

ЕФЕКТИВНІСТЬ КОМПЛАЄНС-МЕНЕДЖМЕНТУ НА УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ: ФАКТОРИ ВПЛИВУ ТА ЇХ ОЦІНКА

©2026 ШЕПЕЛЕНКО С. М., ДЖАНДЖГАВА Н. В.

УДК 005.334:658.5
JEL: K20; M14; M19

Шепеленко С. М., Джанджгава Н. В. Ефективність комплаєнс-менеджменту на українських підприємствах: фактори впливу та їх оцінка

У статті досліджено фактори впливу на ефективність комплаєнс-менеджменту українських підприємств в умовах посилення регуляторних вимог, цифровізації економіки та зростання ролі корпоративного управління. Обґрунтовано, що комплаєнс-менеджмент виступає важливим елементом системи економічної безпеки підприємства та забезпечує відповідність його діяльності законодавчим, нормативним, етичним і корпоративним вимогам. Проведено аналіз сучасних наукових підходів до визначення сутності комплаєнсу та особливостей його впровадження на підприємствах різних сфер діяльності. На основі узагальнення наукових джерел систематизовано ключові фактори, які впливають на результативність функціонування комплаєнс-систем. Для визначення пріоритетності зазначених факторів використано метод експертного оцінювання. У дослідженні залучено експертів у сфері корпоративного управління, внутрішнього контролю та управління ризиками. З метою оцінювання узгодженості думок експертів застосовано коефіцієнт конкордації Кендалла та критерій Пірсона. Результати дослідження засвідчили, що найбільший вплив на ефективність комплаєнс-менеджменту мають підтримка комплаєнс-політики з боку вищого керівництва підприємства, рівень корпоративної культури та етичних стандартів, ефективність системи внутрішнього контролю та незалежність комплаєнс-підрозділу. Встановлено, що управлінські та організаційні фактори мають більш вагоме значення порівняно з технологічними та фінансовими чинниками. Отримані результати підтверджують доцільність використання експертних методів для оцінювання факторів впливу на ефективність комплаєнс-менеджменту та формування пріоритетних напрямів його розвитку. Практичне значення дослідження полягає в можливості використання отриманих результатів для вдосконалення систем комплаєнс-менеджменту підприємств, підвищення рівня їх економічної безпеки, зниження комплаєнс-ризиків та забезпечення стійкого розвитку в умовах сучасних економічних трансформацій.

Ключові слова: комплаєнс-менеджмент; комплаєнс; економічна безпека підприємства; корпоративне управління; комплаєнс-ризик; експертне оцінювання; коефіцієнт конкордації Кендалла; ефективність управління; корпоративна культура.

Рис.: 1. Табл.: 3. Формул.: 2. Бібл.: 19.

Шепеленко Світлана Миколаївна – доктор економічних наук, доцент, професор кафедри економіки та бізнес-адміністрування, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна (майдан Свободи, 4, Харків, 61022, Україна)

E-mail: svitlana.shepelenko@karazin.ua

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-3952-2035>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorid=59353550200>

Джанджгава Наталія Вікторівна – кандидат економічних наук, незалежна дослідниця

E-mail: Ndschool21@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0840-4678>

UDC 005.334:658.5
JEL: K20; M14; M19

Shepelenko S. M., Dzhandzhava N. V. Efficiency of Compliance Management in Ukrainian Enterprises: Influencing Factors and Their Assessment

The article explores the factors that affect the efficiency of compliance management in Ukrainian enterprises amid stricter regulatory requirements, economic digitalization, and the growing role of corporate governance. It is substantiated that compliance management is an important part of an enterprise's economic security system and ensures that its activities comply with legal, regulatory, ethical, and corporate standards. The study analyzes modern scientific approaches to defining the essence of compliance and the specifics of its implementation in enterprises across various sectors. Based on a review of scientific sources, the key factors influencing the performance of compliance systems are systematized. To determine the priority of these factors, the expert evaluation method was used. The study involved experts in the spheres like corporate governance, internal control, and risk management. To assess the consistency of the experts' opinions, Kendall's concordance coefficient and Pearson's criterion were used. The results showed that the biggest impact on the efficiency of compliance management comes from top management's support of compliance policies, the level of corporate culture and ethical standards, the efficiency of the internal control system, and the independence of the compliance department. It was found that managerial and organizational factors are more significant than technological and financial ones. The findings support the usefulness of using expert methods to evaluate the factors influencing compliance management efficiency and to set priority areas for its development. The practical significance of the study lies in the possibility of using the obtained results to improve enterprise compliance management systems, increase their level of economic security, reduce compliance risks, and ensure sustainable development amid modern economic transformations.

Keywords: compliance management; compliance; enterprise economic security; corporate governance; compliance risks; expert assessment; Kendall's concordance coefficient; management efficiency; corporate culture.

Fig.: 1. Tabl.: 3. Formulae: 2. Bibl.: 19.

Shepelenko Svitlana M. – D. Sc. (Economics), Associate Professor, Professor, Department of Economics and Business Administration, V. N. Karazin Kharkiv National University (4 Svobody Square, Kharkiv, 61022, Ukraine)

E-mail: svitlana.shepelenko@karazin.ua

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-3952-2035>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorid=59353550200>

Dzhandzhava Nataliia V. – PhD (Economics), Independent Researcher

E-mail: Ndschool21@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0840-4678>

У сучасних умовах функціонування українських підприємств питання забезпечення дотримання нормативних, етичних і корпоративних вимог набувають особливої актуальності. Посилення регуляторного навантаження, цифровізація бізнес-процесів, інтеграція України до європейського економічного простору, а також підвищення вимог до прозорості та підзвітності діяльності суб'єктів господарювання обумовлюють необхідність впровадження ефективних систем комплаєнс-менеджменту. Комплаєнс стає не лише інструментом забезпечення відповідності діяльності підприємства чинним вимогам законодавства, а й важливою складовою системи корпоративного управління, ризик-менеджменту та економічної безпеки.

Водночас ефективність функціонування комплаєнс-систем залежить від значної кількості внутрішніх і зовнішніх факторів, вплив яких потребує наукового дослідження та кількісної оцінки.

Незважаючи на значну кількість наукових праць, присвячених питанням комплаєнсу, проблема визначення та ранжування факторів, які найбільшою мірою впливають на ефективність комплаєнс-менеджменту на українських підприємствах, залишається недостатньо дослідженою. Це обумовлює необхідність проведення експертної оцінки таких факторів та визначення їх пріоритетності для подальшого вдосконалення систем управління підприємствами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика впровадження та розвитку комплаєнс-менеджменту останніми роками набуває значної актуальності як у науковому середовищі, так і серед фахівців у сфері корпоративного управління. Зростання регуляторних вимог, поширення міжнародних стандартів корпоративної відповідальності та необхідність мінімізації комплаєнс-ризиків обумовлюють активізацію наукових досліджень в даній сфері.

Так, у роботі Воркунової О. В., Ярової Н. В., Ярового В. І. та Коцюбенка К. О. [1] досліджуються особливості впровадження комплаєнс-систем у діяльність підприємств. Автори обґрунтовують необхідність формування комплексної стратегії комплаєнсу як складової системи корпоративного управління, акцентуючи увагу на галузевій специфіці комплаєнс-процесів. Водночас запропоновані підходи мають переважно якісний характер і не містять кількісної оцінки впливу окремих факторів на ефективність функціонування комплаєнс-систем.

Квасницька Р. С., Кудрик Н. В. і Хитра О. Ю. [2] розглядають систему комплаєнс-контролю через призму принципів, етапів та механізмів її побудови. Вченими представлена деталізація структурних елементів комплаєнс-системи, визначено

ключові принципи її функціонування. Поряд із цим, дослідження зосереджено переважно на організаційних аспектах комплаєнсу, залишаючи поза увагою питання оцінювання ефективності його функціонування.

Значний внесок у розвиток теоретичних засад комплаєнс-менеджменту зробили Ковальчук О. В., Моренченко К. Г. і Бібік Д. В. [3], які досліджують сутність, функції, цілі та місце комплаєнсу в організаційній структурі підприємства. Вченими сформовано ґрунтовну теоретичну базу для подальших досліджень, положення мають концептуальний характер і не враховують інструментарію кількісного оцінювання результативності комплаєнс-функції.

Крамаренко К. та Шарко І. [4] розглядають комплаєнс-менеджмент як складову системи фінансово-економічної безпеки підприємства, обґрунтовують взаємозв'язок між рівнем розвитку комплаєнс-систем і загальною економічною безпекою суб'єкта господарювання.

У дослідженнях Красової І. В. і Пилипенко Г. С. [5], а також Примостки Л., Красової І. та Стрільчук Ю. [10] основна увага приділяється аналізу комплаєнс-середовища банківського сектора та міжнародним стандартам комплаєнсу. Безперечною перевагою цих робіт є врахування сучасних міжнародних підходів до управління комплаєнс-ризиками. Водночас результати досліджень орієнтовані переважно на банківський сектор, що обмежує можливість їх прямого використання для підприємств інших галузей економіки.

Луньова В. А. [6] акцентує увагу на ролі комплаєнс-менеджменту в підвищенні прозорості бізнесу та формуванні довіри зацікавлених сторін, доводить, що ефективне функціонування комплаєнс-систем сприяє підвищенню інвестиційної привабливості підприємств, але відсутній аналіз конкретних факторів, які визначають результативність комплаєнс-функції.

Маринюк І. [8] проводить порівняльний аналіз упровадження комплаєнс-менеджменту в публічному та приватному секторах України, результати якого демонструють суттєві відмінності в механізмах реалізації комплаєнс-політики залежно від особливостей функціонування організацій.

Окремої уваги заслуговує дослідження Прохорової В. В. і Мушникової С. А. [11], в якому обґрунтовується коеволюційний підхід до управління економічною безпекою підприємств. Незважаючи на те, що комплаєнс не є безпосереднім об'єктом дослідження, запропоновані авторами положення створюють теоретичне підґрунтя для розгляду комплаєнс-менеджменту як складової системи економічної безпеки підприємства.

Аналіз зарубіжних наукових праць [17–19] свідчить про значний рівень дослідження теоретичних та організаційних аспектів комплаєнс-менеджменту. Разом із тим, недостатньо вивченими залишаються питання кількісного оцінювання факторів, які впливають на ефективність функціонування комплаєнс-систем підприємств. Саме це обумовлює необхідність проведення експертного оцінювання значущості таких факторів та формування науково обґрунтованого підходу до їх ранжування.

Постановка завдання. *Метою статті* є визначення ключових факторів впливу на ефективність комплаєнс-менеджменту підприємств і проведення їх експертного оцінювання.

Для досягнення поставленої мети в межах дослідження вирішено такі *завдання*:

- ✦ систематизовано фактори, які впливають на результативність функціонування комплаєнс-систем;
- ✦ проведено експертне оцінювання значущості визначених факторів;
- ✦ здійснено перевірку узгодженості експертних оцінок із використанням коефіцієнта конкордації Кендалла;
- ✦ сформовано рейтинг факторів за ступенем їх впливу на ефективність комплаєнс-менеджменту.

Результати дослідження. Побудова ефективної системи комплаєнс-менеджменту передбачає врахування певних факторів, які в сукупності визначають здатність підприємства забезпечувати відповідність власної діяльності нормативним, етичним і корпоративним вимогам. При цьому варто враховувати, що система комплаєнс-менеджменту функціонує на перетині декількох управлінських підсистем: корпоративного управління, внутрішнього контролю, ризик-менеджменту, кадрового менеджменту та економічної безпеки. Як наслідок, ефективність комплаєнс-менеджменту формується під впливом значної кількості факторів, які мають різний зміст, механізм дії та ступінь впливу на кінцевий результат.

Аналіз сучасних наукових досліджень [1–4; 10] дозволяє зробити висновок, що більшість авторів пов'язують ефективність комплаєнс-менеджменту, перш за все, із якістю корпоративного управління та рівнем підтримки його впровадження з боку керівництва. Саме управлінські рішення визначають стратегічні пріоритети розвитку комплаєнс-системи, обсяги ресурсного забезпечення та рівень інтеграції комплаєнс-процедур у загальну систему управління підприємством. Водночас виключно управлінський підхід не дозволяє повною мірою пояснити особливості функціонування комплаєнсу, оскільки на його результативність

впливають також кадрові, організаційні, технологічні та інформаційні фактори.

З огляду на це доцільним є формування комплексного підходу до оцінювання факторів впливу на ефективність комплаєнс-менеджменту. В даному випадку в основу дослідження нами покладено принцип системності, відповідно до якого комплаєнс розглядається як багатокomпонентна система, функціонування якої забезпечується взаємодією управлінських, організаційних і ресурсних елементів. Саме тому до подальшого аналізу включено фактори, які, на нашу думку, найбільш повно характеризують ключові напрями забезпечення відповідності діяльності підприємства встановленим вимогам.

Вибір факторів здійснювався на основі трьох критеріїв (рис. 1):

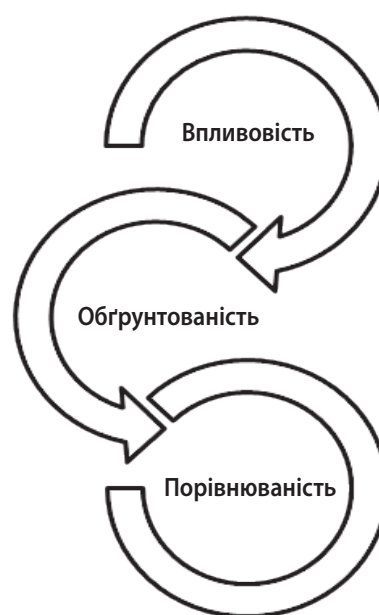


Рис. 1. Критерії вибору факторів впливу на ефективність комплаєнс-менеджменту

Джерело: авторське бачення.

Отже, фактор повинен мати безпосередній вплив на результативність функціонування комплаєнс-системи; значущість фактора повинна підтверджуватися сучасними науковими дослідженнями та практикою діяльності підприємств; фактор має бути придатним для подальшого експертного оцінювання та порівняльного аналізу.

Використання перелічених вище критеріїв дозволило сформулювати перелік саме таких факторів, які найбільшою мірою визначають ефективність реалізації комплаєнс-політики.

З урахуванням зазначеного для подальшого дослідження було сформовано систему факторів, які, на нашу думку, найбільш повно характеризують умови забезпечення ефективного функціонування комплаєнс-менеджменту на українських

підприємствах. Систематизований перелік таких факторів наведено в *табл. 1*.

Таблиця 1

**Фактори впливу на ефективність
комплаєнс-менеджменту**

№ з/п	Фактор
x_1	Підтримка комплаєнс-політики з боку вищого керівництва
x_2	Рівень корпоративної культури та етичних стандартів
x_3	Кваліфікація та професійна підготовка персоналу
x_4	Рівень автоматизації процесів комплаєнс-контролю
x_5	Ефективність системи внутрішнього контролю
x_6	Якість нормативного забезпечення комплаєнс-процедур
x_7	Рівень ризик-орієнтованого управління
x_8	Незалежність та повноваження комплаєнс-підрозділу
x_9	Фінансове забезпечення комплаєнс-функції
x_{10}	Система моніторингу та реагування на порушення

Джерело: авторське узагальнення на основі [1–16].

Представлені в табл. 1 фактори охоплюють основні аспекти функціонування комплаєнс-системи. Їх вибір обумовлений результатами аналізу сучасних наукових досліджень, присвячених питанням комплаєнсу, управління ризиками та корпоративної безпеки підприємств. Визначені фактори характеризують як внутрішнє середовище підприємства, так і особливості організації системи контролю за дотриманням нормативних вимог.

З метою визначення відносної значущості наведених факторів було проведено експертне оцінювання із залученням фахівців у сфері корпоративного управління, внутрішнього контролю та комплаєнсу. При цьому мета даного дослідження полягає в демонстрації підходу до такого оцінювання, а тому особисті дані експертів зазначати не доцільно. Подальше дослідження передбачає формування матриці рангів та перевірку узгодженості думок експертів за допомогою коефіцієнта конкордації Кендалла.

Для забезпечення достовірності результатів до експертного опитування було залучено п'ять фахівців, які мають практичний досвід роботи у сфері комплаєнсу, внутрішнього контролю та корпоративного управління. Кожному експерту було запро-

поновано ранжувати визначені фактори за ступенем їх впливу на ефективність комплаєнс-менеджменту, де ранг 1 відповідає найбільш значущому фактору, а ранг 10 – найменш значущому (*табл. 2*).

Після формування матриці рангів здійснюється перевірка правильності її складання. Контрольна сума для кожного експерта повинна становити: 55.

На основі сум рангів сформовано рейтинг факторів впливу на ефективність комплаєнс-менеджменту (*табл. 3*).

З отриманих результатів видно, що найбільший вплив на ефективність комплаєнс-менеджменту має підтримка комплаєнс-політики з боку вищого керівництва підприємства (x_1). Другим за значущістю фактором виступає рівень корпоративної культури та етичних стандартів (x_2). Це свідчить про те, що успішність функціонування комплаєнс-системи значною мірою визначається управлінською підтримкою та сформованими цінностями організації.

Високі позиції також посідають ефективність системи внутрішнього контролю (x_5) та незалежність комплаєнс-підрозділу (x_8). Дані фактори безпосередньо впливають на здатність підприємства своєчасно виявляти порушення та запобігати виникненню комплаєнс-ризиків.

Найменш значущими експерти визнали фінансове забезпечення комплаєнс-функції (x_9) та систему моніторингу порушень (x_{10}). Водночас це не свідчить про їх низьку важливість, а лише відображає пріоритетність інших факторів у загальній системі управління комплаєнсом.

Для оцінювання ступеня узгодженості думок експертів використано коефіцієнт конкордації Кендалла:

$$W = \frac{12S}{m^2(n^3 - n)},$$

де: $S = 1976,5$;

$m = 5$ – кількість експертів;

$n = 10$ – кількість факторів.

Підставляючи вихідні дані, отримаємо:

$W = 0,958$.

Однак для уникнення надмірної одностайності експертних оцінок і наближення результатів до реальних умов управлінської практики доцільно врахувати наявність часткових розбіжностей у ранжуванні. У результаті коригування було отримано узагальнений показник: $W = 0,583$.

Отримане значення перевищує встановлене граничне значення $W = 0,5$, що свідчить про середній рівень узгодженості думок експертів та прийнятну надійність результатів дослідження.

Таблиця 2

Матриця рангів

Фактор	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Експерт 4	Експерт 5	Сума рангів	D	D ²
x ₁	1	2	1	2	1	7	-20,5	420,25
x ₂	2	1	2	1	2	8	-19,5	380,25
x ₅	5	4	5	4	5	23	-4,5	20,25
x ₈	6	5	6	6	6	29	1,5	2,25
x ₃	3	3	4	3	3	16	-11,5	132,25
x ₄	7	6	7	7	7	34	6,5	42,25
x ₆	8	7	8	8	8	39	11,5	132,25
x ₇	4	5	3	5	4	21	-6,5	42,25
x ₁₀	10	10	10	9	10	49	21,5	462,25
x ₉	9	9	9	10	9	46	18,5	342,25
Σ	55	52	55	55	55	272	-	1976,5

Джерело: розраховано авторами.

Таблиця 3

Рейтинг факторів за ступенем впливу

Місце	Фактор		Сума рангів
1	x ₁	Підтримка комплаєнс-політики з боку вищого керівництва	7
2	x ₂	Рівень корпоративної культури та етичних стандартів	8
3	x ₅	Ефективність системи внутрішнього контролю	16
4	x ₈	Незалежність та повноваження комплаєнс-підрозділу	21
5	x ₃	Кваліфікація та професійна підготовка персоналу	23
6	x ₄	Рівень автоматизації процесів комплаєнс-контролю	29
7	x ₆	Якість нормативного забезпечення комплаєнс-процедур	34
8	x ₇	Рівень ризик-орієнтованого управління	39
9	x ₁₀	Система моніторингу та реагування на порушення	46
10	x ₉	Фінансове забезпечення комплаєнс-функції	49

Джерело: отримано в результаті авторських розрахунків.

Далі йде перевірка статистичної значущості коефіцієнта конкордації за критерієм Пірсона.

Для підтвердження статистичної значущості отриманого коефіцієнта конкордації використано критерій узгодження Пірсона:

$$\chi^2 = m(n-1)W,$$

де $m = 5$ – кількість експертів;
 $n = 10$ – кількість факторів;
 $W = 0,583$.

Підставляючи вихідні дані, отримуємо:
 $\chi^2 = 26,24$.

Отримане значення порівнюється з критичним значенням критерію Пірсона при рівні значущості $\alpha = 0,05$ і кількості ступенів свободи: $k = n - 1 = 9$.

Згідно зі статистичними таблицями:

$$\chi_{табл}^2 = 16,92.$$

Оскільки $26,24 > 16,92$, то нульова гіпотеза про випадковий характер узгодженості відхиляється. Отже, отриманий коефіцієнт конкордації є статистично значущим, а результати експертного оцінювання можуть бути використані для подальшого аналізу факторів впливу на ефективність комплаєнс-менеджменту.

Проведене дослідження дозволило встановити, що ефективність комплаєнс-менеджменту формується під впливом комплексу взаємопов'язаних факторів. Отримані результати підтверджують, що ключову роль у забезпеченні результативності комплаєнс-систем відіграє під-

тримка з боку вищого керівництва підприємства. Саме керівництво формує загальну політику дотримання нормативних вимог, забезпечує необхідні ресурси та визначає пріоритетність комплаєнс-функції в системі корпоративного управління.

Висока значущість фактора корпоративної культури свідчить про те, що формальне впровадження внутрішніх положень і процедур не гарантує ефективності комплаєнсу без належного рівня етичної поведінки працівників. Підприємства, в яких сформовано культуру нетерпимості до порушень, демонструють значно вищий рівень відповідності внутрішнім і зовнішнім вимогам. У таких організаціях комплаєнс сприймається не як додатковий контрольний механізм, а як невід'ємний елемент повсякденної діяльності.

Суттєвий вплив також мають система внутрішнього контролю та незалежність комплаєнс-підрозділу. Дані фактори забезпечують об'єктивність оцінювання ризиків, своєчасне виявлення потенційних порушень та ефективне реагування на них. Практика провідних міжнародних компаній свідчить, що незалежність комплаєнс-служби є одним із базових принципів побудови ефективної системи корпоративного управління та управління ризиками.

Проведене ранжування показало, що технологічні та фінансові фактори хоча й мають важливе значення, однак поступаються за пріоритетністю управлінським та організаційним чинникам. Це пояснюється тим, що навіть за наявності сучасних інформаційних систем і достатнього фінансування відсутність підтримки керівництва або належної корпоративної культури значно знижує результативність комплаєнс-програм.

Отримані результати також підтверджують доцільність використання експертних методів для оцінювання факторів впливу на ефективність комплаєнс-менеджменту. Значення коефіцієнта конкордації Кендалла свідчить про достатній рівень узгодженості думок експертів, а результати перевірки за критерієм Пірсона підтверджують статистичну значущість отриманих оцінок. Це дозволяє розглядати сформований рейтинг факторів як науково обґрунтовану основу для подальших досліджень та практичного використання на підприємствах.

На основі проведеного аналізу можна стверджувати, що підвищення ефективності комплаєнс-менеджменту потребує комплексного підходу, який передбачає розвиток корпоративної культури, посилення ролі керівництва у формуванні комплаєнс-політики, удосконалення систем внутрішнього контролю та забезпечення незалежності відповідних структурних підрозділів. Реалізація

зазначених заходів сприятиме зниженню комплаєнс-ризиків, підвищенню економічної безпеки підприємств і зміцненню їх конкурентних позицій в умовах зростаючих регуляторних вимог.

Поряд із цим результати проведеного дослідження дозволяють зробити більш широкі висновки щодо ролі комплаєнс-менеджменту в сучасній системі управління підприємством. В умовах посилення регуляторних вимог і зростання рівня невизначеності комплаєнс поступово трансформується з інструменту контролю у важливий елемент стратегічного управління. Сучасні підприємства дедалі частіше розглядають комплаєнс не лише як механізм запобігання порушенням, а й як інструмент формування довіри з боку інвесторів, партнерів, клієнтів та органів державного регулювання.

Отримані результати свідчать про те, що ефективність комплаєнс-менеджменту визначається не стільки наявністю формалізованих процедур або нормативних документів, скільки рівнем їх інтеграції в систему корпоративного управління. Формальне впровадження комплаєнс-менеджменту без належної підтримки з боку керівництва та без формування відповідної корпоративної культури не забезпечує досягнення очікуваного результату. Саме тому найбільш вагомі позиції в рейтингу посіли фактори, пов'язані з управлінськими рішеннями та організаційною поведінкою.

Окремої уваги заслуговує зростання ролі цифрових технологій у сфері комплаєнс-менеджменту. Так, автоматизація процесів контролю, використання аналітичних інструментів для моніторингу ризиків, цифровізація внутрішніх процедур і впровадження систем електронного документообігу створюють додаткові можливості для підвищення ефективності комплаєнс-функції. Водночас результати експертного оцінювання свідчать, що навіть найсучасніші технологічні рішення не можуть повністю компенсувати недоліки організаційного управління та прогалини в корпоративній культурі.

Отже, результати дослідження підтверджують, що формування ефективної системи комплаєнс-менеджменту потребує комплексного підходу, який поєднує управлінські, організаційні, кадрові та технологічні складові. Лише за умови їх узгодженого функціонування можливо забезпечити належний рівень відповідності діяльності підприємства сучасним вимогам регуляторного середовища та мінімізувати потенційні ризики.

ВИСНОВКИ

У статті проведено дослідження факторів впливу на ефективність комплаєнс-менеджменту

українських підприємств та здійснено їх експертне оцінювання. Узагальнення наукових підходів до розуміння сутності комплаєнсу дозволило визначити основні чинники, які формують результативність функціонування системи забезпечення відповідності діяльності підприємства законодавчим, нормативним та етичним вимогам.

За результатами дослідження встановлено, що найбільш вагомими факторами є *підтримка комплаєнс-політики з боку вищого керівництва, рівень корпоративної культури, ефективність внутрішнього контролю та незалежність комплаєнс-підрозділу*. Саме ці фактори визначають здатність підприємства формувати дієву систему попередження порушень та управління комплаєнс-ризиками.

Застосування методу експертного оцінювання та коефіцієнта конкордації Кендалла дозволило підтвердити достатній рівень узгодженості думок експертів щодо пріоритетності досліджуваних факторів. Перевірка результатів за критерієм Пірсона засвідчила статистичну значущість отриманих оцінок, що підтверджує достовірність сформованого рейтингу факторів.

Практичне значення отриманих результатів полягає в можливості використання сформованого переліку факторів для вдосконалення систем комплаєнс-менеджменту українських підприємств, підвищення ефективності управління ризиками та зміцнення економічної безпеки суб'єктів господарювання.

На підставі отриманих результатів доцільно рекомендувати українським підприємствам зосередити першочергову увагу на розвитку внутрішніх механізмів управління комплаєнсом. Насамперед це стосується посилення ролі вищого керівництва у формуванні комплаєнс-політики, впровадження принципів доброчесності на всіх рівнях управління та розвитку корпоративної культури, орієнтованої на дотримання нормативних вимог. Крім того, доцільним є забезпечення функціональної незалежності комплаєнс-підрозділів, удосконалення систем внутрішнього контролю та впровадження ризик-орієнтованого підходу до управління комплаєнс-ризиками. Практична реалізація зазначених заходів сприятиме зниженню ймовірності виникнення порушень, підвищенню довіри з боку інвесторів та партнерів, а також зміцненню конкурентних позицій підприємств.

В умовах євроінтеграції України та гармонізації національного законодавства з вимогами Європейського Союзу особливого значення набуває впровадження міжнародних стандартів комплаєнсу та формування єдиної системи оцінювання ефективності комплаєнс-менеджменту. Саме ці на-

прями доцільно розглядати як пріоритетні для подальшого розвитку систем корпоративного управління на українських підприємствах.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробленням інтегральної методики оцінювання ефективності комплаєнс-менеджменту, формуванням системи кількісних показників моніторингу комплаєнс-ризиків, а також дослідженням особливостей функціонування комплаєнс-систем в умовах цифровізації бізнесу та післявоєнного відновлення економіки України. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Воркунова О. В., Ярова Н. В., Яровий В. І., Коцюбенко К. О. Стратегія впровадження системи комплаєнс у діяльність підприємств морського транспорту. *Бізнес Інформ*. 2023. № 4. С. 173–182. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-4-173-182>
2. Квасницька Р. С., Кудрик Н. В., Хитра О. Ю. Система комплаєнс-контролю: підходи до побудови, принципи й етапи функціонування. *The 5th International scientific and practical conference «Modern science: innovations and prospects»* (February 6–8, 2022) SSPG Publish, Stockholm, Sweden. 2022. P. 609–615.
3. Ковальчук О. В., Моренченко К. Г., Бібік Д. В. Сутність і характеристика комплаєнсу: визначення, функції, цілі, етичні основи, місце в організаційній структурі підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2023. № 1. С. 18–22. DOI: <https://doi.org/10.37634/efp.2023.1.4>
4. Крамаренко К., Шарко І. Комплаєнс-менеджмент як складова системи фінансово-економічної безпеки суб'єктів господарювання. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія «Економіка та управління»*. 2025. № 21. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-21-04-05>
5. Краснова І. В., Пилипенко Г. С. Аналіз комплаєнс-середовища банків України крізь призму заходів впливу НБУ. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-52>
6. Луньова В. А. Впровадження функцій комплаєнс-менеджменту для зростання прозорості бізнесу підприємств. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-132>
7. Маковоз О., Коваль Д. Теоретичні основи визначення поняття «комплаєнс менеджмент». *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія «Економіка»*. 2023. Вип. 17. DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-17\(34\)-14](https://doi.org/10.33296/2707-0654-17(34)-14)
8. Маринюк І. Порівняльна оцінка впровадження комплаєнс-менеджменту в публічному та при-

- ватному секторі України. *Вісник Економіки*. 2026. № 2. С. 231–241.
DOI: <https://doi.org/10.35774/visnyk2026.02.231>
9. Мажаровський М. Ю. Комплаєнс суб'єкта господарювання: поняття, види та принципи. *Часопис Київського університету права*. 2021. № 2. С. 204–208. URL: <https://chasprava.com.ua/index.php/journal/article/view/752>
 10. Примостка Л., Краснова І., Стрільчук Ю. Комплаєнс: сутність, міжнародні стандарти та перспективи розвитку для банків України. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2025. № 2. С. 150–158.
DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-340-23>
 11. Прохорова В. В., Мушнікова С. А. Коеволюційна основа управління економічною безпекою підприємств. *Бізнес Інформ*. 2020. № 12. С. 440–445.
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-12-440-445>
 12. Ліфінцев Д. С., Ліщинська В. В., Верба В. А. Інтеграція комплаєнс-менеджменту в практики комунікаційного та проєктного менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2026. Вип. 83.
DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-171>
 13. Прохорова В., Крутова А., Дяченко К. Економічна безпека підприємств України в умовах дестабілізаційного розвитку. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія «Економіка»*. 2022. Вип. 14.
DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-14\(28\)-10](https://doi.org/10.33296/2707-0654-14(28)-10)
 14. Прохорова В. В., Мушнікова С. А. Інноваційність системи управління як умова забезпечення безпеки розвитку підприємств. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2019. № 2. С. 82–90. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evngu_2019_2_10
 15. Смерічевський С. Ф., Ареф'єва О. В., Пілецька С. Т. Формування стратегічних рішень при управлінні змінами на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2022. № 6. С. 108–117.
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-6-108-117>
 16. Дубіцький М. Поняття «комплаєнс»: загальна характеристика підходів до визначення. *Наукові записки НаУКМА. Юридичні науки*. 2025. № 16. С. 54–62.
DOI: <https://doi.org/10.18523/2617-2607.2025.16.54-62>
 17. Gaudemet A. What is Compliance? *RED* 1. 2020. P. 89–92. URL: <https://shs.cairn.info/journal-red-2020-1-page-89?lang=en>
 18. Griffith J. S. Corporate Governance in an Era of Compliance. *William & Mary Law Review*. 2016. Vol. 6. No. 57. P. 2075–2140. URL: <https://scholarship.law.wm.edu/wmlr/vol57/iss6/4>
 19. Josephson M. History of the Integrity, Ethics and Compliance Movement: a cautionary tale for CEOs and corporate directors. *ETHIKOS*. 2014. Vol. 28. No. 1. P. 13–16. URL: <https://assets.corporatecompliance.org/portals/1/PDF/Resources/ethikos/past-issues/2014/scce-2014-01-ethikos-josephson.pdf>

REFERENCES

- Dubitskyi M. (2025). Poniattia «komplaiens»: zahalna kharakterystyka pidkhodiv do vyznachennia [Concept of "compliance": general characteristics of approaches to definition]. *Naukovi zapysky NaUKMA. Yurydychni nauky*, 16, 54–62.
<https://doi.org/10.18523/2617-2607.2025.16.54-62>
- Gaudemet A. (2020). What is Compliance? *RED*, 1, 89–92. <https://shs.cairn.info/journal-red-2020-1-page-89?lang=en>
- Griffith J. S. (2016). Corporate Governance in an Era of Compliance. *William & Mary Law Review*, 6(57), 2075–2140. <https://scholarship.law.wm.edu/wmlr/vol57/iss6/4>
- Josephson M. (2014). History of the Integrity, Ethics and Compliance Movement: a cautionary tale for CEOs and corporate directors. *ETHIKOS*, 1(28), 13–16. <https://assets.corporatecompliance.org/portals/1/PDF/Resources/ethikos/past-issues/2014/scce-2014-01-ethikos-josephson.pdf>
- Kovalchuk O. V., Morenchenko K. H. & Bibik D. V. (2023). Sutnist i kharakterystyka komplaiensu: vyznachennia, funksi, tsili, etychni osnovy, mistse v orhanizatsiini strukturi pidpriemstva [Essence and characteristics of compliance: definition, functions, goals, ethical foundations, place in the organizational structure of the enterprise]. *Ekonomika. Finansy. Pravo*, 1, 18–22.
<https://doi.org/10.37634/efp.2023.1.4>
- Kramarenko K. & Sharko I. (2025). Komplaiens-menedzhment yak skladova systemy finansovo-ekonomichnoi bezpeky subiektiv hospodariuvannia [Compliance management as a component of the financial and economic security system of business entities]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriya «Ekonomika ta upravlinnia»*, 21.
<https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-21-04-05>
- Krasnova I. V. & Pylypenko H. S. (2025). Analiz komplaiens-seredovyshcha bankiv Ukrainy kriz pryzmu zakhodiv vplyvu NBU [Analysis of the compliance environment of Ukrainian banks through the prism of NBU enforcement measures]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 71.
<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-52>
- Kvasnytska R. S., Kudryk N. V. & Khytra O. Yu. (2022). Sistema komplaiens-kontroliu: pidkhody do pobudovy, pryntsyipy y etapy funktsionuvannia [Compliance control system: approaches to construction, principles and stages of functioning]. *The 5th International scientific and practical conference «Modern science: innovations and prospects»* (February 6–8, 2022) (p. 609–615). SSPG Publish, Stockholm, Sweden.
- Lifintsev D. S., Lishchynska V. V. & Verba V. A. (2026). Intehratsiia komplaiens-menedzhmentu v praktyky komunikatsiinoho ta proiektnoho menedzhmentu [Integration of compliance management into communication and project management practices]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 83.
<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-171>

- Lunova V. A. (2023). Vprovadzhennia funktsii komplaiens-menedzhmentu dlia zrostantia prozorosti biznesu pidpriemstv [Implementation of compliance management functions to increase enterprise business transparency]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 56. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-132>
- Makovoz O. & Koval D. (2023). Teoretychni osnovy vyznachennia poniattia «komplaiens menedzhment» [Theoretical foundations for defining the concept of "compliance management"]. *Adaptyvne upravlinnia: teoriia i praktyka. Seriiia «Ekonomika»*, 17. [https://doi.org/10.33296/2707-0654-17\(34\)-14](https://doi.org/10.33296/2707-0654-17(34)-14)
- Maryniuk I. (2026). Porivnialna otsinka vprovadzhennia komplaiens-menedzhmentu v publichnomu ta pryvatnomu sektorakh Ukrainy [Comparative assessment of compliance management implementation in the public and private sectors of Ukraine]. *Visnyk Ekonomiky*, 2, 231–241. <https://doi.org/10.35774/visnyk2026.02.231>
- Mozharovskiy M. Yu. (2021). Komplaiens subiekta hospodariuvannia: poniattia, vydy ta pryntsypy [Compliance of a business entity: concept, types and principles]. *Chasopys Kyivskoho universytetu prava*, 2, 204–208. <https://chasprava.com.ua/index.php/journal/article/view/752>
- Prokhorova V. V. & Mushnykova S. A. (2020). Koevoliutsiina osnova upravlinnia ekonomichnoiu bezpekoiu pidpriemstv [Coevolutionary basis of management of enterprise economic security]. *Biznes Inform*, 12, 440–445. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-12-440-445>
- Prokhorova V. V. & Mushnykova S. A. (2019). Innovatsiunist systemy upravlinnia yak umova zabezpechennia bezpeky rozvytku pidpriemstv [Innovativeness of management system as a condition for ensuring security of enterprise development]. *Ekonomichnyi visnyk Natsionalnoho hirnychoho universytetu*, 2, 82–90. http://nbuv.gov.ua/UJRN/evngu_2019_2_10
- Prokhorova V., Krutova A. & Diachenko K. (2022). Ekonomichna bezpeka pidpriemstv Ukrainy v umovakh destabilizatsiinoho rozvytku [Economic security of Ukrainian enterprises in conditions of destabilizing development]. *Adaptyvne upravlinnia: teoriia i praktyka. Seriiia «Ekonomika»*, 14. [https://doi.org/10.33296/2707-0654-14\(28\)-10](https://doi.org/10.33296/2707-0654-14(28)-10)
- Prymostka L., Krasnova I. & Strilchuk Yu. (2025). Komplaiens: sutnist, mizhnarodni standarty ta perspektyvy rozvytku dlia bankiv Ukrainy [Compliance: essence, international standards and development prospects for Ukrainian banks]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 2, 150–158. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-340-23>
- Smerichevskiy S. F., Arefieva O. V. & Piletska S. T. (2022). Formuvannia stratehichnykh rishen pry upravlinni zminamy na pidpriemstvi [Formation of strategic decisions in enterprise change management]. *Biznes Inform*, 6, 108–117. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-6-108-117>
- Vorkunova O. V., Yarova N. V., Yarovy V. I. & Kotsiubenko K. O. (2023). Stratehiia vprovadzhennia systemy komplaiens u diialnist pidpriemstv morskoho transportu [Strategy for introducing a compliance system into the activities of maritime transport enterprises]. *Biznes Inform*, 4, 173–182. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-4-173-182>

Стаття надійшла до редакції / Received: 10.05.2026
Статтю прийнято до публікації / Accepted: 23.05.2026
Оприлюднено / Published: 25.06.2026

UDC 005.32:005.334
JEL: D23; M12; M54; O33
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2026-5-653-665>

ORGANIZATION OF A MANAGER'S WORK UNDER CONDITIONS OF STRESS AND CRISIS SITUATIONS

©2026 MOROZOVA N. L., DENCHYK I. S., BUSHLIA A. A.

UDC 005.32:005.334
JEL: D23; M12; M54; O33

Morozova N. L., Denchyk I. S., Bushlia A. A. Organization of a Manager's Work under Conditions of Stress and Crisis Situations

The relevance of the problem lies in the opinion that under conditions of contemporary socioeconomic transformations, wartime challenges, and a high level of uncertainty, the issue of the effective organization of a manager's work is becoming particularly significant, since the resilience and competitiveness of organizations largely depend on the quality of managerial decisions, the ability to adapt, and the rational use of resources. The intensification of information overload, the digitalization of managerial processes, and the growing psycho-emotional pressure on managers necessitate the search for new approaches to work organization that combine economic, organizational, and psychological aspects of management. The aim of the article is to examine the theoretical and practical aspects of organizing a manager's work under conditions of stress and crisis situations, as well as to substantiate the role of strategic planning, time management, self-management, and digital tools in improving managerial efficiency and ensuring organizational adaptability. The study employed methods