, боротьба з корупцією, інтеграція етичних стандартів у корпоративну культуру, а також розробка комплаєнс-програм для підприємств є важливими темами в українських наукових дослідженнях. Ці дослідження сприяють розвитку етичного бізнесу та правової культури в Україні, що особливо важливо в умовах трансформації та інтеграції України в глобальну економіку.

*Метою* даної статті є узагальнення теоретичних і практичних наукових робіт в аспекті виявлення спільних і відмінних рис між комплаєнсом та етикою, що є важливими компонентами сучасних організацій, які потребують комплексного підходу до вирішення моральних та юридичних питань.

**Комплаєнс** (від англ. *compliance*) передбачає дотримання компанією встановлених правил і норм, що включають в себе законодавчі вимоги, стандарти галузі та внутрішні політики підприємства. Метою комплаєнсу є уникнення порушень, зниження юридичних ризиків і забезпечення прозорості в операціях компанії.

**Етика** ж визначає моральні принципи, які повинні регулювати поведінку індивідумів та організацій. Етичні стандарти охоплюють такі аспекти, як чесність, добросовісність, справедливість, повага до прав людини, а також довіра і відповідальність перед суспільством. Етика не завжди може бути чітко прописана в нормативних актах, але вона є важливою складовою корпоративної культури.

Етика та комплаєнс мають спільні риси, оскільки обидва напрямки стосуються принципів та норм, які регулюють поведінку в організаціях і

суспільстві, але вони зосереджуються на різних аспектах управління.

Етика, як і комплаєнс, сприяє тому, щоб організації та їхні співробітники діяли відповідально та дотримувалися правил, що стосуються соціальної та юридичної відповідальності. Обидва поняття фокусуються на дотриманні певних стандартів і норм, будь-то етичні принципи чи юридичні вимоги. Це включає в себе обов'язок виконувати встановлені правила та керуватися цінностями, які допомагають уникати порушень. Етика і комплаєнс сприяють запобіганню правопорушенням і неетичним діям в організаціях, хоча комплаєнс більш орієнтований на юридичні вимоги, а етика – на моральні стандарти. Як етика, так і комплаєнс мають на меті створення довіри всередині організації та між її членами, а також у відносинах з клієнтами та партнерами. Обидва підходи прагнуть до прозорості та звітності, забезпечуючи механізми контролю та моніторингу для перевірки відповідності нормам. І етика, і комплаєнс передбачають необхідність регулярного навчання працівників з метою забезпечення розуміння норм і стандартів, а також розвитку в працівників відповідних компетенцій для підтримки високих етичних і юридичних стандартів [10].

**Е**тика та комплаєнс хоч і мають різну природу, але вони тісно пов'язані між собою в контексті корпоративного управління. Етичні стандарти визначають, як саме слід діяти з погляду добра, справедливості, чесності та поваги до інших. Натомість комплаєнс – це механізм дотримання встановлених зовнішніх (законодавчих) і внутрішніх (регламентних) норм, який гарантує, що організація не порушує закон. Проте обидва ці елементи працюють на досягнення однакової мети – підтримку відповідальної поведінки в бізнесі. Вони створюють умови, в яких працівники, керівництво та зацікавлені сторони можуть бути впевнені у прозорості та порядності дій підприємства. Етика допомагає формувати корпоративну культуру, яка виходить за межі простої юридичної відповідності, а комплаєнс забезпечує інструменти контролю та реагування на порушення. У комплексі ці інструменти формують основу сталого розвитку організації, знижують ризики та підвищують довіру до бренду. Завдяки їх поєднанню забезпечується не лише дотримання норм, а й висока репутаційна якість діяльності. Саме баланс між моральними переконаннями та правовими зобов'язаннями дозволяє побудувати ефективну систему управління.

Комплаєнс – це відповідь організації на конкретні вимоги законодавства, нормативних актів або внутрішніх процедур. Його основна мета –



уникнення юридичних порушень, штрафів і репутаційних збитків. Комплаєнс-фахівці впроваджують політики, контролю та навчальні програми, які допомагають працівникам орієнтуватися в складних юридичних умовах. Етика, своєю чергою, йде глибше – вона стосується внутрішніх переконань, особистої та колективної відповідальності. Етичні принципи формуються на основі цінностей, таких як чесність, повага, справедливість і турбота про суспільне благо. Організація може дотримуватись усіх норм, але все одно діяти неетично – наприклад, експлуатуючи вразливі групи чи ухиляючись від соціальної відповідальності. Тому етика заповнює ті прогалини, де закон не дає чітких вказівок або допускає неоднозначність. У сучасному корпоративному середовищі компанії, які орієнтуються лише на комплаєнс, ризикують втратити довіру споживачів і суспільства. І навпаки, організації, що поєднують етичні орієнтири з юридичною відповідальністю, формують стійкий і відповідальний бізнес.

Наприклад, закон може дозволяти певну діяльність, яка є юридично безпечною, але при цьому така діяльність може суперечити етичним стандартам. Ось чому питання про поєднання етики та комплаєнсу є таким важливим. Виникає питання – чи може компанія слідувати лише законам, чи варто йти далі, сприяючи дотриманню вищих етичних норм?

**Н**а нашу думку, поєднання етики та комплаєнсу стає можливим через *інтеграцію обох принципів* у корпоративну політику та стратегію компанії.

Комплаєнс-програма компанії може бути побудована на основі не лише юридичних вимог, а й етичних принципів. Наприклад, введення внутрішніх стандартів корпоративної соціальної відповідальності, які доповнюють вимоги до дотримання законів, може сприяти формуванню здорової корпоративної культури.

Етика як основа для запобігання шахрайству та корупції: дотримання етичних норм на найвищому рівні дозволяє не лише відповідати вимогам законодавства, але й уникати ситуацій, які можуть піддати компанію репутаційним і фінансовим ризикам. Компанії, що мають чіткі етичні принципи, здатні створювати механізми внутрішнього контролю, які мінімізують можливість шахрайства чи корупції.

Клієнти, інвестори та партнери дедалі частіше звертають увагу не лише на фінансові показники компанії, а й на її соціальну поведінку та етичні принципи. Компанії, які відкрито декларують свою відповідальність перед суспільством, формують довіру та довгострокову репутацію. Захист прав

споживачів, наприклад, свідчить про повагу до клієнта та бажання надати якісний і безпечний продукт чи послугу. Прозорість фінансової звітності, своєю чергою, забезпечує впевненість інвесторів у чесності та стабільності бізнесу. Підтримка сталого розвитку говорить про стратегічне мислення компанії, орієнтоване на майбутнє. Екологічна відповідальність стає дедалі важливішою в умовах глобальних змін клімату та обмежених природних ресурсів. Усі ці чинники разом створюють позитивний імідж, що стає ключовою перевагою в конкурентному середовищі.

Таким чином, етика та комплаєнс взаємодіють, забезпечуючи успіх компанії на ринку [10].

Схематично поєднання етики та комплаєнсу наведено на *рис. 1*.

**В**ажливим аспектом поєднання етики та комплаєнсу є навчання співробітників. Комплаєнс-програма, яка включає етичні стандарти, повинна бути частиною регулярних тренінгів та комунікацій з працівниками. Це дозволяє не тільки знайомити їх з юридичними вимогами, але й підвищувати їх моральну відповідальність у прийнятті рішень. Складові поєднання етики та комплаєнсу наведено в *табл. 1*.

Поєднання етики та комплаєнсу можна визначити як інтеграцію моральних принципів і юридичних вимог у внутрішні практики організацій з метою забезпечення чесної, відповідальної та законної діяльності. Це означає, що компанії та організації не лише дотримуються чинних законів, але й керуються етичними стандартами, що враховують ширші соціальні та моральні обов'язки.

У сучасному корпоративному середовищі особливої актуальності набуває поєднання двох взаємопов'язаних, але різних за своєю природою понять – *етики та комплаєнсу*. Етика стосується моральних принципів, які керують поведінкою людей і організацій, тоді як комплаєнс орієнтований на дотримання законодавчих, регуляторних і внутрішньоорганізаційних норм. Водночас саме взаємодія цих двох площин формує основи довіри, відповідальності та стійкості в бізнесі. Хоча етика та комплаєнс виконують різні функції, їх поєднання є надзвичайно важливим для створення цілісної корпоративної культури. Комплаєнс без етики – це лише формальне виконання правил, яке не гарантує моральної правильності дій. Етика без комплаєнсу може бути недостатньою для регулювання поведінки в складному правовому середовищі.

Обидві системи підтримують одна одну: комплаєнс забезпечує мінімальний рівень законності, а етика спрямовує компанію до морального та стратегічного лідерства. Успішні організації роз-

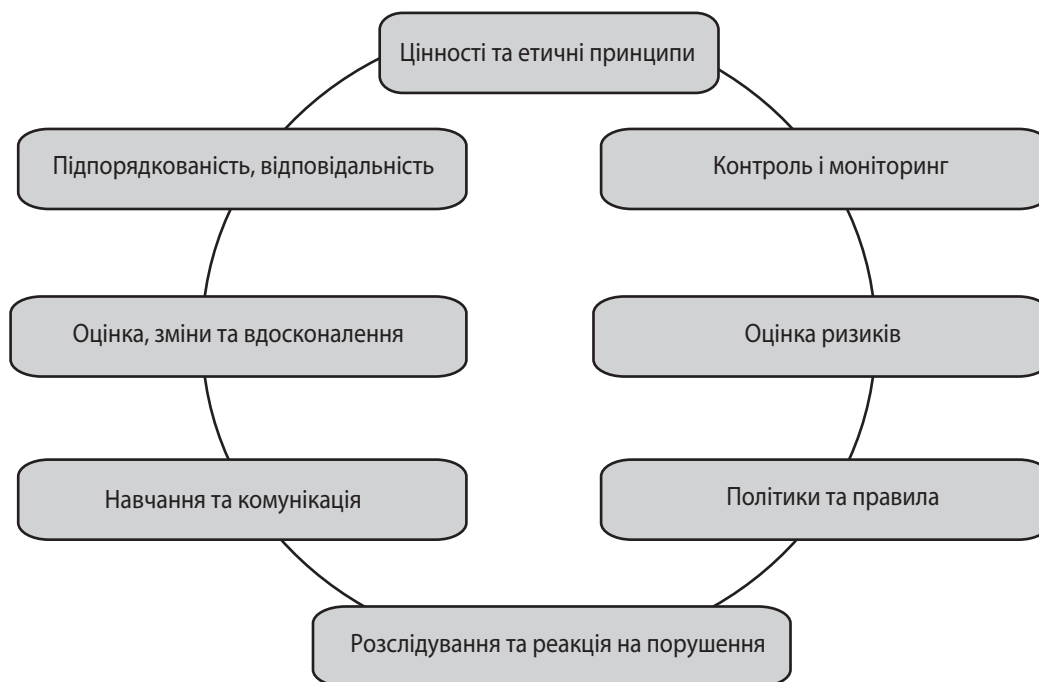


Рис. 1. Схема поєднання етики та комплаєнсу

Таблиця 1

Складові поєднання етики та комплаєнсу

| Складові поєднання                             | Елементи                                                                                                                                                                                                                       |
|------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Політики та правила (етико-комплаєнс політики) | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Політика з конфлікту інтересів;</li> <li>– політика «whistleblowing» / повідомлення про порушення;</li> <li>– політика подарунків / запрошень; – політика конфіденційності</li> </ul> |
| Оцінка ризиків                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Ідентифікація етичних і правових ризиків;</li> <li>– оцінка та пріоритезація;</li> <li>– вбудування в процеси</li> </ul>                                                              |
| Цінності та етичні принципи                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Чесність, прозорість, відповідальність, повага тощо;</li> <li>– кодекс етики / етичний кодекс організації</li> </ul>                                                                  |
| Контроль і моніторинг                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Внутрішній аудит / контроль / перевірки;</li> <li>– моніторинг дотримання політик;</li> <li>– звітність</li> </ul>                                                                    |
| Навчання та комунікація                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Навчальні програми для співробітників;</li> <li>– комунікація цінностей / приклади;</li> <li>– канали для консультацій</li> </ul>                                                     |
| Розслідування і реакція на порушення           | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Механізми повідомлення (внутрішні, анонімні);</li> <li>– розслідування фактів порушень;</li> <li>– санкції, коректувальні заходи</li> </ul>                                           |
| Оцінка, зміни та удосконалення                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Періодичні оцінки ефективності системи;</li> <li>– зворотний зв'язок;</li> <li>– адаптація політик / процедур</li> </ul>                                                              |
| Підпорядкованість, відповідальність            | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Роль комплаєнс-офіцера / служби;</li> <li>– підзвітність вищому керівництву;</li> <li>– незалежність функції контролю</li> </ul>                                                      |

глядають комплаєнс як інструмент втілення етичних принципів у практичну діяльність.

Поєднання етики та комплаєнсу – це не лише вимога часу, а стратегічна необхідність для сталого розвитку організацій. Гармонійна інтеграція цих двох сфер дозволяє створити довірчу культуру, знизити ризики та забезпечити довготривалу успішність як для бізнесу, так і для суспільства загалом.

**П**опри очевидні переваги інтеграції етики та комплаєнсу, існують і певні *виклики*, з якими компанії стикаються на цьому шляху:

**1. Конфлікт між законодавчими вимогами та етичними стандартами.** Іноді компанії можуть зіткнутися з ситуацією, коли виконання закону йде врозріз з етичними принципами. Наприклад, деякі країни можуть мати закони, які дозволяють практики, що суперечать міжнародним етичним стандартам. У таких випадках компанії повинні ухвалювати рішення, чи слідувати етичним нормам, навіть якщо це може означати порушення місцевих законів.

**2. Недостатня підтримка з боку керівництва.** Для успішної інтеграції етики та комплаєнсу необхідна підтримка на найвищому рівні керівництва. Якщо менеджери не підтримують етичні ініціативи, не вкладають ресурси в розвиток етичних стандартів, то комплаєнс-програма може бути лише формальною.

**3. Культурні відмінності.** В міжнародному контексті етика може суттєво відрізнятися залежно від культурних і соціальних норм країни. Це може ускладнювати створення уніфікованої етичної політики для всіх підрозділів компанії, які працюють на різних ринках.

У глобальному бізнес-середовищі компанії можуть опинитися в ситуаціях, коли дотримання місцевого законодавства суперечить міжнародним етичним нормам. Наприклад, законодавство деяких країн допускає практики, які вважаються етично неприйнятними з точки зору прав людини чи антикорупційної політики. У таких випадках організація має ухвалювати складне рішення: дотримуватися закону або дотримуватися етичних принципів, навіть ризикуючи юридичними наслідками.

Відсутність активної участі керівництва в етико-комплаєнс процесах значно знижує їхню ефективність. Якщо топ-менеджери не демонструють етичне лідерство, не підтримують культуру доброчесності та не виділяють ресурси на відповідні програми, комплаєнс перетворюється на формальність без реального впливу.

У транснаціональних компаніях виникають труднощі у формуванні єдиної етичної політики, що працює в різних культурних і правових сис-

темах. Те, що є нормою в одній країні, може бути етично неприйнятним в іншій. Це ускладнює розробку уніфікованих стандартів поведінки, що враховували б як глобальні етичні орієнтири, так і локальні особливості.

Наприклад, якщо компанія розробляє комплаєнс-програму, яка передбачає дотримання антикорупційного законодавства, вона може також включити етичні елементи, такі як створення механізмів повідомлення про неетичну поведінку, дотримання принципів справедливості при прийнятті рішень і забезпечення рівних можливостей для всіх працівників. Таким чином, поєднання етики та комплаєнсу не лише дозволяє уникати правових порушень, але й сприяє створенню здорового робочого середовища [10; 11].

## ВИСНОВКИ

Поєднання етики та комплаєнсу – це стратегічний підхід, що включає впровадження як юридичних, так і моральних стандартів у діяльність організації. Такий підхід допомагає зберігати довіру до організації, знижувати ризики, підвищувати її ефективність і сприяє сталому розвитку.

Етика та комплаєнс – взаємодоповнюючі компоненти сучасного корпоративного управління. Етика формує внутрішні моральні орієнтири, а комплаєнс – зовнішній нормативний каркас поведінки. Поєднання етичних принципів і комплаєнс-політик сприяє створенню культури доброчесності, прозорості та відповідальності в організації. Ефективна етико-комплаєнс система підвищує довіру до компанії з боку стейкхолдерів, знижує юридичні ризики та сприяє залученню працівників. Формальне впровадження комплаєнсу без етичного підґрунтя ризикуює перетворитися на неефективний бюрократичний інструмент. Водночас етика без регуляторного механізму може бути декларативною.

Успішна інтеграція етики та комплаєнсу передбачає залучення керівництва, постійне навчання персоналу, внутрішній контроль і адаптивність політик.

В умовах зростаючих очікувань суспільства та регуляторів поєднання етики та комплаєнсу стає стратегічною перевагою, а не просто вимогою. Це поєднання є не лише можливим, але й необхідним для побудови сталого бізнесу. Сучасні компанії мають орієнтуватися не тільки на закон, але й на високі етичні стандарти, що допомагають створювати культуру відповідальності, прозорості та довіри. Важливо, щоб ці дві складові були взаємопов'язані та працювали в єдиному напрямку для забезпечення довгострокового успіху компанії.

Питання співвідношення моральних і нормативних вимог, вплив етико-комплаєнс системи на

репутацію, ризики, корпоративну культуру та стратегічні переваги компанії потребують неодмінних подальших рішень і досліджень. ■

## БІБЛІОГРАФІЯ

1. Етика сьогодні. Актуально про етику та мораль. URL: <http://www.etica.in.ua/printsipi-spravedlivosti-dzh-rolza/>
2. Ярошенко Т. Идеї А. Шопенгауера як тематизація сучасності: етико-морфологічні аспекти. *Філософія А. Шопенгауера та сучасність* : колективна монографія. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2012. С. 121–133.
3. Етика та суспільство. Організація Об'єднаних Націй, 2021. URL: [https://www.unodc.org/documents/e4j/IntegrityEthics/E4J\\_Integrity\\_and\\_Ethics\\_Module\\_3\\_final\\_UKR.pdf](https://www.unodc.org/documents/e4j/IntegrityEthics/E4J_Integrity_and_Ethics_Module_3_final_UKR.pdf)
4. Кущенко О. Як плекати радість за допомогою соціально-емоційного й етичного навчання, або СЕЕН. URL: <https://nus.org.ua/2022/05/27/yak-plekaty-radist-za-dopomogoyu-sotsialno-emotsijnogo-j-etychnogo-navchannya-abo-seen/>
5. Fama E. F., French K. R. The Capital Asset Pricing Model: Theory and Evidence. *Journal of Economic Perspectives*. 2004. Vol. 18. No. 3. P. 25–46. DOI: <https://doi.org/10.1257/0895330042162430>
6. Добросесність та етика в бізнесі. Організація Об'єднаних Націй, 2021. URL: [https://www.unodc.org/documents/e4j/IntegrityEthics/E4J\\_Integrity\\_and\\_Ethics\\_Module\\_11\\_final\\_UKR.pdf](https://www.unodc.org/documents/e4j/IntegrityEthics/E4J_Integrity_and_Ethics_Module_11_final_UKR.pdf)
7. Захист прав та інтересів учасників майнових відносин: питання теорії і практики : колективна монографія / за заг. ред. д-ра юрид. наук, доц. І. Ф. Коваль. Вінниця : Твори, 2020. 272 с.
8. Сколотянний Ю. Анатолій Гальчинський: «Економічна політика – найслабша ланка діяльності нового уряду». *Асоціація УкрЕККА*. 18.11.2019. URL: <https://www.uekka.org.ua/novina/anatol%D1%96y-galychinskyiy-ekonom%D1%96chna-pol%D1%96tika-%E2%80%94nayslabsha-lankad%D1%96yalynost%D1%96-novogo-uryadu.html>
9. Володимир Мельник. Бізнес-школа УКУ. URL: <https://lvbs.com.ua/teacher/volodymyr-melnyk/>
10. Зайцева А. С. Соціально-економічний підхід до оцінювання формального та активного рівнів транспарентності розвитку промислових підприємств. *Бізнес Інформ*. 2023. № 10. С. 374–382. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-10-374-382>
11. Прохорова В. В., Зайцева А. С. Побудова конфігурації бізнес-ідеології новаторського типу в управлінні розвитком підприємств. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія «Економіка»*. 2023. Вип. 17. DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-17\(34\)-10](https://doi.org/10.33296/2707-0654-17(34)-10)

## REFERENCES

*Dobrochesnist ta etyka v biznesi* [Integrity and ethics in business]. (2021). Orhanizatsiia Obiednanykh Natsii.

[https://www.unodc.org/documents/e4j/Integrity-Ethics/E4J\\_Integrity\\_and\\_Ethics\\_Module\\_11\\_final\\_UKR.pdf](https://www.unodc.org/documents/e4j/Integrity-Ethics/E4J_Integrity_and_Ethics_Module_11_final_UKR.pdf)

*Etyka sohodni. Aktualno pro etyku ta moral* [Ethics today. Relevant about ethics and morality]. (n. d.). <http://www.etica.in.ua/printsipi-spravedlivosti-dzh-rolza/>

*Etyka ta suspilstvo* [Ethics and society]. (2021). Orhanizatsiia Obiednanykh Natsii. [https://www.unodc.org/documents/e4j/IntegrityEthics/E4J\\_Integrity\\_and\\_Ethics\\_Module\\_3\\_final\\_UKR.pdf](https://www.unodc.org/documents/e4j/IntegrityEthics/E4J_Integrity_and_Ethics_Module_3_final_UKR.pdf)

Fama, E. F., & French, K. R. (2004). The Capital Asset Pricing Model: Theory and Evidence. *Journal of Economic Perspectives*, 18(3), 25–46.

<https://doi.org/10.1257/0895330042162430>

Koval, I. F. (Ed.). (2020). *Zakhyst prav ta interesiv uchasyivkiv mainovykh vidnosyn: pytannia teorii i praktyky* [Protection of rights and interests of participants in property relations: issues of theory and practice]. Vinnytsia: Tvory.

Kushchenko, O. (n. d.). *Yak plekaty radist za dopomohoiu sotsialno-emotsiinoho y etychnoho navchannia, abo SEEN* [How to cultivate joy through social-emotional and ethical learning or SEEN]. <https://nus.org.ua/2022/05/27/yak-plekaty-radist-za-dopomogoyu-sotsialno-emotsijnogo-j-etychnogo-navchannya-abo-seen/>

Prokhorova, V. V., & Zaitseva, A. S. (2023). Pobudova konfiguracyi biznes-ideologii novatorskoho typu v upravlinni rozvytkom pidpriemstv [Building a configuration of business ideology of an innovative type in the management of enterprise development]. *Adaptyvne upravlinnia: teoriia i praktyka. Seriya «Ekononika»*, 17. [https://doi.org/10.33296/2707-0654-17\(34\)-10](https://doi.org/10.33296/2707-0654-17(34)-10)

Skolotiany, Yu. (2019, November 18). *Anatolii Halchynskyi: «Ekononichna polityka – nayslabsha lanka diialnosti novoho uriadu»* [Anatoliy Halchinsky: "Economic policy is the weakest link in the activities of the new government"]. Asotsiatsiia UkrEKKA. <https://www.uekka.org.ua/novina/anatol%D1%96y-galychinskyiy-ekonom%D1%96chna-pol%D1%96tika-%E2%80%94nayslabsha-lankad%D1%96yalynost%D1%96-novogo-uryadu.html>

Volodymyr Melnyk. (n. d.). *Biznes-shkola UKU*. <https://lvbs.com.ua/teacher/volodymyr-melnyk/>

Yaroshenko, T. (2012). Idei A. Shopenhauera yak tematy-zatsiia suchasnosti: etyko-morfolohichni aspekty [A. Schopenhauer's ideas as a thematization of modernity: ethical and morphological aspects]. *Filosofia A. Shopenhauera ta suchasnist* : kolektyvna monohrafiia (P. 121–133). Lviv: LNU imeni Ivana Franka.

Zaitseva, A. S. (2023). Sotsialno-ekonomichnyi pidkhid do otsiniuvannia formalnoho ta aktyvnoho rivniv transparentnosti rozvytku promyslovykh pidpriemstv [Socio-economic approach to assessing the formal and active levels of transparency in the development of industrial enterprises]. *Biznes Inform*, 10, 374–382. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-10-374-382>