



EUComplianceM4UA



Co-funded by
the European Union



Навчальний
посібник для магістрів

КОМПЛАСЄНС МЕНЕДЖМЕНТ



EUComplianceM4UA



Co-funded by
the European Union

Навчальний
посібник для магістрів

КОМПЛАСЄНС МЕНЕДЖМЕНТ



**Co-funded by
the European Union**



УДК 005.35:005.334(075.8)

Комплаєнс-менеджмент: посібник

Редакційна колегія:

д-р, проф. Алі Арнаут; д-р Анна Фоменко, Вища школа Вісмара — Університет прикладних наук з технологій, бізнесу та дизайну (Німеччина)

Рецензенти:

Олександра ВАГОНОВА — докторка економічних наук, професорка, завідувачка кафедри прикладної економіки, підприємництва та державного управління, Дніпровський технологічний університет, Дніпро, Україна

Іван КРЮКОВ — фахівець із питань комплаєнсу у сфері антикорупційного законодавства, начальник відділу економічної безпеки Департаменту безпеки, АТ «Енергетична компанія України»

Посібник як офіційний електронний освітній ресурс у межах проєкту EUComplianceM4UA затверджено рішенням Вченої ради Центральноукраїнського національного технічного університету (протокол № 1 від 29.08.2025) та рекомендовано до використання в освітньому процесі університетів-партнерів.

Проєкт: EUComplianceM4UA — впровадження європейського підходу до комплаєнс-менеджменту у вищій освіті України, № 101179706

Тип проєкту: ERASMUS-EDU-2024-CBHE-STRAND-1 ERASMUS-LS

Вебсайт проєкту: <https://eucomplianceM4ua.eu/>

Рік видання: 2025

Видання: перше видання

ISBN: 978-617-8588-18-2

Було докладено всіх зусиль для перевірки правдивості інформації, що міститься в цьому звіті. Уся інформація вважалася правильною станом на жовтень 2025 року. Водночас ми не несемо відповідальності за наслідки її використання в інших цілях або в інших контекстах.

Це видання підготовлено в межах проєкту EUComplianceM4UA, що співфінансується Європейським Союзом. Посібник дозволено поширювати та цитувати за умови належного посилання на джерело. Водночас забороняється змінювати, адаптувати, перекладати або поширювати його в зміненому вигляді без попереднього дозволу. Цитування дозволяється за умови належного посилання на джерело. З питань отримання дозволу на адаптацію або створення похідних творів просимо звертатися до команди проєкту EUComplianceM4UA: <https://eucomplianceM4ua.eu/>.

Застереження

Підготовку цього повідомлення профінансовано Європейським Союзом. Водночас висловлені погляди та думки належать виключно авторам і не обов'язково відображають позицію Європейського Союзу або Європейського виконавчого агентства з питань освіти та культури (EACEA). Ні Європейський Союз, ні Європейське виконавче агентство з питань освіти та культури (EACEA) не несуть відповідальності за них.

@ Алі Арнаут, Анна Фоменко,
Ірина Андрощук, Марина Васильєва, Олександра Гронь, Юлія Дуднєва,
Ольга Лунгол, Олена Магопець, Ірина Мурашко, Ірина Муренець, Галина Назарова,
Єгор Назимко, Роман Нестеренко, Павло Отенко, Андрій Пастушенко,
Тетяна Пономарьова, Маргарита Чепелюк, Вікторія Чобіток, Володимир Шалімов,
Наталія Шалімова, Ірина Штеймільлер, Олена Яковенко, Олена Ярмош.
@EUComplianceM4UA



**Co-funded by
the European Union**

Зміст



Подяки, автори, презентація проєкту	6
Подяки.....	6
Автори.....	7
Презентація проєкту	8
Вступ.....	10
<i>Мета цього посібника</i>	<i>10</i>
<i>Як користуватися посібником</i>	<i>10</i>
<i>Огляд посібника.....</i>	<i>12</i>
<i>Актуальність комплаєнс-менеджменту для студентів магістратури</i>	<i>13</i>
<i>Підсумок результатів навчання.....</i>	<i>14</i>
Глосарій ключових термінів	17
Розділи посібника	19
Розділ 1. Основи та філософія комплаєнс-менеджменту.....	20
Розділ 2. Ділова етика, доброчесність і комплаєнс	34
Розділ 3. Правові засади й міжнародні стандарти комплаєнсу	78
Розділ 4. Система управління комплаєнсом: елементи та функції.....	96
Розділ 5. Організація комплаєнсу, корпоративна культура та лідерство (CECO). .	111
Розділ 6. Управління людськими ресурсами для забезпечення комплаєнсу (зокрема HSEQ)	125
Розділ 7. Комунікації у сфері комплаєнсу й повідомлення про порушення	164
Розділ 8. Управління комплаєнс-ризиками	186
Розділ 9. Антикорупційна політика й корпоративний комплаєнс.....	203
Розділ 10. Оцінка ефективності комплаєнс-менеджменту. Звітність	222
Розділ 11. Комплаєнс-менеджмент для досягнення цілей ESG, корпоративного сталого розвитку та соціального впливу	267
Розділ 12. IT-рішення для комплаєнс-менеджменту (захист даних, штучний інтелект, кібербезпека)	287
Розділ 13. Комплаєнс у транснаціональних корпораціях, комплаєнс третіх сторін і ланцюгів постачання	302
Перелік питань для самостійної оцінки якості знань	322
Як застосовувати знання на практиці?.....	325
Рекомендований список літератури.....	326
Додатки	328



**Co-funded by
the European Union**



ПОДЯКИ, АВТОРИ, ПРЕЗЕНТАЦІЯ ПРОЄКТУ

Подяки

Посібник «Комплаєнс-менеджмент: посібник для магістрантів» є результатом спільної роботи, виконаної в межах проєкту з розбудови потенціалу Еразмус+ «EUComplianceM4UA — Впровадження європейського підходу до комплаєнс-менеджменту у вищій освіті в Україні» (номер проєкту: 101179706). Висловлюємо щиро подяку Європейському виконавчому агентству з питань освіти та культури (EACEA) за підтримку та фінансування в межах конкурсу ERASMUS-EDU-2024-CBHE, зокрема ERASMUS-EDU-2024-CBHE-STRAND-1. Реалізація цього проєкту стала можливою завдяки відданості та експертизі координаційної установи - Університет прикладних наук, технологій, бізнесу та дизайну (Німеччина), а також усіх партнерських установ:

- > Координаційна установа: Університет прикладних наук, технологій, бізнесу та дизайну Вісмар
- > Португальський університет ім. Інфанта Д. Енріке (Португалія)
- > Хіміко-технологічний університет в Празі (Чехія)
- > Вища школа підприємництва та адміністрації в Любліні (Польща)
- > Центральноукраїнський національний технічний університет (Україна)
- > Ізмаїльський державний гуманітарний університет (Україна)
- > Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця (Україна)
- > Донецький державний університет внутрішніх справ (Україна)
- > Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна (Україна)
- > Громадська організація «Професійна мережа менеджерів освіти та науки України» (Україна)

Їхня відданість розвитку освіти у сфері комплаєнс-менеджменту та утвердженню принципів академічної доброчесності була визначальною для створення цього посібника.

Редакційна команда висловлює подяку організаціям та неурядовим організаціям у Європі та Україні, які надали підтримку, зокрема DICO (Німеччина), PwC Germany, Daimler Truck (Німеччина), DUAG (Німеччина), PINKTUM (Німеччина), Carnival Corporation (США), YouControl (Україна), Business-Format Group (Україна), за сприяння в організації освітніх зустрічей, брифінгів, семінарів та за співпрацю із зацікавленими сторонами.



**Co-funded by
the European Union**



Автори

Ідея створення цього посібника виникла під час реалізації проєкту **EUComplianceM4UA** завдяки постійній академічній співпраці, професійному діалогу й обміну думками між партнерськими закладами вищої освіти. Ця публікація є результатом спільних зусиль консорціуму, спрямованих на розроблення комплексного, практично орієнтованого ресурсу з комплаєнс-менеджменту у сфері вищої освіти та професійної підготовки.

Первинну концепцію посібника, зокрема його тематичне наповнення та структуру, а також подяки, презентацію проєкту, вступ, глосарій ключових термінів, контрольний список для самооцінки знань, рекомендації щодо застосування знань, рекомендовані ресурси та додатки розробили **Алі Арнаут** та **Анна Фоменко** (Вища школа Вісмара — Університет прикладних наук з технологій, бізнесу та дизайну, Німеччина). Їхній внесок заклав основу для подальшої спільної роботи всіх авторів розділів.

Посібник об'єднує матеріали, підготовлені науково-педагогічними працівниками університетів-партнерів; окремі розділи розроблені такими авторами:

Розділ 1. Основи та філософія комплаєнс-менеджменту. Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна (Україна) - *Вікторія Чобіток, Роман Нестеренко*; - Університет прикладних наук з технологій, бізнесу та дизайну (Німеччина) - *Алі Арнаут*

Розділ 2. Ділова етика, доброчесність і комплаєнс. Донецький державний університет внутрішніх справ (Україна) - *Єгор Назимко, Володимир Шалімов*; Університет прикладних наук, технологій, бізнесу та дизайну (Німеччина) - *Алі Арнаут, Анна Фоменко*

Розділ 3. Правові засади та міжнародні стандарти комплаєнсу. Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця (Україна) - *Маргарита Чепелюк, Павло Отенко*

Розділ 4. Система управління комплаєнсом: елементи та функції. Ізмаїльський державний гуманітарний університет (Україна) - *Олена Яковенко, Ірина Мурашко*

Розділ 5. Організація комплаєнсу, корпоративна культура та лідерство (СЕСО). Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна (Україна) - *Юлія Дуднєва, Марина Васильєва, Ірина Штеймільер*

Розділ 6. Управління людськими ресурсами для забезпечення комплаєнсу (зокрема HSEQ). Центральнотехнічний національний технічний університет (Україна) - *Олена Магопець, Наталія Шалімова, Ірина Андрощук*

Розділ 7. Комунікації у сфері комплаєнсу й повідомлення про порушення. Центральнотехнічний національний технічний університет (Україна) - *Наталія Шалімова, Олена Магопець, Ірина Андрощук*

Розділ 8. Управління комплаєнс-ризиками. Ізмаїльський державний гуманітарний університет (Україна) - *Олена Яковенко, Ірина Мурашко*



**Co-funded by
the European Union**



Розділ 9. Антикорупційна політика й корпоративний комплаєнс. Донецький державний університет внутрішніх справ (Україна) - Єгор Назимко, Тетяна Пономарьова

Розділ 10. Оцінка ефективності комплаєнс-менеджменту та звітність. Центральнотраїнський національний технічний університет (Україна) - Галина Назарова, Наталія Шалімова

Розділ 11. Комплаєнс-менеджмент для досягнення цілей ESG, корпоративного сталого розвитку та соціального впливу. Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця (Україна) - Олена Ярмош, Ірина Муренець

Розділ 12. ІТ-рішення для комплаєнс-менеджменту (захист даних, штучний інтелект, кібербезпека). Донецький державний університет внутрішніх справ (Україна) - Ольга Лунгол

Розділ 13. Комплаєнс у транснаціональних корпораціях, комплаєнс третіх сторін та ланцюгів постачання. Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця (Україна) - Олександра Гронь, Андрій Пастушенко

Отже, цей посібник є результатом спільних інтелектуальних зусиль, що поєднують інституційну експертизу, тематичну спеціалізацію та спільну відданість розвитку освіти й культури комплаєнсу.

Презентація проєкту

Цей посібник є результатом реалізації проєкту з розбудови потенціалу в межах програми «Еразмус+» під назвою «EUComplianceM4UA - Впровадження європейського підходу до комплаєнс-менеджменту у сфері вищої освіти в Україні» (номер проєкту: 101179706). Проєкт реалізується в межах конкурсу ERASMUS-EDU-2024-CBHE, зокрема ERASMUS-EDU-2024-CBHE-STRAND-1, і є результатом спільних зусиль чотирьох університетів ЄС та п'яти українських університетів. Детальну інформацію про проєкт можна знайти на його офіційному вебсайті: <https://eucomplianceM4ua.eu/>.

У межах проєкту основну увагу приділено впровадженню європейського підходу до комплаєнс-менеджменту. Його стратегічна мета — підвищення рівня академічної доброчесності, міжнародного менеджменту, підприємництва, ділової етики та правових аспектів у менш досвідчених закладах вищої освіти України. Проєкт також спрямований на вдосконалення механізмів викладання та оцінювання в закладах вищої освіти з акцентом на забезпеченні якості, управлінні, протидії корупції та інноваціях відповідно до стандартів комплаєнсу ЄС.

Зокрема, проєкт і, відповідно, цей посібник спрямовані на досягнення таких ключових цілей:

- > Удосконалення методів навчання: проєкт передбачає суттєве вдосконалення механізмів викладання та оцінювання, забезпечення якості, управлінських практик та інновацій в українських закладах вищої освіти



**Co-funded by
the European Union**



шляхом системного впровадження підходів комплаєнс-менеджменту ЄС в освітні програми.

- > Підвищення доступності освіти у сфері комплаєнсу: метою є підвищення доступності та якості освіти з комплаєнс-менеджменту у сферах підприємництва, менеджменту та права в українських закладах вищої освіти, що сприятиме кращій адаптації випускників до вимог європейського ринку праці.
- > Підвищення стійкості працевлаштування випускників: проєкт спрямований на формування у випускників необхідних комплаєнс-компетентностей, що забезпечить більш стабільні можливості працевлаштування в умовах європейської інтеграції та глобалізації.
- > Сприяння цифровій трансформації: проєкт активно підтримує цифрову трансформацію викладання комплаєнс-менеджменту в закладах вищої освіти — партнерах. Це передбачає розроблення та використання інноваційних інструментів, зокрема електронної книги, подкастів, відеоматеріалів і гейміфікованих рішень, що забезпечують сучасне й ефективне подання освітнього контенту. Отже, цей посібник є ключовим інструментом для досягнення зазначених цілей.



**Co-funded by
the European Union**



ВСТУП

Мета цього посібника

Посібник «Комплаєнс-менеджмент: посібник для магістрантів» — це комплексне джерело для студентів магістратури, які опановують складну та водночас критично важливу сферу комплаєнс-менеджменту. У дедалі більш взаємопов'язаному та регульованому глобальному середовищі розуміння і впровадження ефективних систем комплаєнсу має ключове значення для організацій у всіх секторах. Посібник спрямований на формування у майбутніх лідерів і фахівців базових знань, практичного розуміння та навичок критичного мислення, необхідних для успішної роботи в цій динамічній сфері.

Посібник подає складні концепції комплаєнсу в доступній формі, забезпечуючи магістрантам міцну основу, що відповідає європейським стандартам і готує їх до вимог глобалізованого професійного середовища. Посібник призначений не лише для передавання знань, а й для формування проактивного та етичного мислення, необхідного для ефективного управління комплаєнсом.

Метою посібника є узагальнення комплексних підходів Європейського Союзу до комплаєнс-менеджменту з особливим акцентом на їх застосуванні в українському контексті.

Посібник пропонує магістрантам послідовний і структурований ресурс для розширення знань і практичних навичок у сфері комплаєнс-менеджменту. Чітка структура включає ключові слова, рекомендації до навчання, питання для самооцінювання та рекомендовані ресурси.

Розроблений у співпраці з партнерами з ЄС і затверджений українськими закладами вищої освіти, цей посібник — цінний інструмент для академічного та практичного навчання у сфері комплаєнс-менеджменту.

Як користуватися посібником

Цей посібник створено як практичний довідник для студентів магістратури, який пропонує структурований підхід до розуміння та застосування принципів комплаєнс-менеджменту. Щоб максимально ефективно використовувати цей ресурс, рекомендуємо дотримуватися такого підходу.

Результати навчання

Після опрацювання посібника ви зможете:

- > Осмислювати основні поняття та етичні засади комплаєнс-менеджменту.
- > Визначати й аналізувати ключові правові засади та міжнародні стандарти, що регулюють комплаєнс.
- > Розуміти практичне застосування систем управління комплаєнсом в організаціях.



**Co-funded by
the European Union**



- > Розвивати етичне мислення та усвідомлювати роль доброчесності й лідерства у формуванні культури комплаєнсу.
- > Усвідомлювати міждисциплінарний характер комплаєнсу, поєднуючи його з управлінням персоналом, управлінням ризиками та ІТ-рішеннями.
- > Оцінювати ефективність програм комплаєнсу та сприяти їхньому постійному вдосконаленню.
- > Пов'язувати теоретичні знання з практичними ситуаціями за допомогою кейсів і практичних вправ.

Ключові терміни

У посібнику використано ключову термінологію, необхідну для розуміння теми. На початку подано «Глосарій ключових термінів» з короткими визначеннями основних понять у сфері комплаєнсу. Ознайомлення із цим розділом допоможе краще орієнтуватися в матеріалі.

Структура кожного розділу

Кожен розділ цього посібника має чітку структуру, що сприяє ефективному засвоєнню та закріпленню матеріалу. Вступні розділи («Мета цього посібника», «Як користуватися посібником», «Огляд посібника», «Актуальність комплаєнс-менеджменту для студентів магістратури», «Підсумок результатів навчання») відрізняються за змістом, тоді як основні розділи (1–13) побудовано за єдиною логікою.

Для зручності роботи з матеріалом кожен розділ містить:

- > Три результати навчання, що визначають, яких знань і навичок має набути читач після опрацювання розділу.
- > Перелік ключових слів для фокусування на основних поняттях.
- > Ключові визначення для чіткого розуміння базової термінології.
- > Теоретичний блок, що охоплює підходи, стандарти, законодавство та рекомендації, релевантні темі.
- > Структуру підтем, розглянутих у розділі.
- > Відомості про провідних науковців і дослідників, які зробили вагомий внесок у розвиток цієї сфери.
- > Практичні приклади та кейси з Європейського Союзу та України.
- > Короткі вставки «Наприклад», що ілюструють реальні ситуації та їхні практичні наслідки.
- > Практичні вправи для закріплення знань і застосування матеріалу.
- > Питання для рефлексії, що стимулюють критичне мислення.
- > Добірку додаткових ресурсів для подальшого вивчення.
- > Завдання та вправи для підтримки самостійного навчання та закріплення знань.

Навігація по посібнику

Рекомендуємо активно користуватися цим посібником, зокрема:



- > Звертайтеся до переліку аббревіатур для швидкого розшифрування скорочень.
- > Користуйтеся глосарієм, якщо трапляються незнайомі терміни.
- > Виконуйте практичні вправи для закріплення знань.
- > Аналізуйте контрольні запитання для розвитку критичного мислення.
- > Ознайомлюйтеся з рекомендованими ресурсами, щоб поглибити знання поза межами цього посібника.
- > Цей посібник — інструмент для вашого академічного та професійного розвитку у сфері комплаєнс-менеджменту. Сподіваємося, що він стане для вас надійною опорою на шляху до формування професійної компетентності та етичного підходу в діяльності.

Огляд посібника

Цей посібник під назвою «Комплаєнс-менеджмент: посібник для магістрантів» має чітку структуру та забезпечує всебічне й практично орієнтоване розуміння комплаєнс-менеджменту. Посібник слугує базовим ресурсом, що ознайомлює читачів з теоретичними засадами, практичним застосуванням і сучасними викликами у сфері комплаєнсу. Матеріал поділено на розділи, кожен з яких логічно продовжує попередній, формуючи цілісну систему знань.

Основні розділи охоплюють широкий спектр тем:

Розділ «Основи та філософія комплаєнс-менеджменту» розкриває базові концепції та етичні принципи, що лежать в основі комплаєнсу.

Розділ «Ділова етика, доброчесність і комплаєнс» висвітлює взаємозв'язок етичної поведінки, корпоративної доброчесності та практик комплаєнсу.

Розділ «Правові засади й міжнародні стандарти комплаєнсу» аналізує глобальні й регіональні правові підходи і стандарти, що регулюють комплаєнс.

Розділ «Система управління комплаєнсом: елементи та функції» подає цілісне уявлення про структуру й функціонування ефективної системи управління комплаєнсом (CMS).

Розділ «Організація комплаєнсу, корпоративна культура та лідерство (СЕСО)» зосереджується на ролі лідерства й організаційної культури у формуванні комплаєнс-середовища.

Розділ «Управління людськими ресурсами для забезпечення комплаєнсу (зокрема HSEQ)» розглядає роль HR-практик у підтримці комплаєнс-ініціатив.

Розділ «Комунікації у сфері комплаєнсу й повідомлення про порушення» охоплює підходи до внутрішньої та зовнішньої комунікації, включно з механізмами повідомлення про порушення.

Розділ «Управління комплаєнс-ризиками» висвітлює підходи до виявлення, оцінювання та мінімізації ризиків у сфері комплаєнсу.

Розділ «Антикорупційна політика й корпоративний комплаєнс» аналізує політики



**Co-funded by
the European Union**



та практики запобігання корупції в організаціях.

Розділ «Оцінка ефективності комплаєнс-менеджменту та звітність» розглядає підходи до оцінювання ефективності CMS і підготовки звітності у сфері комплаєнсу.

Розділ «Комплаєнс-менеджмент для досягнення цілей ESG, корпоративного сталого розвитку й соціального впливу» пов'язує комплаєнс із цілями у сфері екології, соціальної відповідальності й корпоративного управління.

Розділ «ІТ-рішення для комплаєнс-менеджменту (захист даних, штучний інтелект, кібербезпека)» висвітлює роль технологій у забезпеченні комплаєнсу.

Розділ «Комплаєнс у транснаціональних корпораціях, комплаєнс третіх сторін і ланцюгів постачання» розглядає виклики комплаєнсу в глобальних операціях, зокрема управління ризиками, пов'язаними з третіми сторонами та ланцюгами постачання.

Окрім основних розділів, посібник містить практичні рекомендації щодо застосування набутих знань, а також демонструє, як питання комплаєнсу пов'язані з майбутньою професійною діяльністю. Зокрема, наведено приклади реальних посад — комплаєнс-офіцера, аналітика ризиків, консультанта з етики, їхні описи, а також окреслено необхідні компетентності. Розділ «Рекомендовані ресурси» містить добірку ключових джерел: базових підручників, нормативно-правових актів і настанов (зокрема директив ЄС та законодавства України), профільних вебсайтів і баз даних, наукових журналів і статей, відеолекцій, а також посилання на вебсайт проєкту та канал YouTube. Така структура забезпечує цілісність і практичну спрямованість посібника «Комплаєнс-менеджмент: посібник для магістрантів» та робить його повноцінним ресурсом для підготовки студентів до професійної діяльності у сфері комплаєнс-менеджменту.

Актуальність комплаєнс-менеджменту для студентів магістратури

Цей посібник розроблений для розвитку компетентностей, практичних навичок і підвищення конкурентоспроможності студентів магістратури на ринку праці та спрямований на вдосконалення освітнього середовища відповідно до сучасних викликів ЄС у сфері комплаєнс-менеджменту.

У глобалізованому та жорстко регульованому бізнес-середовищі комплаєнс-менеджмент уже не є вузькою спеціалізацією. Це базова умова підготовки майбутніх бізнес-лідерів. Для студентів магістратури, зокрема за напрямками міжнародного менеджменту, бізнес-адміністрування, економіки та права, розуміння принципів комплаєнсу є необхідним для ефективної роботи в сучасному корпоративному середовищі та побудови стійкої кар'єри. Опанування комплаєнс-менеджменту дає змогу орієнтуватися в складній системі регуляторних і правових вимог, що визначають діяльність міжнародного бізнесу. Це своєю чергою забезпечує здатність діяти етично й у межах законодавства, мінімізуючи ризики фінансових санкцій, репутаційних втрат і юридичної відповідальності. Як майбутні



**Co-funded by
the European Union**



керівники, студенти ухвалюватимуть стратегічні рішення з довгостроковими наслідками, тому сформована комплаєнс-основа дозволить поєднувати економічну ефективність з етичними принципами.

Комплаєнс-менеджмент — це не лише дотримання правил, а комплексна функція, що формує корпоративну культуру та впливає на стійкість організації. Вивчення функціональних, організаційних й інструментальних складників системи управління комплаєнсом (CMS) дає розуміння того, як розробляти та впроваджувати ефективні комплаєнс-програми. Ідеться, зокрема, про формування етичної культури, побудову ефективної комунікації та впровадження надійних механізмів внутрішнього контролю. Саме ці компетентності високо цінуються роботодавцями, оскільки безпосередньо впливають на довгострокову стійкість організації.

Опанування комплаєнс-менеджменту також забезпечує студентам суттєву конкурентну перевагу на ринку праці. В умовах посиленого контролю з боку регуляторів, інвесторів і суспільства попит на фахівців у цій сфері стрімко зростає. Це відкриває широкі можливості для професійної реалізації, зокрема, на посадах комплаєнс-офіцера, аналітика ризиків або консультанта з етики. Такі ролі поєднують інтелектуальні виклики з можливістю робити реальний внесок у забезпечення етичності й ефективності діяльності організацій.

Підсумок результатів навчання

Після опрацювання посібника студенти магістратури зможуть:

Осмислювати основні поняття та етичні засади комплаєнс-менеджменту:

- > Розуміти значення комплаєнсу в бізнес-діяльності, роль етики та необхідність формування сталої культури комплаєнсу.

Розуміти практичне застосування систем управління комплаєнсом в організаціях:

- > Розробляти, впроваджувати й підтримувати ефективні системи управління комплаєнсом, включно з оцінкою ризиків, моніторингом і звітністю.

Розвивати етичне мислення та усвідомлювати роль доброчесності й лідерства:

- > Розуміти значення лідерства у формуванні культури комплаєнсу та впроваджувати принципи етики й доброчесності в організації.

Усвідомлювати міждисциплінарний характер комплаєнсу, інтегрувати комплаєнс з управлінням персоналом, управлінням ризиками та ІТ-рішеннями:

- > Розуміти, як комплаєнс взаємодіє з іншими бізнес-функціями, зокрема управлінням персоналом, управлінням ризиками та ІТ-рішеннями, а також уміти інтегрувати комплаєнс у ці сфери з урахуванням їхнього взаємного впливу.



**Co-funded by
the European Union**



Оцінювати ефективність програм комплаєнсу й забезпечувати їхнє постійне вдосконалення:

- > Оцінювати ефективність комплаєнс-програм, визначати напрями для вдосконалення та розробляти стратегії безперервного розвитку.

Визначати стратегічну роль комплаєнсу в забезпеченні сталого розвитку бізнесу, захисті корпоративної репутації, зниженні ризиків та формуванні довіри з боку партнерів і регуляторних органів:

- > Розуміти стратегічне значення комплаєнсу в бізнес-операціях і вміти доносити його цінність до зацікавлених сторін.

Визначати застосовні українські та міжнародні закони та нормативні акти; використовувати регуляторні вимоги (боротьба з корупцією, протидія відмиванню коштів (AML), захист даних, ESG) і стандарти (ISO) у бізнес-операціях та оцінювати їхній вплив на корпоративну стратегію:

- > Усвідомлювати актуальність українських і міжнародних законів та нормативних актів у сфері комплаєнс-менеджменту й застосовувати ці вимоги в бізнес-операціях.

Виявляти та оцінювати ризики комплаєнсу, що мають значення для їхньої галузі та організаційного контексту, використовуючи практичні інструменти оцінки ризиків, а також визначати пріоритетність ризиків на основі потенційного впливу:

- > Виявляти й оцінювати комплаєнс-ризики за допомогою практичних інструментів оцінки ризиків і визначати їхню пріоритетність залежно від потенційного впливу.

Оцінювати ефективність програм комплаєнсу та забезпечувати їхнє постійне вдосконалення:

- > Оцінювати ефективність комплаєнс-програм, визначати напрями для вдосконалення та розробляти стратегії постійного вдосконалення.

Оцінювати поточну політику та культуру, рекомендувати практичні кроки для зміцнення комплаєнсу й етики, створювати чіткі політики та процедури, а також формувати культуру, що заохочує етичну поведінку:

- > Розуміти значення політик і процедур у комплаєнс-менеджменті та вміти розробляти чіткі політики і процедури, що сприяють формуванню етичної культури.

Аналізувати поточні заходи щодо захисту даних та кібербезпеки, застосовувати GDPR та українське законодавство у сфері даних, управляти ризиками кібербезпеки та пропонувати вдосконалення для забезпечення відповідності:

- > Аналізувати заходи із захисту даних і кібербезпеки та застосовувати вимоги GDPR і українського законодавства для управління відповідними ризиками.

Моніторити та оцінювати ефективність комплаєнсу, використовувати ін-



**Co-funded by
the European Union**



струменти аудиту та показники ефективності, готувати звітність для внутрішніх і зовнішніх зацікавлених сторін і рекомендувати коригувальні дії для запобігання повторним порушенням:

- > Розуміти значення моніторингу та оцінювання комплаєнсу, готувати відповідну звітність і впроваджувати коригувальні дії.

Демонструвати етичне лідерство, сприяти формуванню культури доброчесності, прозорості та підзвітності, забезпечувати втілення принципу «Tone from the Top» на всіх рівнях організації:

- > Розуміти значення етичного лідерства та сприяти формуванню культури доброчесності, прозорості та підзвітності.

Використовувати комплаєнс як стратегічний інструмент для зміцнення репутації та зростання, а також планувати довгострокові комплаєнс-стратегії:

- > Усвідомлювати стратегічну роль комплаєнсу й застосовувати його для зміцнення репутації і розвитку організації.

Досягнення цих результатів забезпечить студентам магістратури належну підготовку до роботи в складній та динамічній сфері комплаєнс-менеджменту та створить основу для успішної професійної реалізації.



**Co-funded by
the European Union**



ГЛОСАРІЙ КЛЮЧОВИХ ТЕРМІНІВ

Комплаєнс

Дотримання організацією всіх застосовних законів, нормативно-правових актів, внутрішніх політик й етичних стандартів (ISO 37301:2021, Глосарій DICO)

Система управління комплаєнсом (CMS)

Структурована система, що забезпечує встановлення, розроблення, впровадження, оцінювання, підтримання та постійне вдосконалення процесів комплаєнсу. (ISO 37301:2021)

Культура комплаєнсу

Сукупність цінностей, етичних принципів і моделей поведінки, що сприяють дотриманню законодавчих вимог й етичних стандартів в організації. (ISO 37301:2021, Глосарій DICO)

Належна обачність

Систематичний процес оцінювання ділових партнерів, проектів або діяльності з метою запобігання юридичним і комплаєнс-ризикам. (ISO 37301:2021, Глосарій DICO)

Оцінювання ризиків

Процес виявлення, аналізу й визначення пріоритетності ризиків, які можуть впливати на досягнення цілей комплаєнсу. (ISO 31000:2018; з посиланням на ISO 37301)

Внутрішній контроль

Політики та процедури, що впроваджуються для забезпечення комплаєнсу, виявлення порушень і захисту цілісності організації. (ISO 37301:2021, Глосарій DICO)

Механізм повідомлення про порушення

Безпечний і конфіденційний канал для повідомлення про підозри щодо неправомірної поведінки або порушень комплаєнсу. (ISO 37301:2021, Глосарій DICO; Директива ЄС 2019/1937)

Конфлікт інтересів

Ситуація, за якої особисті інтереси можуть неналежним чином впливати на професійні рішення або дії. (Глосарій DICO)

Санкції / дисциплінарні заходи

Наслідки порушення комплаєнс-зобов'язань, що можуть включати попередження, штрафи або розірвання договору. (ISO 37301:2021)



**Co-funded by
the European Union**



Постійне вдосконалення

Безперервний процес перегляду та вдосконалення комплаєнс-програм і контрольних заходів відповідно до циклу PDCA. (ISO 37301:2021)

Підзвітність

Чіткий розподіл повноважень і відповідальності для забезпечення комплаєнсу на всіх рівнях організації. (ISO 37301:2021)

Прозорість

Відкрите та доступне інформування зацікавлених сторін щодо питань, пов'язаних з комплаєнсом. (Глосарій DICO)

Моніторинг та аудит

Регулярне оцінювання комплаєнс-заходів з метою забезпечення їхньої ефективності та виявлення недоліків. (ISO 37301:2021)

Недотримання вимог

Порушення застосовних законодавчих, нормативних або внутрішніх вимог. (ISO 37301:2021)

Доброчесність

Діяти чесно, послідовно та відповідально в усіх аспектах діяльності організації. (ISO 37301:2021, Глосарій DICO)



**Co-funded by
the European Union**



РОЗДІЛИ ПОСІБНИКА



**Co-funded by
the European Union**



Розділ 1. Основи та філософія комплаєнс-менеджменту

Результати навчання

Після опрацювання цього розділу студенти зможуть:

- > Визначати сутність і мету комплаєнс-менеджменту в сучасних організаціях.
- > Визначати ключові елементи й функції базової системи управління комплаєнсом.
- > Пояснювати роль комплаєнсу в забезпеченні етичної поведінки, прозорості та відповідального ухвалення рішень.

Ключові слова: комплаєнс-менеджмент, внутрішній контроль, етичні стандарти, корпоративне управління, функції системи управління комплаєнсом, комплаєнс-ризик, культура комплаєнсу.

Ключові визначення

Комплаєнс - система організаційних, правових й управлінських заходів, спрямованих на забезпечення дотримання підприємством вимог законодавства, внутрішніх нормативних документів, етичних стандартів і міжнародних норм ведення бізнесу.

Комплаєнс-менеджмент - структурований організаційний процес, що забезпечує відповідність усіх дій і рішень організації вимогам законодавства, внутрішнім політикам, стандартам й етичним принципам.

Система управління комплаєнсом (комплаєнс-менеджмент) - комплекс взаємопов'язаних політик, процедур і контрольних заходів, спрямованих на запобігання, виявлення та усунення правових або етичних порушень, а також на забезпечення постійного вдосконалення комплаєнсу в організації.

Нормативно-правова база

1. Міжнародні: ISO 37002:2021 Системи управління повідомленнями про порушення — настанови; ISO 37301:2021 Системи управління комплаєнсом — вимоги та настанови щодо застосування; ISO 37303:2025 Системи управління комплаєнсом — настанови щодо управління компетентностями; ISO 31000:2018 Управління ризиками — настанови; ISO 45001:2018 Системи управління охороною здоров'я та безпекою праці — вимоги та настанови щодо застосування; ISO 9001:2015 Системи управління якістю — вимоги; ISO 14001:2015 Системи екологічного управління — вимоги та настанови щодо застосування.

2. Європейський Союз (ЄС): Директива 2000/78/ЄС від 27 листопада 2000 року про встановлення загальних рамок рівного ставлення у сфері зайнятості та професійної діяльності; Регламент (ЄС) 2016/679 від 27 квітня 2016 року про



**Co-funded by
the European Union**



захист фізичних осіб у зв'язку з обробкою персональних даних та про вільний рух таких даних (Загальний регламент про захист даних — GDPR); Директива (ЄС) 2019/1937 від 23 жовтня 2019 року про захист осіб, які повідомляють про порушення права Союзу (Директива про повідомлення про порушення); Директива (ЄС) 2022/2464 від 14 грудня 2022 року щодо корпоративної звітності зі сталого розвитку (CSRD).

3. *Україна*: Кодекс законів про працю України; Закон України «Про запобігання корупції»; Закон України «Про охорону праці»; Закон України «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків»; Закон України «Про професійний розвиток працівників»; Наказ Національного агентства з питань запобігання корупції (НАЗК) від 02 квітня 2020 року № 127/20 «Про затвердження вимог щодо захисту анонімних каналів зв'язку для повідомлення про можливі факти корупції або корупційних правопорушень».

Зміст розділу

- 1.1. Філософія та еволюція комплаєнс-менеджменту
- 1.2. Концепція та цілі комплаєнс-менеджменту
- 1.3. Принципи й функції комплаєнс-менеджменту
- 1.4. Основні сфери комплаєнс-менеджменту
- 1.5. Міжнародні підходи до комплаєнс-менеджменту
- 1.6. Розвиток комплаєнс-менеджменту в Україні

1.1 Філософія та еволюція комплаєнс-менеджменту

Філософія комплаєнс-менеджменту формується на перетині правових норм, етичних принципів й управлінських практик. Вона охоплює не лише технічний аспект контролю за дотриманням законодавства та внутрішніх політик, а й відображає ширший підхід до побудови довіри, прозорості й підзвітності бізнесу. В умовах глобалізації, цифровізації та зростання ролі корпоративної соціальної відповідальності комплаєнс виходить за межі функції контролю і перетворюється на елемент управлінської філософії, що визначає довгостроковий розвиток організації.

В основі комплаєнсу лежать етичні принципи, які забезпечують баланс між комерційними інтересами організації та суспільними цінностями. Йдеться не лише про дотримання вимог законодавства, а й про свідоме дотримання високих стандартів поведінки — справедливості, чесності й доброчесності — у взаємодії з партнерами, клієнтами та державними інституціями.

З філософського погляду комплаєнс можна розглядати як прояв деонтологічної етики — орієнтації на дотримання правил і зобов'язань незалежно від потенційної



вигоди від їх порушення. Такий підхід інтегрує комплаєнс у корпоративну культуру та сприяє формуванню репутації відповідального бізнесу.

Сучасний підхід до комплаєнсу виходить за межі управління юридичними ризиками й охоплює цінності сталого розвитку. Ідеться про баланс економічних, соціальних й екологічних аспектів діяльності організації. У цьому контексті комплаєнс виступає орієнтиром, що допомагає узгоджувати інтереси бізнесу та суспільства, мінімізувати негативний вплив на довкілля, захищати права працівників і розвивати корпоративну соціальну відповідальність.

Філософія комплаєнс-менеджменту сприяє формуванню в працівників відчуття залученості до корпоративних цінностей та усвідомлення особистої відповідальності за репутацію організації. Це своєю чергою підвищує стійкість бізнесу до зовнішніх викликів і зміцнює його конкурентні переваги (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 Філософія етики та комплаєнсу

Філософія етики та комплаєнсу		
«Робити все правильно...»	«Правильний шлях...»	«3 етичних міркувань...»
– дотримуватися законів, нормативних актів і внутрішніх політик – ставитися одне до одного з повагою – зосереджуватися на пріоритетних питаннях – діяти відповідально та самостійно контролювати свою поведінку – запобігати, виявляти, реагувати та виправляти порушення	– дослухатися до інших – діяти на всіх рівнях організації – взаємодіяти як у штаб-квартирі, так і в підрозділах – забезпечувати ефективне навчання – обмінюватися досвідом й інформацією про небезпечні ситуації та інциденти, яких вдалося уникнути	– відповідно до вимог законодавства та нормативних актів – це дає переваги, що виходять за межі зниження ризиків і юридичних аспектів – це правильно – це частина нашої ідентичності

Джерело: проф. д-р Алі Арнаут, матеріали лекцій (використано з дозволу)

Філософія комплаєнс-менеджменту відображає зміну підходів — від сприйняття комплаєнсу як інструменту контролю до його розуміння як комплексної управлінської концепції. Вона спирається на етичні принципи, орієнтацію на довіру та легітимність бізнесу, інтеграцію цілей сталого розвитку й формування сильної корпоративної культури.



**Co-funded by
the European Union**



У цьому контексті комплаєнс уже не обмежується зниженням ризиків, а набуває значення стратегічного ресурсу, що забезпечує довгострокову конкурентоспроможність і стійкість організації.

Комплаєнс-менеджмент розвивався поступово, відображаючи зміни в регуляторній політиці та корпоративному управлінні. Його витoki пов'язані з періодом 1950–1970-х років у США, коли Закон про банківську таємницю (1970) запровадив обов'язковий моніторинг фінансових операцій для запобігання відмиванню коштів.

Переломним став 1977 рік, коли було ухвалено Закон про корупційні практики за кордоном (FCPA), який заборонив підкуп іноземних посадових осіб і заклав основу для розвитку етичних стандартів у бізнесі. Згодом подібні підходи були впроваджені в інших країнах у межах антикорупційної політики та розвитку корпоративної етики.

У 1990–2000-х роках комплаєнс остаточно закріпився як невід'ємний складник корпоративного управління. Компанії почали впроваджувати кодекси поведінки, внутрішні стандарти й контрольні процедури. Прийняття Закону Сарбейнса-Окслі (2002) суттєво посилило відповідальність керівництва за фінансову звітність, водночас у країнах Європи активно розвивалися реформи у сфері протидії корупції та вдосконалення управлінських практик.

У 2010-х роках комплаєнс зазнав суттєвої трансформації під впливом глобалізації та цифровізації. Серед ключових змін — ухвалення Загального регламенту ЄС про захист даних (GDPR, 2016) та впровадження міжнародних стандартів, зокрема ISO 19600 і ISO 37001. До сфери комплаєнсу було включено такі напрями, як захист даних, екологічна відповідальність і соціальне управління.

У 2020-х роках комплаєнс остаточно інтегрувався в стратегічне управління та порядок денний ESG. На перший план вийшли нові напрями, зокрема IT-комплаєнс і кібербезпека. Ухвалення стандарту ISO 37301:2021 стало важливим етапом: уперше було запроваджено сертифікований міжнародний стандарт для систем управління комплаєнсом. Це закріпило комплаєнс як структуровану, вимірювану та керовану функцію в організації.

1.2. Концепція та цілі комплаєнс-менеджменту

Із часом комплаєнс-менеджмент еволюціонував від сприйняття його як «простого виконання формальних вимог» до одного з ключових елементів корпоративного управління. У традиційному підході комплаєнс має реактивний характер: він орієнтований на уникнення відповідальності, визначається зовнішнім регулюванням і часто набуває конфронтаційних та оборонних рис. Натомість сучасний підхід формує превентивну модель, зосереджену на репутації, внутрішньому саморегулюванні, співпраці, прозорості та відкритих коригувальних діях. Такий підхід «нової школи» зменшує потребу в постійному реагуванні на порушення та перетворює комплаєнс на управлінську спроможність і джерело конкурентної переваги.



У науковій літературі та практиці міжнародних організацій комплаєнс-менеджмент розглядається по-різному. Міжнародна асоціація комплаєнсу (2022) визначає його як організаційний процес, що забезпечує дотримання регуляторних вимог і принципів відповідальної ділової поведінки. ДіМаджо (2016) пропонує інституційний підхід і трактує комплаєнс як механізм адаптації організацій до дедалі складнішого регуляторного середовища. Агілера та Куерво-Казурра (2019) акцентують на стратегічному вимірі, розглядаючи комплаєнс як систему практик, що підтримує не лише правову відповідність, а й довгострокову стійкість організації. Паркер (2015) звертає увагу на етичний аспект й описує комплаєнс як форму внутрішнього саморегулювання, спрямовану на забезпечення законної та відповідальної поведінки. Ці підходи узгоджуються з положеннями міжнародних стандартів, зокрема ISO 37301, який визначає комплаєнс як виконання організацією не лише обов'язкових, а й добровільних зобов'язань, підкріплених культурою доброчесності, інтегрованою в усі організаційні структури та процеси.

Головною метою комплаєнс-менеджменту є мінімізація правових, фінансових і репутаційних ризиків, що виникають у процесі господарської діяльності.

До основних завдань комплаєнс-менеджменту належать:

- > забезпечення постійного дотримання організацією законодавчих, регуляторних і внутрішніх вимог;
- > запобігання, виявлення та реагування на комплаєнс-ризик, зокрема пов'язані з корупцією, шахрайством та іншими формами неправомірної поведінки;
- > захист інтересів акціонерів, працівників, клієнтів і ділових партнерів шляхом зниження правових, фінансових і репутаційних ризиків;
- > підвищення прозорості, підзвітності та довіри до організаційних процесів і рішень;
- > формування культури доброчесності та встановлення чітких етичних стандартів поведінки працівників.

Отже, комплаєнс є не лише інструментом контролю, а й важливим елементом розвитку організації, що ґрунтується на принципах доброчесності та сталого розвитку.

1.3. Принципи та функції комплаєнс-менеджменту

Ефективна система комплаєнс-менеджменту ґрунтується на низці фундаментальних принципів (ISO 37301):

- > Доброчесність — діяти чесно та справедливо в кожному рішенні й процесі.
- > Належне управління — забезпечувати відповідальне, прозоре та ефективне управління організацією.
- > Пропорційність — формувати комплаєнс-заходи з урахуванням розміру, структури та рівня ризиків організації.
- > Прозорість — підтримувати відкриту та зрозумілу комунікацію із зацікавленими сторонами щодо питань комплаєнсу.



**Co-funded by
the European Union**



- > Підзвітність — брати відповідальність за рішення та забезпечувати належний контроль на всіх рівнях.
- > Постійне вдосконалення — регулярно переглядати та вдосконалювати комплаєнс-практики.

Функції комплаєнс-менеджменту не зводяться до моніторингу дотримання правил. Вони формують культуру доброчесної ділової поведінки, зміцнюють довіру зацікавлених сторін і підтримують сталий розвиток організації.

Контрольна функція зосереджена на моніторингу дотримання законодавства, нормативно-правових актів і внутрішніх політик. Вона охоплює регулярні перевірки, внутрішні аудити й фіксацію виявлених порушень, щоб забезпечити керівництво своєчасною та достовірною інформацією.

Превентивна функція спрямована на раннє виявлення ризиків і зниження ймовірності порушень. Вона передбачає розроблення внутрішніх політик, кодексів поведінки та антикорупційних програм, які задають чіткі стандарти поведінки для працівників.

Консультативно-методична функція передбачає надання рекомендацій працівникам і керівництву з питань комплаєнсу. Вона охоплює консультування щодо складних етичних і правових ситуацій, а також підготовку методичних матеріалів, які забезпечують послідовність у прийнятті рішень.

Освітньо-навчальна функція забезпечує розуміння працівниками комплаєнс-вимог. Через навчальні програми, семінари та заходи з підвищення обізнаності організація формує корпоративну культуру, засновану на прозорості, підзвітності та дотриманні правил.

Координаційна функція сприяє взаємодії між підрозділами. Фахівці з комплаєнсу працюють у тісній співпраці з юридичним, безпековим, внутрішньоаудиторським та іншими підрозділами, інтегруючи комплаєнс у загальну систему управління ризиками та підтримуючи ефективну комунікацію з регуляторними органами.

Аналітична функція охоплює збирання та аналіз даних про порушення, тенденції та потенційні ризики. На цій основі формують звіти, прогнози та рекомендації щодо вдосконалення системи внутрішнього контролю.

Регулятивна функція пов'язана з розробленням й оновленням внутрішніх політик, правил поведінки та процедур, зокрема у сфері управління конфліктом інтересів. Вона також підтримує формування ширшої корпоративної політики, орієнтованої на сталий і відповідальний розвиток.

Репутаційна функція сприяє підтриманню довіри зацікавлених сторін через забезпечення прозорості та своєчасне реагування на інциденти. Ефективний комплаєнс знижує репутаційні ризики, зміцнюючи довіру до організації.

Антикризова функція забезпечує готовність організації до реагування на серйозні порушення або кризові ситуації. Вона включає розроблення механізмів реагування, проведення внутрішніх розслідувань і впровадження коригувальних заходів.



Окремим напрямом є взаємодія із зовнішніми аудиторами, регуляторними органами й засобами масової інформації. У цьому контексті комплаєнс виконує роль зв'язувальної ланки між юридичним підрозділом, внутрішнім аудитом і керівництвом організації.

1.4. Основні сфери комплаєнс-менеджменту

Комплаєнс-менеджмент охоплює низку ключових сфер, що відображають різноманітність організаційних ризиків і вимог регуляторних органів. Вони дають змогу структурувати **комплаєнс-діяльність** і забезпечити виконання відповідних зобов'язань у різних функціональних підрозділах. **До найбільш поширених сфер належать напрями та практичні приклади (табл. 1.2).**

Таблиця 1.2 Сфери комплаєнс-менеджменту

Сфера комплаєнсу	Основні завдання	Приклади
Дотримання законодавства	Відстеження змін у законодавстві та нормативно-правових актах; оновлення внутрішніх процедур; забезпечення своєчасної звітності та належного документування	Дотримання трудового законодавства, ліцензійних вимог і галузевих нормативних актів
Запобігання корупції та хабарництву	Впровадження політик щодо запобігання хабарництву та неправомірному впливу; управління конфліктами інтересів; встановлення процедур повідомлення про порушення та їх розслідування	Антикорупційні заходи відповідно до Закону Великої Британії про боротьбу з хабарництвом, Закону США про протидію корупції за кордоном (FCPA) та стандарту ISO 37001
Фінансовий комплаєнс і протидія відмиванню коштів (AML)	Проведення комплексної перевірки клієнтів (CDD); моніторинг транзакцій; повідомлення про підозрілу діяльність	Процедури протидії відмиванню коштів у банках; дотримання рекомендацій FATF
Захист персональних даних і конфіденційності	Управління персональними даними відповідно до законодавства; впровадження заходів інформаційної безпеки; проведення оцінки впливу на захист даних	Дотримання GDPR; впровадження процедур реагування на інциденти, пов'язані з безпекою даних



Етика та корпоративна поведінка	Розроблення та поширення кодексів поведінки; управління каналами повідомлення про порушення; сприяння етичній поведінці й культурі доброчесності	Гарячі лінії з етики; декларації про конфлікт інтересів; навчання з розв'язання етичних дилем
Екологічні, соціальні й управлінські аспекти (ESG)	Інтеграція принципів сталого розвитку в операційну діяльність; забезпечення відповідальних практик у ланцюгах постачання; звітність за показниками ESG	Дотримання вимог щодо нефінансової звітності; розкриття інформації про кліматичні ризики
Операційні та галузеві вимоги	Забезпечення відповідності технічним, безпековим і галузевим стандартам; управління операційними ризиками; проведення регулярних інспекцій і сертифікації	Управління якістю у сфері охорони здоров'я; стандарти безпеки в енергетиці та промисловості

Комплаєнс-менеджмент забезпечується через: внутрішні політики та стандарти (зокрема кодекс корпоративної етики, антикорупційну політику тощо); систему внутрішнього контролю та регулярні перевірки; механізми повідомлення про порушення (зокрема анонімні канали, «гарячу лінію»); навчання та підвищення обізнаності персоналу; використання автоматизованих систем моніторингу та звітності.

1.5. Міжнародні підходи до комплаєнс-менеджменту

Розвиток систем комплаєнс-менеджменту в ЄС і США тісно пов'язаний з формуванням сучасної корпоративної культури, посиленням регуляторних вимог і глобалізацією фінансових ринків. Досвід провідних економік свідчить, що комплаєнс відіграє ключову роль у запобіганні корупції, захисті прав інвесторів, зміцненні довіри до бізнесу й підвищенні його стійкості. США вважають піонером сучасного комплаєнс-менеджменту. Його становлення розпочалося у 1970-х роках після ухвалення Закону про корупційні практики за кордоном (FCPA, 1977), який зобов'язав компанії запобігати підкупу іноземних посадових осіб. Відтоді комплаєнс став невід'ємним складником корпоративного управління.

У 1990-х роках було запроваджено «Керівні принципи винесення вироків для організацій» (1991), які встановили вимоги до ефективних програм внутрішнього контролю, антикорупційної політики та етичних кодексів. Згодом у США було посилено акцент на протидії відмиванню коштів і фінансуванню тероризму, зокрема після ухвалення «Патріотичного акту» (2001).



**Co-funded by
the European Union**



Сьогодні більшість американських корпорацій має окремі комплаєнс-підрозділи, підзвітні раді директорів. Особливу увагу приділяють захисту даних, протидії шахрайству, дотриманню антимонопольного законодавства та впровадженню стандартів ESG. У Європейському Союзі комплаєнс розвивається як комплексна та інтегрована система, тісно пов'язана з управлінням ризиками, корпоративним управлінням і гармонізацією регуляторних вимог. Серед основних пріоритетів — захист прав споживачів, прозорість ринку та приведення національного законодавства у відповідність до загальноєвропейських стандартів. Ключові сфери комплаєнсу охоплюють:

- > захист персональних даних відповідно до Загального регламенту про захист даних (GDPR, 2018);
- > протидію корупції та відмиванню коштів, що регулюється директивами ЄС у сфері AML;
- > дотримання вимог конкуренційного та антимонопольного законодавства, спрямованого на забезпечення чесних ринкових практик відповідно до права ЄС.

Європейські компанії активно впроваджують етичні кодекси, процедури внутрішнього аудиту та механізми повідомлення про порушення (зокрема анонімні канали). На відміну від США, у ЄС наголошують не лише на санкціях, а й на формуванні культури комплаєнсу в організаціях.

У Великій Британії комплаєнс-менеджмент набув окремого розвитку. Закон про боротьбу з хабарництвом (2010) встановив одні з найсуворіших антикорупційних вимог у світі та має екстериторіальну дію: він застосовується до компаній, що здійснюють діяльність як у межах країни, так і поза нею.

Окрім цього, значна увага приділяється захисту прав працівників, корпоративній відповідальності та екологічній стійкості. Британські банки та страхові компанії мають розвинені комплаєнс-підрозділи, які тісно взаємодіють з державними регуляторами.

В азієських країнах комплаєнс почав активно розвиватися у 2000-х роках під впливом глобалізації та діяльності транснаціональних корпорацій. У Японії основний акцент зроблено на дотриманні трудового законодавства, корпоративній етиці та захисті прав інвесторів. Китай розвиває власні механізми фінансового та антимонопольного регулювання, посилюючи державний контроль над бізнесом. Сінгапур вважається одним з лідерів регіону завдяки ефективній системі антикорупційного регулювання та високому рівню прозорості корпоративного управління.

1.6. Розвиток комплаєнс-менеджменту в Україні

Комплаєнс-менеджмент в Україні як система управління ризиками та забезпечення дотримання законодавства, стандартів і корпоративних норм почав активно розвиватися відносно нещодавно. Його становлення тісно пов'язане з євроінтеграційними процесами, реформуванням корпоративного управління,



**Co-funded by
the European Union**



посиленням антикорупційної політики та зростанням вимог до прозорості бізнесу з боку міжнародних партнерів й інвесторів. Розвиток комплаєнс-менеджменту в Україні відбувався поетапно. На початку 2000-х років це поняття практично не застосовували, а більшість організацій обмежувалась виконанням базових юридичних функцій. Перші елементи комплаєнсу з'явилися переважно під впливом іноземних інвесторів, які впроваджували антикорупційні політики, процедури КУС та внутрішній аудит. У період 2010–2014 років співпраця з ЄС і підготовка до підписання Угоди про асоціацію сприяли впровадженню європейських регуляторних стандартів, насамперед у фінансовому секторі. Національний банк України посилив вимоги у сфері протидії відмиванню коштів (AML), що заклало підґрунтя для більш структурованого підходу до комплаєнсу.

У 2015–2020 роках створення ключових антикорупційних інституцій — НАБУ, НАЗК та Спеціалізованої антикорупційної прокуратури — суттєво прискорило розвиток корпоративних комплаєнс-програм. Міжнародні компанії в банківському секторі, ІТ-індустрії та фармацевтичній галузі почали впроваджувати комплексні системи комплаєнсу. З 2021 року розвиток комплаєнсу в Україні відбувається під впливом цифровізації та умов воєнного часу. До пріоритетних напрямів належать кібербезпека, захист даних, дотримання санкційних режимів, вимоги ESG та забезпечення прозорості у сфері публічних закупівель. Унаслідок цього комплаєнс став невід'ємним складником сталого й відповідального управління в різних секторах економіки.

До ключових особливостей і викликів впровадження комплаєнсу в Україні належать:

- > обмежений рівень правової та етичної обізнаності в організаціях, що впливає на розуміння стратегічної ролі комплаєнсу;
- > переважно формалістичний підхід у деяких компаніях, де комплаєнс-політики існують, але не інтегровані в щоденну діяльність;
- > дефіцит кваліфікованих фахівців, зокрема комплаєнс-спеціалістів з міжнародною підготовкою та практичним досвідом;
- > необхідність подальшого наближення національної практики до європейських стандартів, зокрема у сферах AML, захисту даних (GDPR) та впровадження принципів ESG.

Практичні справи

Вправа 1. Ознайомлення зі стандартом ISO 37301:2021 «Системи управління комплаєнсом — вимоги та настанови щодо застосування»

Відкрийте повний текст стандарту ISO 37301:2021 «Системи управління комплаєнсом — вимоги та настанови щодо застосування» (*ISO 37301:2021 Compliance management systems — Requirements with guidance for use*). Ознайомтеся зі структурою стандарту (лише змістом) і виконайте завдання:

- > визначте три розділи стандарту, які, на вашу думку, є найважливішими для організацій, що починають впроваджувати комплаєнс-менеджмент;
- > для кожного обраного розділу сформулюйте одне речення з поясненням,



**Co-funded by
the European Union**



чому він є важливим;

- > оберіть одну обов'язкову вимогу стандарту (формулювання з “shall”) з будь-якого пункту та переформулюйте її своїми словами (2–3 речення).

Вправа 2. Аналіз етичних і комплаєнс-ризиків

Ознайомтеся з наведеними нижче сценаріями та визначте тип комплаєнс-ризиків, а також принцип комплаєнс-менеджменту, який є найбільш релевантним для його усунення.

Сценарії:

- а) Менеджер неформально затверджує контракт, не дотримуючись встановленої внутрішньої процедури погодження.
- б) Працівник отримує цінний подарунок від постачальника під час переговорів щодо контракту.
- с) Дані клієнтів зберігаються без належного контролю доступу.

Питання:

- > який принцип комплаєнсу (наприклад, доброчесність, прозорість, підзвітність) порушується або перебуває під загрозою;
- > який потенційний вплив це може мати на організацію;
- > які запобіжні заходи доцільно запровадити.

Вправа 3. Еволюція комплаєнс-менеджменту: аналітичне завдання

Використовуючи історичні етапи розвитку комплаєнс-менеджменту, розглянуті в розділі 1, підготуйте стислий письмовий аналіз (8–10 речень), у якому:

- > визначте, який етап еволюції комплаєнс-менеджменту (наприклад, антикорупційний етап, інституціоналізація, цифровізація) ви вважаєте найбільш впливовим для сучасних організацій;
- > обґрунтуйте, чому цей етап є значущим;
- > поясніть, як він вплинув на сучасне розуміння комплаєнсу;
- > наведіть приклади того, як елементи цього етапу виявляються в діяльності організацій сьогодні.

Контрольні запитання

1. Як комплаєнс-менеджмент еволюціонував від початкового регуляторного інструменту до сучасної стратегічної функції в організаціях?
2. Які основні принципи комплаєнс-менеджменту та чому вони є ключовими для формування ефективної культури комплаєнсу?
3. Які функції виконує система управління комплаєнсом і як вони сприяють забезпеченню організаційної доброчесності та запобіганню ризикам?



4. Які основні сфери комплаєнс-менеджменту в сучасних організаціях і як вони інтегруються з процесами корпоративного управління?
5. Як міжнародні стандарти (зокрема ISO 37301:2021) визначають структуру та вимоги до ефективної системи управління комплаєнсом?
6. Які особливості та ключові виклики розвитку комплаєнс-менеджменту в Україні порівняно з міжнародною (зокрема європейською) практикою?

Матеріали для самостійного вивчення

1. Airbus. (n.d.). Integrity and compliance. <https://www.airbus.com/en/sustainability/integrity-and-compliance>
2. Deutsche Telekom. (n.d.). TellMe whistleblower portal. <https://www.telekom.com/en/company/compliance/details/tellme-whistleblower-portal-356032>
3. Devitt, J. K. (2015). What is Whistleblowing? In: Speaking Up Safely Civil Society Guide to Whistleblowing: Middle East and North Africa Region. Transparency International, Jan.1, 5-7. <http://www.jstor.org/stable/resrep20533.4>
4. European Union. (2019). *Directive (EU) 2019/1937 on the protection of persons who report breaches of Union law (Whistleblower Protection Directive)*. <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2019/1937/oj/eng>
5. Gramont, Jacqueline de (2017). The Business Case for “Speaking Up”. How Internal Reporting Mechanisms Strengthen Private-Sector Organisations. Transparency International. 16 p. <https://www.transparency.org/en/publications/business-case-for-speaking-up>
6. Jones, A. (2015). The role of employee whistleblowing and raising concerns in an organizational learning culture – elusive and laudable? *International Journal of Health Policy and Management*, 5(1), 67–69. <https://doi.org/10.15171/ijhpm.2015.182>
7. Кодекс законів про працю України (№ 322-VIII від 10 грудня 1971 р). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08>
8. Закон України «Про державну службу» (№ 889-VIII від 10 грудня 2015 р.). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19>
9. Закон України «Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги» (№ 2155-VIII від 5 жовтня 2017 р.) <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19>
10. Група «Нафтогаз» (без дати). Група «Нафтогаз» запускає Лінію довіри в новому форматі. <https://www.naftogaz.com/news/trust-line-new-format>
11. Національне агентство з питань запобігання корупції (НАЗК). (6 вересня 2023 р.). НАЗК запускає Єдиний портал повідомлень викривачів. <https://nazk.gov.ua/uk/novyny/6-veresnya-nazk-zapuskaye-yedynyj-portal-povidomlen-vykryvachiv>
12. NAVEX Global. (2025). Whistleblowing and incident management benchmark report. NAVEX Global. <https://cdn.navex.com/image/upload/v1742410133/resources-2025/benchmarking-reports/2025-navex-whistleblowing-incident-mgt->



benchmark-report.pdf

13. Nowers, I. & Terracol, M. (2025). Monitoring Internal Whistleblowing Systems. A framework for collecting data and reporting on performance and impact. Transparency International and Transparency International Ireland. 44 p. <https://www.transparency.org/en/publications/monitoring-internal-whistleblowing-systems>
14. Розпорядження Кабінету Міністрів України № 1351 від 31 грудня 2024 р. «Про схвалення Стратегії цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025-2027 роках». <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1351-2024-%D1%80>
15. Наказ Національного Агенства з питань запобігання корупції № 127/20 від 2 квітня 2020 р. «Про затвердження Вимог до захисту анонімних каналів зв'язку, через які здійснюються повідомлення про можливі факти корупційних або пов'язаних з корупцією правопорушень, інших порушень Закону України «Про запобігання корупції» <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0370-20>
16. Organisation for Economic Co-operation and Development. (2016). *Committing to effective whistleblower protection*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264252639-en>
17. Paine, L. S. (1994). Managing for organizational integrity. *Harvard Business Review*, 72(2), 106–117. <https://hbr.org/1994/03/managing-for-organizational-integrity>
18. Park, H., & Blenkinsopp, J. (2009). Whistleblowing as planned behavior: A survey of South Korean police officers. *Journal of Business Ethics*, 85, 545–556. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9788-y>
19. Rashid, I. (2025). ISO 37301:2021 Compliance Management Systems – An Overview. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/iso-373012021-compliance-management-systems-overview-irfan-rashid-auvif>
20. Siemens Energy. (n.d.). *Reporting channels “Speak Up” and Ombudsperson*. <https://www.siemens-energy.com/global/en/home/company/compliance/reporting-channels.html>
21. Shalimova N., Fomenko A. (2024). *Compliance management system in Ukrainian higher education institutions: implementing and transforming*. In Martina Rašticová, Nataliia Versal, Nataliia Tkalenko, (Ed.), *Resilient and Sustainable Future: ESG in Higher Education: monograph*. Riga, Latvia : Baltija Publishing, pp. 198-215. URL: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-507-5>
22. Terracol, M. (2024), *Internal Whistleblowing Systems – Self-Assessment Framework for public and private organisations*. <https://www.transparency.org/en/publications/internal-whistleblowing-systems-self-assessment-framework-public-private-organisations>
23. Terracol, Marie (2022). Internal whistleblowing systems. Best practice principles for public and private organisations. Transparency International. 46 p. <https://files>.



**Co-funded by
the European Union**



transparencycdn.org/images/2022_PolicyBrief_InternalWhistleblowingSystems_English-1.pdf

Завдання для самостійного навчання

1. Проаналізуйте 2–3 статті або кейси, присвячені корпоративним скандалам, і поясніть, як відсутність належного комплаєнсу вплинула на їх виникнення.
2. Ознайомтеся з основними принципами комплаєнс-менеджменту, наведеними в розділі (належне управління, прозорість, пропорційність, підзвітність, доброчесність).
3. Складіть коротку таблицю, яка містить: назву принципу; його пояснення простими словами; приклад практичного застосування в організації.
4. Ознайомтеся з основними сферами комплаєнс-менеджменту.
5. На основі розділу «Основні сфери комплаєнс-менеджменту» оберіть дві сфери й для кожної стисло опишіть її мету; типові ризики; основні комплаєнс-заходи, що застосовуються на практиці.
6. Створіть просту концептуальну карту (мапу зв'язків), яка відображає взаємозв'язки між такими елементами: комплаєнс; комплаєнс-зобов'язання; культура комплаєнсу; система управління комплаєнсом; доброчесність.



Co-funded by
the European Union



Розділ 2. Ділова етика, доброчесність і комплаєнс

Результати навчання

Після опрацювання цього розділу студенти зможуть:

- > Розуміти теоретичні засади ділової етики, доброчесності, комплаєнсу та корпоративної культури в сучасних організаціях.
- > Визначати основні етичні ризики, поведінкові чинники неправомірних дій і механізми запобігання шахрайству в корпоративному середовищі.
- > Розуміти структуру та практичні елементи ефективної програми з етики й комплаєнсу, зокрема роль лідерства, корпоративних цінностей, контрольних механізмів та організаційних процедур.

Ключові слова: ділова етика, доброчесність, комплаєнс, корпоративна культура, кодекс поведінки, корпоративне управління, повідомлення про порушення.

Ключові визначення

У сучасному бізнес-середовищі етика є одним із ключових чинників ефективного управління. *Ділову етику* визначають як галузь, що досліджує моральні принципи та норми, які формують поведінку організацій і їхніх працівників у процесі прийняття управлінських та економічних рішень.

Геддес (2017) зазначає, що *ділова етика* пов'язана з оцінкою допустимості певних практик і ґрунтується на моральних принципах, які відображають уявлення про належну та неналежну поведінку в бізнес-середовищі. На відміну від комплаєнсу, вона не обмежується виконанням законодавчих вимог, а охоплює ширший спектр цінностей, зокрема чесність, підзвітність і справедливість.

За Вебером та Васілескі (2013), *ділова етика* є основою програм корпоративної етики, спрямованих на регулювання поведінки працівників і зниження ризику неправомірних дій в організації. Для досягнення реального ефекту вона має бути інтегрована у стратегію компанії та підтримана корпоративною культурою.

Отже, *ділова етика* — це система норм і цінностей у бізнесі, що визначає очікування щодо поведінки організацій та їхньої взаємодії із зацікавленими сторонами.

Доброчесність є ключовим складником ділової етики й необхідною умовою досягнення етичних цілей бізнесу. Сучасні дослідження показують, що чесність частіше розглядають як внутрішньо вмотивований, ціннісний підхід, на відміну від комплаєнсу, який зосереджується на дотриманні встановлених вимог.

На думку Геддеса (2017), *доброчесність* полягає в узгодженості між задекларованими цінностями організації, її фактичною поведінкою та ухваленими рішеннями. У контексті ділової етики це передбачає щирість і моральну послідовність, яких організації та їхні працівники дотримуються навіть під тиском або за несприятливих обставин.



**Co-funded by
the European Union**



Талберг (2012) визначає *добročесність* як сталість цінностей і їх практичне втілення в діях. В організації вона виявляється через поведінку, що відповідає задекларованим цінностям.

Крім того, Джейкобс (2004) підкреслює, що *добročесність* у бізнес-середовищі безпосередньо пов'язана із саморегуляцією та моральним судженням працівників. На відміну від комплаєнсу, який передбачає формалізоване виконання правил, *добročесність* означає здатність ухвалювати етично обґрунтовані рішення в ситуаціях, коли чітких інструкцій немає.

Загалом, *добročесність* є ключовим елементом етичної культури, що формує внутрішню мотивацію до відповідальної поведінки.

В академічній літературі *комплаєнс* традиційно визначають як систему дотримання законів, нормативних актів і внутрішніх правил компанії. Організації, орієнтовані на комплаєнс, встановлюють правила та норми поведінки й санкції за їх порушення.

За Геддесом (2017), культура *комплаєнсу* в організації формується під впливом зовнішнього регулювання та спрямована на запобігання порушенням через чітку систему формальних правил, санкцій і механізмів контролю. Цей підхід набув поширення після корпоративних скандалів і запровадження таких нормативних актів, як Федеральні рекомендації щодо призначення покарань.

Робертс (2009) зазначає, що *комплаєнс* в організації передусім орієнтований на мінімізацію юридичних і фінансових ризиків і часто спонукає працівників діяти через страх покарання, а не з внутрішніх етичних переконань.

Вебер і Васілескі (2013) наголошують, що ефективні програми *комплаєнсу* мають виходити за межі формального виконання правил і бути інтегрованими з етичними цінностями та культурою організації.

Отже, *комплаєнс* є необхідним елементом ділової етики, що забезпечує правову основу діяльності організації, однак потребує доповнення ціннісно орієнтованими підходами, заснованими на принципах *добročесності* та етичної культури.

Нормативно-правова база

1. Міжнародні: У контексті глобалізації міжнародні стандарти відіграють ключову роль у формуванні єдиних підходів до ділової етики та комплаєнсу. Вони сприяють створенню в організаціях ефективних систем управління, орієнтованих на дотримання законодавства й розвиток етичної культури. Ключовим міжнародним стандартом у сфері комплаєнсу є ISO 37301, який встановлює вимоги до систем управління комплаєнсом і наголошує на необхідності його інтеграції в процеси корпоративного управління та ухвалення рішень. Цей стандарт широко застосовують як інструмент забезпечення відповідності законодавству та формування культури *добročесності* й підзвітності в організації (Міжнародна організація зі стандартизації, 2021). Окрім цього, організації активно використовують Глобальний договір ООН, який визначає універсальні принципи у сферах прав людини, трудових відносин, захисту довкілля та протидії



**Co-funded by
the European Union**



корупції. Він спрямовує компанії до етичної та відповідальної поведінки. Разом ці міжнародні стандарти та ініціативи забезпечують інтеграцію етичних цінностей і принципів доброчесності у стратегію та практику компаній (Глобальний договір ООН, 2023).

2. Європейський Союз: Законодавство Європейського Союзу є невід'ємною частиною формування єдиних вимог до етичної та відповідальної ділової поведінки в межах ЄС. На відміну від добровільних міжнародних ініціатив, нормативно-правові акти ЄС мають обов'язковий характер і спрямовані на підвищення прозорості, підзвітності та доброчесності корпоративної поведінки (Європейська комісія, 2023). Одним із ключових нормативних актів у сфері ділової етики та комплаєнсу є Директива ЄС про захист викривачів (Директива (ЄС) 2019/1937). Вона зобов'язує організації створювати безпечні канали для повідомлення про порушення та забезпечувати захист осіб, які повідомляють про неправомірну поведінку, зокрема порушення законодавства й етичних стандартів (Європейський Союз, 2019). Таким чином, директива сприяє формуванню культури відкритості та підзвітності в організаціях і зменшує ризик приховування неетичної або незаконної поведінки. Крім того, сучасні ініціативи Європейського Союзу у сферах сталого розвитку та корпоративної відповідальності, зокрема у межах ESG (екологічні, соціальні та управлінські аспекти), а також у сфері належної обачності, підкреслюють необхідність інтеграції етичних принципів і доброчесності у стратегію та процеси ухвалення рішень компаній (Європейська комісія, 2023). У сукупності нормативно-правова база Європейського Союзу посилює зв'язок між комплаєнсом і діловою етикою, створюючи інституційну основу для відповідальної ділової поведінки.

3. Національний рівень: Німеччина. На національному рівні Німеччина приділяє особливу увагу інтеграції принципів ділової етики, доброчесності та комплаєнсу в систему корпоративного управління. Німецький підхід характеризується високим рівнем підзвітності керівництва, прозорістю управлінських процесів і розвитком стійкої етичної культури в організаціях. Ключовим документом у цій сфері є Німецький кодекс корпоративного управління, який визначає принципи справедливого та відповідального управління компаніями. Він підкреслює значення етичних цінностей, доброчесності та ефективних систем комплаєнсу як складників належного корпоративного управління і сталого розвитку бізнесу (Урядова комісія з питань Німецького кодексу корпоративного управління, 2022). Крім того, у межах імплементації законодавства ЄС Німеччина ухвалила Закон про захист викривачів (Hinweisgeberschutzgesetz), спрямований на створення безпечних каналів для повідомлення про порушення та захист осіб, які повідомляють про неправомірні дії. Закон посилює практичну реалізацію принципів ділової етики та сприяє формуванню культури відкритості й підзвітності в організаціях (Федеральне міністерство юстиції, 2023).

З урахуванням цього міжнародні стандарти, нормативно-правові акти Європейського Союзу та національні правові засади формують багаторівневу систему регулювання, спрямовану на підтримку ділової етики, доброчесності та комплаєнсу в організаціях. Міжнародні ініціативи задають загальні етичні орієнтири, водночас акти ЄС і національне законодавство забезпечують їхнє



**Co-funded by
the European Union**



інституційне закріплення та практичне впровадження. У сукупності ці механізми сприяють розвитку етичної культури та зниженню ризиків неправомірної поведінки в бізнесі.

Зміст розділу

- 2.1. Теоретичні й концептуальні засади ділової етики та комплаєнсу в сучасному менеджменті
- 2.2. Основні етичні принципи й формування організаційних цінностей
- 2.3. Поведінкова етика та психологічні аспекти етичних порушень
- 2.4. Етичне лідерство й етичні дилеми в корпоративному середовищі
- 2.5. Глобалізація етичних стандартів і міжкультурні аспекти ділової етики
- 2.6. Механізми запобігання та виявлення шахрайства в системі етики й комплаєнсу

2.1. Теоретичні й концептуальні засади ділової етики та комплаєнсу в сучасному менеджменті

Ділова етика, доброчесність і комплаєнс формують міждисциплінарну сферу, що охоплює корпоративне управління, організаційну поведінку та регуляторні аспекти діяльності. У науковій літературі її розглядають крізь призму формування етичної культури, ролі цінностей у процесі ухвалення управлінських рішень, ефективності формальних механізмів контролю, а також значення лідерства й корпоративної культури в запобіганні та виявленні неправомірних дій.

Низка дослідників приділяє особливу увагу ціннісно орієнтованому підходу до ділової етики та концепції доброчесності. Зокрема, Геддес (2017) розглядає доброчесність як основу етичної поведінки в організаціях і протиставляє підхід, заснований на доброчесності, формалізованому комплаєнсу, підкреслюючи необхідність їх поєднання для формування ефективного етичного середовища. Подібну позицію висловлюють Джейкобс (2004) і Тулберг (2012), які наголошують на ролі моральної доброчесності, саморегуляції як ключових чинників стійкої етичної культури в бізнесі й узгодженості між цінностями та поведінкою. Інші дослідники зосереджуються на інституційних й управлінських аспектах комплаєнсу та програм корпоративної етики, підкреслюючи їхню роль у формуванні етичної та правомірної поведінки в організаціях. Робертс (2009) аналізує розвиток моделей управління етикою, орієнтованих на комплаєнс, і вказує на їхню спрямованість на зниження ризиків і забезпечення відповідності регуляторним вимогам. Вебер і Васілескі (2013) доповнюють цей підхід, наголошуючи на необхідності інтеграції формальних механізмів комплаєнсу з етичними цінностями та корпоративною культурою для досягнення довгострокової ефективності.

Дослідження у сфері ділової етики, доброчесності та комплаєнсу свідчать, що сталу й відповідальну організаційну поведінку неможливо забезпечити лише за



**Co-funded by
the European Union**



допомогою формальних правил і механізмів контролю. Автори наголошують на необхідності інтеграції ціннісних підходів, принципів доброчесності та інструментів комплаєнсу в єдину систему корпоративного управління. Така інтеграція створює основу для аналізу практичних прикладів і застосування ділової етики в діяльності організацій.

Терміни «комплаєнс» і «GRC» часто вживають як взаємозамінні, однак вони не є тотожними. *GRC (Governance, Risk, and Compliance)* — це інтегрована система управління, що поєднує корпоративне управління, управління ризиками та комплаєнс. У практичному вимірі комплаєнс дає відповідь на питання: «Чи відповідає діяльність організації встановленим вимогам?» і зосереджується на дотриманні законодавства, регуляторних норм, договірних зобов'язань, внутрішніх політик і процедур. Він виконує функцію запобігання порушенням і забезпечує контроль, який підтверджує, що організація діє законно та передбачувано.

Корпоративне управління є ширшою категорією, що визначає, яким чином організація структурована як система ухвалення рішень і контролю. Воно відповідає на питання: хто ухвалює рішення, на якій основі, як контролюється їх виконання та хто несе відповідальність.

Управління ризиками зосереджується на невизначеності та її впливі на досягнення цілей організації. Комплаєнс-ризик є лише однією з категорій ризиків і не охоплює інші їх види. Наприклад, ризик зупинки виробництва через збій електропостачання належить до операційних ризиків і може бути критичним навіть за відсутності порушення законодавства. Водночас здійснення платежу контрагенту, включеному до санкційного списку, становить комплаєнс-ризик із правовими, фінансовими та репутаційними наслідками. Управління ризиками визначає, які з них є критичними для організації та як їх оцінювати, тоді як комплаєнс забезпечує дотримання вимог, що регулюють управління такими ризиками.

Доброчесність та етика — це здатність діяти правильно навіть у ситуаціях, коли закон або внутрішні політики компанії прямо не забороняють певну поведінку. Етика відповідає на запитання: чи узгоджується це з нашими цінностями, чи є це справедливим щодо клієнта, партнера та суспільства, чи не підриває це довіру. Комплаєнс зазвичай встановлює мінімальний стандарт: що заборонено і що є обов'язковим. Етика й доброчесність встановлюють вищі стандарти поведінки та формують культуру, у якій працівники ухвалюють правильні рішення без страху покарання і без потреби отримувати вказівки в кожній конкретній ситуації. Показовим є приклад продажу складного продукту. З юридичної точки зору компанія може обмежитися розкриттям інформації дрібним шрифтом, що формально відповідатиме встановленим вимогам. Водночас етичний підхід передбачає, що клієнт має реально розуміти пов'язані ризики, що виключає маніпуляції та вимагає відповідності продукту потребам клієнта. У такій ситуації комплаєнс встановлює вимогу щодо наявності розкриття інформації, тоді як етика вимагає чесного й повного пояснення, навіть якщо це може зменшити обсяг продажів.

Підхід GRC поєднує корпоративне управління, управління ризиками та комплаєнс у єдину інтегровану систему, запобігаючи існуванню відокремлених



**Co-funded by
the European Union**



функціональних «контурів», у межах яких керівництво, управління ризиками та комплаєнс діють незалежно одне від одного. GRC забезпечує узгодженість між цілями організації, ризиками, засобами контролю, підзвітністю, звітністю, даними для моніторингу та реагуванням на інциденти. Наприклад, компанія, що здійснює експортну діяльність, стикається з ризиками порушення санкцій та правил експортного контролю. У межах моделі GRC корпоративне управління забезпечує наявність відповідальних органів або посадових осіб, які затверджують правила та контролюють критичні рішення. Управління ризиками визначає сценарії ризиків, їх рівні та ключові показники, зокрема частку високоризикових транзакцій або кількість хибних спрацьовувань під час перевірок. Комплаєнс забезпечує перевірку контрагентів на предмет санкцій, ідентифікацію кінцевих бенефіціарних власників, процедури ескалації та належне документування. За умов такої інтеграції працівники сприймають комплаєнс не як додаткове обмеження, а як складник системи, що захищає організацію та забезпечує її стійкий розвиток.

Важлива відмінність між комплаєнсом і GRC полягає в тому, що комплаєнс може функціонувати як окрема організаційна функція, тоді як GRC є інтегрованим управлінським підходом, який забезпечує узгодженість між різними функціями. За умов ізольованого функціонування комплаєнс часто зводиться до «контролю заради контролю»: формується велика кількість політик, але їхній практичний ефект залишається обмеженим. Натомість за зрілого впровадження GRC комплаєнс стає частиною загальної управлінської логіки: ризики ідентифікуються та розуміються, заходи контролю є пропорційними, рішення належно документуються, а корпоративна культура підтримує доброчесність.

Отже, комплаєнс — це забезпечення відповідності вимогам і моніторинг дотримання встановлених правил; корпоративне управління — це система розподілу відповідальності та підзвітності; управління ризиками — це управління невизначеністю щодо досягнення цілей організації; доброчесність і етика — це поведінка, що виходить за межі мінімальних вимог; GRC — це інтеграція всіх цих елементів у єдину функціональну систему, у якій правила, ризики та управління не суперечать, а взаємно підсилюють одне одного (таблиця 2.1).

**Таблиця 2.1 Порівняння етики, комплаєнсу,
корпоративного управління та управління ризиками**

Концепція	Головна мета	Основний фокус	Приклад
Управління	Ефективне керівництво організацією	Структура влади, підзвітність	Створення наглядової ради
Управління ризиками	Управління невизначеністю	Ідентифікація та мінімізація ризиків	Оцінювання фінансових ризиків



Комплаєнс	Дотримання законодавства та політик	Правила, процедури, контроль	Перевірка контрагентів
Етика	Моральна коректність поведінки	Цінності й доброчесність	Чесне інформування клієнтів

Етика й комплаєнс тісно пов'язані, однак виконують різні функції в організації та охоплюють різні аспекти діяльності. Комплаєнс зосереджується на формалізованому дотриманні зовнішніх і внутрішніх вимог: законодавства, нормативних актів, санкційних режимів, стандартів, договірних зобов'язань, а також внутрішніх політик і процедур. Його логіка полягає у визначенні правил, трансформації їх у конкретні вимоги до поведінки й процесів, а також у забезпеченні контролю, підзвітності та здатності організації підтвердити відповідність встановленим вимогам. Етика своєю чергою ґрунтується на моральній оцінці рішень і поведінки. Вона охоплює такі категорії, як цінності, справедливість, повага до людей, уникнення шкоди та збереження довіри. Етика відповідає не лише на запитання «чи дозволено», а передусім на запитання «чи правильно», навіть якщо певна дія формально не заборонена.

Основні стандарти та кодекси етики, доброчесності й комплаєнсу формують нормативно-методичну основу для побудови ефективних систем управління комплаєнсом в організаціях. Вони встановлюють універсальні принципи чесної, прозорої та відповідальної поведінки, що застосовуються незалежно від галузі чи національної юрисдикції. Такі стандарти визначають очікування щодо поведінки організацій, їхнього керівництва та працівників, а також пропонують практичні інструменти управління ризиками, запобігання порушенням законодавства, протидії корупції та формування культури доброчесності. У сучасній управлінській практиці особливе значення мають міжнародні стандарти систем управління, професійні кодекси етики та керівні принципи міжнародних організацій, які забезпечують системність та узгодженість підходів до комплаєнсу.

Одним із ключових міжнародних стандартів у сфері комплаєнс-менеджменту є ISO 37301, який встановлює вимоги до систем управління комплаєнсом. Стандарт визначає принципи створення, впровадження, підтримки та безперервного вдосконалення такої системи в організації. Його основна ідея полягає в інтеграції комплаєнсу в усі бізнес-процеси та формуванні культури підзвітності й етичної поведінки на всіх рівнях управління. На практиці це означає, що питання дотримання законодавства, внутрішніх політик та етичних стандартів мають враховуватися під час ухвалення управлінських рішень, планування діяльності, взаємодії з контрагентами та реалізації корпоративної



**Co-funded by
the European Union**



стратегії. Наприклад, компанія, яка впровадила систему відповідно до цього стандарту, може запровадити процедури перевірки контрагентів перед укладенням договорів, щоб переконатися, що потенційні партнери не пов'язані з корупційними практиками й не перебувають під санкціями.

Важливим доповненням до цього стандарту є ISO 37302, який містить практичні рекомендації щодо впровадження та функціонування системи управління комплаєнсом. Документ пояснює, як застосовувати принципи стандарту на практиці: як ідентифікувати комплаєнс-ризик, розробляти політики та процедури, а також контролювати й оцінювати ефективність системи. У практичному вимірі це може виявлятися, зокрема, у створенні внутрішніх каналів для повідомлення про порушення, регулярному навчанні працівників з питань етичної поведінки та протидії корупції, а також у впровадженні системного моніторингу дотримання встановлених вимог.

Міжнародний стандарт ISO 37001, що регулює системи управління протидією хабарництву, відіграє ключову роль у запобіганні корупції. Він встановлює вимоги до запобігання, виявлення та реагування на корупційні правопорушення. Стандарт передбачає впровадження антикорупційної політики, оцінку ризиків хабарництва, проведення належної обачності щодо контрагентів, навчання працівників, а також створення каналів для повідомлення про підозрілу діяльність. На практиці це може виглядати так: компанія, яка планує укласти договір з новим постачальником, попередньо перевіряє його ділову репутацію, аналізує структуру власності й переконується у відсутності зв'язків з корупційними практиками або незаконною діяльністю.

Міжнародні керівні принципи корпоративної відповідальності, зокрема керівні принципи для багатонаціональних підприємств Організації економічного співробітництва та розвитку, відіграють важливу роль у формуванні етичних стандартів ведення бізнесу. Вони визначають очікування щодо відповідальної корпоративної поведінки у сферах прав людини, трудових відносин, захисту довкілля, протидії корупції та прозорості корпоративного управління. Ці принципи орієнтують підприємства не лише на дотримання мінімальних законодавчих вимог, а й на врахування інтересів суспільства та довкілля. Наприклад, компанія, яка дотримується цих підходів, може вимагати від своїх постачальників гарантування безпечних умов праці та заборони використання дитячої праці, навіть якщо відповідне регулювання в окремих країнах є менш жорстким.

Професійні етичні кодекси відіграють важливу роль у розвитку систем етики та комплаєнсу. Вони встановлюють стандарти поведінки для представників окремих професій та організацій. Одним із прикладів є Кодекс професійної етики бухгалтерів, розроблений Міжнародною федерацією бухгалтерів. Він визначає базові принципи професійної етики, зокрема чесність, об'єктивність, професійну компетентність, конфіденційність і належну професійну поведінку. На практиці це означає, що бухгалтер або аудитор має діяти незалежно, уникати



**Co-funded by
the European Union**



конфліктів інтересів і не розголошувати конфіденційну інформацію про клієнтів або роботодавців. Зокрема, бухгалтер не має права змінювати фінансові дані на вимогу керівництва, якщо це призводить до викривлення фінансової звітності.

У сфері корпоративного управління важливе значення мають також принципи етичного лідерства та доброчесності, які закріплюються у внутрішніх корпоративних кодексах поведінки. Такі кодекси визначають правила взаємодії між працівниками, а також із клієнтами, партнерами та державними органами. Зазвичай вони охоплюють питання конфлікту інтересів, подарунків і гостинності, захисту конфіденційної інформації, недопущення дискримінації та відповідального використання ресурсів компанії. Наприклад, корпоративний кодекс може зобов'язувати працівника повідомляти керівництво про потенційний конфлікт інтересів, зокрема, якщо його родич працює в компанії-постачальнику.

Міжнародні антикорупційні ініціативи та принципи корпоративної відповідальності, зокрема Глобальний договір ООН, відіграють важливу роль у формуванні етичних стандартів. Ця ініціатива закликає компанії дотримуватися принципів у сферах прав людини, трудових відносин, захисту довкілля та протидії корупції. Компанії, що приєднуються до неї, добровільно зобов'язуються впроваджувати етичні практики у своїй діяльності та регулярно звітувати про досягнуті результати.

Таким чином, міжнародні стандарти й кодекси етики формують комплексну систему принципів і практик, спрямованих на забезпечення справедливої, прозорої та відповідальної діяльності організацій. Вони допомагають будувати ефективні системи управління комплаєнсом, розвивати культуру доброчесності та знижувати ризики правопорушень і репутаційних втрат. Використання таких стандартів підвищує довіру з боку інвесторів, партнерів, клієнтів і суспільства, а також сприяє стабільному й сталому розвитку бізнесу в сучасному глобальному середовищі.

Концептуальна відмінність між комплаєнсом та етикою насамперед виявляється в джерелах норм. Для комплаєнсу такими джерелами є формалізовані та перевірювані вимоги: законодавство, нормативні акти, внутрішні політики, кодекси, процедури та стандарти. Для етики — це цінності та моральні принципи, які можуть бути частково закріплені в етичних кодексах, але в практичних ситуаціях часто виходять за межі формалізованих правил.

Яскравий приклад — отримання подарунка від партнера. Законодавство та внутрішні політики можуть дозволяти прийняття подарунків у межах встановлених лімітів. У такому випадку комплаєнс перевіряє дотримання цих вимог: чи не перевищено ліміт, чи задокументовано факт отримання та чи відсутні прямі заборони. Етичний підхід передбачає ширшу оцінку: чи не створює така ситуація враження спроби впливу, чи не формує відчуття зобов'язання та чи буде це рішення сприйматися як належне з боку колег або клієнтів. Отже, комплаєнс визначає мінімально допустимі межі поведінки, тим часом як етика оцінює її доречність і справедливість у конкретному контексті.



**Co-funded by
the European Union**



Ще одна важлива відмінність полягає у вимірюваності. Комплаєнс за своєю природою орієнтований на формалізацію: його результати можна перевірити під час аудитів, зафіксувати у звітності та оцінити за допомогою показників. Наприклад, скільки працівників пройшли навчання, скільки контрагентів перевірено, скільки інцидентів розслідувано і в які строки, скільки транзакцій зупинено в межах санкційного контролю. Етику значно складніше виміряти, оскільки вона пов'язана з якістю суджень, мотивацією, організаційною культурою та здатністю діяти доброчесно без зовнішнього примусу. Показовим є те, що формально можна досягти 100% проходження навчання з етики, однак це не гарантує етичної поведінки, якщо в організації фактично заохочують досягнення результатів будь-якою ціною або керівництво демонструє подвійні стандарти.

Важливо також враховувати, як етика й комплаєнс працюють із «сірими зонами». Комплаєнс є найбільш ефективним там, де існують чіткі правила і можна однозначно визначити, що дозволено, а що заборонено. Етика стає критичною там, де правила не дають прямої відповіді або де формальне дотримання вимог може маскувати маніпуляції. Наприклад, маркетинговий підрозділ може підготувати рекламу, яка формально не містить неправдивих тверджень, але створює хибне враження через спосіб подання інформації. У такому випадку комплаєнс може не виявити порушення або не мати достатніх підстав для їх фіксації. Етичний підхід натомість вимагає чесної комунікації та поваги до права споживача на зрозумілу інформацію. Таким чином, етика підвищує стандарт поведінки понад юридичний мінімум.

Ще одна концептуальна відмінність стосується мотивації. Комплаєнс здебільшого спирається на зовнішні стимули та санкції: ризик штрафів, обмежень, юридичної відповідальності та репутаційних втрат. Етика ґрунтується на внутрішній мотивації — прагненні діяти правильно, не завдавати шкоди, зберігати довіру та самоповагу. Наприклад, працівник може відмовитися від участі в сумнівній схемі не через страх покарання, а через переконання, що така поведінка є несправедливою щодо клієнтів або суспільства. Якщо ж етична культура в організації слабка, а комплаєнс сприймається лише як формальність або перешкода, працівники можуть шукати лазівки, щоб залишатися в межах правил, але фактично діяти недоброчесно.

Етика та комплаєнс відрізняються також масштабом наслідків. Комплаєнс здебільшого оцінює ситуації крізь призму конкретних порушень і безпосередніх юридичних наслідків. Етика орієнтується на довіру, довгострокову репутацію, вплив на зацікавлені сторони та внутрішню культуру організації. Наприклад, компанія може формально дотримуватися вимог щодо захисту персональних даних, включивши положення про «згоду» до об'ємного тексту, який фактично не читають. З точки зору комплаєнсу цього може бути достатньо, якщо документи оформлено належним чином. Етичний підхід передбачає використання зрозумілої мови, забезпечення реального вибору, мінімізацію збирання даних і повагу до приватності як цінності, а не лише як формальної вимоги. Це знижує



**Co-funded by
the European Union**



ризик скарг і конфліктів у майбутньому, навіть якщо на момент ухвалення рішення всі вимоги формально дотримано.

На практиці етика та комплаєнс можуть вступати в конфлікт, якщо комплаєнс зводиться до формального виконання вимог. Показовим є приклад з «подарунками в межах ліміту». Якщо керівник систематично дарує сувеніри тому самому посадовцю, кожен з яких окремо не перевищує встановлений ліміт, формальна логіка комплаєнсу може виглядати виправданою. Етичний підхід враховує сукупний ефект, намір і сприйняття, а також ризик того, що така практика може розглядатися як систематичний вплив. Саме тому зрілі організації поєднують правила комплаєнсу з етичним тестом «як це виглядає ззовні» та оцінкою ризиків у конкретному контексті.

Водночас етика й комплаєнс не є альтернативами, вони взаємно доповнюють одне одного. Комплаєнс без етики стає формальним і схильним до обходу правил, тоді як етика без комплаєнсу залишається декларативною та позбавленою інструментів реалізації. Наприклад, компанія може проголошувати чесність як цінність, але без політики щодо конфлікту інтересів, процедур декларування, контролю закупівель і механізмів повідомлення про порушення ця цінність не стане практикою. З іншого боку, наявність численних процедур і форм контролю не забезпечить результату, якщо керівництво демонструє подвійні стандарти. У такому разі працівники сприйматимуть правила як формальність, а комплаєнс — як фасад.

У навчальному контексті концептуальні відмінності можна продемонструвати за допомогою простої «перевірки запитань». Комплаєнс зосереджується на відповідності: чи існує правило, чи його дотримано, чи є документальні підтвердження, чи отримано необхідні погодження, чи виконано встановлені обмеження, чи діють належні контролі. Етика натомість ставить питання доброчесності: чи це справедливо, чи не вводимо ми в оману, чи не створюємо прихованого тиску, чи не підриваємо довіру, чи готові ми публічно обґрунтувати це рішення. Наприклад, якщо працівник сумнівається, чи приймати «неформальну подяку» від клієнта, комплаєнс визначить заборону та відповідну процедуру повідомлення. Етичний підхід формує внутрішнє розуміння, чому така поведінка є неприйнятною, навіть якщо ризик викриття здається незначним. Саме ця різниця між «дозволено / заборонено» і «правильно / неправильно», а також здатність діяти доброчесно в «сірих зонах» і визначає ключову межу між комплаєнсом та етикою.

2.2. Основні етичні принципи та формування організаційних цінностей

У сучасному організаційному управлінні ключову роль відіграє взаємодія цінностей, правил і законів. Саме ці елементи формують основу поведінки працівників, визначають межі допустимих дій і забезпечують відповідність



діяльності організації вимогам суспільства та держави. Цінності, правила та закони можна розглядати як різні рівні регулювання поведінки, що відрізняються ступенем формалізації, джерелами походження та способами забезпечення дотримання (рис. 2.1). У цій ієрархії цінності становлять найглибший рівень, правила виконують функцію їх конкретизації в організаційній практиці, а закони формують зовнішню нормативно-правову базу, обов'язкову для всіх суб'єктів господарювання.



Рисунок 2.1 Взаємозв'язок між цінностями, правилами та законами

Цінності відображають фундаментальні переконання та принципи, які визначають, що вважається правильним, справедливим і бажаним у поведінці людей та організацій. На їх формування впливають культура, соціальне середовище, професійна етика та стратегічні пріоритети організації. У корпоративному контексті цінності зазвичай закріплюються в кодексах етики, корпоративних принципах або місії компанії. Наприклад, компанія може декларувати такі цінності, як чесність, підзвітність, прозорість, повага до клієнтів і сталий розвиток. Якщо чесність є базовою цінністю, це означає, що працівники мають діяти правдиво навіть у ситуаціях, де відсутні прямі заборони чи контроль. Показовим є випадок, коли працівник виявляє помилку в рахунку-фактурі, яка випадково принесла компанії додатковий дохід. Закон може не вимагати негайного виправлення, однак цінність чесності спонукає повідомити клієнта й виправити неточність.

Правила становлять наступний рівень регулювання і є формалізованими вимогами до поведінки, які організація встановлює для реалізації своїх цінностей і забезпечення комплаєнсу. Вони визначають конкретні процедури,



обмеження та стандарти поведінки працівників у різних ситуаціях. На відміну від цінностей, що мають більш абстрактний характер, правила чітко сформульовані та підлягають перевірці через внутрішній контроль або аудит. Наприклад, якщо організація декларує прозорість і доброчесність, правило може передбачати обов'язкову реєстрацію подарунків і витрат на представницькі заходи. У такому разі працівник, який отримує сувенір або запрошення від партнера, має задокументувати це в установленому порядку та повідомити керівника або відповідальну особу з комплаєнсу. Таким чином, правило трансформує загальну етичну вимогу в конкретну управлінську процедуру.

Закони є найвищим рівнем регулювання, встановленим державою, і мають обов'язковий характер для всіх фізичних та юридичних осіб. Закони визначають правові засади господарської діяльності, встановлюють відповідальність за порушення та забезпечують захист суспільних інтересів. У сфері комплаєнсу законодавство регулює, зокрема, протидію корупції, запобігання відмиванню коштів, захист персональних даних, конкуренцію та фінансову звітність. Наприклад, закон прямо забороняє надання неправомірної вигоди державним службовцям. У такому разі компанія має не лише дотримуватися цієї заборони, а й запроваджувати внутрішні процедури контролю для її забезпечення. Якщо працівник пропонує грошову винагороду посадовій особі з метою прискорення отримання дозволу, це вже не порушення внутрішніх правил чи етичних принципів, а правопорушення, що може спричинити кримінальну відповідальність.

Взаємозв'язок між цінностями, правилами та законами можна розглядати як цілісну систему, у якій кожен елемент виконує свою функцію. Цінності задають напрям поведінки й формують корпоративну культуру. Правила конкретизують ці принципи й роблять їх застосовними в повсякденній діяльності організації. Закони встановлюють обов'язкову зовнішню рамку, що захищає суспільні інтереси та визначає мінімально допустимі стандарти поведінки. Якщо організація орієнтується тільки на виконання законодавчих вимог, її поведінка обмежується мінімальним рівнем відповідності. Натомість компанія, яка спирається на власні цінності та етичні принципи, здатна діяти відповідальніше, формувати довіру та забезпечувати стійкий розвиток у взаємодії з партнерами, клієнтами й суспільством.

Цінності можна класифікувати за змістом і роллю у формуванні поведінки людей та організацій (табл. 2.2). Частина з них пов'язана з моральними принципами та визначає уявлення про добро і зло, справедливість і підзвітність. Інші стосуються професійної діяльності та формують стандарти якості, ефективності й інноваційності. Окрему групу становлять соціальні цінності, що відображають ставлення до суспільства, довкілля та сталого розвитку. Наприклад, моральна цінність чесності виявляється у правдивій звітності та відсутності маніпуляцій з фінансовими даними. Професійна цінність якості означає прагнення працівників виконувати свою роботу точно й відповідально. Соціальна цінність екологічної відповідальності може реалізовуватися через впровадження екологічно безпечних технологій або скорочення викидів у процесі виробництва.



Таблиця 2.2 Типи організаційних цінностей

Тип цінностей	Характеристика	Приклад вияву
Моральні	Визначають поняття добра та справедливості	Чесність у звітності
Професійні	Встановлюють стандарти роботи	Якість і компетентність
Соціальні	Відображають відповідальність перед суспільством	Екологічна політика
Корпоративні	Формують культуру організації	Відкритість комунікації

Розрізняють індивідуальні та корпоративні цінності. Індивідуальні цінності формуються на рівні особистості та залежать від виховання, освіти й життєвого досвіду. Корпоративні цінності визначає керівництво організації та закріплює у внутрішніх документах, однак вони стають дієвими лише за умови їх реальної підтримки в поведінці працівників і керівників. Наприклад, компанія може декларувати відкритість як одну зі своїх цінностей. Проте якщо керівництво не допускає критики або не реагує на повідомлення про порушення, така цінність залишатиметься декларативною.

У контексті комплаєнсу важливо, щоб цінності, правила та закони не суперечили одне одному, а формували цілісну логічну систему. Закони встановлюють мінімальні вимоги, правила визначають способи їх реалізації, а цінності формують культуру поведінки, у якій дотримання цих вимог стає природною частиною діяльності організації. Наприклад, закон може встановлювати вимоги щодо протидії корупції, внутрішні правила — визначати процедури перевірки контрагентів і ведення реєстру подарунків, а цінність доброчесності — формувати ставлення працівників до цих процедур як до важливого елементу відповідальної діяльності, а не формальності.

Таким чином, цінності, правила та закони є взаємопов'язаними складниками системи регулювання поведінки в організації. Цінності формують моральний фундамент і корпоративну культуру, правила забезпечують практичну реалізацію цих принципів у повсякденній діяльності, а закони встановлюють обов'язкові правові межі функціонування організації в суспільстві. Їхня узгодженість і взаємодоповнюваність створюють основу для ефективної системи управління комплаєнсом, що ґрунтується на доброчесності, підзвітності та дотриманні правових й етичних стандартів.

Основні етичні принципи та організаційні цінності виконують роль внутрішнього «компаса», що спрямовує поведінку організації та її працівників, визначаючи не лише те, що формально дозволено або заборонено, а й те, що вважається



**Co-funded by
the European Union**



правильним, справедливим і прийнятним у професійних взаємовідносинах. Етичні принципи — це загальні норми, що задають напрям морального судження та вибору. Організаційні цінності відображають усталені пріоритети та переконання конкретної компанії, формують її культуру, стиль управління, підходи до взаємодії з клієнтами та партнерами, а також критерії оцінки поведінки працівників. У практиці комплаєнсу ці елементи взаємодіють таким чином: принципи відповідають на запитання «як діяти», тоді як цінності — «чому» і «якою має бути організація».

Одним із ключових етичних принципів є чесність, що передбачає правдивість, відсутність обману та маніпуляцій, а також готовність відкрито визнавати факти навіть у ситуаціях, коли це є незручним або тимчасово не вигідним. Показовим прикладом є ситуація, коли менеджер із продажу не обіцяє клієнту строк постачання, який завідомо неможливо дотримати, навіть якщо це могло б сприяти укладенню угоди. На рівні організації чесність як цінність підтримується прозорою комунікацією, достовірною рекламою, реалістичними зобов'язаннями та відмовою від практики «прикрашання» показників у звітності. Фактично це означає, що компанія не перекладає ризики на клієнта приховано та не створює ілюзій для партнерів чи інвесторів.

Справедливість як етичний принцип пов'язана з рівністю правил, неупередженістю та пропорційністю рішень. Вона передбачає однаковий підхід до подібних ситуацій, а відмінності в рішеннях мають ґрунтуватися на об'єктивних причинах, а не на особистих симпатіях чи статусі. Наприклад, справедливість проявляється, коли організація застосовує однакові правила щодо відряджень або преміювання як до керівників, так і до інших працівників, а винятки обґрунтовують реальними потребами, а не усталеною практикою. Як організаційна цінність справедливість також відображається в прозорих процедурах відбору постачальників, де рішення ухвалюють на основі критеріїв якості, ціни та ризику, а не неформальних домовленостей чи переваг, наданих «своїм» людям.

Повага до людської гідності — це принцип, що визначає стиль взаємодії всередині команди та ставлення до клієнтів і партнерів. Ідеться не лише про ввічливість, а про визнання права кожної людини на безпечні умови праці, відсутність дискримінації, захист приватності та справедливе ставлення. Показовим прикладом є ситуація, коли керівник не використовує приниження як інструмент мотивації, не допускає токсичної поведінки та створює умови, за яких працівники можуть вільно висловлювати професійну позицію без ризику негативних наслідків. У взаємодії з клієнтами повага означає відмову від використання «темних патернів» у цифрових сервісах, недопущення маніпулятивних практик і використання інформаційної асиметрії.

Відповідальність як етичний принцип передбачає готовність визнавати наслідки власних рішень, дотримуватися зобов'язань і виправляти помилки. На практиці це означає не зосереджуватися на пошуку винних, а аналізувати причини та формувати систему, що запобігає повторенню помилок. Показовим прикладом



**Co-funded by
the European Union**



є ситуація, коли компанія виявляє помилку в рахунку-фактурі та самостійно ініціює її виправлення, інформує клієнта і надає пояснення, не очікуючи скарги. У контексті ESG відповідальність означає прагнення не обмежуватися мінімальними вимогами, а зменшувати вплив на довкілля, інвестувати в безпечні технології та забезпечувати прозоре звітування.

Принцип прозорості тісно пов'язаний із чесністю, але має окремий акцент — відкритість інформації, відсутність прихованих умов і зрозумілість рішень. На практиці це означає, що умови договору викладені чітко, штрафні санкції не приховані дрібним шрифтом, а ключові ризики належно пояснені клієнту. В організаційному контексті прозорість виявляється через чіткі процедури ухвалення рішень, врегулювання конфлікту інтересів, ведення реєстрів подарунків і можливість відстежити, хто ухвалив рішення та на якій підставі. Саме прозорість забезпечує практичну перевірюваність етичних стандартів, оскільки зменшує «сірі зони», у яких можуть виникати зловживання.

Чесність як етичний принцип має інтегративний характер: вона передбачає узгодженість слів і дій, відсутність подвійних стандартів і внутрішню цілісність. Чесність виявляється в щоденній практиці та деталях поведінки. Наприклад, компанія декларує нульову толерантність до корупції, але ігнорує сумнівні дії ключового менеджера з продажу через його високі результати. У такому разі задекларована цінність втрачає зміст, а корпоративна культура набуває формального й суперечливого характеру. Натомість притягнення до відповідальності навіть вискоєфективних працівників формує в команди розуміння, що правила й цінності є реальними та обов'язковими.

Чесність як організаційна цінність виявляється, зокрема, у реакції на інциденти: чи намагається компанія приховати проблему, чи визнає її, проводить розслідування, усуває наслідки та впроваджує запобіжні заходи. Законність як етичний принцип у корпоративному контексті означає повагу до права та готовність діяти відповідно до його змісту, а не лише формальних вимог. Важливо, що законність не зводиться до пошуку способів обійти правила. Наприклад, організація може формально дотримуватися процедур закупівель, водночас створюючи умови для перемоги заздалегідь визначеного постачальника. У такому випадку забезпечується лише видимість процедури, тоді як етичний принцип законності вимагає реальної конкуренції, рівних умов і відсутності упередженості. Коли законність стає організаційною цінністю, комплаєнс сприймається не як інструмент уникнення санкцій, а як основа довіри до бізнесу.

Лояльність і турбота про організацію також мають етичний вимір, однак потребують балансу з чесністю. Лояльність не означає приховування порушень; у зрілій організаційній культурі вона полягає у прагненні захистити компанію від шкоди, зокрема через своєчасне повідомлення про проблеми. Наприклад, якщо працівник виявляє, що колега обходить процедури перевірки контрагентів і це може призвести до санкційних порушень, етична лояльність передбачає не замовчування ситуації, а використання внутрішніх каналів повідомлення для своєчасного реагування та усунення ризику.



Організаційні цінності виявляються як сталі орієнтири, що впливають на повсякденні рішення. Орієнтованість на клієнта в етичному вимірі не означає «продаж за будь-яку ціну», а передбачає створення реальної цінності для клієнта, справедливі умови й відсутність примусу. Цінність професіоналізму передбачає компетентність, ухвалення рішень на основі фактів і готовність до постійного розвитку. Співпраця як цінність означає взаємну підтримку та відкриту комунікацію між підрозділами, за якої ризики не приховуються через внутрішню конкуренцію за ресурси або ключові показники ефективності. Інноваційність в етичному контексті означає впровадження нових технологій з урахуванням безпеки, захисту приватності та впливу на людей, а не лише з міркувань швидкості чи прибутковості.

Щоб етичні принципи й цінності не залишалися декларативними, їх необхідно інтегрувати в повсякденні процеси (рис. 2.2).

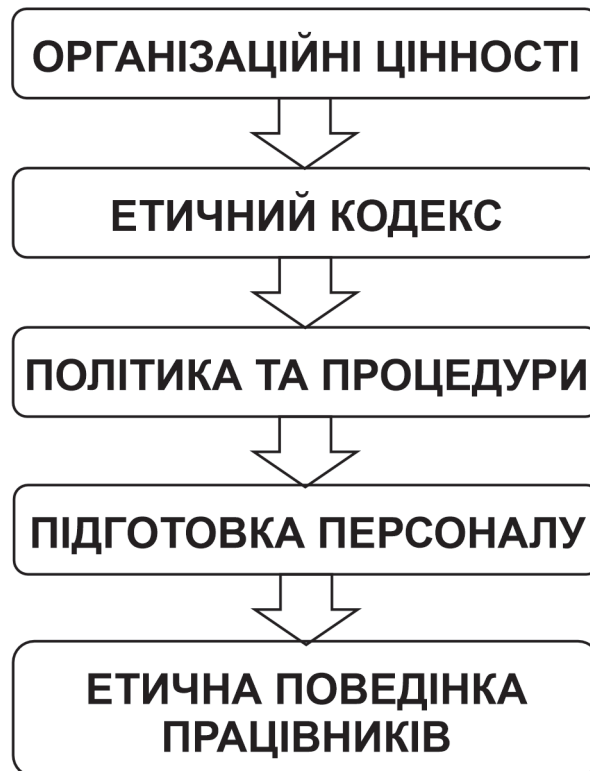


Рисунок 2.2 Механізм формування етичної поведінки в організації

Це виявляється, зокрема, у тому, що під час найму оцінюють не лише професійні навички, а й готовність діяти доброчесно; система мотивації не стимулює досягнення результатів шляхом порушень; керівництво демонструє приклад поведінки й не користується винятками; працівники мають безпечні канали для



**Co-funded by
the European Union**



запитань і повідомлень про порушення. Показовим прикладом є ситуація, коли перед укладенням договору з новим партнером працівник сприймає процедури належної обачності не як надмірну бюрократію, а як прояв відповідальності та прозорості. У такому випадку цінність доброчесності стає природною частиною щоденної роботи.

Унаслідок етичні принципи встановлюють універсальні критерії для морально правильних рішень, а організаційні цінності трансформують ці критерії у характер компанії, її культуру та стандарти взаємодії. Коли вони узгоджені між собою, працівникам легше діяти правильно навіть у складних «сірих зонах», де відсутні прямі інструкції, а організація здобуває стабільність, довіру та вищу якість управлінських рішень.

2.3. Поведінкова етика та психологічні аспекти етичних порушень

Поведінкова етика розглядає етичні рішення не як абстрактний вибір між «добром і злом», а як результат впливу реальної людської психології, обмеженої уваги, емоцій, соціального тиску, звичок, інтересів і характеристик організаційного середовища (табл. 2.3). Її ключова ідея полягає в тому, що більшість неправомірних або неетичних дій в організаціях здійснюють не умовні «лиходії», а звичайні люди, які вважають себе доброчесними, але поступово опиняються в ситуаціях, де порушення починають здаватися прийнятними, виправданими або навіть необхідними. Психологія неправомірної поведінки пояснює механізми такого зміщення меж: чому люди не помічають власних неетичних дій, як працює самообман і раціоналізація, а також чому організаційні стимули іноді переважають внутрішні моральні орієнтири.

Таблиця 2.3 Ключові психологічні чинники неправомірної поведінки

Психологічний чинник	Суть	Приклад
Раціоналізація	Виправдання порушень	«Усі так роблять»
Соціальний тиск	Вплив керівництва або колективу	Вимога щодо виконання плану за будь-яку ціну
Конфлікт інтересів	Вплив особистої вигоди на рішення	Вибір знайомого постачальника
Поступове зміщення норм	Дрібні порушення стають буденністю	Коригування звітності

Однією з найпоширеніших причин порушення етичних норм є схильність людей поступово послаблювати власні етичні стандарти в повсякденних рішеннях (рис. 2.3).



Рисунок 2.3 Психологічний механізм виникнення порушень

Коли ситуація здається незначною, моральна оцінка часто не активується і вибір сприймається як суто робочий. Це добре ілюструє приклад у сфері закупівель: менеджер обирає знайомого постачальника, оскільки це швидше, і не проводить повної перевірки документів, хоча процедура цього вимагає. У його сприйнятті це виглядає не як порушення, а як оптимізація процесу. Однак саме такі «незначні» відхилення поступово формують культуру, у якій правила сприймаються як умовні. У такому середовищі значно легше перейти до серйозніших порушень, зокрема до домовленостей про неправомірну вигоду або маніпулювання тендерними процедурами. Важливим механізмом є моральна раціоналізація — процес, за якого людина знаходить пояснення, що дозволяє зберегти позитивне уявлення про себе, навіть якщо її дії є неправомірними. Типові раціоналізації ґрунтуються на переконаннях, що «так роблять усі», що це «тимчасове рішення», що «компанія не зазнає шкоди», що дії здійснюються «в інтересах команди» або що це «не хабар, а подяка». Наприклад, працівник відділу продажів може пообіцяти клієнту характеристику продукту, якої ще не існує, виправдовуючи це тим, що її планують додати або що інакше угода буде втрачена. У психологічному сенсі такі дії сприймаються не як обман, а як прогноз чи маркетинговий інструмент. Саме тому вони не активують внутрішнього «стоп-сигналу» та створюють передумови для подальших порушень.

Важливим механізмом є моральна раціоналізація — процес, за якого людина знаходить пояснення, що дозволяє зберегти позитивне уявлення про себе,



**Co-funded by
the European Union**



навіть якщо її дії є неправомірними. Типові раціоналізації ґрунтуються на переконаннях, що «так роблять усі», що це «тимчасово», що «компанія не зазнає шкоди», що дії здійснюються «в інтересах команди» або що це «не хабар, а подяка».

Іншим суттєвим чинником є поступове зміщення норм, відоме як «ефект слизького схилу». Люди рідко вчиняють серйозні порушення одразу, частіше це відбувається через послідовність невеликих відхилень. Спочатку дія здається незначною, згодом повторюється, перетворюється на звичку, і межа прийнятного поступово зміщується. Наприклад, бухгалтер спочатку несуттєво переносить витрати між звітними періодами, щоб вирівняти показники, потім робить це регулярно, додає довільні коригування і, зрештою, погоджується на суттєве викривлення фінансової звітності. У психологічному вимірі такий перехід не сприймається як різкий, оскільки кожен крок виглядає як логічне продовження попереднього.

Соціальний вплив і підкорення авторитету часто пояснюють поведінку людей краще, ніж прагнення особистої вигоди. Люди орієнтуються на дії інших, особливо тих, хто має статус, досвід або владу. Якщо керівництво демонструє, що результати важливіші за правила, працівники можуть сприймати дотримання процедур як щось другорядне. Яскравим є приклад, коли керівник формулює завдання на кшталт: «Мені не важливо, як це буде зроблено, головне — результат». Формально це не є прямою вказівкою порушувати правила, однак створює психологічний сигнал, що їх можна обійти. У таких умовах працівники можуть погоджуватися на ризиковані рішення, ігнорувати обмеження або підписувати документи без належної перевірки, побоюючись втратити роботу, премію чи підтримку керівництва.

Конфлікт інтересів — це тип ситуацій, у яких психологічні механізми виявляються особливо непомітно. Людина може щиро вважати свої рішення об'єктивними, але власна зацікавленість поступово змінює сприйняття фактів і ризиків. Показовим є приклад, коли менеджер рекомендує постачальника, з яким має особисті зв'язки, і переконує себе, що це найкращий варіант, хоча альтернативи не були проаналізовані належним чином. Відсутність прямої матеріальної вигоди може створювати відчуття, що порушення немає. Проте фактично така особа вже не є нейтральною, а організація наражається на ризики завищених витрат, зниження якості та репутаційних втрат.

Важливою темою поведінкової етики є моральне відсторонення — стан, за якого людина тимчасово перестає сприймати інших як людей із правами та гідністю і починає розглядати їх як перешкоду або засіб досягнення цілей. Це може виявлятися в продажах, маркетингу, стягненні заборгованості та роботі з вразливими групами. Наприклад, компанія може використовувати маніпулятивні комунікації, щоб спонукати клієнта підписатися на послугу, виправдовуючи це фразою «це просто бізнес». У цей момент клієнт перестає сприйматися як людина, яку слід поважати, і редукується до показника конверсії. Така зміна сприйняття нормалізує неетичні практики та підвищує ризики скарг, санкцій і втрати довіри.



**Co-funded by
the European Union**



Ще одним механізмом є розмивання відповідальності. В організаціях з розвиненою структурою управління працівники часто схильні вважати, що відповідальність лежить на інших: «це не моя функція» або «цим займається інший відділ». Чим більше етапів у процесі, тим легше уникнути персональної відповідальності. Характерним є приклад, коли працівник функції комплаєнсу виявляє підозрілу транзакцію, але вважає, що її перевірить фінансовий моніторинг; фінансовий моніторинг очікує оцінки з боку юридичної функції; юридична функція очікує пояснень від бізнесу; а бізнес відкладає розгляд через брак часу. Унаслідок ризик реалізується не через умисні дії, а через системне розмивання відповідальності.

Система мотивації та показники істотно впливають на поведінку працівників. Якщо винагорода залежить лише від фінансових результатів або швидкості, а етичний складник не враховується, люди, як правило, оптимізують саме ті показники, які вимірюються. Показовим є приклад, коли премія менеджера залежить лише від кількості укладених договорів: у такому разі він може нехтувати перевіркою контрагентів або замовчувати ризики, оскільки це уповільнює процес. Якщо ж система оцінювання враховує якість, дотримання процедур і відсутність інцидентів, поведінка змінюється разом зі зміною фокусу уваги.

Поведінкова етика також показує, що люди часто не усвідомлюють моральний вимір ситуації в момент ухвалення рішення. У швидкому робочому темпі завдання сприймаються як суто операційні: «потрібно терміново відправити», «потрібно закрити місяць», «потрібно підписати договір». Моральна оцінка з'являється пізніше, коли наслідки вже стають очевидними. Наприклад, працівник може погодитися підписати документ «заднім числом», сприймаючи це як зручну формальність. Водночас така дія може становити фальсифікацію документів і створювати юридичні ризики.

З точки зору комплаєнсу та етики важливо враховувати, що порушення часто є передбачуваною реакцією на організаційне середовище. Якщо в організації домінують страх, замовчування проблем і покарання за «погані новини», працівники схильні приховувати інциденти й викривляти показники. Натомість у середовищі, де складні ситуації відкрито обговорюються, повідомлення про проблеми не карається, а керівництво діє послідовно, ті самі психологічні механізми працюють на користь доброчесної поведінки. Характерний приклад здорового середовища: працівник сумнівається, чи приймати запрошення від постачальника, звертається до функції комплаєнсу, отримує пояснення ризиків, обирає безпечний варіант, а рішення фіксується. У токсичному середовищі той самий працівник може промовчати, щоб не виглядати «складним», і ризик зростає.

Таким чином, поведінкова етика та психологія неправомірної поведінки показують, що порушення виникають не лише через відсутність правил, а й через когнітивні спотворення, соціальний тиск, конфлікти інтересів, хибні стимули та особливості організаційної культури. Розуміння цих механізмів



**Co-funded by
the European Union**



дає змогу вибудувати комплаєнс не як систему заборон, а як середовище, у якому правильна поведінка стає простішою, природнішою та підтримується як формальними процедурами, так і реальною культурою доброчесності.

2.4. Етичне лідерство та етичні дилеми в корпоративному середовищі

Етичне лідерство — це стиль управління, за якого керівник не лише вимагає дотримання правил, а й щоденно демонструє відповідальну поведінку, формує культуру справедливості та довіри і створює умови, за яких працівникам легше діяти доброчесно, ніж шукати обхідні рішення. Це поєднання особистого прикладу, послідовності в рішеннях, прозорості мотивів і здатності балансувати інтереси організації, клієнтів, працівників і суспільства. У практиці комплаєнсу етичне лідерство має вирішальне значення, оскільки саме керівники фактично визначають «правила гри»: якщо вони неформально заохочують досягнення результатів за будь-яку ціну, навіть найкращі політики не працюватимуть; якщо ж вони послідовно відстоюють доброчесність, правила та стандарти стають реальною практикою, а не деклараціями.

Етичний лідер мислить не лише в категоріях дозволеного і забороненого, а й у категоріях довіри, справедливості, підзвітності та довгострокових наслідків. Наприклад, у сфері закупівель керівник може формально не порушувати процедур, але неетично впливати на рішення комісії, щоб забезпечити перемогу бажаного постачальника. Етичне лідерство передбачає протилежний підхід: керівник забезпечує чесну конкуренцію, допускає критичні запитання, підтримує незалежний контроль і готовий ухвалювати рішення, які можуть бути менш вигідними в короткостроковій перспективі, але зменшують ризики корупції та репутаційних втрат. Показовим є приклад з повсякденної практики: менеджер із продажу має можливість укласти прибуткову угоду, однак контрагент демонструє ознаки підвищеного ризику, а документи є неповними. Неетичний підхід передбачає пришвидшення укладення угоди, тоді як етичний — призупинення процесу, проведення належної обачності та пояснення команді, що репутація і законність мають пріоритет над короткостроковими результатами.

Моделі прийняття рішень у контексті етичного лідерства потрібні не для формалізації моральних оцінок, а для того, щоб надати працівникам чітку логіку дій у складних ситуаціях, де виникають конфлікти інтересів, часовий тиск, неоднозначність норм або «сірі зони» (табл. 2.4). Етичні рішення зазвичай потребують оцінки контексту, намірів і можливих наслідків, а також перевірки того, чи не впливають на вибір страх, особиста вигода або очікування групи (рис. 2.4). Саме тому керівники, які практикують етичне лідерство, формують у командах звичку мислити через прості й зрозумілі критерії прийняття рішень і створюють середовище, у якому етичні питання можна обговорювати відкрито.



Таблиця 2.4 Моделі прийняття етичних рішень

Модель	Суть підходу	Приклад
Юридична модель	Перевірка відповідності законодавству	Чи не порушує рішення закон?
Етична модель	Дотримання цінностей	Чи є це справедливим щодо клієнта?
Модель наслідків	Оцінювання впливу на зацікавлених осіб (стейкхолдерів)	Чи постраждає репутація?
Модель публічності	Тест на відкритість	Чи не буде соромно оприлюднити це рішення?



Рисунок 2.4 Процес прийняття етичних управлінських рішень

Один з найбільш практичних підходів до прийняття етичних рішень — це поєднання перевірки на комплаєнс і доброчесність. Така модель передбачає два рівні оцінки. На першому рівні дія перевіряється на відповідність законодавству, внутрішнім політикам і вимогам комплаєнсу. На другому — оцінюється, чи відпо-



**Co-funded by
the European Union**



відає вона цінностям організації, чи є справедливою, чи не вводить в оману та чи не підриває довіру. Яскравим є приклад з подарунком від партнера в межах дозволеної суми. З точки зору комплаєнсу відповідь може бути позитивною за умови належної реєстрації. Проте на рівні цінностей постає інше питання: чи доречно приймати подарунок саме в цей момент, наприклад, під час переговорів щодо укладення договору, і чи не створює це враження упередженості. У такій ситуації етичний підхід вимагає врахування контексту, навіть якщо формальних обмежень немає.

Поширеним є також підхід оцінки впливу, коли рішення аналізується з огляду на те, хто отримає вигоду, а хто може зазнати шкоди. Він особливо корисний у ситуаціях, де існує ризик самообману щодо відсутності негативних наслідків. Наприклад, маркетингова команда може підготувати рекламне повідомлення, яке формально є коректним, але створює хибне враження про реальну вартість послуги. У такому випадку варто оцінити ситуацію з позиції клієнта: чи зрозуміє він умови, чи не відчує себе введеним в оману, і які наслідки це матиме для довіри до компанії. Навіть якщо таке рішення підвищує продажі в короткостроковій перспективі, воно може завдати шкоди репутації в довгостроковій.

Ще один важливий підхід базується на принципі справедливості — перевірці, чи однаково застосовується рішення до різних людей і чи не створює воно подвійних стандартів. Показовим є приклад, коли компанія карає працівника за порушення процедури, але ігнорує аналогічне порушення з боку керівника через його високі результати. Така практика руйнує етичний клімат: правила починають сприйматися як умовні, а працівники — як ті, хто має їх обходити. Етичне лідерство передбачає протилежний підхід: однакові стандарти для всіх і розуміння того, що керівна позиція означає вищий рівень відповідальності, а не привілеї.

У практиці управління часто застосовується так званий «тест публічності», коли керівник ставить просте запитання: чи буде нам комфортно, якщо про це рішення дізнаються колеги, клієнти, аудитори, журналісти або регуляторні органи? Цей тест не означає, що все має бути публічним, але допомагає виявити ситуації, у яких рішення ґрунтуються виключно на секретності. Характерним є приклад, коли керівник прагне «домовитися» з інспектором, щоб уникнути зайвих перевірок. Якщо навіть сама думка про публічність викликає страх або сором, це є чітким сигналом того, що дія є неправильною. Етичне лідерство полягає в тому, щоб навчити команду користуватися цим простим моральним тестом і не відкидати його як «наївність».

Важливим складником етичного лідерства є управління конфліктами інтересів, оскільки саме тут найчастіше виникають «сірі зони». Етичний лідер не лише вимагає розкриття конфліктів інтересів, а й формує культуру, у якій це сприймається не як щось підозріле, а як нормальна практика прозорості. Як приклад можна навести ситуацію, коли в проектного менеджера є родич у компанії-постачальнику. Етичне рішення — не «мовчати, бо ми чесні», а відкрито заявити про цей зв'язок і передати остаточний вибір постачальника іншій особі або комісії. Такий підхід одночасно захищає менеджера від підозр і компанію від корупційних ризиків.



**Co-funded by
the European Union**



Етичне лідерство також тісно пов'язане зі здатністю ухвалювати рішення в умовах тиску та невизначеності. Багато порушень виникають тоді, коли часу обмаль, ситуація загострюється і керівник подає сигнал «знайти вихід». Етичний керівник усвідомлює реальність такого тиску, але не дозволяє йому ставати виправданням для порушень. Показовим є приклад, коли наприкінці кварталу керівник фінансового підрозділу отримує пропозицію «трохи підкоригувати цифри», щоб покращити результати. Етичний керівник зупиняє такі дії, пояснює команді, що довіра інвесторів і дотримання законодавства є пріоритетними, і шукає легітимні способи покращення результатів у майбутньому, наприклад, через оптимізацію процесів або перегляд планування, а не через маніпуляції.

Важливо підкреслити, що етичне лідерство виявляється насамперед у тому, як керівник реагує на помилки та повідомлення про порушення. Якщо працівники бачать, що за «погані новини» карають, вони починають приховувати проблеми, і ризики лише накопичуються. Етичний керівник діє інакше: він створює умови, за яких люди не бояться порушувати складні питання. Такий підхід передбачає чітке розмежування між ненавмисними помилками та свідомими порушеннями, підтримку неупереджених розслідувань, захист тих, хто добросовісно повідомляє про проблеми, і фокус на навчанні, а не на пошуку винних. Яскравим є приклад, коли працівник випадково надсилає документ не тому адресату. Етичний керівник не принижує його, а допомагає швидко повідомити відповідальних осіб, мінімізувати наслідки, зробити висновки та вдосконалити процеси, щоб подібна ситуація не повторилася.

Зрештою, етичне лідерство — це поєднання особистої доброчесності керівника, здатності встановлювати справедливі правила та втілювати етичні принципи в конкретних рішеннях, особливо в умовах тиску, невизначеності або «сірих зон». Моделі прийняття рішень у цьому контексті відіграють практичну роль: вони допомагають структурувати етичний вибір, перетворюючи загальні принципи на конкретні запитання щодо комплаєнсу, наслідків для людей, справедливості, прозорості та довгострокової довіри. Коли керівник послідовно застосовує такі підходи та підкріплює їх власною поведінкою, етика перестає бути абстрактною категорією і стає практичною навичкою організації. Це своєю чергою знижує ризики порушень і зміцнює стійкість бізнесу.

Типові етичні дилеми в корпоративному середовищі виникають у ситуаціях, коли формально допустима дія може призвести до прихованої упередженості, несправедливості або втрати довіри. На практиці такі дилеми рідко виглядають як очевидне порушення закону. Частіше це граничні ситуації, у яких людина намагається одночасно залишатися лояльною до компанії, підтримувати відносини з партнерами, виконати план, зберегти клієнта або уникнути напруження з керівництвом. Саме в таких умовах принципи доброчесності, прозорості, справедливості й управління комплаєнс-ризиками набувають особливого значення. Навіть один помилковий крок може призвести до корупційного інциденту, репутаційної кризи або порушення внутрішніх політик, навіть без прямого наміру вчинити щось незаконне.



**Co-funded by
the European Union**



Конфлікт інтересів — одна з найпоширеніших етичних дилем, оскільки може виникати навіть без отримання прямої матеріальної вигоди. Він має місце тоді, коли особисті інтереси працівника або пов'язаних з ним осіб впливають або можуть впливати чи створювати таке враження на об'єктивність службових рішень. Важливо розуміти, що проблема полягає не лише у фактичному впливі, а й у самому ризику упередженості та в сприйнятті ситуації іншими. Показовим є приклад, коли працівник бере участь у виборі постачальника й рекомендує компанію, де працює його близький родич. Навіть за конкурентної ціни та належної якості залишається ризик, що таке рішення сприйматиметься як просування «своїх», а оцінка може бути несвідомо поблажливішою. Подібна ситуація виникає, коли керівник має дружні стосунки з представником контрагента й може ігнорувати тривожні сигнали, покладаючись на особисту довіру. У таких випадках етичним рішенням є відкрито повідомити про зв'язок і усунути від участі в ухваленні остаточного рішення або передати його іншій особі чи колегіальному органу. Це не покарання, а спосіб захистити як працівника, так і організацію від ризиків і підозр.

У корпоративному середовищі конфлікти інтересів часто пов'язані з паралельною діяльністю. Наприклад, працівник може надавати приватні консультації в тій самій сфері, що і його роботодавець, і використовувати робочі контакти або інформацію у власних інтересах. Навіть без прямого використання конфіденційних даних така ситуація створює ризик нерозуміння ролей і відповідальності: клієнти або партнери можуть не усвідомлювати, у чиїх інтересах фактично діє така особа й кому належать результати її роботи. Характерним є приклад працівника ІТ-підрозділу, який паралельно пропонує тому самому клієнту виконання частини робіт приватно за нижчою ціною. Хоча прямі збитки не завжди очевидні, така поведінка підриває довіру, порушує принципи лояльності та справедливості й може суперечити договірним зобов'язанням і вимогам конфіденційності.

Подарунки та гостинність — одна з класичних сфер етичних дилем, оскільки в багатьох культурах вони сприймаються як звичайний прояв ввічливості, але в корпоративному контексті можуть перетворюватися на інструмент впливу на рішення. Ключова етична проблема полягає в тому, що подарунок або запрошення здатні створювати відчуття зобов'язаності, навіть якщо людина не має наміру «віддячувати». Психологічний механізм взаємності є надзвичайно сильним: отримавши щось приємне, люди частіше виявляють лояльність, стають поблажливішими та схильні приймати рішення на користь того, хто зробив жест. Показовим є приклад, коли постачальник дарує керівнику дорогий гаджет «з нагоди свят», а згодом просить пришвидшити підписання документів або бути менш вимогливим до якості поставки. Керівник може щиро вважати себе об'єктивним, однак з етичної точки зору та з позиції комплаєнсу ризик уже виникає, оскільки формується невидима залежність і створюється враження упередженості.

Дилема подарунків часто виникає саме в «сірих зонах», коли вартість подарунків є незначною або вони мають символічний характер. Наприклад, партнер може подарувати брендований сувенір, кошик солодоців або квіти після завершення проекту. У таких випадках вирішальним є контекст. Якщо подарунок надається



після завершення всіх процедур і має суто символічний характер, ризик впливу є мінімальним. Водночас, якщо це відбувається під час тендеру, переговорів або аудиту, навіть невеликий жест може сприйматися як спроба вплинути на рішення. Як приклад можна навести ситуацію, коли постачальник запрошує на вечерю працівника, який оцінює комерційні пропозиції. Навіть за незначної вартості така ситуація підриває нейтральність процесу, оскільки створює приватний канал взаємодії та нерівні умови для інших учасників. Саме тому етичним рішенням у подібних ситуаціях часто є відмова від гостинності або її відкладення до завершення процесу прийняття рішень. Альтернативою може бути формат, що забезпечує прозорість і не створює залежності, наприклад, офіційний робочий обід за участю представників обох сторін з належною фіксацією витрат.

Гостинність як корпоративна практика може бути виправданою, якщо вона має чітку ділову мету та є пропорційною. Наприклад, офіційна зустріч із партнером у форматі робочого обіду для обговорення умов договору може бути прийнятною, якщо витрати є обґрунтованими, рішення не залежить від неформальних «бонусів», а процес ухвалення є колегіальним і прозорим. Водночас гостинність набуває етичного ризику, коли її метою стає не ділова взаємодія, а вплив на рішення, коли вона є надмірною або прямо пов'язаною з конкретним рішенням. Показовим є приклад, коли партнер оплачує проїзд, проживання та розважальну програму для керівника, називаючи це «навчальним візитом», хоча фактично така поїздка має переважно неформальний характер і відбувається безпосередньо перед підписанням значного договору. Навіть без передачі коштів така «гостинність» може мати ознаки неправомірної вигоди та створює високий корупційний ризик.

Особливо чутливою є взаємодія з представниками державних органів і державних підприємств. У таких випадках навіть незначні подарунки або частування можуть мати інше правове й етичне значення, оскільки створюють враження, що рішення можуть ухвалюватися під впливом особистих відносин. Характерним є приклад, коли компанія дарує посадовій особі сувенір під час перевірки або погодження документів. Навіть за незначної вартості подарунка час його вручення та статус одержувача роблять ситуацію ризикованою. Етичний підхід передбачає уникнення подібних практик або застосування винятково в межах офіційно встановлених протоколів, де прозорість і законність не викликають сумнівів.

Етичні дилеми в цих сферах часто посилюються тиском, пов'язаним з необхідністю досягати результатів. Коли працівники оцінюють лише за фінансовими показниками та швидкістю виконання завдань, подарунки та неформальні домовленості можуть сприйматися як «інструмент ведення бізнесу». Показовим є приклад, коли керівник переконаний, що «без подарунків у нас нічого не купуватимуть» або що «так працює весь ринок». Це типовий приклад моральної раціоналізації, коли етична проблема подається як неминуча «ринкова реальність». Етичне управління в таких ситуаціях передбачає чітке визначення допустимих меж, надання безпечних альтернатив і підтримку працівників, які відмовляються від ризикованих практик. Якщо працівник відмовляється від сумнівного подарунка і через це тимчасово втрачає угоду, це не повинно мати негативних наслідків; інакше організація фактично заохочує небажану поведінку.



**Co-funded by
the European Union**



Зрештою, конфлікти інтересів, подарунки та гостинність належать до типових етичних дилем, оскільки перебувають на перетині людської психології, ділових відносин і комплаєнс-ризиків. Вони рідко мають однозначне рішення, проте саме в таких «сірих» ситуаціях формується культура доброчесності. Практичний орієнтир полягає в тому, що етичне рішення має витримувати перевірку контекстом і сприйняттям: чи створює таке рішення залежність, чи впливає або може виглядати так, що впливає, на об'єктивність, чи буде його легко пояснити колегам, аудиторю або клієнту і чи не порушує воно справедливості процесу. Коли організація навчає працівників розпізнавати ці ризики та підтримує їх у прийнятті правильних рішень, комплаєнс перестає бути формальністю і стає практикою довіри, що зміцнює стійкість бізнесу в довгостроковій перспективі.

2.5. Глобалізація етичних стандартів і міжкультурні аспекти ділової етики

Глобалізація економічної діяльності суттєво змінила характер етичних викликів, з якими стикаються сучасні організації. Компанії дедалі частіше працюють одночасно в кількох країнах, співпрацюють з партнерами з різних культур, використовують глобальні ланцюги постачання та формують міжнародні команди. У таких умовах етичні питання вже неможливо розглядати винятково в межах однієї національної правової системи або культурної традиції. Глобалізація етики означає формування універсальних принципів відповідальної ділової поведінки, які визнають в різних країнах і культурах, з одночасним урахуванням місцевих соціальних норм та особливостей ділового середовища.

У сучасній міжнародній практиці дедалі більшого значення набувають глобальні стандарти етичної поведінки. Їх формують міжнародні організації, професійні асоціації та глобальні ініціативи у сферах сталого розвитку, протидії корупції, захисту прав людини й корпоративної відповідальності. Такі стандарти створюють спільну систему очікувань щодо поведінки організацій незалежно від країни їхньої діяльності. Наприклад, міжнародні антикорупційні принципи передбачають, що компанія не повинна надавати неправомірні або надмірні вигоди посадовим особам навіть у тих країнах, де неформальні платежі історично були поширеною практикою. У таких випадках глобальний етичний стандарт має пріоритет над місцевими традиціями і визначає належну поведінку організації.

Приклад. *Скандал Volkswagen Dieselgate. Одним з найвідоміших випадків порушення етичних норм і принципів доброчесності в Європейському Союзі став скандал Volkswagen Dieselgate, що виник у Німеччині та привернув увагу світової спільноти. У 2015 році було встановлено, що компанія «Volkswagen» використовувала спеціальне програмне забезпечення в дизельних автомобілях для заниження показників викидів під час лабораторних випробувань. Таким чином компанія свідомо порушувала екологічне законодавство та вводила в оману регуляторні органи, споживачів і громадськість (Європейська комісія, 2016; Ewing, 2017). Попри наявність формальних комплаєнс-процедур цей випадок виявив суттєвий розрив між задекларованими корпоративними цінностями*



**Co-funded by
the European Union**



та реальною практикою діяльності компанії. Подолання наслідків скандалу супроводжувалося численними судовими процесами, значними штрафами й виплатами компенсацій, а також переглядом систем корпоративного управління та комплаєнсу. У результаті компанія «Volkswagen» зазнала істотних фінансових втрат і репутаційних збитків та була змушена переосмислити підходи до етики, контролю й управлінської відповідальності. Цей випадок наочно демонструє, що відсутність культури доброчесності й відповідальності суттєво знижує ефективність формальних механізмів комплаєнсу, тоді як їх інтеграція в корпоративну культуру є ключовою умовою запобігання порушенням.

Водночас глобалізація етики не означає ігнорування культурних відмінностей. Навпаки, вона передбачає розуміння того, що різні суспільства мають власні традиції спілкування, форми прояву поваги та уявлення про ієрархію, колективну відповідальність і роль індивідуальної ініціативи. Міжкультурний підхід в етиці вимагає здатності враховувати ці відмінності без відступу від базових принципів доброчесності, чесності та законності. Наприклад, у деяких країнах прийнято дарувати символічні подарунки під час ділових зустрічей як прояв поваги та гостинності. Для міжнародної компанії це може створювати етичну дилему, оскільки в інших юрисдикціях навіть невеликий подарунок може сприйматися як потенційний засіб впливу на рішення. У таких випадках організація має знайти баланс між культурною чутливістю та власними етичними стандартами. Практичним підходом може бути встановлення чітких правил: дозволяти лише символічні подарунки за умови їх прозорості та обов'язкової реєстрації у відповідному реєстрі.

Міжкультурні відмінності також виявляються у стилях спілкування та прийняття рішень. У частині культур переважає прямий стиль комунікації, коли незгода або критика висловлюються відкрито. В інших культурах більш поширеним є непрямий стиль, орієнтований на збереження гармонії та уникнення відкритого конфлікту. Ці відмінності впливають на сприйняття етичних стандартів і комплаєнс-політик. Наприклад, у міжнародній команді працівник з культури прямої комунікації може відкрито повідомити про проблему або можливе порушення. Водночас працівник з культури, де важливо уникати конфронтації, може утриматися від прямого повідомлення, щоб не створювати напруження. У такій ситуації компанія має сформувати безпечні та різноманітні канали комунікації, зокрема механізми анонімного повідомлення, щоб кожен працівник міг висловити занепокоєння без культурних чи психологічних бар'єрів.

Глобалізація етики також виявляється у сфері корпоративної соціальної відповідальності. У різних країнах діють відмінні стандарти щодо умов праці, захисту довкілля та взаємодії з місцевими громадами. Водночас міжнародні компанії дедалі частіше застосовують єдині етичні підходи в усіх своїх підрозділах. Зокрема, компанії можуть вимагати від постачальників дотримання однакових правил, які забороняють використання дитячої праці або небезпечні умови виробництва, незалежно від вимог місцевого законодавства. Можна навести приклад глобальних ланцюгів постачання у сфері виробництва одягу



**Co-funded by
the European Union**



чи електроніки, де міжнародні бренди проводять аудит фабрик у різних країнах, щоб переконатися, що робітники працюють у безпечних умовах й отримують справедливую оплату праці.

Іншим важливим аспектом міжкультурної етики є різне ставлення до ієрархії та авторитету. У деяких культурах працівники можуть безпосередньо звертатися до керівництва та ставити під сумнів ухвалені рішення, тоді як в інших така поведінка сприймається як прояв неповаги. Ці відмінності безпосередньо впливають на ефективність комплаєнс-систем, зокрема у сфері повідомлення про порушення. Наприклад, у міжнародній компанії працівник з культури, де ієрархія має велике значення, може утриматися від повідомлення про проблему, якщо вона пов'язана з діями керівника. Він може вважати, що це виходить за межі його ролі або виглядатиме як нелояльність. У таких ситуаціях організація має чітко комунікувати, що повідомлення про порушення є частиною професійної відповідальності та не суперечить принципу лояльності.

Міжкультурний підхід до етики також допомагає запобігати непорозумінням у міжнародних командах. Наприклад, у частині культур пунктуальність сприймається як суворя норма, тоді як запізнення — як ознака неповаги. В інших культурах ставлення до часу є більш гнучким. Якщо ці відмінності не усвідомлюються, навіть прості організаційні ситуації можуть стати джерелом напруження або хибного тлумачення поведінки. Етичне лідерство в глобальному середовищі передбачає розвиток культурної чутливості, здатність слухати й розуміти різні підходи, водночас зберігаючи орієнтацію на базові принципи доброчесності.

Таким чином, глобалізація етики та міжкультурний підхід формують нову реальність для сучасних організацій, у якій етичні стандарти мають поєднувати універсальні принципи з повагою до культурного розмаїття. Універсальні принципи, зокрема чесність, відповідальність, прозорість і повага до прав людини, створюють спільну основу для діяльності організації незалежно від країни її присутності. Водночас розуміння культурних відмінностей дає змогу реалізовувати ці принципи у спосіб, який є доречним й ефективним у різних соціальних контекстах. Саме поєднання глобальних стандартів і культурної чутливості забезпечує формування стійких систем етичного управління, які зміцнюють довіру партнерів, клієнтів і суспільства в умовах глобального середовища.

2.6. Механізми запобігання та виявлення шахрайства в системі етики та комплаєнсу

Запобігання та виявлення шахрайства в організації є складником ширшої системи управління ризиками, внутрішнього контролю та комплаєнсу. Її мета — захист ресурсів компанії, збереження довіри клієнтів і партнерів, забезпечення достовірності фінансової інформації та мінімізація правових і репутаційних ризиків. Шахрайство в корпоративному середовищі зазвичай означає умисні дії або бездіяльність, спрямовані на отримання незаконної вигоди через обман, приховування



**Co-funded by
the European Union**



інформації, зловживання довірою або маніпулювання процесами. Важливо, що такі дії можуть вчиняти як працівники компанії, так і зовнішні сторони, а інколи — у змові між собою, наприклад, коли працівник співпрацює з постачальником або клієнтом.

Запобігання шахрайству починається з розуміння, що його ризик пов'язаний не лише з особистими якостями людей, а й з умовами, які створюють можливості для зловживань. Класичний підхід пояснює, що шахрайство найчастіше виникає за одночасної наявності трьох чинників: тиску або мотивації, можливості вчинити порушення та внутрішнього виправдання своїх дій. На практиці це означає, що навіть загалом порядна людина може порушити правила, якщо перебуває під фінансовим або іншим тиском, бачить слабкі контрольні механізми та переконує себе, що це тимчасово або не завдасть шкоди компанії. Простий приклад — ситуація з касовою дисципліною: працівник має доступ до готівки й може непомітно взяти невелику суму, плануючи повернути її після отримання заробітної плати. Якщо контроль є формальним, а перевірки проводять нерегулярно, це створює можливість для зловживання, а раціоналізація робить його «прийнятним» у власному сприйнятті. Саме тому запобігання шахрайству не обмежується покаранням. Воно передбачає створення умов, у яких можливості для зловживань мінімізовані.

Ключовим елементом такої системи є культура доброчесності, у якій чесність і прозорість є не деклараціями, а реальною нормою поведінки. Культура діє як «невидимий контроль»: якщо працівники бачать, що керівники не допускають подвійних стандартів, що порушення не замовчуються і що етичні питання можна обговорювати відкрито, мотивація до шахрайства зменшується, а ризикові дії стають більш помітними. Показовим є простий приклад: у компанії, де «так роблять усі», працівники можуть вважати прийнятним забирати офісні матеріали додому або спотворювати облік робочого часу. Натомість у середовищі зі сформованою культурою доброчесності навіть незначні зловживання сприймаються як неприйнятні, і працівники частіше зупиняють себе або звертають увагу колег на порушення.

Запобігання шахрайству тісно пов'язане з ефективною системою внутрішнього контролю, насамперед із правильним розподілом обов'язків. Жодна особа не повинна одночасно ініціювати, погоджувати й виконувати операцію, а потім мати змогу приховати її наслідки. Показовий приклад — закупівлі. Якщо один працівник сам обирає постачальника, погоджує контракт, приймає товар і підтверджує оплату, ризик змови або використання фіктивних постачальників різко зростає. Натомість розподіл функцій, коли постачальника обирає комісія, товар приймає склад, а оплату здійснює фінансовий підрозділ, суттєво знижує ці ризики. Важливо, щоб такі контролю не залишалися формальністю. Найбільша проблема виникає там, де вони «існують на папері», але фактично не працюють.

Управління доступом і цифровий контроль сьогодні мають особливе значення, адже значна частина шахрайства пов'язана з інформаційними системами та електронними платежами. Базовий принцип — доступ лише в межах необхідно-



**Co-funded by
the European Union**



го. Його доповнюють регулярний перегляд прав доступу й контроль змін у даних: контрагентах, банківських реквізитах, цінах. Наприклад, якщо бухгалтер може самостійно змінити банківські реквізити постачальника, виникає ризик підміни рахунку і переказу коштів третім особам. Просте рішення — подвійне погодження таких змін та обов’язкова фіксація всіх дій у системі.

Виявлення шахрайства ґрунтується на поєднанні моніторингу, аналізу даних, внутрішнього аудиту й каналів повідомлення про порушення. Воно працює тоді, коли організація вміє помічати відхилення від звичних показників і швидко реагувати. Наприклад, різке зростання закупівель в одного постачальника або часті платежі невеликими сумами, які «обходять» ліміти погодження, можуть бути сигналами ризику. Так само операції в нетиповий час, пізно вночі чи у вихідні, можуть свідчити про спробу діяти непомітно. Водночас такі сигнали ще не означають шахрайства. Вони лише вказують на ситуації, які потребують перевірки.

Одним з найефективніших способів виявлення шахрайства є можливість для працівників і партнерів повідомляти про підозрілі ситуації через захищені канали. У багатьох випадках порушення викриваються саме завдяки таким повідомленням, а не в результаті випадкових перевірок. Простий приклад: працівник помічає, що керівник просить підписати документи про виконану роботу, якої фактично не було, або натякає «не ставити зайвих запитань». Якщо в компанії є безпечний канал повідомлення і гарантії захисту від репресій, працівник може сигналізувати про проблему і її вдається зупинити на ранній стадії. Якщо ж люди бояться наслідків або не вірять у результат, порушення можуть тривати роками.

Виявлення шахрайства також потребує якісної роботи з документами та доказами. Важливо не лише помітити підозру, а й зібрати інформацію так, щоб її можна було використати під час внутрішнього розслідування або, за потреби, у правовому процесі. Наприклад, у разі підозрілого платежу доцільно зіставити договір, акти, рахунки-фактури, листування та системні дані про погодження операції з фактичним виконанням робіт або постачанням товарів. Саме порівняння «задокументованого» з реальністю дозволяє відрізнити помилку від навмисної схеми.

Після виникнення підозри вирішальне значення має правильна реакція. Хаотичні звинувачення без доказів або спроби приховати проблему часто завдають більшої шкоди, ніж саме порушення: вони руйнують довіру і створюють відчуття безкарності. Ефективна реакція передбачає послідовні дії: збереження доказів, тимчасове обмеження доступу, оцінку масштабів ситуації, проведення внутрішнього розслідування з дотриманням конфіденційності, а також застосування пропорційних заходів. За потреби організація також взаємодіє з правоохоронними або регуляторними органами. Приклад: компанія виявляє, що постачальник виставляє рахунки за роботи, які фактично не виконувалися, і підозрює змову з працівником. Замість публічних звинувачень, компанія спочатку зупиняє платежі, зберігає документи, перевіряє фактичне виконання робіт, аналізує листування та рішення щодо погодження і лише після цього ухвалює дисциплінарні та правові рішення.



Запобігання та виявлення шахрайства працює лише тоді, коли організація робить висновки з інцидентів і вдосконалює свої системи. Після кожного випадку важливо не обмежуватися покаранням, а зрозуміти, які саме прогалини дозволили реалізувати шахрайську схему. Наприклад, якщо порушення стало можливим через надмірні повноваження однієї особи, слід переглянути розподіл функцій, посилити процедури погодження та налаштувати аудитні журнали й аналітичні індикатори. Якщо ж причинами є нереалістичні KPI і тиск «будь-якою ціною досягти результату», варто змінити систему мотивації, щоб вона не підштовхувала до обходу правил. Показовий приклад — відрядження. Якщо працівники фальсифікують квитанції, компанія може запровадити електронну систему обліку витрат з автоматичними перевітками. Водночас цього недостатньо без пояснення правил: політика має бути зрозумілою, реалістичною і такою, що не змушує людей шукати «обхідні шляхи».

Зрештою, ефективне запобігання та виявлення шахрайства — це поєднання культури доброчесності, продуманих процесів і контролю, належного управління доступом і даними, аналізу відхилень та безпечних каналів повідомлення. Інакше кажучи, організація знижує ризик шахрайства тоді, коли порушення стають складними, помітними і не вигідними, а дотримання правил — зрозумілим, підтримуваним і справедливо винагородженим. Це не лише захист від збитків, а й інвестиція в довіру, стабільність і довгострокову стійкість бізнесу.

2.7. Розроблення та впровадження ефективних програм етики та комплаєнсу

Розроблення ефективної програми етики й комплаєнсу означає створення системи правил, процесів, ролей і практик, яка водночас формує культуру доброчесності та забезпечує дотримання законодавства і внутрішніх вимог. Ефективність у цьому контексті не зводиться до наявності документів або формальних процедур. Йдеться про реальний вплив на поведінку людей: програма має знижувати ризики, підтримувати якісні управлінські рішення, допомагати виявляти порушення на ранніх етапах і підтверджувати свою дієвість під час аудитів, перевірок, розслідувань або судових процесів. Важливо, щоб програма етики й комплаєнсу була «живою» і адаптивною: змінювалася разом з бізнес-моделлю, регуляторними вимогами, ринковими ризиками та внутрішніми процесами.

Побудова такої програми починається з чіткого розуміння її призначення саме для цієї організації та визначення ключових ризиків. Її зміст завжди залежить від специфіки бізнесу. Наприклад, для банку пріоритетними є фінансовий моніторинг, AML/CFT, санкційний комплаєнс і захист даних. Для торговельної компанії, що працює з державними закупівлями, — антикорупційні заходи, управління конфліктами інтересів, прозорість тендерів і контроль посередників. Для ІТ-компанії — конфіденційність, кібербезпека, захист інтелектуальної власності та доброчесні маркетингові практики. Показовий приклад ризик-орієнтованого підходу: якщо компанія активно залучає агентів або посередників у міжнародній діяльності, програма має приділяти особливу увагу перевірці третіх осіб, контролю комісійних виплат, підтвердженню фактично наданих послуг, а також правилам щодо пода-



**Co-funded by
the European Union**



рунків і гостинності. Саме через такі канали найчастіше маскуються неправомірні платежі.

Далі програма потребує чіткого визначення відповідальності та незалежності підрозділу, який її реалізує. Правила етики й комплаєнсу не працюють, якщо вони «нічийні» або якщо контроль здійснюють люди, залежні від тих, кого мають контролювати. Ефективна модель передбачає зрозумілу підзвітність керівництву і, за можливості, наглядовому органу. Це надає програмі ваги та дозволяє впливати на ризиковані рішення. Приклад: якщо фахівець з комплаєнсу залежить від керівника продажів, який тисне на виконання плану, є спокуса «заплющити очі» на ризикові угоди. Натомість можливість ескалації на рівні ради директорів або профільного комітету дозволяє прямо сказати про те, що цю угоду потрібно переглянути, без страху за власну позицію.

Етичний складник програми починається з формулювання цінностей і їхньої трансформації в конкретну поведінку. Цінності мають працювати як орієнтири для щоденних рішень, а не як декларативні гасла. Наприклад, чесність — це не лише «не брехати», а й не вводити клієнта в оману, не приховувати ризики, не маніпулювати звітами й не обіцяти того, що не буде виконано. Повага — це відсутність дискримінації, коректна комунікація та захист конфіденційності. Відповідальність — це готовність визнавати помилки й виправляти їх, а не перекладати провину. Нарікяд, якщо компанія декларує прозорість, це має відображатися в договорах: ціна повинна бути зрозумілою, без прихованих комісій чи умов, про які клієнт дізнається вже після підписання.

Комплаєнс-частина програми передбачає наявність політик і процедур, але їхня ефективність визначається не кількістю документів, а їх практичністю. Політика, написана складною мовою і відірвана від реальних процесів, не працює. Натомість працюють прості й чіткі правила, які відповідають на типові ситуації. Показовий приклад — політика щодо подарунків і гостинності. Вона має чітко пояснювати, що вважається подарунком, які діють обмеження, коли потрібне погодження, як фіксувати випадок і як діяти в складних ситуаціях, наприклад, під час переговорів або тендерів. Якщо працівник отримує подарунок, наприклад святковий кошик, ефективна процедура підкаже: повідомити комплаєнс, зафіксувати випадок у реєстрі та, за потреби, передати подарунок для спільного користування або повернути його з коректним поясненням. Це знімає невизначеність і допомагає діяти впевнено, без ризику порушити правила.

В ефективній програмі ключові ризики інтегровані в бізнес-процеси. Завдяки цьому комплаєнс не сприймається як окрема бюрократична функція, а стає частиною повсякденної роботи. Контрольні точки з'являються там, де вони справді потрібні: під час реєстрації контрагентів, укладення договорів, погодження платежів, запуску маркетингових кампаній, найму персоналу, надання доступу до даних і роботи з підрядниками. Приклад: якщо компанія виплачує комісію агенту, система не повинна дозволяти платіж без підтвердження фактично наданих послуг, перевірки агента та погодження підвищених ризиків. У такій моделі працівникам не потрібно «пам'ятати» про комплаєнс: процес сам не дає прийняти ризиковане рішення або принаймні робить його помітним.



**Co-funded by
the European Union**



Ефективна програма неможлива без навчання, але воно має бути практичним і пов'язаним з реальними робочими ситуаціями. Типова помилка — формальний підхід: довгі презентації, тест «для галочки» і мінімальний вплив на поведінку. Натомість працюють короткі навчальні модулі з реалістичними сценаріями, де працівник бачить ситуацію, обирає дію і одразу отримує пояснення. Наприклад, співробітник отримує лист від «постачальника» з проханням терміново змінити банківські реквізити. Навчання пояснює, що це типова шахрайська схема, і показує правильні дії: перевірити інформацію через незалежне джерело, зателефонувати на офіційний номер і діяти відповідно до процедури погодження. Такий підхід одразу знижує ризик втрат.

Важливою частиною програми є механізм повідомлення про порушення та внутрішніх консультацій. На практиці проблеми часто виникають не через намір порушити правила, а через невпевненість або страх порушити питання. Ефективна система створює безпечне середовище, у якому працівники можуть звернутися за порадою або повідомити про ризик без страху негативних наслідків. Приклад: працівник підозрює конфлікт інтересів у закупівлі, але не має достатніх доказів. Якщо в компанії є надійний канал повідомлення та діє політика захисту, працівник може передати інформацію, а комплаєнс-функція перевірить ситуацію професійно й конфіденційно, без зайвої публічності та ескалації конфлікту.

Крім того, програма має містити чіткі механізми моніторингу та оцінки результатів, інакше організація не зможе зрозуміти, чи програма справді працює. Моніторинг не означає тотального контролю кожного кроку. Ідеться про регулярне відстеження ключових показників, аналіз інцидентів, перевірку ризикових процесів й оцінку змін у поведінці. Приклад: компанія відстежує, скільки запитів на консультації з комплаєнсу надходить від бізнесу, скільки інцидентів фіксується, які порушення повторюються, скільки часу тривають розслідування, чи виникають затримки під час перевірки контрагентів і чи зростає кількість винятків із процедур. Якщо винятків у закупівлях стає більше, це сигнал: або процеси надмірно ускладнені, або їх починають обходити. У будь-якому разі програма має на це реагувати.

Ефективність програми значною мірою визначається тим, як організація реагує на порушення. Якщо інциденти замовчуються, якщо покарання вибіркове або залежить від статусу особи, якщо з помилок не роблять висновків — програма швидко перетворюється на формальність. Натомість ефективний підхід передбачає справедливу та послідовну реакцію: співробітники мають бачити, що правила діють на практиці. Водночас важливо розрізняти навмисні порушення і помилки. Наприклад, якщо працівник порушив процедуру через незнання, доречно провести навчання, скоригувати процес і зробити попередження. Якщо ж має місце свідоме приховування інформації або фальсифікація документів, реакція має бути значно суворішою, інакше культура доброчесності руйнується.

Програму з етики та комплаєнсу необхідно регулярно переглядати й оновлювати відповідно до змін ризиків. З'являються нові регуляторні вимоги, нові схеми шахрайства, нові цифрові загрози, нові ринки та партнери. Показовий приклад адаптації: компанія починає працювати з міжнародними платежами, і перевір-



**Co-funded by
the European Union**



ка санкцій стає обов'язковою. Виникає потреба перевіряти контрагентів, кінцевих бенефіціарів, країни походження та банки-кореспонденти. Програма має вчасно доповнювати процедури, налаштовувати інструменти та навчати працівників, інакше ризик порушень стає критичним.

Отже, ефективна програма з етики та комплаєнсу — це цілісна система, яка поєднує цінності та стандарти поведінки з конкретними політиками, процесами, навчанням, моніторингом і справедливою реакцією на інциденти. Вона працює тоді, коли працівники розуміють не лише «що заборонено», а й «чому це важливо»; коли керівники подають послідовний приклад; коли контроль інтегрований у процеси; і коли люди мають безпечні способи поставити запитання або повідомити про проблему. Простіше кажучи, це система, у якій етична поведінка стає нормою, ризики — видимими, а порушення своєчасно виявляються й усуваються. Саме така програма допомагає організації розвиватися законно, стабільно й з довірою з боку партнерів та суспільства.

Практичні вправи

Вправа 1. Визначення ключових понять: етика, доброчесність, комплаєнс та GRC

Сценарій: середня виробнича компанія переглядає систему внутрішнього управління після серії ситуацій із суперечливими рішеннями, розмитою відповідальністю та слабким етичним контролем.

Завдання:

- > Визначте концептуальні відмінності між етикою, доброчесністю, комплаєнсом, корпоративним управлінням та управлінням ризиками.
- > Поясніть, як ці елементи взаємодіють у межах системи GRC.
- > Наведіть два практичні ризики для організації, якщо ці функції існують окремо й не інтегровані між собою.

Вправа 2. Підходи до управління поведінкою: етика vs комплаєнс

Сценарій: компанія запровадила низку процедур комплаєнсу, однак співробітники сприймають етичні питання як формальність і часто шукають способи обійти правила.

Завдання:

- > Поясніть відмінності між підходом, заснованим на доброчесності, та підходом, заснованим на дотриманні вимог.
- > Наведіть приклад ситуації, коли формального дотримання вимог недостатньо, але етичний підхід допомагає прийняти правильне рішення.
- > Обґрунтуйте, чому для формування стійкої етичної культури необхідне поєднання обох підходів.



**Co-funded by
the European Union**



Вправа 3. Формування організаційних цінностей

Завдання:

- > Сформулюйте три ключові повідомлення для короткої внутрішньої сесії, які пояснюють зв'язок між цінностями, правилами та законами.
- > Наведіть два приклади того, як організаційні цінності виявляються в повсякденній поведінці працівників.
- > Запропонуйте один спосіб перевірки того, чи справді задекларовані цінності працюють на практиці.

Вправа 4. Поведінкова етика та ризики неетичної поведінки

Сценарій: співробітник частково обходить процедуру перевірки закупівель, пояснюючи це «економією часу» і тим, що «так роблять усі».

Завдання:

- > Визначте поведінкові та психологічні чинники, що впливають на таку поведінку (зокрема раціоналізацію, соціальний тиск, конфлікт інтересів, поступове зміщення норм).
- > Поясніть, як незначні відхилення від процедур можуть із часом призвести до серйозніших порушень.
- > Запропонуйте два організаційні заходи, які допоможуть зменшити ризик такої поведінки.

Вправа 5. Застосування моделей етичного прийняття рішень

Сценарій: постачальник пропонує гостинність менеджеру із закупівель під час активного тендеру. Формально це не заборонено політикою компанії, але може вплинути на сприйняття неупередженості.

Завдання:

- > Застосуйте дві моделі етичного аналізу (наприклад, перевірку на відповідність вимогам, тест на справедливість, оцінку наслідків або тест на публічність).
- > Визначте, як слід діяти: прийняти, відхилити чи відкласти пропозицію, обґрунтуйте рішення.
- > Поясніть, чому «формально дозволено» не завжди означає «етично прийнятно».

Вправа 6. Конфлікт інтересів, подарунки та гостинність

Сценарій: керівник проєкту бере участь у відборі постачальника, представник якого є його близьким другом. Водночас цей постачальник надіслав символічні подарунки кільком членам команди.

Завдання:

- > Визначте етичні та комплаєнс-ризики в цій ситуації.
- > Поясніть, як відрізнити прийнятний прояв ввічливості від ситуації, що



**Co-funded by
the European Union**



створює реальну або уявну упередженість.

- > Запропонуйте практичні кроки для управління конфліктом інтересів і забезпечення справедливості процесу.

Вправа 7. Міжкультурна етика в міжнародному бізнесі

Сценарій: міжнародна компанія працює в кількох країнах, де ділові практики суттєво відрізняються, зокрема щодо ієрархії, подарунків і стилю спілкування.

Завдання:

- > Поясніть, як глобальні етичні стандарти можуть поєднуватися з міжкультурними особливостями ведення бізнесу.
- > Наведіть приклад місцевого звичаю, який може створити етичну дилему для міжнародної компанії.
- > Оцініть, як організація може залишатися чутливою до культурного контексту, не відступаючи від принципів доброчесності, законності й антикорупційних вимог.

Вправа 8. Запобігання та виявлення шахрайства

Сценарій: внутрішній аудит виявив регулярні невеликі платежі одному постачальнику, які систематично залишаються трохи нижчими за поріг погодження. Прямих доказів шахрайства немає, але ситуація виглядає нетиповою.

Завдання:

- > Визначте можливі індикатори шахрайства і поясніть, чому вони є сигналами підвищеного ризику.
- > Опишіть, як у цій ситуації мають працювати внутрішній контроль, аналітика даних, канали повідомлення та процедури розслідування.
- > Запропонуйте два превентивні заходи, які допоможуть знизити подібні ризики в майбутньому.

Вправа 9. Етичне лідерство та культура відкритості

Сценарій: опитування показує, що працівники неохоче висловлюють занепокоєння, оскільки вважають, що керівництво більше зосереджене на результатах, ніж на справедливості та доброчесності.

Завдання:

- > Визначте моделі поведінки керівників, які формують етичну культуру та знижують ризик порушень.
- > Запропонуйте три конкретні дії, які демонструють послідовність, справедливість і відкритість до зворотного зв'язку.
- > Поясніть, як організація може оцінити рівень психологічної безпеки: чи готові працівники ставити запитання і повідомляти про проблеми.

Вправа 10. Розроблення програми з етики та комплаєнсу (фінальний проєкт)



**Co-funded by
the European Union**



Сценарій: ваша команда виступає внутрішньою робочою групою, яка розробляє програму з етики та комплаєнсу для української компанії. Мета — зміцнити культуру доброчесності, посилити запобігання шахрайству та узгодити практики з міжнародними стандартами (ISO 37301, ISO 37302, ISO 37001).

Завдання:

- > Складіть структуру програми: цінності, кодекс поведінки, політики, навчання, канали повідомлення, моніторинг, внутрішній контроль, розслідування та коригувальні заходи.
- > Розробіть дорожню карту впровадження: етапи, відповідальні підрозділи, комунікація та ключові показники ефективності.
- > Представте результати у форматі короткого брифінгу: поясніть, як запропонована програма підтримує етичну поведінку, довіру, дотримання законодавства та довгострокову стійкість компанії.

Контрольні запитання

1. Яку роль відіграє ділова етика у формуванні відповідальної поведінки організації у міжнародному бізнес-середовищі?
2. У чому полягають основні відмінності та взаємодоповнюваність підходів до управління етичною поведінкою підприємств, що ґрунтуються на принципах доброчесності та дотримання нормативних вимог?
3. Як міжнародні стандарти та регламенти Європейського Союзу сприяють інституціоналізації етичних принципів та зменшенню ризиків неправомірної поведінки у бізнесі?
4. Які висновки щодо ролі корпоративної культури та відповідальності керівництва можна зробити на основі кейсів Європейського Союзу, зокрема «дизельгейту» Volkswagen та випадків викриття порушень?
5. Як інтеграція ціннісно-орієнтованого підходу й ефективних механізмів комплаєнсу може підвищити стійкість, прозорість та довіру до організацій у довгостроковій перспективі?
6. Як взаємодіють управління, управління ризиками, комплаєнс та етика в рамках ширшої структури GRC у сучасних організаціях?
7. Яке значення мають організаційні цінності у формуванні етичної поведінки та підтримці дотримання внутрішніх правил і зовнішніх законодавчих вимог?
8. Чим відрізняються цінності, правила та закони за своєю регуляторною функцією і чому їхня узгодженість важлива для ефективної системи етики та комплаєнсу?
9. Які психологічні й поведінкові чинники сприяють неправомірній поведінці в організаціях і як їх можна розв'язувати за допомогою управління етикою та комплаєнсом?
10. Як раціоналізація, соціальний тиск, конфлікти інтересів та поступові зміни норм впливають на неетичну поведінку співробітників?



**Co-funded by
the European Union**



11. Яка роль етичного лідерства в запобіганні неправомірній поведінці та просуванні культури доброчесності в корпоративному середовищі?
12. Як моделі етичного прийняття рішень можуть допомогти менеджерам і співробітникам розв'язувати дилеми в «сірих зонах», де одних лише формальних правил недостатньо?
13. Чому конфлікти інтересів, подарунки та гостинність вважаються сферами підвищеного ризику в корпоративній етиці й дотриманні вимог?
14. Як організації можуть розрізняти культурно прийнятні ділові практики та поведінку, що може створювати ризики корупції або порушення доброчесності?
15. Яким чином глобалізація впливає на розвиток універсальних етичних стандартів, водночас вимагаючи чутливості до міжкультурних відмінностей?
16. Як міжкультурні відмінності в спілкуванні, ієрархії та прийнятті рішень впливають на впровадження програм з етики та дотримання нормативних вимог у міжнародних організаціях?
17. Які механізми є найефективнішими для запобігання та виявлення шахрайства в рамках системи етики й дотримання нормативних вимог?
18. Як внутрішній контроль, канали звітування, моніторинг даних та організаційна культура сприяють запобіганню шахрайству та його ранньому виявленню?
19. Які основні складники ефективної програми з етики та дотримання нормативних вимог у сучасних організаціях?
20. Як організації можуть сприяти тому, щоб програми з етики й дотримання нормативних вимог залишалися практичними, базувалися на ризиках та адаптувалися до мінливих умов ведення бізнесу й регуляторного середовища?
21. Чому навчання співробітників, безпечні механізми повідомлення та справедливе реагування на порушення мають вирішальне значення для ефективності програм з етики й дотримання нормативних вимог?
22. Як організації можуть перейти від формального підходу до дотримання вимог, що зводиться до «відмітки галочки», до живої культури доброчесності та етичної відповідальності?

Матеріали для самостійного вивчення

1. Blessing, M. (2024). *Regulatory Compliance and Ethical Considerations*.
2. Federal Ministry of Justice. (2023). *Hinweisgeberschutzgesetz (Whistleblower Protection Act)*. Federal Ministry of Justice. <https://www.gesetze-im-internet.de/hinschg/>
3. European Commission. (2016). *Emissions in the automotive sector*. European Commission. https://single-market-economy.ec.europa.eu/sectors/automotive-industry/environmental-protection/emissions-automotive-sector_en
4. European Commission. (2023). *Corporate sustainability due diligence*. European Commission. https://commission.europa.eu/business-economy-euro/doing-business-eu/corporate-sustainability-due-diligence_en



5. European Union. (2019). *Directive (EU) 2019/1937 of the European Parliament and of the Council on the protection of persons who report breaches of Union law*. Official Journal of the European Union. <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2019/1937/oj>
6. Ewing, J. (2017). *Faster, higher, farther: The Volkswagen scandal*. TRANSWORLD PUBLISHERS. https://archive.org/details/fasterhigherfart0000ewin_e5z6/page/n6/mode/1up
7. Geddes, B. (2017). Integrity or Compliance Based Ethics: Which Is Better for Today's Business? *Open Journal of Business and Management*, 05, 420–429. <https://doi.org/10.4236/ojbm.2017.53036>
8. Geddes, B.H. (2017) Integrity or Compliance Based Ethics: Which Is Better for Today's Business? *Open Journal of Business and Management*, 5, 420-429. <https://doi.org/10.4236/ojbm.2017.53036>
9. Government Commission German Corporate Governance Code. (2022). *German Corporate Governance Code*. Government Commission German Corporate Governance Code. <https://www.dcgk.de/en/code//foreword.html>
10. Gross-Schaefer, Arthur, Cueto, A. Cathleen (2017). Ethics & Compliance: The Game-Changer in the Business World. *International Journal of Business and Social Science*. Vol. 8, No. 2, 57-65. https://ijbss.thebrpi.org/journals/Vol_8_No_2_February_2017/8.pdf
11. International Organization for Standardization. (2021). *ISO 37301: Compliance management systems - Requirements with guidance for use*. International Organization for Standardization. <https://www.iso.org/standard/75080.html>
12. Jacobs, D. C. (2004). A Pragmatist Approach to Integrity in Business Ethics. *Journal of Management Inquiry*, 13(3), 215–223. <https://doi.org/10.1177/1056492604268203>
13. Lartey Franklin M. (2021). Integrity-based and Compliance-Based Ethics Programmes: A Critical Analysis of Key Differences. *International Journal of Economics, Business and Management Research*, Vol. 5, No. 5, 43–53. https://www.ijebmr.com/uploads/pdf/archivepdf/2021/IJEBMR_739.pdf
14. Roberts, R. (2009). The Rise of Compliance-Based Ethics Management. *Public Integrity*, 11(3), 261–278. <https://doi.org/10.2753/PIN1099-9922110305>
15. Tullberg, J. (2012). Integrity - Clarifying and Upgrading an Important Concept for Business Ethics. *Business and Society Review*, 117(1), 89–121. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8594.2011.00401.x>
16. United Nations Global Compact. (2023). *The ten principles of the UN Global Compact*. United Nations Global Compact. <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles>
17. Weber, J., & Wasieleski, D. M. (2013). Corporate Ethics and Compliance Programs: A Report, Analysis and Critique. *Journal of Business Ethics*, 112(4), 609–626. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1561-6>



Завдання для самостійного навчання

1. *Есе: Етика, доброчесність і комплаєнс у сучасних організаціях.* Проаналізуйте концептуальні відмінності між бізнес-етикою, доброчесністю та комплаєнсом. Поясніть, чому комплаєнс не може обмежуватися лише формальним дотриманням законів, правил і внутрішніх процедур. Обговоріть, як доброчесність та етичні цінності допомагають організаціям ухвалювати відповідальні рішення у «сірих зонах», коли закон або політика організації не дають чіткої відповіді. Наведіть практичні приклади, пов'язані з подарунками, конфліктами інтересів, комунікацією з клієнтами або перевіркою контрагентів.
2. *Мінікейс: Етичний провал і збій комплаєнс-системи.* Оберіть український або міжнародний кейс, пов'язаний з етичним порушенням, шахрайством, корупцією, маніпулюванням екологічними показниками або слабкою комплаєнс-культурою. Можливі приклади: Volkswagen Dieselgate, Wirecard, Enron, корупційний скандал Siemens або український кейс у сфері публічних закупівель / корпоративного управління. Визначте основні етичні та комплаєнс-порушення у цьому кейсі. Оцініть, чи мала організація формальні комплаєнс-механізми та чому вони не запобігли порушенням. Обговоріть роль корпоративної культури, лідерства, системи стимулів і внутрішнього контролю. Запропонуйте уроки, які українські організації можуть використати для посилення етичної поведінки та комплаєнс-менеджменту.
3. *Порівняльна таблиця: Етика, комплаєнс, корпоративне управління, управління ризиками та GRC.* Підготуйте порівняльну таблицю, яка пояснює відмінності між етикою, комплаєнсом, корпоративним управлінням, управлінням ризиками та GRC. Порівняйте їх за такими критеріями: основна мета, ключовий фокус, джерело вимог, відповідальні суб'єкти, інструменти й процедури, практичні приклади. Підкресліть, як ці поняття доповнюють одне одного в інтегрованій системі управління. Поясніть, чому комплаєнс може стати формальним і неефективним, якщо він не підтримується етичною культурою та ризик-орієнтованим корпоративним управлінням.
4. *Інтерв'ю: Етична культура та ухвалення рішень в організаціях.* Проведіть коротке інтерв'ю з комплаєнс-офіцером, внутрішнім аудитором, HR-менеджером, юристом, керівником або бухгалтером. Запитайте, з якими етичними дилемами працівники найчастіше стикаються на практиці, що заохочує або стримує етичну поведінку, як управляються конфлікти інтересів і чи почувуються працівники безпечно, повідомляючи про проблеми. Узагальніть ключові висновки та поміркуйте, як організаційні цінності, поведінка керівництва і внутрішні правила впливають на щоденне ухвалення етичних рішень.
5. *Практичне завдання: Розроблення Кодексу етики та комплаєнс-правил.* Розробіть короткий Кодекс етики та комплаєнс-правил для умовної організації. Документ має містити: ключові цінності, принципи чесності, справедливості, відповідальності, прозорості та доброчесності, правила щодо конфліктів інтересів, подарунків і гостинності, конфіденційності, відповідального використання ресурсів організації, повідомлення про порушення та наслідки



порушень. Забезпечте поєднання в кодексі ціннісно орієнтованого підходу та комплаєнс-підходу, показавши не лише те, що заборонено, а й те, якої етичної поведінки очікують від працівників і керівників.

6. *Прикладне дослідження: Міжнародні стандарти та корпоративні програми етики і комплаєнсу.* Оберіть один міжнародний або європейський документ / стандарт, пов'язаний з етикою та комплаєнсом, наприклад ISO 37301 "Системи управління комплаєнсом", ISO 37001 "Системи управління протидією хабарництву", Керівні принципи ОЕСР для багатонаціональних підприємств, Глобальний договір ООН або Директиву ЄС про захист викривачів. Узагальніть його основні вимоги або принципи для організацій. Порівняйте ці вимоги з ідеєю ефективної програми етики та комплаєнсу, описаною в навчальному матеріалі. Поясніть, як українські організації можуть використати цей підхід для підвищення корпоративної доброчесності, запобігання порушенням і зміцнення довіри заінтересованих сторін.
7. *Есе: Поведінкова етика та психологія неправомірної поведінки.* Поясніть, чому неправомірна поведінка в організаціях часто спричинена не лише діями «поганих людей», а й психологічними чинниками та організаційними умовами. Проаналізуйте роль раціоналізації, соціального тиску, конфлікту інтересів, поступового зміщення норм, розмивання відповідальності та тиску показників результативності. Наведіть приклади того, як звичайні працівники можуть виправдовувати неетичну поведінку, наприклад обхід процедур, маніпулювання звітністю, прийняття сумнівних подарунків або ігнорування «червоних прапорців». Запропонуйте, як організації можуть зменшити ці ризики за допомогою етичного лідерства, навчання, системи стимулів, внутрішнього контролю та відкритої комунікації.
8. *Практичне завдання: План запобігання та виявлення шахрайства.* Розробіть короткий план запобігання та виявлення шахрайства для компанії. Включіть ключові превентивні механізми, такі як розподіл повноважень, контроль доступу, перевірка контрагентів, процедури погодження, реєстри подарунків, внутрішні аудити, моніторинг даних і захищені канали повідомлення про порушення. Поясніть, як організація має реагувати у разі підозри шахрайства: збереження доказів, конфіденційне розслідування, тимчасове обмеження доступу, дисциплінарні заходи, юридичні дії та вдосконалення внутрішнього контролю після інциденту.
9. *Мінікейс-рефлексія: Етичне лідерство у «сірій зоні».* Створіть або оберіть коротку ситуацію, що містить етичну дилему: наприклад, тиск щодо укладення ризикової угоди, отримання подарунка під час переговорів, вибір постачальника, пов'язаного з родичем, маніпулювання показниками результативності або приховування операційної помилки. Застосуйте щонайменше три тести етичного ухвалення рішень: тест законності, тест цінностей / доброчесності, тест наслідків для заінтересованих сторін, тест справедливості та тест публічності. Поясніть, як має діяти етичний лідер і як його поведінка впливає на організаційну довіру та підзвітність.
10. *Порівняльна рефлексія: Глобальна та кроскультурна бізнес-етика.*



**Co-funded by
the European Union**



Проаналізуйте, як глобалізація впливає на бізнес-етику та комплаєнс. Обговоріть, чому міжнародним компаніям потрібні універсальні етичні стандарти, але водночас необхідно враховувати культурні відмінності. Використайте приклади, пов'язані з подарунками, ієрархією, стилями комунікації, повідомленням про порушення, трудовими стандартами, екологічною відповідальністю або аудитом постачальників. Поясніть, як організації можуть залишатися культурно чутливими, не поступаючись доброчесністю, законністю, прозорістю та повагою до прав людини.



Co-funded by
the European Union



Розділ 3. Правові засади й міжнародні стандарти комплаєнсу

Результати навчання

Після опрацювання цього розділу студенти зможуть:

- > Пояснювати основні міжнародні стандарти комплаєнсу, законодавчі й нормативні межі, що визначають корпоративне управління та управління ризиками.
- > Порівнювати системи комплаєнсу ЄС та України, визначаючи подібності, відмінності та сфери перетину.
- > Застосовувати теоретичні моделі та практичні приклади для оцінки комплаєнс-ризиків і розроблення стратегій їхньої мінімізації.

Ключові слова: комплаєнс, регулювання, корпоративне управління, комплексна перевірка, юридична відповідальність, управління ризиками, міжнародні стандарти

Ключові визначення

Комплаєнс — процес забезпечення відповідності діяльності організації законодавчим, нормативним та етичним вимогам (Паркер, 2022).

Корпоративне управління — система правил, практик і процесів, за допомогою яких здійснюється керівництво організацією та контроль за її діяльністю (Болдуїн, Кейв, Лодж, 2012).

Регуляторний ризик — ризик фінансових втрат або репутаційної шкоди внаслідок недотримання законів чи нормативних актів (Braithwaite, 2011).

Належна ретельність (due diligence) — системний процес виявлення та оцінювання ризиків (комплаєнс, фінансових, операційних) перед встановленням ділових відносин або здійсненням транзакцій (OECD, 2023).

Захист викривачів (whistleblowing protection) — правові та організаційні механізми захисту осіб, які повідомляють про порушення, від негативних наслідків або переслідування (Європейська комісія, 2023).

Корпоративна відповідальність — юридична відповідальність організації за протиправні дії, вчинені її працівниками, агентами або керівниками в межах виконання службових обов'язків (Coffee, 2020).

Система управління комплаєнсом (CMS) — сукупність процесів, процедур і засобів контролю, спрямованих на забезпечення дотримання законодавства, нормативних актів і внутрішніх політик (ISO, 2021).

Ризик-орієнтований підхід — принцип управління, за якого пріоритети та ресурси визначаються відповідно до рівня ризиків (Kaptein, 2015).

Протидія відмиванню коштів (AML) — система законів і процедур, спрямованих на запобігання легалізації незаконно отриманих доходів (FATF, 2022).



**Co-funded by
the European Union**



Прозорість — практика відкритого та своєчасного надання зацікавленим сторонам достовірної інформації про діяльність організації та процеси прийняття рішень (Transparency International, 2023).

Нормативно-правова база

1. *Міжнародні*: ISO 37301:2021 (системи управління комплаєнсом), Керівні принципи ОЕСР для багатонаціональних підприємств, Конвенція ООН проти корупції (UNCAC).
2. *Європейський Союз*: GDPR (Загальний регламент про захист даних), Директива ЄС про захист викривачів (2019/1937), директиви ЄС щодо протидії відмиванню коштів (4–6).
3. *Україна*: Закон України «Про запобігання корупції», Закон України «Про захист персональних даних», нормативні акти НАБУ та процедури Вищого антикорупційного суду.

Зміст розділу

- 3.1. Огляд правових систем і систем комплаєнсу
- 3.2. Міжнародні стандарти комплаєнсу (ISO, ОЕСР, ООН)
- 3.3. Системи комплаєнсу ЄС та судова практика
- 3.4. Правове поле України та реформи
- 3.5. Управління ризиками та програми комплаєнсу
- 3.6. Порівняльний аналіз стандартів ЄС та України
- 3.7. Нові тенденції та майбутні виклики

3.1. Огляд правових систем і систем комплаєнсу

Системи комплаєнсу формувалися протягом останніх десятиліть як відповідь на глобалізацію, резонансні корпоративні скандали та зростання суспільних очікувань щодо прозорості й підзвітності (Baldwin, Cave, & Lodge, 2012; OECD, 2023). Як зазначають Паркер (2022) і Брейтвейт (2011), ефективний комплаєнс не обмежується дотриманням правових вимог, а передбачає формування етичної організаційної культури, що підтримує відповідальне прийняття рішень. Такий підхід дає змогу перейти від реактивної моделі комплаєнсу до проактивного управління ризиками та зміцнення довіри.

У міжнародному бізнесі роль комплаєнсу стає ще більш критичною. Транскордонна діяльність регулюється широким спектром правил, стандартів і норм, сформованих як державами, так і міжнародними інституціями. Вихід на зовнішні ринки потребує від компаній розширення інституційного горизонту та інтеграції правових вимог, регуляторних очікувань і культурних особливостей різних юрисдикцій (Bradford, 2020; North, 1990). Це передбачає розуміння правових систем країн-партнерів,



**Co-funded by
the European Union**



стандартів міжнародної торгівлі, а також політичних й економічних чинників, що впливають на ведення бізнесу на міждержавному рівні.

Зовнішнє середовище міжнародного бізнесу формують різноманітні інституції. До них належать інституції зовнішньоекономічної діяльності, які регулюють взаємодію національних економік із глобальними ринками (WTO, 2022), а також міжнародне право, що визначає правила захисту прав власності, виконання договорів і вирішення спорів (Schaffer, Agusti, & Dhooge, 2021). Стандарти у сфері праці та прав людини, розроблені, зокрема, Міжнародною організацією праці (МОП, 2022), забезпечують належні умови праці та захист від експлуатації. Водночас фінансові та ринкові інституції впливають на податкову політику, кредитування та монетарне середовище, формуючи загальний бізнес-клімат (МВФ, 2023). Міжнародні організації, такі як ОЕСР, СОТ і Організація Об'єднаних Націй, створюють платформи для координації політики та встановлення спільних стандартів, зменшуючи рівень невизначеності для компаній, що працюють на глобальних ринках (OECD, 2023). Важливу роль відіграють і культурні та соціальні інститути, які створюють як формальні, так і неформальні норми, що впливають на стиль комунікації, управлінські практики й організаційну поведінку (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010).

Разом ці правові, економічні та культурні інститути формують екосистему комплаєнсу, у межах якої функціонують міжнародні компанії. Орієнтація в такому середовищі вимагає не лише знання нормативних актів. Необхідний комплексний підхід, що поєднує юридичну експертизу, управління ризиками та культурну обізнаність. Саме це дає змогу компаніям виконувати свої зобов'язання, зберігати довіру зацікавлених сторін і залишатися конкурентоспроможними у взаємопов'язаній глобальній економіці.

Взаємозв'язок між законодавством, комплаєнсом і корпоративним управлінням

Сучасне глобальне бізнес-середовище формується тріадою законодавства, комплаєнсу та корпоративного управління — інтегрованою системою, у якій кожен елемент підсилює інші та забезпечує сталість управління.

Законодавство встановлює обов'язкові межі: визначає допустиму поведінку, закріплює правила та передбачає відповідальність за їх порушення. Водночас його ефективність залежить від якості механізмів контролю та забезпечення виконання.

Комплаєнс виконує роль зв'язувальної ланки між зовнішніми правовими вимогами та внутрішніми управлінськими процесами. У сучасних підходах він розглядається не лише як інструмент управління ризиками, а як проактивна модель ведення бізнесу, заснована на законності, етиці та відповідальності (Parker, 2022; Kaptein, 2015). Ефективні програми комплаєнсу охоплюють оцінку ризиків, систему внутрішнього контролю, навчання персоналу й розвиток культури доброчесності.

Корпоративне управління інтегрує правові вимоги й комплаєнс у стратегічну систему, орієнтовану на створення довгострокової цінності для зацікавлених сторін (Baldwin, Cave, & Lodge, 2012). Воно визначає, як саме організовано комплаєнс у компанії, і водночас адаптується до змін у регуляторному середовищі.



**Co-funded by
the European Union**



Критично важливим є баланс між цими елементами. Надмірно формалізований комплаєнс може призводити до бюрократичної жорсткості, тоді як його слабкість підвищує юридичні та репутаційні ризики. У глобальній економіці компанії змушені враховувати вимоги різних юрисдикцій, орієнтуватися на міжнародні стандарти, зокрема ISO 37301, і водночас враховувати різноманітність правових традицій (OECD, 2023).

Таким чином, взаємозв'язок між законодавством, комплаєнсом і корпоративним управлінням доцільно розглядати як єдину інтегровану систему, а не як сукупність окремих елементів. Саме ця система формує інституційну основу, що дає змогу організаціям діяти відповідально, зберігати конкурентоспроможність і забезпечувати сталий розвиток у складному та динамічному правовому середовищі.

3.2. Міжнародні стандарти комплаєнсу (ISO, ОЕСР, ООН)

Міжнародні стандарти комплаєнсу формують спільну основу для відповідальної поведінки й управління ризиками, допомагаючи організаціям відповідати глобальним очікуванням і зменшувати регуляторну невизначеність. Цю сферу визначають три ключові рамки: ISO 37301, Керівні принципи ОЕСР та Конвенція ООН проти корупції (UNCAC).

ISO 37301:2021 встановлює вимоги до систем управління комплаєнсом, акцентуючи на ролі керівництва, ризик-орієнтованому підході та безперервному вдосконаленні (ISO, 2021). Багато європейських компаній, зокрема Siemens, застосовують цей стандарт для інтеграції комплаєнсу в загальну систему управління. В Україні банки та енергетичні компанії також впроваджують ISO 37301, щоб відповідати очікуванням європейського ринку (KPMG, 2022).

Керівні принципи ОЕСР (2023) містять рекомендації щодо дотримання прав людини, стандартів праці, захисту довкілля та протидії хабарництву. Вони сприяють створенню необхідної ретельності в ланцюгах постачання та узгоджуються з ініціативами ЄС, зокрема Директивою про належну перевірку корпоративної стійкості (Європейська комісія, 2023). В Україні ці принципи використовуються як орієнтир під час реформування корпоративного управління державних підприємств (OECD, 2022).

UNCAC — єдиний юридично обов'язковий глобальний антикорупційний договір — зобов'язує держави впроваджувати превентивні механізми, криміналізувати хабарництво та відмивання коштів, а також забезпечувати повернення незаконно отриманих активів (UNODC, 2019). Україна реалізує положення Конвенції через діяльність НАБУ та Вищого антикорупційного суду, що сприяє посиленню відповідальності за корупційні правопорушення на високому рівні (Рада Європи, 2021).

У сукупності ці механізми спонукають компанії виходити за межі формального «дотримання вимог» й інтегрувати принципи доброчесності в корпоративну культуру (Parker, 2022). Це своєю чергою підвищує довіру інвесторів, полегшує доступ до ринків ЄС та зміцнює стійкість бізнесу.



3.3. Системи комплаєнсу ЄС та судова практика

Міжнародний бізнес функціонує в умовах дедалі щільнішої мережі національних, регіональних і міжнародних нормативних актів. Це вимагає від компаній створення систем комплаєнсу, здатних узгоджувати перехресні, а іноді й суперечливі вимоги (Bradford, 2020; Vogel, 2018). Значний вплив на глобальні практики має модель США, яка поєднує деталізоване регулювання із суворим контролем за його виконанням (Coffee, 2020).

Закон Сарбейнса—Окслі (SOX) 2002 року став відповіддю на корпоративні скандали, зокрема Enron і WorldCom, і суттєво посилив вимоги до корпоративної відповідальності. Він передбачає обов'язкову сертифікацію фінансової звітності керівництвом (розділ 302), створення незалежних аудиторських комітетів і регулярну оцінку системи внутрішнього контролю з підтвердженням аудитора (розділ 404). Ці вимоги поширюються на всі компанії, зареєстровані на біржах США, включно з іноземними емітентами (Coates, 2007). Закон про корупційні практики за кордоном (FCPA) 1977 року залишається одним із ключових глобальних антикорупційних інструментів. Він забороняє надання неправомірних вигод іноземним посадовим особам, а також вимагає ведення достовірної бухгалтерської звітності та забезпечення належного внутрішнього контролю. Екстериторіальна дія FCPA поширюється як на американські, так і на іноземні компанії, а його застосування супроводжується штрафами та врегулюванням на мільярди доларів (Spalding, 2011; DOJ, 2023). У сукупності SOX і FCPA перетворили комплаєнс із допоміжної функції на стратегічний елемент корпоративного управління та стали орієнтиром для реформ у багатьох країнах.

HIPAA встановлює стандарти захисту персональної медичної інформації у США, передбачаючи адміністративні, технічні та фізичні заходи безпеки, а також закріплюючи права пацієнтів щодо доступу до своїх даних. Порушення цих вимог може тягнути за собою значні штрафи, що сягають 1,5 млн доларів США на рік (HHS, 2023).

Європейська модель комплаєнсу ґрунтується на принципах гармонізації та захисту прав зацікавлених сторін. Загальний регламент про захист даних (GDPR) встановлює суворі вимоги до оброблення даних, зокрема щодо законності, прозорості, обмеження мети та підзвітності. Він також надає громадянам ЄС розширені права, а саме: право на доступ до даних, їх виправлення, видалення та перенесення. Недотримання вимог може призводити до штрафів до 4% від глобального обороту компанії. З 2018 року загальний обсяг штрафів перевищив 2,8 млрд євро, включаючи штраф у 746 млн євро, накладений на Amazon (Європейська комісія, 2018; EDPB, 2022). Директива MiFID II посилює прозорість фінансових ринків, обмежує стимули, що створюють конфлікти інтересів, і встановлює вимоги до оперативного звітування про транзакції (ESMA, 2023). Директива ЄС про захист викривачів (2019/1937) зобов'язує організації з чисельністю понад 50 працівників створювати безпечні канали повідомлення та гарантує захист від переслідування. Це спонукає компанії розвивати внутрішні механізми виявлення порушень і підвищує ефективність комплаєнс-систем (Європейська комісія, 2023).



**Co-funded by
the European Union**



В Азійсько-Тихоокеанському регіоні сформувалися різні підходи до регулювання. У Китаї Закон про кібербезпеку, Закон про захист персональних даних (PIPL) і Закон про безпеку даних утворюють сувору «тріаду» цифрового регулювання. Вона передбачає локалізацію даних, обов'язкове проведення оцінювання безпеки та встановлює значні штрафи — до 5% від обороту компанії. У Сінгапурі Закон про захист персональних даних (PDPA) закріплює дев'ять основних принципів оброблення даних, вимагає повідомляти про порушення та передбачає штрафи до 10% річного обороту (PDPC, 2020). В Австралії Закон про корпорації впроваджує принцип «дотримуйся або поясни», встановлює вимоги до безперервного розкриття інформації та передбачає суттєві санкції. Регулятор ASIC, зокрема, оголошував про посилення практики правозастосування у 2023 році.

Щоб ефективно діяти в такому складному середовищі, транснаціональним компаніям необхідні багаторівневі комплаєнс-програми, постійний моніторинг змін у законодавстві та здатність адаптуватися до різних культурних контекстів.

Приклад: *Meta Ireland — порушення вимог щодо передачі даних*

Ірландська комісія із захисту даних оштрафувала Meta на 1,2 млрд євро за порушення правил передачі даних відповідно до GDPR (EDPB, 2023).

3.4. Правове поле України та реформи

З 2014 року правова та регуляторна система України зазнає глибоких трансформацій, які посилюються під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх чинників. Цей період позначений чіткою орієнтацією на прозорість, верховенство права та європейську інтеграцію, що значною мірою зумовлено Угодою про асоціацію між Україною та Європейським Союзом (ЄС). Ідеться про поступову відмову від фрагментованих, реактивних підходів до дотримання вимог і перехід до цілісної, заснованої на правилах системи, узгодженої з найкращими міжнародними практиками (Європейська комісія, 2023).

З академічної точки зору ці зміни не зводяться до технічних коригувань, а відображають глибшу трансформацію підходів до управління. Як зазначає Брейтвейт (2011) у теорії реактуального регулювання, поєднання дієвих інституцій забезпечення дотримання законодавства з превентивними механізмами свідчить про перехід від каральної, постфактумної моделі до превентивної та системної моделі управління комплаєнсом.

Антикорупційне законодавство та інституційна архітектура

Ключовим елементом реформ у сфері комплаєнсу в Україні став Закон України «Про запобігання корупції» (2014), який суттєво змінив інституційний ландшафт. Завдяки цьому закону, зокрема, було створено:

Національне агентство з питань запобігання корупції (НАЗК), відповідальне за формування державної політики, контроль за поданням декларацій та моніторинг конфліктів інтересів;



**Co-funded by
the European Union**



Національне антикорупційне бюро України (НАБУ), уповноважене здійснювати розслідування корупційних правопорушень, зокрема на високому рівні в державному секторі.

Створення цих інституцій є показовим прикладом реалізації того, що Болдуїн, Кейв і Лодж (2012) визначають як «регуляторну державу», у якій спеціалізовані органи наділені повноваженнями щодо розслідування порушень і застосування санкцій. Запровадження обов'язкового електронного декларування майна державними службовцями сформувало дієвий механізм прозорості, який відкриває можливості для громадського контролю. Це має особливе значення для країни, що історично стикалася з проблемами непрозорого врядування (Transparency International Ukraine, 2023).

Судова реформа. Вищий антикорупційний суд

Створення Вищого антикорупційного суду (ВАКС) у 2019 році стало важливою віхою судової реформи в Україні. Суд виконує функцію спеціалізованої інстанції для розгляду корупційних справ, які розслідує НАБУ за підтримки Спеціалізованої антикорупційної прокуратури (САП). Його склад, зокрема судді, дібрані за участю міжнародних експертів, був високо оцінений Радою Європи (2021) як приклад забезпечення незалежності та неупередженості під час розгляду резонансних справ.

З позицій теорії дотримання вимог створення ВАКС посилює компонент невідворотності відповідальності в системі правозастосування. Усвідомлення того, що справи про корупцію на високому рівні підлягають розслідуванню та розгляду в спеціалізованому й компетентному суді, підсилює стримувальний ефект як для державного, так і корпоративного сектора.

Захист даних та приведення законодавства у відповідність до вимог ЄС

Закон України «Про захист персональних даних» нині переглядають, щоб узгодити його з вимогами Загального регламенту ЄС про захист даних (GDPR). Очікується, що зміни посилять вимоги до отримання згоди на оброблення даних, запровадять обов'язкове повідомлення про порушення та розширять повноваження національного органу із захисту даних (ПРООН Україна, 2023). У підсумку це має спростити роботу компаній, які діють одночасно в Україні та ЄС, і зробити українське бізнес-середовище більш передбачуваним і привабливим.

Корпоративне управління та реформа державних підприємств

Важливою частиною змін стала реформа державних підприємств. За рекомендаціями ОЕСР у багатьох з них створено наглядові ради з незалежними директорами. Це підвищило прозорість і зменшило вплив політичних чинників на ухвалення рішень (OECD, 2022). По суті, ідеться про класичний принцип корпоративного управління — розмежування власності та контролю, що дає змогу зменшити агентські ризики й підвищити ефективність.

Конкретний приклад: НАБУ проти керівника державного підприємства

У 2022 році НАБУ розслідувало масштабну схему розкрадання коштів у державному енергетичному підприємстві. Через завищені закупівельні контракти з бюджету



**Co-funded by
the European Union**



було виведено мільйони гривень. Розслідування привело до кримінального переслідування, призупинення контрактів і часткового відшкодування збитків (НАБУ, 2022).

Цей кейс добре показує, як працює система комплаєнсу на практиці. Інституційні зміни тут не залишаються деклараціями: вони дають реальний інструмент впливу на поведінку організацій і рівень довіри до них.

Наслідки для бізнесу та управління

Для бізнесу ці реформи означають водночас нові можливості й нові вимоги. З одного боку, оновлення правового поля підвищує передбачуваність, зменшує корупційні ризики та зміцнює довіру інвесторів. З іншого — компаніям доводиться підлаштовуватися до нових правил: впроваджувати внутрішні комплаєнс-програми, ретельно перевіряти контрагентів і бути готовими до більш жорсткого контролю.

Якщо подивитися ширше, приклад України показує перехід від неформальних «домовленостей» до системи, де правила задають інституції. Це добре узгоджується з підходом Паркера (2022): комплаєнс має виходити за межі формального дотримання вимог і ставати основою етичної корпоративної культури.

3.5. Управління ризиками та програми комплаєнсу

Управління ризиками та комплаєнс — взаємопов'язані напрями, що лежать в основі сучасного корпоративного управління. Ефективна комплаєнс-програма — це не набір політик і процедур, а жива система, яка допомагає вчасно виявляти, оцінювати, знижувати та відстежувати ризики в діяльності організації (ISO, 2021). Такий підхід дозволяє працювати з ризиками на випередження і робить дотримання вимог частиною як стратегії, так і щоденної роботи.

Цикл управління ризиками

Відповідно до ISO 37301:2021 та ISO 31000:2018, система управління комплаєнс-ризиками будується як безперервний цикл із чотирьох взаємопов'язаних етапів:

Виявлення ризиків — визначення потенційних комплаєнс-ризиків у правовій, операційній, фінансовій та репутаційній площинах. Наприклад, це можуть бути ризики хабарництва на ринках з підвищеним рівнем ризику або ризики порушення конфіденційності під час оброблення даних громадян ЄС (ISO, 2021).

Оцінка ризиків — визначення ймовірності настання ризику та масштабу його впливу. На практиці це може бути як кількісна оцінка (наприклад, теплові карти ризиків), так й експертна — на основі професійного судження (Kaptein, 2015).

Зниження ризиків — впровадження контролів, політик і навчання для мінімізації виявлених ризиків. Це може включати процедури належної перевірки, автоматизацію контролів або зміну процесів погодження рішень.



**Co-funded by
the European Union**



Моніторинг і перегляд — регулярне відстеження показників, внутрішні аудити та оновлення політик у відповідь на зміни регуляторного середовища (OECD, 2023).

Такий циклічний підхід відповідає регуляторній піраміді Брейтвейта (2011): система має залишатися гнучкою і посилювати контроль у міру зростання ризиків.

Ключові компоненти ефективних комплаєнс-програм

Ефективна програма комплаєнсу зазвичай включає кілька ключових елементів, які визнаються як у науковій літературі, так і в міжнародних стандартах:

Концепція «Tone at the Top» (позиція керівництва). Вище керівництво має не лише декларувати, а й послідовно підтримувати дотримання вимог й етичну поведінку, демонструючи, що доброчесність є стратегічним пріоритетом (Kaptein, 2015). Саме поведінка керівників формує реальні стандарти та етичний клімат в організації.

Кодекс поведінки та політики. Чітко структурований кодекс визначає очікувану поведінку, етичні орієнтири та правові зобов'язання. Він слугує як базовим документом, так і практичним орієнтиром для прийняття рішень (Parker, 2022).

Ризик-орієнтовані заходи контролю. Контроль має відповідати рівню ризику: ресурси спрямовуються туди, де ризики є найбільшими. Наприклад, це може бути посилена перевірка політично значущих осіб (PEP) або операцій на великі суми (FATF, 2022).

Внутрішні канали повідомлення та захист викривачів. Наявність безпечних і конфіденційних каналів повідомлення є критичною для раннього виявлення порушень. Директива ЄС про викривачів (2019/1937) та українське законодавство підкреслюють важливість захисту осіб, які повідомляють про порушення, від будь-яких форм тиску або переслідування (Європейська комісія, 2023).

Інтеграція комплаєнсу в корпоративну культуру

Дослідники неодноразово наголошували на тому, що комплаєнс не повинен зводитися до формального виконання вимог заради звітності перед регуляторами (Kaptein, 2015). У такому вигляді він не впливає на реальну поведінку організації. Натомість комплаєнс має бути інтегрований у корпоративну культуру — у цінності, систему мотивації та повсякденні практики.

Модель корпоративних етичних чеснот Каптейна (2008) описує культуру як поєднання кількох ключових елементів: чіткості (зрозумілі очікування), відповідності (керівники як приклад), здійсненності (наявність ресурсів для етичної поведінки), підтримки (взаємна підтримка в команді) та здатності до реагування (винагородження за дотримання вимог і санкції за порушення). Коли ці елементи працюють разом, комплаєнс перестає бути формальністю і стає частиною реальної поведінки співробітників, а не лише документом «на папері».

Приклад: реформа комплаєнс-системи в Siemens. Після врегулювання справи щодо хабарництва у 2008 році, яке передбачало виплату близько 1,6 млрд євро, компанія «Siemens» побудувала одну з найсильніших комплаєнс-систем у світі. Вона включала створення глобальної комплаєнс-функції, запровадження моніторингу транзакцій у режимі реального часу та обов'язкове навчання для по-



**Co-funded by
the European Union**



над 300 000 співробітників. Цей кейс став орієнтиром для транснаціональних корпорацій і показав, що добре вибудована комплаєнс-система здатна не лише відновити довіру, а й стати джерелом конкурентної переваги (Weismann, 2009).

Практичні наслідки:

Для організацій, особливо тих, що працюють у середовищі швидких регуляторних змін, зокрема в Україні, ефективні комплаєнс-програми дають низку практичних переваг:

- > **Захист у взаємодії з регуляторами.** Наявність і документованість «належних процедур» може зменшити рівень відповідальності у разі перевірок або застосування санкцій.
- > **Операційна ефективність.** Ризик-орієнтовані контролюї допомагають запобігати суттєвим втратам, пов'язаним зі штрафами, судовими справами чи репутаційними кризами.
- > **Довіра інвесторів.** Прозора та послідовна комплаєнс-практика підвищує інвестиційну привабливість і може позитивно впливати на кредитні рейтинги.
- > **Культурна стійкість.** Інтеграція комплаєнсу в корпоративну культуру зміцнює довіру всередині організації та підтримує етичне прийняття рішень.

3.6. Порівняльний аналіз стандартів ЄС та України

Порівняльний аналіз систем комплаєнсу в ЄС та Україні показує як спільні риси, так і відмінності в підходах до регулювання (таблиця 3.1). У Європейському Союзі сформована зріла, інституційно усталена система, тоді як Україна перебуває на етапі активних реформ і поступово гармонізує своє законодавство з європейськими стандартами в межах процесу євроінтеграції (Європейська комісія, 2023).

Таблиця 3.1 Ключові напрями порівняння

Аспект	Європейський Союз (ЄС)	Україна
Захист даних	Загальний регламент про захист даних (GDPR) є однією з найрозвиненіших систем захисту даних у світі. Він гарантує права суб'єктів даних, встановлює вимоги до законного оброблення персональних даних і передбачає значні штрафи за порушення (Європейська комісія, 2018).	Закон України «Про захист персональних даних» перебуває у процесі оновлення з метою наближення до вимог GDPR. Водночас рівень його практичного застосування залишається обмеженим, хоча реформа триває за підтримки програм технічної допомоги ЄС (ПРООН в Україні, 2023).



Боротьба з корупцією	Антикорупційна політика ЄС базується на поєднанні директив (зокрема у сфері протидії відмиванню коштів) та їх імплементації на національному рівні. Такі інституції, як OLAF і EPPO, здійснюють розслідування транскордонних випадків корупції та шахрайства (ОЕСР, 2023).	В Україні функціонують спеціалізовані антикорупційні інституції: НАБУ (розслідування), САП (процесуальне керівництво) та ВАКС (судовий розгляд), які з 2019 року суттєво посилили боротьбу з корупцією на високому рівні (Рада Європи, 2021).
Захист викривачів	Директива (ЄС) 2019/1937 встановлює вимоги щодо створення внутрішніх і зовнішніх каналів повідомлення про порушення та забороняє будь-які форми переслідування викривачів (Європейська комісія, 2023).	У 2020 році було ухвалено закон про захист викривачів, який передбачає гарантії конфіденційності та можливість отримання винагороди за повідомлення про корупцію. Водночас практика його застосування ще формується, а культурні бар'єри щодо повідомлення про порушення залишаються (Transparency International Ukraine, 2023).
Спроможність право-застосування	У ЄС функціонує система наглядових органів, зокрема національні органи із захисту даних і підрозділи фінансової розвідки, які мають повноваження застосовувати санкції та координують свою діяльність на рівні Союзу (зокрема через EDPB і EPPO) (Європейська рада із захисту даних [EDPB], 2023).	Потенціал правозастосування поступово зростає, але залишається нерівномірним. Тривають реформи, спрямовані на забезпечення незалежності судової влади та зміцнення інституційної спроможності, а міжнародний нагляд сприяє підтриманню їхньої динаміки (ОЕСР, 2022).



З позиції теорії регулювання Європейський Союз функціонує як те, що Болдуїн, Кейв і Лодж (2012) називають «зрілою регуляторною державою»: правила тут глибоко інституціоналізовані, їх застосування є послідовним, а судовий контроль — усталеним. Екстериторіальна дія GDPR є показовим прикладом того, як ЄС утверджує себе як глобальну регуляторну силу (Bradford, 2020).

Натомість Україна перебуває на етапі формування системи комплаєнсу: створює інституції, оновлює законодавство та поступово зміцнює спроможність органів правозастосування. Попри відчутний прогрес (зокрема, створення НАБУ та ВАКС), зберігаються виклики, пов'язані з незалежністю інституцій, послідовністю правозастосування та рівнем суспільної довіри до його результатів (Рада Європи, 2021).

3.7. Нові тенденції та майбутні виклики

Сфера комплаєнсу стає дедалі динамічнішою: на неї впливають технологічні зміни, суспільні очікування та геополітичні чинники. Для організацій як у ЄС, так і в Україні наступне десятиліття вимагатиме не лише дотримання чинних правил, а й уміння передбачати регуляторні тенденції та швидко адаптуватися до нових вимог.

Штучний інтелект і комплаєнс

Прийняття Закону ЄС про штучний інтелект (AI Act) стало важливою віхою у глобальному регулюванні технологій. Документ запроваджує ризик-орієнтований підхід: системи ШІ класифікуються за рівнем ризику — від мінімального до неприйнятнього — із суворими вимогами до систем високого ризику (Європейська комісія, 2024). Організації, які використовують ШІ у критичній інфраструктурі, рекрутингу або біометричній ідентифікації, повинні впроваджувати:

- > Належне управління даними для забезпечення якості навчальних вибірок і зменшення ризику упередженості.
- > Механізми людського контролю, щоб гарантувати підзвітність рішень, прийнятих з використанням ШІ.
- > Прозорість і документування для забезпечення можливості перевірки та регуляторного нагляду.

З точки зору комплаєнсу це означає розширення систем управління ризиками з урахуванням принципів алгоритмічної підзвітності та «етики за замовчуванням» (Brundage et al., 2020). У межах євроінтеграції Україна, імовірно, поступово гармонізуватиме своє законодавство із цими підходами, що створить нові вимоги як для розробників, так і для користувачів ШІ.

ESG-регулювання та корпоративна сталість

Питання екологічної, соціальної відповідальності та управління (ESG) уже вийшли за межі добровільних практик і стали частиною обов'язкової звітності. Директива ЄС про корпоративну звітність щодо сталого розвитку (CSRD) вимагає від великих компаній і публічних МСП розкривати інформацію про сталий розвиток, зокрема щодо викидів, різноманітності та належної перевірки ланцюгів постачання (Європейський парламент, 2022).



**Co-funded by
the European Union**



Цей зсув відображає те, що Паркер (2022) описує як перехід від формального дотримання вимог до ширшої відповідальності бізнесу: компанії оцінюють не лише за відповідність мінімальним стандартам, а й за їхній вплив на суспільство. Для українських компаній, які орієнтуються на ринки ЄС або міжнародне партнерство, впровадження ESG-підходів стає не просто перевагою, а умовою збереження конкурентоспроможності та довіри інвесторів.

Глобальна конвергенція стандартів комплаєнсу

Однією з ключових тенденцій у сфері корпоративного управління та комплаєнсу є поступове зближення регуляторних підходів. Гармонізація українського законодавства зі стандартами Європейського Союзу, зокрема у сферах захисту даних, конкурентного права та боротьби з корупцією, сприятиме зменшенню регуляторної фрагментації та формуванню більш передбачуваного і прозорого бізнес-середовища (Європейська комісія, 2023). Таке узгодження не лише полегшує торгівлю та інвестиції, а й підвищує довіру інвесторів, наближаючи українські регуляторні практики до стандартів єдиного ринку ЄС.

Водночас процес конвергенції створює низку викликів, на які мають реагувати як бізнес, так і держава. По-перше, запровадження комплаєнс-контролів, співставних з європейськими, може збільшувати витрати компаній, особливо для малого та середнього бізнесу, який не завжди має ресурси для розбудови складних систем контролю. По-друге, ефективність зближення залежить від спроможності державних інституцій: наглядові органи мають бути незалежними, належно забезпеченими ресурсами та здатними до послідовного правозастосування. По-третє, транснаціональні компанії змушені одночасно враховувати вимоги різних юрисдикцій, зокрема ЄС, США та інших ринків. Це потребує інтегрованих ризик-орієнтованих комплаєнс-стратегій, які дозволяють уникати дублювання вимог і забезпечувати узгодженість у глобальних операціях.

Геополітичні та кіберризики

Нові виклики у сфері комплаєнсу дедалі більше пов'язані з геополітичними ризиками та кіберзагрозами. Санкційні режими, експортний контроль і вимоги до безпеки ланцюгів постачання посилюються, зокрема як відповідь на глобальні конфлікти та кібератаки (OECD, 2023). У цих умовах організаціям важливо інтегрувати оцінку геополітичних ризиків у комплаєнс-програми. Для українських компаній це має особливе значення, з огляду на роботу в умовах війни та підвищеної невизначеності.

Педагогічний висновок

Для студентів ці тенденції означають, що комплаєнс більше не є статичною функцією, а стає стратегічною і прогностичною діяльністю. Майбутні фахівці мають орієнтуватися не лише в праві, а й у технологіях, ESG-показниках та аналітиці ризиків. Це вимагає міждисциплінарного підходу, постійного професійного розвитку й формування адаптивної культури комплаєнсу.



**Co-funded by
the European Union**



Практичні вправи

Наведені нижче вправи допоможуть застосувати знання на практиці. Вони передбачають аналіз реальних кейсів, використання відповідних стандартів і законодавства, а також підготовку результатів, наближених до професійної діяльності у сфері комплаєнсу.

Вправа 1. Картування комплаєнсу

Мета навчання: розвинути вміння визначати, класифікувати та системно представляти комплаєнс-зобов'язання для організації, що працює у правових полях ЄС та України.

Опис завдання: студенти готують діаграму (таблицю) комплаєнс-зобов'язань для обраної компанії (наприклад, технологічної, виробничої або фінансової), яка здійснює діяльність у двох юрисдикціях. Діаграма має охоплювати щонайменше такі напрями:

- > Захист даних: GDPR та Закон України «Про захист персональних даних».
- > Боротьба з корупцією: директиви ЄС щодо протидії відмиванню коштів (AMLD 4–6), діяльність НАБУ та ВАКС.
- > Прозорість і звітність: розкриття корпоративної інформації, ESG-вимоги (CSRD) та українські стандарти фінансової звітності.

Результат: структурована односторінкова таблиця (діаграма комплаєнсу), яка включає джерела регулювання; ключові комплаєнс-вимоги; відповідальні підрозділи; строки впровадження або періодичність звітності.

Критерії оцінювання: точність і повнота визначених зобов'язань; логічність структури та зрозумілість викладу; практична застосовність для комплаєнс-функції.

Вправа 2. Моделювання реагування на порушення GDPR

Мета: відпрацювати дії організації в разі значного порушення безпеки даних з дотриманням вимог і строків GDPR.

Опис завдання: студенти працюють у командах, виконуючи ролі комплаєнс-офіцера; керівника з IT-безпеки; юрисконсульта; спеціаліста з комунікацій; представника керівництва.

Команда реагує на змодельований інцидент, під час якого скомпрометовано персональні дані 50 000 клієнтів з ЄС. План реагування має передбачати: локалізацію інциденту та технічне розслідування; повідомлення наглядового органу протягом 72 годин (ст. 33 GDPR); повідомлення суб'єктів даних (ст. 34 GDPR), якщо це необхідно; документування заходів з мінімізації наслідків та відновлення контролю.

Результат: коротка стратегія реагування (презентація 5–10 хвилин або письмовий звіт до 2 сторінок), що включає часову послідовність дій, ролі та ключові рішення.



**Co-funded by
the European Union**



Критерії оцінювання: відповідність вимогам GDPR; чіткість розподілу відповідальності; узгодженість і реалістичність запропонованого плану.

Вправа 3. Розроблення матриці ризиків комплаєнсу

Мета: сформувати навички оцінки та пріоритизації комплаєнс-ризиків як основи для управлінських рішень.

Опис завдання: на основі кейсу середньої енергетичної компанії студенти визначають щонайменше п'ять комплаєнс-ризиків (наприклад, екологічні порушення, корупційні ризики, порушення охорони праці, інциденти з даними); оцінюють кожен ризик за ймовірністю (низька / середня / висока) та впливом (низький / середній / високий); візуалізують результати у вигляді матриці ризиків (2×2 або 3×3); пропонують заходи мінімізації для двох ризиків з найвищим пріоритетом.

Результат: матриця ризиків з коротким поясненням (до 1 сторінки).

Критерії оцінювання: обґрунтованість визначених ризиків; логіка оцінки та визначення пріоритетів; практичність й ефективність запропонованих заходів.

Примітка

Завдання побудовані таким чином, щоб розвивати міжфункціональне мислення та відображати складність реальної комплаєнс-практики. Студентам рекомендується використовувати ISO 37301:2021, GDPR та українське законодавство під час розроблення рішень. Результати повинні демонструвати не лише знання нормативних вимог, а й здатність застосовувати їх у бізнес-контексті.

Контрольні запитання

1. Чому комплаєнс є стратегічною функцією, а не лише юридичною вимогою?
2. У чому полягають основні відмінності між антикорупційними механізмами в ЄС та Україні?
3. Як стандарт ISO 37301 сприяє підвищенню стійкості організації?

Матеріали для самостійного вивчення

1. Australian Securities and Investments Commission. (2023). *Annual enforcement report*. <https://asic.gov.au>
2. Baldwin, R., Cave, M., & Lodge, M. (2012). *Understanding regulation: Theory, strategy, and practice* (2nd ed.). Oxford University Press.
3. Bradford, A. (2020). *The Brussels effect: How the European Union rules the world*. Oxford University Press.
4. Braithwaite, J. (2011). The essence of responsive regulation. *UBC Law Review*, 44(3), 475–520.



5. Coates, J. C. (2007). The goals and promise of the Sarbanes–Oxley Act. *Journal of Economic Perspectives*, 21(1), 91–116. <https://doi.org/10.1257/jep.21.1.91>
6. Coffee, J. C. (2020). *Corporate governance and compliance: What works and what doesn't*. Oxford University Press.
7. Council of Europe. (2021). *Anti-corruption reforms in Ukraine*. <https://www.coe.int>
8. European Commission. (2018). *General Data Protection Regulation (GDPR)*. <https://gdpr.eu>
9. European Commission. (2023). *Whistleblower protection directive – implementation guidance*. <https://commission.europa.eu>
10. European Commission. (2024). *Artificial Intelligence Act proposal*. <https://digital-strategy.ec.europa.eu>
11. European Data Protection Board. (2022). *Annual overview of GDPR enforcement and fines*. <https://edpb.europa.eu>
12. European Data Protection Board. (2023). *Meta Ireland decision*. <https://edpb.europa.eu>
13. European Parliament. (2022). *Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)*. <https://www.europarl.europa.eu>
14. European Securities and Markets Authority. (2023). *MiFID II framework overview*. <https://www.esma.europa.eu>
15. Financial Action Task Force. (2022). *International standards on combating money laundering and the financing of terrorism & proliferation*. <https://www.fatf-gafi.org>
16. Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind* (3rd ed.). McGraw-Hill.
17. International Labour Organization. (2022). *International labour standards on decent work*. <https://www.ilo.org>
18. International Monetary Fund. (2023). *World economic outlook: Global fiscal frameworks*. <https://www.imf.org>
19. International Organization for Standardization. (2021). *ISO 37301:2021 Compliance management systems — Requirements with guidance for use*. <https://www.iso.org>
20. Kaptein, M. (2008). Developing and testing a measure for the ethical culture of organizations: The corporate ethical virtues model. *Journal of Organizational Behavior*, 29(7), 923–947. <https://doi.org/10.1002/job.520>
21. Kaptein, M. (2015). The effectiveness of ethics programs: The role of scope, composition, and sequence. *Journal of Business Ethics*, 132(2), 415–431. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2296-3>
22. KPMG. (2022). *Corporate compliance and ISO 37301 adoption in Europe*. <https://home.kpmg>



23. Національне Антикорупційне бюро України. (2022). *Річний звіт*. <https://nabu.gov.ua>
24. North, D. C. (1990). *Institutions, institutional change, and economic performance*. Cambridge University Press.
25. OECD. (2022). *Корпоративне управління державними підприємствами в Україні: огляд та рекомендації*. <https://www.oecd.org>
26. OECD. (2023). *OECD guidelines for multinational enterprises on responsible business conduct*. <https://mneguidelines.oecd.org>
27. Parker, C. (2022). *The open corporation: Effective self-regulation and democracy* (2nd ed.). Cambridge University Press.
28. Personal Data Protection Commission. (2023). *Enforcement decisions and statistics*. <https://www.pdpc.gov.sg>
29. Schaffer, R., Agusti, F., & Dhooge, L. (2021). *International business law and its environment* (11th ed.). Cengage Learning.
30. Spalding, A. (2011). The ironies of international bribery law. *UCLA Law Review*, 55, 783–852.
31. Transparency International Ukraine. (2023). *Тенденції комплаєнсу в українському бізнесі*. <https://ti-ukraine.org>
32. United Nations Development Programme Ukraine. (2023). *Підтримка реформи захисту персональних даних*. <https://www.undp.org/ukraine>
33. United Nations Office on Drugs and Crime. (2019). *United Nations convention against corruption: Legislative guide for the implementation of the United Nations convention against corruption*. <https://www.unodc.org>
34. U.S. Department of Health & Human Services. (2023). *Summary of the HIPAA privacy and security rules*. <https://www.hhs.gov>
35. U.S. Department of Justice. (2023). *FCPA enforcement statistics and policy updates*. <https://www.justice.gov>
36. Vogel, D. (2018). *The politics of precaution: Regulating health, safety, and environmental risks in Europe and the United States*. Princeton University Press.
37. Weismann, M. F. (2009). The foreign corrupt practices act: The failure of the self-regulatory model of corporate governance in the global business environment. *Journal of Business Ethics*, 88(4), 615–661. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0317-8>
38. World Bank. (2023). *Doing business in East Asia and the Pacific: Regulatory overview*. <https://www.worldbank.org>
39. World Trade Organization. (2022). *World trade report 2022*. <https://www.wto.org>
40. Zhang, L. (2022). China's evolving cybersecurity and data protection framework: Implications for global business. *Journal of International Business Policy*, 5(3), 402–420. <https://doi.org/10.1057/s42214-022-00128-3>



**Co-funded by
the European Union**



Завдання для самостійного навчання

1. *Есе (2–3 сторінки).* Порівняйте Загальний регламент про захист даних (GDPR) та Закон України «Про захист персональних даних». Проаналізуйте ключові відмінності та спільні риси, а також визначте основні труднощі, з якими стикаються українські компанії під час взаємодії з партнерами з ЄС.
2. *Дослідницьке завдання.* Проаналізуйте одну з нещодавніх справ НАБУ та оцініть її наслідки з точки зору комплаєнсу.
3. *Презентація.* Розробіть програму комплаєнсу для умовної технологічної компанії, яка виходить на ринок ЄС.



Co-funded by
the European Union



Розділ 4. Система управління комплаєнсом: елементи та функції

Результати навчання

Після опрацювання цього розділу студенти зможуть:

- > Застосовувати інструменти для створення та управління системою комплаєнсу, зокрема внутрішні політики, етичні кодекси та механізми аудиту.
- > Формувати культуру етичної поведінки в організації.
- > Виявляти самостійність у плануванні та виконанні завдань, пов'язаних з управлінням системою комплаєнсу.

Ключові слова: політика комплаєнсу, система комплаєнсу, стандарти комплаєнсу, етика, кодекс етики та поведінки, концепція «Tone at the Top» (позиція керівництва), контроль, повідомлення та реагування.

Ключові визначення

Система комплаєнсу — це сукупність політик, процедур, ролей, механізмів контролю та комунікацій, спрямованих на забезпечення відповідності діяльності організації вимогам законодавства, міжнародних стандартів, внутрішніх нормативних актів і етичних норм.

Політика комплаєнсу — це документ, затверджений керівництвом компанії, який визначає основні принципи та вимоги до функціонування комплаєнсу в організації і встановлює правила та процедури, необхідні для забезпечення відповідності діяльності компанії законодавству та міжнародним стандартам.

Принцип «Tone at the Top» (позиція керівництва) — це управлінський принцип, який описує, як поведінка, цінності та комунікація керівництва формують етичну атмосферу в організації. Він передбачає, що вище керівництво задає стандарти прозорості, підзвітності та комплаєнсу, які поширюються на всі рівні організації.

Нормативно-правова база

ISO 37301:2021 Системи управління комплаєнсом; Закон України Про запобігання корупції від 14.10.2014 № 1700-VII; Методичні рекомендації щодо застосування інструментів і механізмів трансформації різних сфер діяльності закладів вищої освіти за принципами прозорості та доброчесності, затверджені Наказом № 576 Міністерства освіти і науки України від 17.04.2025.

Зміст розділу

4.1. Теоретичні засади та наукові підходи до формування системи комплаєнсу

4.2. Стратегічні засади комплаєнсу: політика, етика, репутація



**Co-funded by
the European Union**



4.3. Операційна система комплаєнсу: ролі, процеси, контроль

4.4. Моніторинг, звітність та реагування

4.5. Комплаєнс як основа корпоративної етики та сталого розвитку

4.1. Теоретичні засади та наукові підходи до формування системи комплаєнсу

У сучасному бізнес-середовищі комплаєнс перестає бути лише інструментом правового захисту й дедалі більше стає основою етичної, прозорості та відповідальної корпоративної поведінки. Політика комплаєнсу, стандарти комплаєнсу й етика формують триєдину основу, на якій будується довіра між компанією, її працівниками, партнерами та суспільством. Кожен із цих елементів виконує окрему функцію і доповнює інші.

Питання формування системи комплаєнсу на підприємствах, в установах та організаціях, зокрема з урахуванням стратегічних, операційних і контрольних аспектів, досліджували такі науковці, як О. Овсієнко, О. Світличний, Т. Швидка, К. Халецька, М. Бортнікова, Н. Стасюк, Ю. Маліновська та інші.

Зокрема, О. Овсієнко в співавторстві з О. Світличним аналізують перспективи розвитку комплаєнс-консалтингу в Україні, зосереджуючись на ролі етики, анти-корупційної політики та адаптації міжнародних вимог до національного контексту. Т. Швидка та К. Халецька досліджують контроль у системі корпоративного управління, приділяючи увагу ролям комплаєнс-офіцера, керівництва, внутрішнього аудиту та механізмам моніторингу. М. Бортнікова, Н. Стасюк і Ю. Маліновська розглядають інструменти комплаєнсу, зокрема підходи до залучення персоналу, навчання, комунікації, а також емоційний компонент як чинник формування етичної культури.

Узагальнення наукових підходів свідчить про поступове формування національної моделі комплаєнсу, яка поєднує стратегічне бачення, операційну гнучкість і прозорість контролю та враховує як локальні ризики, так і глобальні стандарти відповідальності.

4.2. Стратегічні засади комплаєнсу: політика, етика, репутація

Політика комплаєнсу — це документ, затверджений керівництвом компанії, який визначає основні принципи та вимоги до комплаєнсу в організації. Він встановлює правила та процедури, необхідні для забезпечення відповідності діяльності компанії законодавству та міжнародним стандартам (Business, 2021).

У сфері корпоративного управління *політика комплаєнсу, стандарти комплаєнсу та етика* утворюють триєдину основу відповідальної діяльності. Хоча ці поняття часто вживаються разом, кожне з них має власний зміст, функцію та джерело. Для кращого розуміння їхньої ролі у формуванні ефективної системи комплаєнсу доцільно порівняти їх за ключовими критеріями: зміст, функція, джерело та приклад застосування (табл. 4.1).



**Таблиця 4.1 Сутність і взаємозв'язок понять
у системі корпоративного комплаєнсу**

Концепція	Визначення	Функція в комплаєнсі	Джерело / Посилання	Приклад застосування
Політика комплаєнсу	Внутрішній документ компанії, що регламентує правила поведінки та процеси	Формалізує вимоги, забезпечує контроль і відповідність	Внутрішні положення, ISO 37301	Антикорупційна політика, політика конфіденційності
Стандарти комплаєнсу	Зовнішні нормативні акти, міжнародні або національні вимоги	Слугують основою для розроблення політик, визначають межі	GDPR, FCPA, ISO, трудове законодавство	Захист даних, трудові права, антикорупційні вимоги
Етика	Система моральних принципів, що визначає поняття добра та справедливості	Формує цінності, впливає на корпоративну культуру	Філософія, професійні кодекси, ISO 26000	Кодекс етики, принципи недискримінації, повага до особистості

Таким чином, стандарти комплаєнсу формують зовнішні вимоги, що задають межі відповідальної корпоративної поведінки, тоді як політики комплаєнсу адаптують ці вимоги до внутрішнього середовища компанії з урахуванням її структури, культури та операційних процесів. Етика натомість визначає не лише юридичну коректність таких політик, а і їхню моральну обґрунтованість і справедливість щодо всіх учасників взаємодії. Наприклад, вимоги GDPR щодо захисту персональних даних спонукають компанію розробити політику конфіденційності, а етичні принципи забезпечують, щоб вона не була формальною декларацією, а реально захищала права користувачів і демонструвала повагу до їхньої приватності.

Політики комплаєнсу мають узгоджуватися з міжнародними вимогами, оскільки саме вони формують загальноприйняті стандарти прозорості, законності та етичної поведінки у глобальному бізнес-середовищі. Дотримання таких вимог, як GDPR, ISO 37301, FCPA та UK Bribery Act, дає змогу компанії вибудовувати внутрішні правила, які не лише відповідають законодавству, а й відображають принципи справедливості, поваги до прав людини та соціальної відповідальності. Водночас FCPA (США) та UK Bribery Act (Велика Британія) не є обов'язковими



для більшості українських підприємств, однак їхні положення можуть слугувати орієнтиром під час розроблення антикорупційної політики. Їхній екстериторіальний характер особливо важливий для компаній, які мають або планують мати міжнародні відносини, інвестиції чи контракти з іноземними партнерами. Такий підхід допомагає зменшити юридичні ризики, підвищити довіру клієнтів, партнерів і регуляторів, а також формує репутацію компанії як надійного та етично зрілого учасника ринку.

Адаптація глобальних політик комплаєнсу до місцевого контексту — це не просто переклад документів, а процес узгодження цінностей, норм і практик. Він потребує глибокого розуміння міжнародних стандартів, чутливості до культурних відмінностей і здатності перетворити формальні вимоги на ефективну систему, що працює в реальному середовищі. Нижче наведено стислі етапи цього процесу як орієнтир для компаній, які прагнуть поєднати глобальні етичні підходи з місцевою практикою (табл. 4.2).

Таблиця 4.2 Етапи адаптації глобальних політик комплаєнсу до місцевих умов

Етапи	Зміст	Контекст застосування
1. Аналіз глобальних вимог	Вивчення міжнародних стандартів, регуляторних норм, галузевих кодексів	Наприклад: GDPR, ISO 37301, FCPA / UK Bribery Act, антикорупційні директиви
2. Оцінювання локального середовища	Аналіз національного законодавства, культурних особливостей, бізнес-практик	Врахування юридичних ризиків, ментальних бар'єрів та місцевих очікувань
3. Виявлення точок конфлікту та узгодження	Ідентифікація розбіжностей між глобальними нормами та місцевими реаліями	Наприклад, відмінні підходи до захисту даних або корпоративної етики
4. Адаптація формулювань та процедур	Переклад політик місцевою мовою, адаптація термінології, уточнення процедур	Важливо зберегти суть, але зробити її зрозумілою для місцевих працівників
5. Залучення локальних зацікавлених осіб (стейкхолдерів)	Консультації з місцевими юристами, відділом кадрів (HR) та керівниками підрозділів	Це підвищує рівень сприйняття та ефективність політик



6. Навчання та комунікація	Проведення тренінгів, роз'яснення змін, створення місцевих інструкцій	Формування культури комплаєнсу через чітку мову та зрозумілі приклади
7. Моніторинг та коригування	Впровадження механізмів зворотного зв'язку, регулярний аудит адаптованих політик	Гнучкість та безперервне вдосконалення — запорука ефективності

У сучасному бізнес-середовищі політика дотримання нормативних вимог вже не є простою формальністю, вона стає стратегічним інструментом управління, що впливає на репутацію, довіру та довгострокову стійкість компанії. Етичні принципи, закладені в корпоративній політиці, не тільки регулюють поведінку співробітників, а й формують імідж компанії в очах партнерів, клієнтів та інвесторів. Водночас стратегічні цілі підприємства — сталий розвиток, прозорість, інновації, неможливо реалізувати без чіткої системи комплаєнсу. Нижче наведено зведену таблицю, яка демонструє цей взаємозв'язок у структурованій формі (табл. 4.3).

**Таблиця 4.3 Вплив політики комплаєнсу
на стратегічні цілі та репутацію підприємства**

Компонент	Вплив на стратегічні цілі	Вплив на репутацію
Кодекс етики й ділової поведінки	Формує основу корпоративної культури, що підтримує цілі сталого розвитку, прозорість і відповідальність	Сприяє зміцненню довіри з боку клієнтів, партнерів та інвесторів; демонструє цінності компанії
Політики комплаєнсу	Забезпечують відповідність законодавству, мінімізують ризики, підтримують стратегічну стабільність	Демонструють, що компанія діє чесно, передбачувано та відповідає за свої вчинки
Анти-корупційна й анти-монопольна політики	Підвищують конкурентоспроможність, відкривають доступ до міжнародних ринків	Захищають компанію від скандалів, юридичних санкцій і втрати довіри
Механізми внутрішнього контролю та звітності	Підтримують стратегічне управління ризиками, забезпечують ефективність процесів	Демонструють прозорість і готовність до самоконтролю, що зміцнює репутацію



Навчання та комунікація з питань комплаєнсу	Формують культуру обізнаності, яка сприяє стратегічним змінам та інноваціям	Створюють імідж компанії як відповідального роботодавця, що дбає про етику

Впровадження ефективної політики комплаєнсу не лише допомагає організації досягати стратегічних цілей, а й зміцнює її репутацію як відповідального, прозорого й етично зрілого суб'єкта господарювання. Водночас жодна політика не працює без внутрішньої підтримки, насамперед з боку керівництва. Особливо це стосується керівників, які формують корпоративну культуру, визначають межі прийнятного та подають приклад для інших. У цьому контексті ключовим є принцип «Tone at the Top» (позиція керівництва), який описує, як поведінка та цінності керівництва формують етичний клімат у компанії. Нижче наведено узагальнену таблицю, що розкриває основні складники цього принципу (табл. 4.4).

Таблиця 4.4 Зміст принципу «Tone at the Top»

Компонент	Зміст	Вплив на організацію	Приклад вияву
Цінності лідерства	Особисті переконання та етичні стандарти, які демонструє вище керівництво	Формують основу корпоративної культури	Керівництво АТ КБ «ПриватБанк» публічно підтримує політику прозорості, етики та запобігання конфлікту інтересів
Особиста поведінка	Вчинки, рішення та реакції менеджерів у щоденній практиці	Стають еталоном для працівників, впливають на рівень довіри	Генеральний директор Microsoft Сатя Наделла активно просуває культуру інклюзивності, етики та відповідальності
Комунікація цінностей	Те, як керівництво говорить про етику, комплаєнс та прозорість	Визначає пріоритети, створює атмосферу відкритості	Засновники компанії Patagonia відкрито комунікують принципи етики, сталого розвитку та соціальної відповідальності



Підтримка механізмів контролю	Реальна участь у впровадженні процедур комплаєнсу	Підвищує ефективність системи, мінімізує ризики	Українські громади впроваджують антикорупційний комплаєнс за підтримки лідерів місцевого самоврядування
Реагування на порушення	Те, як менеджери реагують на етичні порушення або скарги	Визначає рівень довіри та справедливості в колективі	Фонд Fid Foundation розробляє тренінги для лідерів щодо реагування на порушення через прозорі механізми

4.3 Операційна система комплаєнсу: ролі, процеси, контроль

Основні елементи операційної системи комплаєнсу, їхні ключові характеристики та практичні приклади впровадження узагальнено в таблиці нижче. Такий підхід підкреслює перехід від формальної документації до інтегрованої етичної культури (табл. 4.5).

Таблиця 4.5 Елементи операційної системи комплаєнсу: ролі, процеси, контроль

Елемент	Характеристики	Приклад компанії
Політики та процедури	Документи не мають бути формальними; їх слід адаптувати до реальних ризиків та культури компанії. Вони повинні бути чіткими, доступними та регулярно оновлюватися.	АТ КБ «ПриватБанк» впроваджує політики щодо конфлікту інтересів, захисту даних та боротьби з корупцією.
Ролі та обов'язки	Чіткий розподіл функцій: комплаєнс-офіцер координує процес, керівництво задає тон, а працівники дотримуються політик.	Компанія Microsoft має незалежну функцію комплаєнсу, підзвітну наглядовій раді.



**Co-funded by
the European Union**



Навчання та комунікація	Постійне інформування працівників про політики, ризики та етичні стандарти. Формування культури обізнаності.	Фонд «Fid Foundation» проводить тренінги для бізнесу та громад.
Методи залучення персоналу	Працівники мають бути не просто поінформованими, а активно залученими через опитування, розбір кейсів та внутрішні ініціативи.	Компанія Patagonia залучає персонал до екологічних та етичних ініціатив.
Розроблення навчальних програм	Програми слід адаптувати до ролей; вони мають містити мотиваційні елементи, приклади й інтерактивні формати.	ТОВ «Нова Пошта» впроваджує внутрішні курси з етики та відповідальності.
Емоційний складник	Довіра, відкритість і підтримка — ключові елементи, що впливають на поведінку. Комплаєнс має бути культурою, а не джерелом страху.	Всеукраїнська мережа доброчесності та комплаєнсу (UNIC) просуває етичну культуру бізнесу через діалог, кейси та підтримку викривачів.

Нижче наведено стислий огляд основних ролей у системі комплаєнсу, їхніх ключових обов'язків та практичних прикладів із галузі. Така класифікація підкреслює колективний характер формування етичного та правового бізнес-середовища (табл. 4.6).

Таблиця 4.6 Ролі та обов'язки у сфері комплаєнсу

Роль у комплаєнсі	Обов'язки
Спеціаліст з питань комплаєнсу	— розроблення та впровадження комплаєнс-програм; — проведення внутрішніх розслідувань; — моніторинг ризиків.
Керівництво компанії	— затвердження політик; — забезпечення ресурсами; — підтримка культури етики та прозорості.



Директори	— забезпечення дотримання вимогПВК/ФТ (боротьба з відмиванням коштів та фінансуванням тероризму), санкційного режиму та захисту даних; — координація регіональних комплаєнс-офіцерів; — взаємодія з регуляторами.
HR / Навчання персоналу	— проведення щорічних тренінгів з комплаєнсу; — інтеграція етичних стандартів у корпоративну культуру.
Юридичний департамент	— перевірка контрактів; — ідентифікація юридичних ризиків; — впровадження процедур KYC («Знай свого клієнта») / Належної обачності.

4.4. Моніторинг, звітність та реагування: захист системи

Система комплаєнсу формує етичну основу підприємства через політики, кодекси поведінки, механізми навчання та звітності. Водночас для її ефективного функціонування необхідна система внутрішнього контролю, яка забезпечує практичну реалізацію цих принципів. Такий контроль охоплює оцінку ризиків, розроблення контрольних процедур, їх інтеграцію в бізнес-процеси, постійний моніторинг, а також механізми виявлення, запобігання та усунення порушень (табл. 4.7).

Таблиця 4.7 Впровадження систем внутрішнього контролю в управлінні комплаєнсом

Компонент системи	Опис функцій та значення	Приклад впровадження
Контрольне середовище	Формування етичної культури, розроблення політик і стандартів поведінки	АТ «Укресімбанк» — політика внутрішнього контролю, інтегрована в корпоративне управління
Оцінювання ризиків	Ідентифікація та аналіз комплаєнс-ризиків (санкції, корупція, конфлікт інтересів)	LIGA360 — інструмент для оцінювання ризиків контрагентів і перевірки підсанкційності

Заходи контролю	Процедури перевірки, звітування, реєстрації подарунків та контролю поведінки контрагентів	Виробничі підприємства — впровадження локальних контрольних процедур
Інформаційні системи	Збирання, аналіз та передача даних про комплаєнс-інциденти та ризики	LIGA360, YouControl — автоматизовані системи для ПВК / КУС, належної обачності
Моніторинг та аудит	Перевірка ефективності системи, внутрішній аудит, внесення коригувань	Банки, страхові компанії — обов'язковий внутрішній аудит згідно з вимогами НБУ

Найпоширенішою міжнародною концепцією є COSO, яка охоплює всі п'ять компонентів внутрішнього контролю. Вона дає змогу не лише запобігати порушенням, а й формувати культуру відповідальності та прозорості (LigaZakon, 2023).

У таблиці нижче наведено стислий огляд основних механізмів комплаєнс-контролю, їхнього функціонального значення та приклади практичного застосування. Ці інструменти становлять основу проактивного підходу до управління ризиками та корпоративного управління (табл. 4.8).

Таблиця 4.8 Механізми комплаєнс-контролю

Механізм контролю	Опис функцій і значення	Приклад впровадження
Аудит комплаєнсу	Систематична перевірка відповідності політик, процедур і дій законодавчим та етичним вимогам.	АТ «Сенс Банк» впровадило департамент комплаєнс-контролю та аудит репутаційного ризику.
Моніторинг ризиків	Постійний нагляд за поведінкою працівників, контрагентів і проведенням фінансових операцій.	ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ» здійснює моніторинг екологічних та соціальних ризиків.
Внутрішні перевірки	Регулярні локальні перевірки процесів, звітності, реєстрації подарунків і наявності конфліктів інтересів.	АТ «Укресімбанк» проводить внутрішні аудити відповідно до політики контролю.



Звітність з питань комплаєнсу є ключовим елементом системи внутрішнього контролю та прозорості. Вона формується під час аудиту політик, фіксації конфліктів інтересів, реагування на порушення, проведення навчання персоналу та моніторингу ризиків. Така звітність може бути внутрішньою — для керівництва, наглядової ради або підрозділу комплаєнсу, або зовнішньою — для регуляторів, акціонерів і партнерів. Звіти часто публікуються на офіційних вебсайтах компаній у розділах «Корпоративне управління», «Сталий розвиток» або «Етика та відповідальність», особливо якщо компанія прагне продемонструвати відкритість і відповідність міжнародним стандартам. У публічних компаніях така звітність також може бути частиною нефінансової звітності або ESG-документів (табл. 4.9).

Таблиця 4.9 Звітність у сфері комплаєнсу

Тип звітності	Мета	Приклад компанії
Звіт про внутрішній аудит	Перевірка відповідності політик, процедур та дій законодавчим та етичним вимогам	YouControl проводить регулярні аудити комплаєнсу у сфері B2B-послуг
Звіт про конфлікт інтересів	Фіксація та аналіз ситуацій, у яких особисті інтереси можуть вплинути на прийняття рішень	АТ КБ «ПриватБанк» має політику щодо конфлікту інтересів, яка передбачає обов'язкову звітність
Звіт про навчання персоналу	Відображення охоплення, тематики та результатів тренінгів з комплаєнсу	ТОВ «Нова Пошта» впроваджує внутрішні курси з етики та відповідальності
Звіт про інциденти / порушення	Реєстрація випадків порушення політик, зокрема повідомлень від викривачів	Мережа UNIC підтримує культуру звітування про порушення через етичні канали зв'язку
Звіт про моніторинг ризиків	Аналіз поведінки працівників, контрагентів і фінансових операцій	LIGA ZAKON використовує цифрові інструменти для санкційного моніторингу та процедур KYC
Звіт про податковий комплаєнс	Відображення відповідності податковому законодавству та рівню податкової дисципліни.	АТ «Укресімбанк» інтегрувало політику внутрішнього контролю в систему корпоративного управління



**Co-funded by
the European Union**



4.5. Комплаєнс як основа корпоративної етики та сталого розвитку

Отже, система комплаєнсу — це не набір формальних документів, а жива етична архітектура, що пронизує всі рівні корпоративного управління. Її ефективність залежить від узгодженої взаємодії зовнішніх стандартів, внутрішніх політик і моральних принципів, які формують культуру відповідальності. Як показує практика — від ПриватБанку до Microsoft, від YouControl до Patagonia — успішне впровадження комплаєнсу можливе лише тоді, коли його сприймають не як формальний обов'язок, а як свідому цінність. Внутрішній контроль, навчання, відкритість і чітке розмежування ролей — це не лише технічні елементи, а й прояви глибшого прагнення до доброчесності. У глобальному контексті комплаєнс стає мовою довіри, а в локальному — інструментом перетворення бізнесу на етичну спільноту. Саме тому його розвиток є не лише юридичним завданням, а й моральною відповідальністю кожної організації.

Практичні вправи

Вправа 1. Цифрова трансформація етики

Передумови: група EQS зіткнулася з труднощами в управлінні порушеннями етичних норм і конфліктами інтересів у своїх європейських підрозділах. Традиційні канали повідомлення про порушення виявилися недостатньо прозорими та не забезпечували належного захисту інформаторів.

Завдання: уявіть, що ви комплаєнс-спеціаліст у транснаціональній компанії.

1. Назвіть три основні ризики використання традиційних (нецифрових) каналів повідомлення.
2. Поясніть, як анонімна цифрова платформа впливає на принцип «Tone at the Top» (позиція керівництва) та рівень довіри співробітників.
3. Обговорення: чи формує технологія сама по собі культуру відповідальності, чи для цього потрібні управлінські й організаційні зміни?

Вправа 2. Баланс між регулюванням і гнучкістю

Передумови: малі підприємства часто сприймають надмірне регулювання як тягар, а не як перевагу, що призводить до формального дотримання вимог без реального змісту. Європейська комісія запропонувала концепцію «розумного правозастосування» як підхід до подолання цієї проблеми.

Завдання:

1. Поясніть зміст концепції «розумного правозастосування» на основі тексту.
2. Запропонуйте три практичні способи, як регулятор може застосовувати підхід «діалог і адаптація» замість виключно штрафних санкцій.



Вправа 3. Інтеграція ESG у важкій промисловості

Передумови: як великий металургійний виробник, ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» (Україна) має управляти поєднанням екологічних, соціальних і антикорупційних ризиків, щоб зберегти міжнародну репутацію.

Завдання:

1. Визначте три складники ESG (екологічні, соціальні й управлінські), згадані в тексті.
2. Проаналізуйте, чому антикорупційна політика є важливою для реалізації екологічної стратегії компанії.
3. Стратегічна сесія: розробіть короткий план внутрішнього аудиту, зосередженого на соціальних ризиках (наприклад, правах працівників або взаємодії з громадою) для великого промислового підприємства.

Контрольні запитання

1. Що таке політика комплаєнсу?
2. Яка мета політики комплаєнсу?
3. Що включають стандарти комплаєнсу?
4. Що таке етика в контексті комплаєнсу?
5. Яку роль відіграє кодекс етики та поведінки?
6. Який вплив мають антикорупційна й антимонопольна політики?
7. Що забезпечують механізми внутрішнього контролю та звітності?
8. Що описує принцип «Tone at the Top» (позиція керівництва)?
9. Що таке аудит комплаєнсу?
10. Що включає моніторинг ризиків у системі комплаєнсу?

Матеріали для самостійного вивчення

1. ISO 37301:2021 “Compliance management systems” (2021). URL: <https://surl.li/slghzg>
2. Закон України «Про запобігання корупції» (№ 1700-VII від 14 жовтня 2014 р.) URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text>
3. Наказ Міністерства освіти і науки України «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо використання інструментів та механізмів трансформації різних сфер функціонування закладів вищої освіти на засадах прозорості та доброчесності» (№ 576 від 17 квітня 2025 р.). URL: <https://surl.li/ugccsr>
4. Овсієнко О. В., Світличний О. С. (2021). Комплаєнс-консалтинг та перспективи його розвитку в Україні. *Економічна теорія та право*, 2(45), 68–81. DOI: 108



**Co-funded by
the European Union**



10.31359/2411-5584-2021-45-2-68 [in Ukrainian].

5. Бортнікова М. Г., Стасюк Н. Р., Малиновська Ю. Б. (2023). Формування прикладного інструментарію комплаєнсу на вітчизняних підприємствах. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*, 1(9), 125–134. URL: <https://surl.li/kjuygw> [in Ukrainian].
6. Швидка Т., Халецька К. (2020). Комплаєнс-контроль у системі корпоративного управління господарськими товариствами. *Господарське право і процес*, 12, 94–101 DOI: 10.32849/2663-5313/2020.12.14 [in Ukrainian].
7. Комплаєнс політика компанії: що має включати? (n.d.). *Protocol*. <https://surl.li/vtrvnd> [in Ukrainian].
8. Комплаєнс: основні принципи та значення у бізнесі. (n.d.). *LIGA:ZAKON*. <https://surl.li/klcoxm> [in Ukrainian].
9. Як досягти GDPR Compliance 2025: вимоги та дії для бізнесу в Україні. (n.d.). *IT-Lawyer*. <https://surl.li/xzjgor> [in Ukrainian].
10. Ломжець Ю., Галай А., Деркач С., Дацько К. (2023). Роль лідера у протидії корупції: аналітичний огляд впровадження концепції «Tone At The Top» [Аналітичне дослідження]. <https://surl.li/nyuwcr> [in Ukrainian].
11. Коршун А. (2024). Комплаєнс чек: що потрібно для впровадження ефективної комплаєнс-моделі в компанії. *Yurydychna Gazeta*. <https://surl.li/mtvtme> [in Ukrainian].
12. Оцоколич В. (2024). ТОП-10 складових ефективної комплаєнс-системи. <https://surl.li/aouyai> [in Ukrainian].
13. Амірян Д. (2024). Комплаєнс і етична культура компанії. <https://surl.li/jytetq> [in Ukrainian].
14. Все, що необхідно знати про комплаєнс. (2024). (n.d.). *YouControl*. <https://youcontrol.com.ua/articles/vse%2C-shcho-neobkhidno-znaty-pro-komplaiens/> [in Ukrainian].
15. Оцоколич В. (2024). Внутрішній контроль як елемент комплаєнс-системи компанії. *PWC Ukraine*. <https://surl.li/kqfyntw> [in Ukrainian].
16. Впровадження комплаєнсу на виробничому підприємстві. З чого почати? (2024). *LIGA:ZAKON*. <https://surl.li/mnspxb> [in Ukrainian].
17. Курілов Є. (2024). Податковий комплаєнс та основні елементи управління комплаєнс-ризиками: бачення ОЕСР та МВФ. <https://surl.li/nbczwh> [in Ukrainian].
18. Thomann, E., & Sager, F. (2017). Moving beyond legal compliance: innovative



approaches to EU multilevel implementation. *Journal of European Public Policy*, 24 (9), 1253-1268. DOI: 10.1080/13501763.2017.1314541

19. PwC Global Compliance Survey. (2025). Глобальне опитування PwC щодо комплаєнсу. Час діяти швидше: Як перезапустити комплаєнс, щоб прискорити процеси та подолати перешкоди. <https://www.pwc.com/ua/uk/survey/2025/komplaiens-2025.html>[in Ukrainian].

Завдання для самостійного навчання

1. Знайдіть у відкритих джерелах інформацію про великий корпоративний скандал (наприклад, пов'язаний з корупцією або порушенням конфіденційності даних).

Проаналізуйте, як відсутність етичного лідерства або порушення принципу «Tone at the Top» (позиція керівництва) сприяли виникненню кризи.

Визначте, які елементи системи комплаєнсу, зокрема політики, контрольні механізми або навчання, були відсутні або не працювали належним чином.

2. На основі теоретичних засад розділу оберіть дві сфери комплаєнсу (наприклад, антикорупційний комплаєнс і захист даних / GDPR).

Для кожної сфери коротко опишіть:

Мету: чому ця сфера є важливою для організації?

Типові ризики: що може піти не так (наприклад, санкції, збитки або втрата довіри)?

Комплаєнс-інструменти: які засоби (аудит, моніторинг, навчання) допомагають мінімізувати ці ризики?

3. Створіть просту концептуальну карту (ментальну карту), яка візуалізує взаємозв'язки між такими елементами, розглянутими в цьому розділі:

триєдиний фундамент: політика комплаєнсу, стандарти комплаєнсу, етика;

пов'язувальні елементи: принцип «Tone at the Top» (позиція керівництва) та корпоративна культура;

результат: репутація компанії та довгострокова стратегічна стійкість.



**Co-funded by
the European Union**



Розділ 5. Організація комплаєнсу, корпоративна культура та лідерство (СЕСО)

Результати навчання

Після опрацювання цього розділу студенти зможуть:

- > Пояснювати роль та обов'язки керівника з питань етики й комплаєнсу (СЕСО) у системі управління організацією.
- > Оцінювати вплив корпоративної культури на ефективність комплаєнсу.
- > Застосовувати лідерські підходи для формування етичного та прозорого ділового середовища.

Ключові слова: організація комплаєнсу, корпоративна культура, керівник з питань етики та комплаєнсу (СЕСО), етика, лідерство, «Tone at the Top» (позиція керівництва), організаційні цінності.

Ключові визначення

Організація комплаєнсу — структура, процеси й ресурси, що забезпечують дотримання законодавства, внутрішніх політик та етичних стандартів.

Корпоративна культура — сукупність спільних цінностей, переконань і норм поведінки в організації, що визначають щоденні рішення та дії.

Керівник з питань етики та комплаєнсу (СЕСО) — керівник вищої ланки, який відповідає за розроблення, впровадження та контроль програм з етики та комплаєнсу.

Нормативно-правова база

1. *Міжнародні:* ISO 37301:2021 Системи управління комплаєнсом (Compliance management systems), ISO 37000:2021 Управління організаціями (Governance of organizations), Керівні принципи ОЕСР для транснаціональних підприємств.

2. *Європейський Союз:* Директива ЄС про захист викривачів (whistleblowers), Директива про корпоративну звітність щодо сталого розвитку (CSRD), Загальний регламент ЄС про захист даних (GDPR).

3. *Україна:* Закон України «Про запобігання корупції», Закон України «Про захист персональних даних», Кодекс етики державних службовців.

Зміст розділу

5.1. Роль підрозділу комплаєнсу в корпоративному управлінні

5.2. Керівник з питань етики та комплаєнсу (СЕСО): функції, повноваження та міжфункціональна взаємодія



- 5.3. Корпоративна культура як основа ефективного комплаєнсу
- 5.4. Лідерство у сфері комплаєнсу: принцип «Tone at the Top» (позиція керівництва) та лідерство власним прикладом
- 5.5. Практичні інструменти формування етичної культури
- 5.6. Вимірювання та оцінювання корпоративної культури у сфері комплаєнсу

5.1. Роль підрозділу комплаєнсу в корпоративному управлінні

Служба комплаєнсу — це структурний і функціональний підрозділ компанії, який забезпечує відповідність діяльності законодавству, галузевим стандартам, внутрішнім політикам та етичним нормам. У системі корпоративного управління комплаєнс виконує захисну функцію: гарантує, що прагнення до прибутковості та зростання не суперечить юридичним зобов'язанням й етичним принципам. Інакше кажучи, комплаєнс виступає «охоронцем доброчесності», підтримуючи баланс між бізнес-цілями та правилами корпоративної поведінки. Саме тому він є ключовим елементом сучасних систем управління, де довіра та прозорість стають визначальними чинниками довгострокового успіху.

Історично комплаєнс сприймали як допоміжну контрольну функцію реактивного характеру, зосереджену на уникненні штрафів і забезпеченні мінімальної юридичної відповідності. Сьогодні це уявлення суттєво змінилося. Сучасні підходи до управління, зокрема Принципи корпоративного управління ОЕСР, директиви ЄС і національні корпоративні кодекси, розглядають комплаєнс як інтегровану стратегічну функцію, що безпосередньо впливає на стійкість і конкурентоспроможність бізнесу. Галузеві дослідження підтверджують цю трансформацію: у звіті PwC «Transformation 2025+» комплаєнс визначено як стратегічний чинник створення цінності, інтегрований у бізнес-процеси.

Дослідження Тревіньо, Вівера та Брауна (2008) показує, що етичне лідерство є необхідною умовою інтеграції комплаєнсу в корпоративну культуру. Лідери, які демонструють доброчесність у прийнятті рішень, формують поведінкові норми, що поширюються на всю організацію та визначають ставлення до політик комплаєнсу. Водночас Каптейн (2015) підкреслює, що ефективне лідерство у сфері комплаєнсу передбачає інтеграцію етичних принципів і комплаєнсу у стратегічне планування. Це забезпечує їх вплив на ключові бізнес-рішення, а не зводить до формальних процедур чи ізольованих контрольних списків.

Останні дослідження пов'язують ефективність комплаєнсу з якістю корпоративного управління. Акінсола (2025) зазначає, що сильні управлінські структури, зокрема незалежні ради директорів, чіткі лінії підзвітності та прозорі системи звітності, суттєво підвищують здатність організації запобігати порушенням і забезпечувати комплаєнс. Подібні висновки наведено й у блозі Diligent (2024), де підкреслено пряму залежність між зрілими практиками корпоративного управління та рівнем розвитку комплаєнсу, особливо в умовах складного регуляторного середовища.



**Co-funded by
the European Union**



В українському контексті функції комплаєнсу в системі корпоративного управління активно розвиваються під впливом гармонізації законодавства з вимогами ЄС та зростання суспільного запиту на прозорість бізнесу. У цих умовах підрозділи комплаєнсу дедалі частіше залучають до стратегічного планування, управління кризами та взаємодії із зацікавленими сторонами.

Ефективна організація комплаєнсу підтримує систему управління кількома ключовими способами:

Запобігання ризикам та їх раннє виявлення. Це досягається через системне виявлення правових, регуляторних й етичних ризиків до того, як вони переростуть у суттєві проблеми. Наприклад, моніторинг транзакцій дає змогу виявляти ознаки шахрайства або відмивання коштів.

Формування цінності та репутації. Етична поведінка й дотримання встановлених правил зміцнюють довіру клієнтів, інвесторів і регуляторів. Згідно з дослідженням Edelman Trust Barometer, компанії зі сформованою культурою доброчесності демонструють вищий рівень довіри та лояльності з боку клієнтів.

Безперебійність діяльності. Дотримання вимог у сфері безпеки, охорони довкілля та захисту даних знижує ризик перебоїв у роботі, спричинених санкціями, судовими спорами або репутаційними кризами.

Доступ до ринку. У глобальній торгівлі комплаєнс часто є обов'язковою умовою виходу на окремі ринки або збереження позицій на них. Наприклад, це стосується правил закупівель ЄС або вимог Закону США про корупційні практики за кордоном (FCPA).

Таким чином, комплаєнс трансформується з центру витрат у чинник створення цінності, підвищуючи надійність і стійкість системи управління.

Організація комплаєнсу виконує низку взаємопов'язаних функцій, які забезпечують діяльність компанії в межах правових, регуляторних та етичних вимог.

Однією з ключових функцій є розроблення політик і встановлення стандартів. Це включає створення та підтримку Кодексу поведінки і спеціалізованих політик, зокрема антикорупційної, політики захисту даних, протидії домаганням, екологічної відповідальності та запобігання конфлікту інтересів. Такі політики регулярно переглядають й оновлюють з урахуванням змін законодавства, особливо в регульованих галузях, таких як банківська справа, фармацевтика та енергетика.

Важливим складником є також моніторинг, аудит і контроль. Це передбачає проведення регулярних перевірок й аудитів комплаєнсу для підтвердження системного дотримання законодавства та внутрішніх політик. Для цього впроваджуються механізми моніторингу, які дають змогу виявляти порушення, зокрема перевищення допустимих лімітів щодо подарунків або неналежне поводження з персональними даними, ще до того, як вони переростуть у значні ризики.



**Co-funded by
the European Union**



Крім того, служба комплаєнсу надає керівництву консультаційну підтримку та сприяє прийняттю рішень. У разі виникнення етичних дилем або складних регуляторних питань фахівці з комплаєнсу виступають довіреними радниками, допомагаючи обирати правомірні й етичні варіанти дій. Вони також забезпечують, щоб стратегічні ініціативи, зокрема злиття компаній або запуск нових продуктів, до затвердження проходили оцінку на відповідність вимогам комплаєнсу з метою виявлення та мінімізації ризиків.

Важливу роль відіграють навчання та підвищення обізнаності. Вони забезпечують, щоб політики не лише були задокументовані, а й зрозумілі та застосовувалися в повсякденній діяльності. Це охоплює проведення навчальних програм для персоналу всіх рівнів, від адаптації нових співробітників до спеціалізованих семінарів для керівників, а також інтеграцію комплаєнсу в корпоративну культуру через послідовну комунікацію, практичні рекомендації та приклад лідерів.

Позиція функції комплаєнсу в корпоративній ієрархії безпосередньо впливає на її ефективність. Міжнародна практика свідчить, що керівник функції комплаєнсу, незалежно від назви посади, зокрема керівник з питань етики та комплаєнсу (СЕСО) або менеджер з комплаєнсу, мусить мати прямий доступ до ради директорів або аудиторського комітету.

Ця функція має бути незалежною від бізнес-підрозділів, діяльність яких вона контролює, щоб уникнути конфлікту інтересів.

Водночас українська практика має свої особливості. У багатьох компаніях, особливо малих і середніх, відсутній окремий підрозділ комплаєнсу. У таких випадках відповідні функції розподіляються між юридичним підрозділом, підрозділом управління персоналом або внутрішнім аудитом. За таких умов система корпоративного управління має чітко визначати обов'язки та гарантувати незалежність у прийнятті рішень для працівників, які виконують функції комплаєнсу.

Поширеною як у ЄС, так і в Україні є гібридна модель, за якої функція комплаєнсу тісно інтегрується з управлінням ризиками, сталим розвитком і корпоративною соціальною відповідальністю. Такий підхід дає змогу включити етичний і правовий контроль у ширші управлінські стратегії.

У Європейському Союзі комплаєнс є невід'ємним складником систем управління завдяки вимогам нормативних актів, зокрема:

Директива ЄС про захист викривачів (2019/1937), яка зобов'язує організації з чисельністю понад 50 працівників створювати безпечні внутрішні канали повідомлення про порушення;

Загальний регламент про захист даних (GDPR), що встановлює суворі вимоги до оброблення персональних даних;

Директиви щодо протидії відмиванню коштів (AMLD), які визначають вимоги до належної перевірки фінансових операцій.

В Україні комплаєнс найбільш активно розвивається у таких сферах:

банківська та фінансова сфера, де діють вимоги Національного банку та міжнародних інвесторів;



**Co-funded by
the European Union**



енергетика та видобувна промисловість, зокрема в межах Ініціативи прозорості видобувних галузей (EITI);

ІТ та аутсорсинг, де дотримання вимог GDPR є умовою співпраці з європейськими клієнтами.

Водночас зберігаються суттєві виклики, серед яких недостатній рівень обізнаності топменеджменту, обмежені можливості для навчання та сприйняття комплаєнсу як зовнішнього або формального елементу. Разом з тим процес європейської інтеграції та плани післявоєнного відновлення України посилюють попит на професійну експертизу у сфері комплаєнсу.

5.2. Керівник з питань етики та комплаєнсу (СЕСО): функції, повноваження та міжфункціональна взаємодія

Керівник з питань етики та комплаєнсу (СЕСО) — це керівник вищого рівня, який відповідає за розроблення, впровадження та контроль програми з етики та комплаєнсу в організації. Він забезпечує відповідність господарської діяльності законодавству, внутрішнім політикам та етичним стандартам. Значення цієї ролі зростає в умовах глобального бізнес-середовища, що характеризується складними регуляторними вимогами, транскордонною діяльністю та підвищеною увагою з боку суспільства.

У Європейському Союзі функції СЕСО пов'язані з такими управлінськими рамками, як Керівні принципи ОЕСР для транснаціональних підприємств та Директива ЄС про захист викривачів (2019/1937), які передбачають створення внутрішніх каналів повідомлення про порушення та визначення відповідальних осіб за їх функціонування.

Роль СЕСО охоплює кілька ключових напрямів:

Стратегічне лідерство. Формування та просування довгострокової стратегії комплаєнсу, яка інтегрує регуляторні вимоги, етичні принципи та внутрішні механізми контролю у діяльність організації.

Розроблення політик і встановлення стандартів. Підготовка та підтримка Кодексу поведінки і спеціалізованих політик, зокрема антикорупційної, захисту даних, протидії домаганням, екологічної відповідальності та запобігання конфлікту інтересів. Також це передбачає постійне оновлення політик відповідно до змін у регуляторному середовищі, особливо в галузях з високим рівнем регулювання, таких як банківська справа, фармацевтика та енергетика.

Моніторинг, аудит і контроль. Організація та нагляд за системами моніторингу комплаєнсу, проведення внутрішніх аудитів і розслідувань, а також впровадження механізмів виявлення порушень, зокрема пов'язаних із прийняттям заборонених подарунків або неналежним поведінням з персональними даними.

Консультавання та підтримка у прийнятті рішень. Виконання ролі надійного радника для вищого керівництва у розв'язанні етичних дилем та оцінюванні



**Co-funded by
the European Union**



наслідків стратегічних ініціатив, зокрема злиттів, поглинань або виведення нових продуктів на ринок, з погляду комплаєнсу.

Навчання та підвищення обізнаності. Організація навчальних програм для працівників усіх рівнів, від вступних тренінгів до спеціалізованих семінарів для керівників, а також інтеграція комплаєнсу в корпоративну культуру через системну комунікацію та приклад лідерів.

Формування культури комплаєнсу. Створення робочого середовища, у якому цінуються прозорість, підзвітність й етичне прийняття рішень, а комплаєнс сприймається не лише як формальна вимога, а як базова цінність бізнесу.

У цій ролі СЕСО поєднує регуляторні вимоги з діловою практикою, сприяє захисту репутації організації, зміцненню довіри зацікавлених сторін і забезпеченню довгострокової стійкості.

У великих європейських корпораціях функція СЕСО зазвичай є незалежною від юридичного підрозділу та підпорядковується безпосередньо раді директорів або аудиторському комітету, що дає змогу уникнути конфлікту інтересів. Наприклад, Siemens AG після корупційного скандалу 2008 року запровадила посаду глобального СЕСО та надала відповідні повноваження, зокрема право зупиняти операційну діяльність у разі виявлення ризиків порушень.

В Україні роль СЕСО поки не є повсюдною, однак окремі державні підприємства, зокрема «Нафтогаз» та «Укрзалізниця», а також компанії приватного сектору, передусім у банківській сфері та ІТ, уже впроваджують аналогічні функції. Це значною мірою зумовлено впливом міжнародних партнерів і розвитком практик корпоративного управління.

Конкретний приклад: СЕСО в дії/ У 2024 році компанія Ericsson призначила Ребекку Пор на посаду керівника з питань етики й комплаєнсу після періоду нагляду з боку Міністерства юстиції США, пов'язаного зі справою про хабарництво. До її повноважень входить трансформація корпоративної культури, інтеграція функцій розслідувань і комплаєнсу, а також впровадження етичних підходів до прийняття рішень у повсякденну діяльність компанії. Джерело: Wall Street Journal, 5 березня 2024 року <https://www.wsj.com/articles/ericsson-names-new-compliance-chief-07e455e0>.

У компанії ADM (Archer Daniels Midland) директор з питань доброчесності Бен Бард координував глобальні функції комплаєнсу, внутрішнього аудиту та регуляторного контролю. Його роль стала особливо помітною під час розслідувань Міністерства юстиції США та Комісії з цінних паперів і бірж (SEC) щодо практик бухгалтерського обліку. Цей випадок ілюструє значення функції комплаєнсу у кризових ситуаціях і її вплив на управління ризиками. Джерело: Wall Street Journal, 5 листопада 2024 року <https://www.wsj.com/articles/adm-compliance-boss-to-depart-as-the-company-faces-accounting-problems-c2cb81c9>

Скотт Е. Салліван, керівник з питань доброчесності й комплаєнсу в Newmont Corporation, очолює глобальні програми з етики, протидії корупції, внутрішніх розслідувань та експортного контролю. Його діяльність демонструє значення сильного лідерства у сфері комплаєнсу в багатонаціональних і високоризикових



**Co-funded by
the European Union**



галузях, зокрема в гірничодобувній промисловості. Під час пандемії COVID-19 його підхід до прийняття рішень на основі цінностей став прикладом того, як етичне лідерство допомагає підтримувати стійкість організації в умовах невизначеності. Ці питання обговорювали в подкасті LRN «Principled Podcast» за участю Джо Генрі, колишнього керівника комплаєнсу в Braskem. Джерело: <https://lrn.com/podcast>.

5.3. Корпоративна культура як основа ефективного комплаєнсу

Сильна корпоративна культура є одним із ключових чинників ефективності комплаєнсу. Вона визначає, чи працюють програми комплаєнсу на практиці, чи залишаються формальними документами. Політики та процедури задають правила, однак саме спільні цінності, переконання та щоденні практики визначають реальну поведінку в організації.

У цьому контексті показовою є модель організаційної культури Едгара Шейна, яка виокремлює три рівні: артефакти, проголошені цінності та базові припущення (Schein, 2010). Артефакти охоплюють видимі елементи, зокрема стиль комунікації, організацію робочого простору та канали звітності. Проголошені цінності відображаються в місії та кодексах поведінки. Базові припущення формують глибинні переконання, які визначають прийняття рішень. Якщо між задекларованими принципами й реальною поведінкою існує розрив, навіть добре побудована система комплаєнсу не працює належним чином.

Дослідження Гізо, Сап'єнца та Зінгалеса (2015) показує, що культура довіри, за якої працівники сприймають організацію як справедливу, прозору та етичну, пов'язана з вищою залученістю, меншою кількістю порушень і кращими довгостроковими результатами. Подібну позицію висловлюють Тревіньо, Вівер та Браун (2008), підкреслюючи, що етичне лідерство є ключовою умовою формування культури комплаєнсу. Лідери задають тон не лише через політики, а передусім через власні рішення та поведінку. Каптейн (2015) також наголошує, що ефективні керівники з питань етики та комплаєнсу (СЕСО) інтегрують етичні принципи у стратегічне планування. У такому підході комплаєнс сприймається не як окрема контрольна функція, а як невід'ємний складник бізнес-стратегії.

Практичні приклади з Європи демонструють, що корпоративна культура безпосередньо впливає на результати комплаєнсу. Скандинавські компанії, зокрема Nokia (Фінляндія) та Vestas (Данія), упроваджують принципи прозорості в щоденну діяльність. Це виявляється у відкритих підходах до оплати праці, публічному розкритті інформації про порушення етичних норм і проведенні регулярних внутрішніх форумів, на яких обговорюються етичні дилеми (Transparency International, 2023). Такі практики формують середовище, де відкрите обговорення порушень сприймається як норма й заохочується своєчасне повідомлення про них. В Україні характерним є приклад компанії «Нафтогаз», яка після зміни керівництва у 2020 році суттєво трансформувала підходи до комплаєнсу. Компанія запровадила незалежну гарячу лінію для повідомлень про



порушення, обов'язкове навчання з питань протидії корупції та конфлікту інтересів, а також регулярну публікацію звітів про комплаєнс відповідно до рекомендацій ОЕСР (OECD, 2022). Уже протягом двох років внутрішні опитування та результати зовнішніх аудитів засвідчили позитивну динаміку: знизилася кількість порушень і посилилася довіра з боку міжнародних партнерів.

Ці приклади підтверджують, що корпоративна культура не є другорядним чинником, а становить основу ефективного комплаєнсу. Політики та процедури визначають правила, проте саме культура впливає на те, чи готові працівники їх дотримуватися, особливо в ситуаціях, коли це не дає негайної комерційної вигоди. Для сталого розвитку комплаєнсу організації мають системно формувати середовище довіри, прозорості й етичного лідерства, інтегруючи доброчесність у власну бізнес-ідентичність.

5.4. Лідерство у сфері комплаєнсу: принцип «Tone at the Top» та лідерство власним прикладом

Керівництво відіграє ключову роль у тому, як у компанії сприймають і застосовують принципи комплаєнсу. Поняття «Tone at the Top» (позиція керівництва) описує етичний клімат і поведінкові орієнтири, які задають вищі керівники, зокрема генеральний директор і рада директорів. Якщо керівництво послідовно демонструє доброчесність, прозорість і справедливість, працівники зазвичай наслідують цю модель поведінки. Якщо ж допускаються неетичні «компроміси», комплаєнс ризикує залишитися формальністю без реального впливу на рішення (Kaptein, 2015).

Неоднакові стилі лідерства по-різному впливають на ефективність комплаєнсу.

Трансформаційне лідерство, засноване на баченні та спільних цінностях, допомагає вбудувати комплаєнс у корпоративну культуру і зробити його частиною ідентичності організації.

Лідерство служіння, орієнтоване на слухання, емпатію та відповідальність, формує довіру і психологічну безпеку. У такому середовищі працівники не бояться говорити про порушення і роблять це своєчасно (Treviño et al., 2000).

Транзакційне лідерство, хоча й менш орієнтоване на цінності, підсилює комплаєнс через чіткі правила, зрозумілу підзвітність і послідовний контроль.

Дослідження також показують, що вирішальним чинником є довіра. Коли працівники впевнені, що керівництво діє доброчесно, вони охочіше узгоджують свою поведінку з цінностями організації (Gillespie & Dietz, 2009).

Прийняття етичних рішень на рівні керівництва потребує балансу між бізнес-цілями, вимогами комплаєнсу й моральними орієнтирами. На практиці керівники часто стикаються із «сірими зонами». У таких ситуаціях закон не дає чіткої відповіді, але етичні наслідки можуть бути суттєвими. Ефективні керівники діють проактивно. Вони враховують різні позиції, залучають фахівців з комплаєнсу та спираються на цінності організації як основу для прийняття рішень (Brown & Treviño, 2006).



**Co-funded by
the European Union**



Приклад: практичні аспекти роботи СЕСО. У 2021 році генеральний директор Siemens AG звернувся до співробітників з відеозаявою, у якій підтвердив політику нульової толерантності до хабарництва. Це стало реакцією на результати глобального аудиту комплаєнсу, який виявив ризики на окремих ринках. Після цього в компанії провели відкриті сесії запитань і відповідей. Працівники отримали можливість обговорити проблемні питання напямку з керівництвом. Це дало відчутний результат: зросла кількість внутрішніх повідомлень про порушення. Рівень довіри до процесів комплаєнсу підвищився на 15% протягом наступного року (Звіт про сталий розвиток Siemens, 2022). Цей приклад показує, що відкрита позиція керівництва реально впливає на поведінку та зміцнює довіру в організації.

Сильне лідерство у сфері комплаєнсу не обмежується формальним контролем. Воно виявляється у послідовних діях, чіткій комунікації та готовності ухвалювати складні рішення. Іноді це означає обирати доброчесність навіть тоді, коли це не дає швидкої вигоди. Коли керівництво діє відповідно до задекларованих цінностей і демонструє це на практиці, комплаєнс перестає сприйматися як обмеження. Він стає основою довіри, стабільності та сталого розвитку.

5.5. Практичні інструменти формування етичної культури

Етична корпоративна культура не виникає сама по собі. Її формують через цілеспрямовані інструменти та механізми, які підтримують доброчесність, прозорість і спільну відповідальність. Дослідження Тревінью та Нельсона (2021) показує, що ефективні організації поєднують формальні інструменти, зокрема кодекси та політики, з неформальними практиками, такими як приклад керівництва та вплив колег.

Розглянемо ці інструменти детальніше.

Кодекс поведінки. Добре підготовлений Кодекс поведінки є базовим орієнтиром для працівників. Він визначає очікувану поведінку, окреслює заборонені практики й закріплює етичні принципи компанії. Кодекс має бути зрозумілим, доступним і регулярно оновлюватися з урахуванням змін законодавства та нових ризиків. У країнах ЄС кодекси зазвичай містять чіткі положення щодо протидії корупції, конфлікту інтересів і захисту даних відповідно до GDPR. В Україні їхня адаптація поєднує вимоги національного законодавства та міжнародних стандартів комплаєнсу, особливо в компаніях, орієнтованих на експорт або співпрацю з партнерами з ЄС.

Навчання з етики. Такі програми забезпечують не лише декларування цінностей, а й застосовування їх на практиці. Формати можуть варіюватися від базових курсів для нових працівників до спеціалізованих семінарів щодо складних етичних дилем. Європейські компанії активно використовують інтерактивні підходи, зокрема аналіз ситуацій, рольові вправи та розбір реальних кейсів. Українські підприємства дедалі частіше впроваджують ці практики з урахуванням місцевого



**Co-funded by
the European Union**



правового контексту й галузевих ризиків, зокрема у сфері публічних закупівель у межах державно-приватних проєктів.

Канали повідомлення про порушення. Анонімні механізми: гарячі лінії, захищені вебпортали або мобільні застосунки — дають працівникам безпечний спосіб повідомляти про порушення. Директива ЄС про захист викривачів (2019/1937) встановлює базові вимоги до таких каналів, зокрема конфіденційність і захист від негативних наслідків. В Україні компанії впроваджують ці інструменти як через спеціалізованих провайдерів, так і власними силами. Серед прикладів — Єдиний портал повідомлень про порушення та рішення на кшталт Ethicontrol. Важливо, щоб кожне повідомлення не залишалося без реакції. Воно має супроводжуватися своєчасним розслідуванням і зрозумілим зворотним зв'язком.

Системи заохочення етичної поведінки. Програми визнання показують, що доброчесність має реальну цінність для організації. Це можуть бути як фінансові стимули, так і нематеріальні форми. Наприклад, публічне відзначення працівників, сертифікати на кшталт «Чемпіон з етики місяця» або врахування показників комплаєнсу під час оцінювання результатів роботи.

У багатьох компаніях ЄС анонімні гарячі лінії передають на адміністрування зовнішнім провайдерам. Це підвищує довіру до системи та зменшує ризик упередженості. Такі сервіси зазвичай доступні кількома мовами й супроводжуються простими поясненнями, як ними користуватися. В Україні цю модель також поширюють. Найактивніше її впроваджують у банківській сфері, IT-аутсорсингу й енергетиці. Компанії адаптують її до національного трудового законодавства та інтегрують у власну систему комплаєнсу.

5.6. Вимірювання та оцінювання корпоративної культури у сфері комплаєнсу

Без системного оцінювання навіть добре прописані політики ризикують залишитися формальністю. Вони виглядають правильно, але не працюють на практиці. Ефективна оцінка поєднує кількісні показники, зокрема KPI та дані про інциденти, з якісною інформацією, такою як сприйняття працівників і результати опитувань щодо етичного клімату.

Методи та інструменти

Опитування працівників. Анонімні анкети дають змогу зрозуміти, як працівники оцінюють справедливість, доброчесність керівництва та готовність повідомляти про порушення. Інструменти на кшталт Ethics Pulse або барометрів культури допомагають відстежувати зміни з часом і виявляти нові ризики.

Аудити комплаєнсу. Регулярні перевірки показують, чи реально працюють політики. Оцінюють процеси, участь у навчанні та те, як компанія реагує на повідомлення про порушення.

Відстеження KPI. Показники можуть відображати як процеси, так і результати. До процесних належать, наприклад, кількість проведених тренінгів, частка працівників, які пройшли обов'язкове навчання, або час розгляду повідомлень.



**Co-funded by
the European Union**



До результативних — зменшення повторних порушень і підвищення рівня довіри та відчуття справедливості серед працівників. Окремо важливо аналізувати зміст повідомлень про порушення. Це показує, чи почуваються працівники достатньо захищеними, щоб користуватися відповідними каналами. Не менш показовим є відсоток бізнес-рішень, які проходять перевірку на комплаєнс-ризик. Це стосується, зокрема, злиттів, закупівель або маркетингових кампаній і демонструє, наскільки комплаєнс інтегрований у стратегічні процеси. Регулярний моніторинг KPI дає змогу виявляти тенденції, порівнювати результати з галузевими орієнтирами та вчасно коригувати підходи. Завдяки цьому зміни в корпоративній культурі стають вимірюваними і стійкими.

Моделі зрілості корпоративної культури — це інструменти, які допомагають оцінити, на якому етапі перебуває організація з погляду комплаєнсу та етики. Вони показують, наскільки ці принципи інтегровані в щоденну діяльність, а не лише задекларовані. Наприклад, модель Центру ресурсів з етики описує кілька рівнів розвитку. На початковому рівні правила існують переважно формально і не впливають на поведінку. На зрілому рівні етика та прозорість стають звичною частиною щоденної роботи. У ЄС використовують подібні підходи, зокрема інструменти оцінки доброчесності. Вони дають змогу компаніям самостійно оцінити свою культуру, визначити слабкі місця та зрозуміти, що потребує змін. По суті, це практичний орієнтир, який показує шлях від формального комплаєнсу до його повної інтеграції у бізнес.

Приклад з ЄС

EMD Group, науково-технічна компанія зі штаб-квартирою в Німеччині, регулярно проводить опитування «High-Impact Culture» для оцінки корпоративної культури. Це короткі цільові анкети, які кілька разів на рік надсилають працівникам у різних країнах. Вони охоплюють такі теми, як етичне лідерство, зрозумілість політик комплаєнсу та довіра до каналів повідомлення про порушення. Результати аналізують як на глобальному, так і на регіональному рівнях. Це дає змогу швидко виявляти проблемні зони. Наприклад, коли в одному з європейських підрозділів зафіксували зниження обізнаності щодо політик, компанія оперативно відреагувала. Протягом восьми тижнів провели цільові навчання та оновили комунікаційні матеріали. Уже наступні опитування показали помітне покращення результатів.

Практичні вправи

Вправа 1. Аналіз ролі керівника з питань комплаєнсу (СЕСО) у прийнятті рішень

Ознайомтеся із ситуацією.

Міжнародна виробнича компанія планує вихід на новий ринок. Під час due diligence команда комплаєнсу виявляє, що місцеве законодавство допускає так звані «платежі за прискорення процедур». Водночас такі практики прямо заборонені Кодексом поведінки компанії. Генеральний директор звертається до СЕСО по рекомендацію.



**Co-funded by
the European Union**



Завдання:

- > визначте ключові комплаєнс-ризики;
- > запропонуйте можливі варіанти дій;
- > обґрунтуйте свою рекомендацію з урахуванням корпоративних цінностей і міжнародних стандартів комплаєнсу.

Вправа 2. Розроблення інформаційно-комунікаційної кампанії з комплаєнсу

Працуйте в невеликих групах. Розробіть просту та практичну кампанію для працівників середньої української компанії, яка щойно запровадила новий Кодекс поведінки.

Завдання:

- > визначте чіткі цілі кампанії, що саме працівники мають знати, розуміти або змінити у своїй поведінці;
- > оберіть щонайменше три канали або формати комунікації;
- > визначте, як оцінюватиметься ефективність кампанії.

Будьте готові презентувати свій план і пояснити, чому обрані інструменти будуть результативними.

Вправа 3. Картування культури комплаєнсу

Скористайтеся трирівневою моделлю організаційної культури Едгара Шейна. Оберіть реальну організацію (зазначте її назву) і проаналізуйте її культуру.

Завдання:

- > визначте видимі артефакти;
- > визначте проголошені цінності;
- > проаналізуйте базові припущення та оцініть, чи підтримують вони принципи комплаєнсу.

Сформулюйте короткі висновки та оцініть, чи підтримують вони принципи комплаєнсу.

Контрольні запитання

1. Як роль керівника з питань етики та комплаєнсу (СЕСО) може впливати на прийняття стратегічних рішень у транснаціональних корпораціях? Наведіть приклади.
2. Як корпоративна культура впливає на готовність працівників повідомляти про порушення? Які механізми можуть посилити цей зв'язок?
3. Порівняйте ціннісний і нормативний підходи до комплаєнсу. Який з них є ефективнішим у галузях з високим рівнем ризику і чому?



**Co-funded by
the European Union**



4. Як стиль лідерства на рівні вищого керівництва впливає на поширення етичної поведінки на різних рівнях організації?
5. Оцініть можливі суперечності між комерційними цілями та вимогами комплаєнсу. Як керівники можуть збалансувати їх без втрати конкурентоспроможності?
6. Як організації можуть вимірювати та підвищувати культурну зрілість у сфері комплаєнсу для підтримки довгострокової стійкості бізнесу?

Матеріали для самостійного вивчення

1. Akinsola, K. (2025). The role of corporate governance in strengthening compliance frameworks. *SSRN*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.5126938>
2. Diligent. (2024). The correlation between corporate governance & compliance. Diligent Blog. <https://www.diligent.com/insights/compliance/the-correlation-between-corporate-governance-compliance>
3. LRN. (n.d.). How CECOs sustain ethical performance in times of change [Audio podcast ePlode]. In S. Divers (Host), LRN's Principled Podcast. LRN. <https://lrn.com/podcast>
4. OECD. (2022). Anti-Corruption Reforms in Ukraine: Pilot 5th Round of Monitoring Under the Istanbul Anti-Corruption Action Plan. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/b1901b8c-en>
5. PwC. (2025). Survey results: Out of the back office and into the value chain. Compliance transformation 2025+. Retrieved from <https://www.pwc.ch/en/insights/risk/compliance-transformation-2025plus.html>
6. Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
7. Siemens AG. (2022). Sustainability report 2022. Retrieved from <https://www.siemens.com/sustainability>
8. Klevets, O. (2025). Compliance Manager: Who They Are, What They Do, and Why Demand for Their Services Is Growing. *Fin Academy*. Retrieved from <https://finacademy.net/ua/materials/article/komplaiens-menedzher> [in Ukrainian]

Завдання для самостійного навчання

1. Аналіз конкретного випадку. Оберіть реальний корпоративний скандал, пов'язаний з порушенням комплаєнсу. Наприклад, скандал з викидами Volkswagen, справа Danske Bank щодо відмивання коштів, справа про фінансові махінації UESU, справа про закупівельний скандал «Автомагістраль-Південь», справа про податкові порушення «Укртатнафта» / «Укрнафта», антимонопольна справа Tedis Ukraine. Підготуйте короткий реферат (2–3 сторінки) і проаналізуйте:
 - > які структурні або культурні слабкості призвели до порушень;



**Co-funded by
the European Union**



- > як ефективніша система комплаєнсу могла б запобігти ситуації.
2. Порівняльне дослідження. Порівняйте культуру комплаєнсу в українській компанії та компанії з ЄС, що працюють у тому самому секторі. Зверніть увагу на організаційну структуру; підходи до лідерства; рівень культурної зрілості. Сформулюйте ключові подібності та відмінності.
 3. Інтерв'ю з практиком. Проведіть інтерв'ю (особисто або онлайн) з фахівцем у сфері комплаєнсу, менеджером з персоналу або юридичним радником. З'ясуйте, з якими викликами стикається компанія під час впровадження етики в процес прийняття рішень. Оформіть результати у вигляді рефлексії обсягом до 1 сторінки.
 4. Оцінювання культурної зрілості. Оберіть організацію (вказіть назву) та застосуйте спрощену модель оцінювання культурної зрілості. Визначте, на якому етапі розвитку перебуває культура комплаєнсу та запропонуйте щонайменше три практичні кроки для підвищення рівня культурної зрілості.



**Co-funded by
the European Union**



Розділ 6. Управління людськими ресурсами для забезпечення комплаєнсу (зокрема HSEQ)

Результати навчання

Після опрацювання цього розділу студенти зможуть:

- > Пояснювати роль управління персоналом (HRM) у формуванні та підтримці ефективної культури комплаєнсу в організації.
- > Визначати, як кадрові політики, добір персоналу, адаптація нових працівників і програми розвитку компетенцій підвищують обізнаність у сфері комплаєнсу та сприяють етичній поведінці.
- > Застосовувати принципи управління компетенціями й навчання відповідно до ISO 37303:2025 для забезпечення безперервного професійного розвитку (CPD) у сфері комплаєнсу.

Ключові слова: кадрова політика, управління компетенціями, навчання з комплаєнсу, розвиток потенціалу, оцінювання ефективності роботи, добір персоналу, управління талантами, HSEQ.

Ключові визначення

Управління персоналом (HRM) — стратегічний і етичний підхід до управління персоналом та організаційною культурою, спрямований на узгодження кадрової політики з цілями у сфері комплаєнсу, доброчесності та ефективності відповідно до міжнародних стандартів.

Управління компетенціями — системний і безперервний процес визначення, розвитку й оцінювання знань, навичок і поведінки працівників для забезпечення комплаєнсу та підтримки безперервного професійного розвитку (CPD).

Управління HSEQ — інтегрована система управління у сферах здоров'я, безпеки, довкілля та якості, яка формує безпечне, етичне і стає робоче середовище та узгоджує ці напрями з цілями корпоративної доброчесності.

Навчання та інформування з комплаєнсу — структуровані й інтерактивні освітні заходи, спрямовані на формування розуміння вимог комплаєнсу, етичного прийняття рішень і корпоративних цінностей, а також на розвиток проактивної обізнаності щодо ризиків.

Оцінювання ефективності у сфері комплаєнсу — комплексний процес оцінювання результатів роботи та поведінки працівників з урахуванням дотримання етичних і комплаєнс-стандартів, що включає використання KPI.

Етичне лідерство — здатність керівників формувати поведінку та культуру організації через демонстрацію доброчесності, прозорості й відповідальності, забезпечуючи орієнтацію комплаєнсу та трансформаційних процесів на цінності та людину.



Нормативно-правова база

1. *Міжнародні*: ISO 37303:2025 Системи управління комплаєнсом — настанови щодо управління компетентністю (*Compliance management systems — Guidance on competence management*), ISO 37301:2021 Системи управління комплаєнсом — вимоги та настанови щодо застосування (*Compliance management systems — Requirements with guidance for use*), ISO 45001:2018 Системи управління охороною праці та безпекою — вимоги та настанови щодо застосування (*Occupational health and safety management systems — Requirements with guidance for use*), ISO 14001:2015 Системи екологічного менеджменту — вимоги та настанови щодо застосування (*Environmental management systems — Requirements with guidance for use*), ISO 9001:2015 Системи менеджменту якості — вимоги (*Quality management systems — Requirements*).

2. *Європейський Союз*: Директива Ради 2000/78/ЄС від 27 листопада 2000 року (щодо встановлення загальних рамок рівного ставлення у сфері зайнятості та професійної діяльності), Регламент (ЄС) 2016/679 (GDPR - Загальний регламент про захист даних), Директива (ЄС) 2019/1937 про захист осіб, які повідомляють про порушення законодавства Союзу, Директива (ЄС) 2022/2464 (CSRD) про корпоративну звітність щодо сталого розвитку.

3. *Україна*: Кодекс законів про працю України, Закон України «Про охорону праці», Закон України «Про запобігання корупції», Закон України «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків», Закон України «Про професійний розвиток працівників».

Зміст розділу

- 6.1. Роль управління персоналом у системі комплаєнсу
- 6.2. Упровадження комплаєнсу в кадрові політики та процедури
- 6.3. Добір персоналу, адаптація та етичне введення в посаду
- 6.4. Управління компетенціями й безперервний професійний розвиток (CPD)
- 6.5. Оцінювання результатів роботи та поведінки у сфері комплаєнсу
- 6.6. Навчальні програми та підвищення обізнаності з комплаєнсу
- 6.7. Культура HSEQ та залучення працівників до етичних практик
- 6.8. Цифрова трансформація, етичне лідерство й майбутні тенденції у сфері комплаєнсу в управлінні персоналом

6.1. Роль управління персоналом у системі комплаєнсу

Управління персоналом (HRM) пройшло шлях від адміністративної функції до ключового елемента корпоративного управління та комплаєнсу. У сучасному ре-



гуляторному середовищі саме поведінка працівників, а не формальні процедури визначає реальний рівень комплаєнсу в організації. Як акцентують Вівер і Тревіньо (2001), ефективність програм з етики та комплаєнсу залежить від етичного мислення працівників, прикладу керівництва та здатності організації навчатися. Тому HRM не є допоміжною функцією. Саме через управління персоналом правила перетворюються на щоденну поведінку, а формальні вимоги — на культуру доброчесності.

Глобальний перехід до сталого та етичного бізнесу, зокрема в межах Керівних принципів ОЕСР, ISO 37301:2021 та ISO 37303:2025, визначає HRM як повноцінного партнера у сфері управління ризиками та комплаєнсу. Бекер і Герхарт (1996) підкреслюють, що управління персоналом забезпечує довгострокову стійкість, коли кадрова стратегія узгоджена із системою корпоративного управління. У межах системи управління комплаєнсом (CMS) HRM поєднує стратегію з практикою. Саме через HR-команди комплаєнс упроваджується в усі етапи роботи з працівниками — від добору до оцінювання результатів. У компаніях з розвинутою системою комплаєнсу HR-функція фактично стає провідником цих принципів:

- > бере участь у розробленні Кодексу поведінки та етичних політик;
- > формує профілі компетенцій для посад з підвищеними комплаєнс-ризиками;
- > підтримує принципи різноманітності, рівності й інклюзивності як частину культури комплаєнсу;
- > організовує навчання та комунікацію, щоб формувати етичне мислення працівників.

Дотримання етичних принципів починається з рішень про найм. Саме на цьому етапі закладається основа майбутньої поведінки працівників. HR-функція забезпечує справедливість, об'єктивність і відповідність законодавству, зокрема вимогам Директиви ЄС 2000/78/ЄС та українського законодавства про рівність. На практиці це означає використання структурованих співбесід, оцінювання за компетенціями та перевірок доброчесності. Для посад, пов'язаних з підвищеними ризиками, застосовують перевірку біографічних даних і потенційних конфліктів інтересів.

Приклад: етичний добір персоналу в Unilever (ЄС). Unilever упроваджує критерії доброчесності у процес добору персоналу. Компанія використовує цифрові інструменти оцінювання та проводить співбесіди, орієнтовані на етичні аспекти поведінки. Кандидати проходять опитування щодо цінностей, що дає змогу оцінити їхню відповідність Кодексу ділових принципів. Такий підхід сприяв покращенню гендерного балансу та зменшенню кількості скарг щодо несправедливого ставлення.

Адаптація нових працівників перетворює комплаєнс із формального набору правил на реальну частину корпоративної культури. Працівники мають розуміти не лише свої функції, а й очікування компанії: вимоги антикорупційної політики, захист даних відповідно до GDPR, стандарти безпеки та принципи сталого розвитку. ISO 37303:2025 визначає компетентність і обізнаність як ключові умови ефективного комплаєнсу. У відповідь на це компанії впроваджують електронне



**Co-funded by
the European Union**



навчання, практичні посібники й навчальні формати на основі реальних кейсів.

Приклад: Siemens AG (Німеччина). Після комплаєнс-кризи 2006 року Siemens побудувала одну з найсильніших систем комплаєнсу у світі. Компанія запровадила обов'язкове навчання з питань доброчесності на всіх етапах роботи працівника. Принцип «Тільки чистий бізнес – це бізнес Siemens» став основою культурної трансформації та прикладом системного підходу до комплаєнсу.

HR-функція формує матриці компетенцій, які визначають, які знання, навички та моделі поведінки потрібні для кожної посади. Наприклад:

- фінансові працівники мають орієнтуватися у вимогах протидії відмиванню коштів (AML);
- фахівці із закупівель повинні розуміти, як запобігати конфлікту інтересів;
- керівники мають уміти розпізнавати етичні дилеми й ухвалювати відповідальні рішення.

ISO 37303:2025 визначає компетентність і обізнаність як основу культури комплаєнсу. Без постійного розвитку ці навички швидко втрачають актуальність. Безперервний професійний розвиток (CPD) дає змогу підтримувати гнучкість і адаптуватися до нових вимог. Як зазначає Каптейн (2014), це підвищує стійкість організації до порушень.

Система оцінювання ефективності має враховувати не лише результат, а й спосіб його досягнення. Саме тут HR інтегрує комплаєнс у KPI. До таких показників можуть належати участь у навчанні, поведінка керівництва та дотримання Кодексу поведінки. Наприклад, Microsoft включає критерії етики й комплаєнсу до щорічної оцінки. Керівники мають підтверджувати свої рішення прикладами прозорості та доброчесності.

Довіра є основою культури комплаєнсу. Без неї навіть найкращі політики не працюють. HR забезпечує умови, за яких працівники можуть безпечно повідомляти про порушення. Це включає створення захищених каналів і гарантії відсутності негативних наслідків, відповідно до Директиви ЄС 2019/1937 та українського законодавства. HR також співпрацює з комплаєнс-функцією у розгляді повідомлень, врегулюванні конфліктів і застосуванні дисциплінарних заходів. Дані ОЕСР і бенчмарки NAVEX показують, що такі підходи дають результат: працівники частіше повідомляють про порушення, а компанії швидше реагують і розв'язують проблеми.

Приклад: ДТЕК (Україна). У компанії ДТЕК відділ управління персоналом бере участь в управлінні гарячою лінією з етики та комплаєнсу. Частину процесів передано зовнішнім провайдерам, що підвищує довіру до системи та забезпечує її незалежність. Це дало відчутний результат. Працівники почали активніше користуватися каналами повідомлення, а кількість комплаєнс-порушень зменшилася.

Інтеграція принципів HSEQ робить комплаєнс більш орієнтованим на людину. Відповідно до ISO 45001:2018 та ISO 14001:2015, відділ управління персоналом відповідає за ініціативи у сфері охорони праці, управління ризиками та підтримки



**Co-funded by
the European Union**



психічного здоров'я. Дані Міжнародної організації праці (2024) показують, що компанії з розвиненою культурою HSEQ мають кращі результати. Наприклад, нижчий рівень виробничого травматизму та вищу стійкість до криз. Відділ управління персоналом впливає на це через програми добробуту, а також через упровадження принципів сталого розвитку в систему оцінювання та винагороди.

Цифровізація посилює комплаєнс завдяки HRIS й аналітиці на основі штучного інтелекту. Водночас вона створює нові ризики, пов'язані з конфіденційністю та кібербезпекою. Тому відділ управління персоналом має забезпечити відповідність таких систем вимогам GDPR (EU 2016/679) та українського законодавства про захист даних.

6.2. Упровадження комплаєнсу в кадрові політики та процедури

Упровадження принципів комплаєнсу в кадрову політику та процедури є основою етичної та законної поведінки в організації. Як зазначають Вівер і Тревіньо (2001), комплаєнс забезпечується не лише через контроль, а передусім через внутрішньо засвоєні цінності, закріплені в організаційних процесах. Кадрова політика охоплює ключові напрями роботи з персоналом: добір, оцінювання результатів, поведінкові стандарти, розгляд скарг і захист даних. Саме через ці інструменти принцип доброчесності переходить із декларацій у щоденну практику. Як підкреслює Пейна (1994), ефективні системи комплаєнсу поєднують ціннісний і нормативний підходи. Етична поведінка має бути не лише вимогою, а й усвідомленим вибором. Стандарт ISO 37303:2025 задає чітку логіку впровадження комплаєнсу в HR-процеси. Він акцентує, що кадрова політика має відображати принципи законності, справедливості та підзвітності. Водночас важливо, щоб кожен працівник розумів свої обов'язки у сфері комплаєнсу.

Каптейн (2015) зазначає, що саме інтеграція політик визначає поведінку в організації. Письмові правила задають межі й формують очікування. Бекер і Герхарт (2016) розглядають кадрові політики як частину системи внутрішнього контролю. Вони забезпечують системне управління юридичними та етичними ризиками. Руссо (1995) підкреслює роль психологічного контракту. Трудові відносини базуються не лише на формальних угодах, а й на взаємних очікуваннях. Саме вони формують довіру і відданість. У цьому контексті Грінвуд (2002) зазначає, що впровадження комплаєнсу в управління персоналом допомагає збалансувати інтереси організації та працівників. Унаслідок кадрова політика стає не просто набором правил, а механізмом підтримки довіри в межах корпоративного управління.

Основні аспекти впровадження комплаєнсу в діяльність відділу управління персоналом включають:

- > Узгодженість політик. Кадрові правила мають відповідати законодавству та корпоративним етичним стандартам.
- > Процедурну справедливість. Рішення щодо персоналу мають бути послідовними, прозорими й недискримінаційними.



- > Документування та простежуваність. Усі процеси повинні мати підтвердження відповідності внутрішнім і зовнішнім вимогам.
- > Зворотний зв'язок і вдосконалення. Політики регулярно переглядають та адаптують до змін у законодавстві та стандартах.

Відповідно до ISO 37303:2025 вимоги комплаєнсу мають бути системно відображені в кадровій документації. Це стосується трудових договорів, внутрішніх політик, дисциплінарних процедур і систем оцінювання. У Європейському Союзі така інтеграція підкріплюється нормативними вимогами, зокрема:

- > Директивою 2000/78/ЄС щодо рівного ставлення у сфері зайнятості;
- > Директивою (ЄС) 2019/1937 про захист викривачів;
- > Загальним регламентом про захист даних (GDPR, 2016/679);
- > Директивою (ЄС) 2022/2464 (CSRD), що встановлює вимоги до звітності у сфері сталого розвитку.

Ці акти формують вимогу до кадрової політики, яка забезпечує справедливість, доброчесність і підзвітність на всіх рівнях організації.

Упровадження комплаєнсу в ключові HR-процеси охоплює такі напрями:

1. Добір персоналу та трудові відносини. Забезпечення недискримінаційного підходу, розкриття потенційних конфліктів інтересів і дотримання етичних стандартів під час найму.
2. Оцінювання результатів і поведінки. Включення показників етичної поведінки до системи оцінювання та застосування пропорційних дисциплінарних заходів.
3. Повідомлення про порушення та розгляд скарг. Створення безпечних каналів повідомлення та гарантія захисту від негативних наслідків для заявників.
4. Захист даних і управління документацією. Дотримання вимог GDPR і національного законодавства щодо конфіденційності й оброблення персональних даних.
5. Політики у сфері безпеки та рівності. Відповідність стандартам ISO 45001:2018, конвенціям МОП і нормам трудового законодавства України.

Приклад: узгодження кадрової політики в Siemens AG (ЄС). Після масштабних комплаєнс-реформ компанія «Siemens» переглянула глобальні кадрові політики та узгодила їх з міжнародними стандартами й вимогами ЄС. У кожній політиці з'явився окремий розділ «Комплаєнс та етика», де чітко визначено обов'язки працівників, порядок повідомлення про порушення та можливі санкції. Регулярні аудити забезпечують відповідність локальних кадрових документів єдиним корпоративним підходам.

Українська правова та інституційна база. В Україні інтеграція комплаєнсу в кадрову документацію ґрунтується на національному законодавстві та вимогах ЄС, зокрема:

- Кодексі законів про працю України;



**Co-funded by
the European Union**



- Законі «Про запобігання корупції»;
- Законі «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків»;
- Законі «Про захист персональних даних».

Приклад: *Укренерго (Україна).* У 2023 році компанія «Укренерго» впровадила положення щодо протидії корупції та захисту даних у кадрову політику. Після цього компанія розпочала регулярні перевірки та системне навчання працівників. Це дало результат: кількість порушень політик помітно зменшилася.

Вівер і Тревіньо (2001) підкреслюють, що програми з етики та комплаєнсу не працюють окремо від функції управління персоналом. Саме через кадрові процеси забезпечується відчуття справедливості, прозорості та довіри. Каптейн (2015) також зазначає, що ефективність комплаєнсу залежить від його впровадження в систему управління. У цій системі відділ управління персоналом виступає механізмом, який переводить етичні стандарти в щоденну практику.

Ефективна інтеграція функцій управління персоналом і комплаєнсу передбачає:

- > Спільне розроблення політик. Відділ управління персоналом відповідає за зрозумілість і практичність політик для працівників, а комплаєнс-функція — за їхню відповідність законодавству та етичним стандартам.
- > Міжфункціональну взаємодію. Представники HR, юридичного підрозділу та комплаєнсу спільно переглядають політики, оцінюють ризики та реагують на порушення.
- > Навчання та інформування. Відділ управління персоналом організовує адаптацію нових працівників і програми розвитку, які формують розуміння комплаєнсу та доброчесності.
- > Моніторинг і вдосконалення. Дані аудитів і опитувань працівників використовуються для регулярного оновлення політик і покращення підходів.

Унаслідок формується середовище, де комплаєнс сприймається не як контроль, а як спільна цінність, закріплена в HR-процесах і щоденній поведінці.

Приклад: Unilever (ЄС). У Unilever створено спільний орган з етики та комплаєнсу, який регулярно переглядає кадрові політики. До його роботи залучені HR, юридичний підрозділ і аудит. Це дає змогу підтримувати єдині стандарти та швидко реагувати на зміни. Такий підхід став орієнтиром для багатонаціональних компаній.

Попри наявність чітких підходів, інтеграція стикається з типовими труднощами:

- > перевантаження політиками та надмірна формалізація;
- > опір з боку працівників, коли комплаєнс сприймається як контроль;
- > часті зміни регуляторних вимог;
- > необхідність балансувати між конфіденційністю та прозорістю.

Тому ключове значення має позиція керівництва і якість комунікації. Політики



мають працювати на практиці, а не залишатися формальністю. Саме такий підхід відповідає ціннісній моделі комплаєнсу, закладеній у ISO 37303:2025.

6.3. Добір персоналу, адаптація та етичне введення в посаду

Добір персоналу та адаптація нових працівників — це перші етапи, на яких цінності організації стикаються з особистими цінностями людини. Саме тут формується базове розуміння того, як працює комплаєнс на практиці. Як зазначають Вівер і Тревіньо (2001), на етичну культуру впливають не лише самі працівники, а й очікування, які їм задають з першого дня. Якщо ці очікування чітко сформульовані, працівник відразу розуміє свої правові, етичні та професійні обов'язки.

ISO 37303:2025 підкреслює, що розвиток компетентності та обізнаності має починатися ще до працевлаштування і тривати протягом усього періоду роботи. Це означає, що комплаєнс не обмежується навчанням після найму, а закладається вже на етапі добору кандидатів.

Каптейн (2015) показує, що комплексні етичні програми знижують рівень порушень. Ідеться не лише про політики, а про системну роботу: кодекси поведінки, навчання та моніторинг. Вівер і Тревіньо (2001) доповнюють це, підкреслюючи роль лідерства, культури та соціалізації. Саме вони визначають, як працівники поведуться в реальних ситуаціях.

Разом ці підходи демонструють просту річ: процеси на старті мають вирішальне значення. Добір, адаптація та введення в посаду формують команду, яка або дотримується принципів доброчесності, або ігнорує їх.

Добір і введення в посаду мають відповідати законодавчим вимогам щодо рівності та захисту даних.

Європейський Союз:

- > Директива 2000/78/ЄС — рівне ставлення у сфері зайнятості;
- > GDPR (2016/679) — оброблення персональних даних кандидатів і працівників.

Україна:

- > Закон «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків»;
- > Закон «Про захист персональних даних».

ISO 37303:2025 також вимагає, щоб ці принципи були не лише задекларовані, а й закріплені в процедурах. Організації мають формалізувати підходи до добору та адаптації і документувати, як перевіряється доброчесність і компетентність кандидатів.

Етичний добір персоналу передбачає дотримання вимог комплаєнсу на всіх етапах — від опису вакансії до фінальної пропозиції. Кадрові політики мають визначати прозорі критерії добору, об'єктивні методи оцінювання та механізми



**Co-funded by
the European Union**



запобігання упередженості. На практиці використовують структуровані співбесіди, розкриття потенційних конфліктів інтересів, перевірку доброчесності та форми згоди, що відповідають вимогам GDPR. Прозорий процес добору підвищує довіру та водночас демонструє реальні цінності організації.

Адаптація перетворює нових працівників на повноцінних учасників корпоративної культури. Саме на цьому етапі політики комплаєнсу переходять у щоденну практику. Нові працівники мають зрозуміти вимоги антикорупційної політики, правила захисту даних, стандарти безпеки праці та принципи недопущення домагань. Ефективна адаптація включає: ознайомчі сесії щодо Кодексу поведінки та внутрішніх процедур контролю; електронні навчальні модулі з етики та GDPR; письмове підтвердження розуміння політик комплаєнсу; програми наставництва із залученням більш досвідчених працівників. HR-системи фіксують проходження навчання та результати оцінювання, що дає змогу контролювати рівень засвоєння вимог комплаєнсу.

Етична адаптація не обмежується формальним навчанням. Вона формує спільне розуміння цінностей і відповідальності. Важливо, щоб керівники пояснювали не лише правила, а й причини їх дотримання. Для цього використовують обговорення реальних етичних дилем, внутрішні посібники, що пов'язують цінності з практикою, а також опитування для оцінювання рівня довіри та прозорості. Коли працівники відчують психологічну безпеку, вони частіше висловлюють свою позицію, що знижує ризик порушень.

Основні виклики у доборі, адаптації та введенні в посаду: баланс між перевіркою кандидатів і захистом персональних даних; необхідність підтримувати зацікавленість без формалізації процесів; адаптація матеріалів для віддаленого або гібридного формату роботи; подолання скептичного ставлення до комплаєнсу як формальності. Тому організації мають регулярно оновлювати матеріали для адаптації, враховувати зворотний зв'язок працівників і використовувати результати внутрішніх розслідувань для вдосконалення навчальних програм.

6.4. Управління компетенціями й безперервний професійний розвиток (CPD)

Управління компетенціями й безперервний професійний розвиток (CPD) формують основу стійкої культури комплаєнсу. Як зазначають Тревіньо, Вівер і Браун (2008), організаційна доброчесність залежить не лише від наявності правил, а й від здатності працівників правильно їх розуміти і застосовувати. Тому роль управління персоналом не обмежується навчанням. Вона охоплює формування системи компетенцій, спостереження за поведінкою та розвиток навичок, які підтримують комплаєнс у повсякденній роботі.

Пейн (1994) розрізняє два підходи до комплаєнсу: заснований на правилах і заснований на цінностях. Етична поведінка стає сталою тоді, коли працівники діють не лише через вимоги, а через розуміння цінностей організації.

Каптейн (2015) показує, що ефективні програми поєднують навчання, моніторинг



і оцінювання. Саме така комбінація дає вимірюваний вплив на поведінку.

Бояцис (2009) визначає компетенцію як поєднання знань, навичок і установок, яке забезпечує стабільну ефективність у різних ситуаціях. Це особливо важливо для ролей, пов'язаних з підвищеними комплаєнс-ризиками.

Ширі та ін. (2023) і Фрідман (2023) підкреслюють, що безперервний професійний розвиток перетворює комплаєнс на постійний процес. Це вже не разове навчання, а системна робота над знаннями, навичками і поведінкою, потрібними в умовах змін.

Зрештою, Т. Кларк (2022) підкреслює, що управління компетенціями підсилює ефективність управління, оскільки узгоджує професійний розвиток працівників з етичними та юридичними вимогами.

Усі ці підходи сходяться в одному: розвиток компетенцій є не лише вимогою комплаєнсу, а й стратегічною інвестицією в людський капітал.

ISO 37303:2025 формалізує зв'язок між компетенціями та результатами у сфері комплаєнсу. Стандарт вимагає, щоб організації:

- визначали профілі компетенцій для посад з підвищеними комплаєнс-ризиками;
- встановлювали вимоги до знань і поведінки, зокрема у сферах протидії корупції, захисту даних і безпеки;
- оцінювали компетентність через тестування, спостереження та колегіальну оцінку;
- зберігали задокументовані підтвердження компетентності для аудиту;
- забезпечували безперервне навчання, коучинг і розвиток з урахуванням рівня ризику.

Такий підхід гарантує, що працівники мають не лише технічні знання, а й етичну обізнаність, необхідну для прийняття рішень у межах законодавства та стандартів.

Приклад: Deloitte. Deloitte реалізує глобальну програму розвитку у сфері комплаєнсу, у межах якої всі фахівці щорічно проходять навчання та сертифікацію з етики та доброчесності. Програма поєднує навчальні модулі, орієнтовані на міжнародні стандарти, з практичними кейсами та симуляціями. Результати навчання відстежують через систему управління навчанням (LMS). Дані про проходження програм пов'язують з результатами комплаєнс-аудитів, що дає змогу оцінити реальний вплив навчання на поведінку.

У Європейському Союзі управління компетенціями узгоджується з низкою стратегічних документів:

- > Програма розвитку навичок ЄС (2020) підтримує навчання протягом усього життя та формує підхід до етичної зайнятості;
- > Європейська рамка кваліфікацій (EQF) пов'язує рівні компетентності з професійними стандартами;
- > ISO 45001:2018 вимагає підтвердженої компетентності у сфері охорони праці та безпеки;



**Co-funded by
the European Union**



- > Директива (ЄС) 2019/1937 передбачає інформування та навчання щодо процедур повідомлення про порушення і прав захисту.

В Україні розвиток компетенцій і безперервний професійний розвиток регулюють такі документи:

- > Кодекс законів про працю України передбачає підвищення кваліфікації працівників;
- > Закон «Про професійний розвиток працівників» визначає формальні та неформальні форми навчання;
- > Закон «Про запобігання корупції» встановлює вимоги до навчання для відповідальних осіб;
- > Стратегія людського розвитку акцентує на компетентнісному підході та професійній етиці.

Українські університети та компанії дедалі частіше впроваджують модулі з комплаєнсу, безпеки та етики у програми розвитку персоналу. Це свідчить про поступове узгодження з європейськими підходами.

Безперервний професійний розвиток робить комплаєнс частиною постійного навчання. Він формує здатність адаптувати поведінку до змін у законодавстві, технологіях і суспільних очікуваннях.

ISO 37303:2025 рекомендує документувати всі заходи розвитку: навчання, наставництво, електронні курси, сертифікацію — і пов'язувати їх із KPI у сфері комплаєнсу.

Ефективна система безперервного професійного розвитку (CPD) включає:

- > річні плани навчання, сформовані з урахуванням оцінки ризиків;
- > спеціалізовані курси для підрозділів з підвищеним рівнем ризику, зокрема фінансів, закупівель і захисту даних;
- > програми для керівників, спрямовані на розвиток навичок етичного прийняття рішень;
- > співпрацю з університетами та сертифікаційними органами;
- > оцінювання ефективності CPD через аудити, опитування та аналіз кадрових даних.

Цифрова трансформація посилює ці процеси. Вона дає змогу персоналізувати навчання за допомогою інструментів на основі штучного інтелекту та швидше виявляти прогалини в компетенціях.

Разом з тим інтеграція управління компетенціями та CPD супроводжується низкою викликів:

- > нестача сертифікованих тренерів і якісних програм;
- > необхідність балансувати між регуляторними вимогами та гнучкістю навчання;



- > складність оцінювання впливу на етичну культуру;
- > ризик «втоми від комплаєнсу» через надмірну формалізацію процесів.

6.5. Оцінювання результатів роботи та поведінки у сфері комплаєнсу

Оцінювання результатів роботи є ключовим інструментом, завдяки якому організація поєднує етичні цінності з реальною поведінкою працівників.

Традиційні системи зосереджуються на тому, що саме досягається: продуктивність, обсяги продажів, ефективність. У комплаєнс-орієнтованому підході не менш важливо оцінювати, як саме досягаються ці результати.

Саме тому оцінювання поведінки змінює саму логіку управління результативністю. Воно перестає бути лише інструментом контролю і стає механізмом етичного управління.

Л. Пейн (1994) розрізняє підхід, заснований на правилах, і підхід, заснований на цінностях. Перший спирається на санкції, другий формує відповідальну поведінку завдяки спільним принципам.

М. Каптейн (2015) наголошує, що ефективність етичних програм можна оцінювати за конкретними показниками. Ідеться про склад і послідовність елементів програми та їхній вплив на поведінку працівників. Такі показники дозволяють оцінювати рівень справедливості, прозорості та доброчесності.

М. Армстронг і С. Тейлор (2021) підкреслюють, що сучасні системи оцінювання мають бути безперервними, базуватися на даних і підтримувати розвиток працівників.

Т. Кларк (2021) зазначає, що сучасне корпоративне управління дедалі більше спирається на цінності. Це означає, що цінності мають виявлятися в конкретних діях і бути вимірюваними.

Отже, ефективна система оцінювання має враховувати як компетентності, так і поведінку. Саме так формується етична результативність в організації.

Стандарт ISO 37303:2025 вимагає, щоб цілі у сфері комплаєнсу були впроваджені в системи оцінювання ефективності персоналу. Це передбачає:

- > зв'язок показників оцінювання з етичною поведінкою;
- > фіксацію доказів дотримання вимог у документації щодо результатів роботи;
- > включення комплаєнс-цілей до оцінювання діяльності керівництва;
- > забезпечення захисту персональних даних під час оцінювання відповідно до GDPR (2016/679).

Додаткові рамки, які підсилюють ці вимоги:

- > ISO 45001:2018 інтеграція показників у сфері охорони праці та безпеки;



**Co-funded by
the European Union**



- > Директива (ЄС) 2022/2464 (CSRD) встановлює вимоги до ESG-показників, включаючи управління та етику;
- > Закон України «Про запобігання корупції» передбачає врахування етичних критеріїв у державному секторі;
- > Закон України «Про державну службу» закріплює доброчесність як критерій оцінювання.

Відділи управління персоналом упроваджують комплаєнс у систему оцінювання шляхом:

- > розроблення моделей оцінювання з урахуванням етичних показників;
- > навчання керівників оцінювати поведінку об'єктивно;
- > забезпечення єдиного підходу в усіх підрозділах;
- > ведення документації для внутрішніх і зовнішніх аудитів.

До типових комплаєнс-показників належать:

- > дотримання внутрішніх контролів і вимог звітності;
- > участь у навчанні з етики та комплаєнсу;
- > демонстрація етичного лідерства («Tone at the Top»);
- > внесок у розвиток різноманітності, інклюзивності та психологічної безпеки;
- > відсутність дисциплінарних порушень і конфліктів інтересів.

Приклад: Siemens AG (Німеччина). Розпочавши після 2006 року комплаєнс-реформи, Siemens впровадила принципи доброчесності та управління ризиками у систему управління персоналом. Менеджерів оцінюють не лише за бізнес-результатами, а й за їхньою поведінкою. Враховують участь у навчанні з комплаєнсу, етичне лідерство та прозорість у звітності. Критерії комплаєнсу та ESG також упроваджені в систему винагороди керівників. Це пов'язує доброчесність із довгостроковими результатами діяльності.

Ефективне оцінювання комплаєнсу спирається на збалансовані KPI, які поєднують кількісні та якісні показники:

- > рівень проходження навчання з комплаєнсу або HSEQ;
- > кількість етичних інцидентів і швидкість їхнього розв'язання;
- > результати опитувань працівників щодо довіри та етичного клімату;
- > документування обговорень комплаєнсу під час командних нарад.

М. Каптейн (2015) підкреслює, що такі показники мають стимулювати усвідомлену поведінку, а не формальне виконання вимог.

Сучасні підходи до управління ефективністю дедалі більше зосереджуються на поведінкових критеріях. Ідеться про послідовність, прозорість і довіру як ключові ознаки етичної організаційної культури.

Приклад: Microsoft (Global). Модель оцінювання ефективності та розвитку



в Microsoft (PDA) фокусується не лише на результатах, а й на способі їх досягнення. Вона базується на принципах «Модель, наставництво, турбота». Керівники та працівники мають демонструвати відповідальність, повагу та доброчесність у щоденній роботі. Етична й інклюзивна поведінка є обов'язковою вимогою для всіх ролей. Під час оцінювання обговорюється, як ці принципи реалізуються на практиці. Результати такої оцінки впливають на розвиток, кар'єрне зростання та систему винагород.

Сучасні HR-системи застосовують комплексні підходи для оцінювання комплаєнсу:

- > 360°-зворотний зв'язок від колег і підлеглих щодо етичної поведінки;
- > шкали поведінкового спостереження (BOS), що фіксують конкретні дії;
- > інструменти самооцінювання, які стимулюють етичну рефлексію;
- > інтеграцію з аудитом, коли результати оцінювання зіставляються з даними внутрішнього контролю;
- > цифрову аналітику для відстеження навчання та інцидентів з урахуванням вимог GDPR.

В українських компаніях, зокрема в енергетиці, банківській сфері та телекомунікаціях, помітна тенденція до впровадження комплаєнсу в системи управління ефективністю.

На практиці це проявляється так:

- > включення етичних стандартів і принципів доброчесності до посадових інструкцій, кодексів поведінки та форм оцінювання;
- > регулярні тренінги й самооцінювання обізнаності з комплаєнсу, антикорупційної політики та захисту даних;
- > врахування показників HSEQ і антикорупційних вимог у стратегічному плануванні та KPI;
- > запровадження матеріального і нематеріального заохочення, пов'язаного з етичною поведінкою.

Водночас інтеграція комплаєнсу в систему оцінювання супроводжується викликами. Далі розглянуто ключові сфери, які потребують додаткової уваги та вдосконалення.

Серед основних викликів можна виокремити:

- > культурний опір, коли працівники сприймають моніторинг як контроль;
- > складність вимірювання етичної поведінки;
- > упередженість керівників під час суб'єктивного оцінювання;
- > надмірну формалізацію, яка звужує простір для відкритого діалогу.

М. Армстронг і С. Тейлор (2021) наголошують, що сучасне управління ефективністю має бути безперервним й орієнтованим на розвиток. Його основою є регулярний коучинг і конструктивний зворотний зв'язок, а не разові щорічні оцінювання.



**Co-funded by
the European Union**



Т. Кларк (2021) підкреслює, що системи корпоративного управління і комплаєнсу працюють найкраще тоді, коли в них закладено постійний етичний діалог, прозорість і підзвітність у щоденній практиці.

У такому підході комплаєнс перестає бути лише механізмом контролю. Він стає процесом навчання і професійного розвитку.

За належної інтеграції оцінювання на основі комплаєнсу дає відчутні результати:

- > посилення етичної культури та психологічної безпеки;
- > зростання довіри і прозорості;
- > підвищення залученості та утримання персоналу;
- > зниження репутаційних і юридичних ризиків;
- > узгодження HR-систем із цілями ESG та сталого розвитку.

Практика показує, що організації, які впроваджують доброчесність у систему оцінювання, досягають вищого рівня довіри, гнучкості та довгострокової стійкості.

6.6. Навчальні програми та підвищення обізнаності з комплаєнсу

Навчання з комплаєнсу та ініціативи з підвищення обізнаності формують освітню основу системи управління комплаєнсом (CMS). Якщо кодекси поведінки визначають стандарти, то навчання забезпечує їх розуміння і застосування в щоденній роботі. Програми підвищення обізнаності доповнюють навчання. Вони впроваджують принципи доброчесності в повсякденну комунікацію і підтримують культуру етичної уважності на всіх рівнях організації.

ISO 37303:2025 визначає компетентність і обізнаність як базові елементи CMS. Стандарт підкреслює, що комплаєнс має підтримуватися шляхом безперервного навчання, а не разових інструктажів. Ефективні програми враховують зміни ризиків, ролей і регуляторних вимог. Це дає змогу працівникам постійно розуміти свої обов'язки у сфері комплаєнсу.

Л. Пейн (1994) розрізняє підхід, заснований на правилах, і підхід, заснований на цінностях. Стійкий комплаєнс формується тоді, коли формальні вимоги підкріплюють етичним осмисленням.

М. Каптейн (2015) наголошує, що результат дає саме комплексний підхід. Програми, які поєднують навчання, комунікацію і механізми підзвітності, ефективніше зменшують неетичну поведінку і підвищують рівень обізнаності.

В. Т. Дж. Бранч і М. Джордж (2017) доводять, що навчання через рефлексію формує професійну етику. Воно допомагає змінювати поведінку шляхом самоаналізу і зворотного зв'язку. У комплаєнсі це означає розвиток етичного мислення і відповідальності, а не лише знання правил.

Р. Сімс (2002) підкреслює значення практико-орієнтованого навчання — симуляцій, рольових ігор і кейсів. Саме такі формати допомагають перетворювати знання на послідовну етичну поведінку.



**Co-funded by
the European Union**



Отже, навчання з комплаєнсу виконує подвійну функцію. Воно не лише передає знання, а й формує культуру.

Відповідно до ISO 37303:2025 організації мають:

- > проводити навчання з урахуванням рівня комплаєнс-ризиків і ролей працівників;
- > забезпечувати розуміння обов'язків і відповідальності за прийняття рішень;
- > зберігати підтверджені записи для аудиту;
- > оцінювати ефективність через тестування, опитування та аналіз інцидентів.

Поєднання структурованого навчання і постійних ініціатив з підвищення обізнаності допомагає впроваджувати комплаєнс у щоденну взаємодію. Так формується стійка культура доброчесності. У підсумку ці підходи показують, що навчання виконує дві функції — запобігає порушенням і водночас розвиває організацію.

Щоб навчання давало вимірюваний результат, воно має спиратися на чіткі цілі. Вони повинні напряму пов'язувати результати навчання з поведінкою працівників й управлінням ризиками.

До основних цілей навчання з комплаєнсу належать:

- > розширення знань — розуміння законодавства, нормативних вимог і внутрішніх політик;
- > зміна поведінки — формування етичних моделей дій;
- > зниження ризиків — запобігання корупції, витокам даних та іншим порушенням;
- > зміцнення корпоративної культури — закріплення принципів доброчесності як частини ідентичності організації;
- > готовність до аудиту — підтвердження рівня компетентності та обізнаності.

Емпіричні дослідження показують, що добре побудовані HR-програми підвищують залученість працівників і сприяють формуванню культури відповідальності.

Приклад: Deloitte. Deloitte впроваджує глобальну систему навчання з етики та комплаєнсу, яка поєднує базові модулі та програми для конкретних ролей. Навчання є обов'язковим: при прийомі на роботу, під час кар'єрного зростання і регулярно для всіх працівників. Програма охоплює онлайн-курси, віртуальні та очні заняття, а також інтерактивні кейс-обговорення. Окрему увагу приділено темам захисту даних та інформаційної безпеки через кампанії з підвищення обізнаності. Ефективність підтверджується щорічними опитуваннями, внутрішніми аудитами й регулярним підтвердженням дотримання Глобального кодексу поведінки.

Такий підхід показує, як різні формати навчання можуть працювати разом і підтримувати цілі комплаєнсу. Щоб досягти подібного ефекту, навчання має бути різноманітним за формами (табл. 6.1). Поєднання різних форматів підсилює розуміння етики та забезпечує глибше залучення і зворотний зв'язок.



Таблиця 6.1 Методи та форми навчання

Метод	Приклад
Електронне навчання	Масштабовані навчальні модулі щодо GDPR або боротьби з корупцією
Воркшопи (семінари-практикуми)	Інтерактивні обговорення практичних кейсів
Мікронавчання	Короткі цільові цифрові уроки
Симуляції / гейміфікація	Рольові ігри для відпрацювання поведінки в умовах етичного тиску
Менторство (наставництво)	Етичний коучинг від вищого керівництва
Інформаційні кампанії	Візуальні або відеоматеріали для підвищення обізнаності
Опитування	Вимірювання рівня знань та сприйняття культури комплаєнсу

Л. Пейн (1994) і Р. Сімс (2002) доводять, що інтерактивне навчання, прив'язане до реальних ситуацій, забезпечує краще засвоєння матеріалу. Гібридний формат (онлайн і очно) підвищує доступність і дає змогу охопити віддалені команди.

Поєднання цих підходів формує середовище безперервного навчання, де знання переходять у поведінку.

Щоб такі програми працювали, їхній вплив потрібно системно вимірювати.

М. Армстронг і С. Тейлор (2021) підкреслюють, що навчання має базуватися на даних і давати вимірюваний результат.

Для оцінювання, зокрема, використовують:

- > результати тестування та сертифікації;
- > зменшення кількості порушень і повторних інцидентів;
- > результати опитувань щодо впевненості працівників в етичних нормах;
- > зворотний зв'язок від керівників про зміни в поведінці;
- > зв'язок між проходженням навчання і результатами аудитів.

М. Каптейн (2015) наголошує, що ефект таких програм проявляється з часом. Культурні зміни не можна оцінити миттєво, вони потребують тривалого спостереження.

Приклад: Unilever. Unilever реалізує глобальну програму ділової доброчесності, спрямовану на впровадження етичних принципів у щоденну роботу. Навчання є обов'язковим для всіх працівників і адаптується під ролі та регіони. У 2023 році компанія оновила програму, додавши багатомовний формат і підхід



**Co-funded by
the European Union**



через кейси та історії. Це зробило навчання більш прикладним і зрозумілим. Проходження навчання відстежується через цифрову платформу, а культура доброчесності підтримується через канали повідомлення про порушення (Speak Up) та внутрішні комунікаційні кампанії. Цей приклад показує, що навчання з комплаєнсу не обмежується курсами. Воно працює як постійний процес, який підтримується системою комунікації та управління.

Щоб етичні цінності стали частиною повсякденної поведінки, організаціям недостатньо лише структурованого навчання.

Формування свідомості потребує постійної комунікації та видимого лідерства. Як підкреслює Т. Кларк (2021), прозора комунікація, лідерство, засноване на цінностях, і сильна етична культура підтримують довгострокову відданість організації.

На практиці використовують різні інструменти: інформаційні бюлетені, «дні доброчесності», короткі відео, послів етики та кампанії в інтранеті. Такі ініціативи роблять комплаєнс ближчим і зрозумілішим, надають йому «людського виміру» та підтримують постійну увагу до етичних питань.

Українські корпорації та державні установи поступово формують більш системні підходи до освіти у сфері комплаєнсу та доброчесності. Зокрема:

- > програми корпоративної етики та комплаєнсу в Групі «Нафтогаз», що підтримуються Кодексом етики та внутрішнім комплаєнс-офісом;
- > ініціативи з доброчесності та прозорості в «Укренерго», «ПриватБанку» та Національному банку України, спрямовані на підвищення якості управління та прийняття рішень;
- > національні цифрові платформи з протидії корупції, зокрема Study.NAZK, запущені Національним агентством з питань запобігання корупції;
- > заходи з підвищення обізнаності та нормативні ініціативи, спрямовані на забезпечення гендерної рівності та запобігання домаганням, які реалізуються в співпраці держави та міжнародних партнерів.

Ці приклади демонструють поступовий перехід від формального, орієнтованого на правила підходу до комплаєнсу до більш проактивного, такого, що базується на розвитку етичного мислення та формуванні культури доброчесності як у корпоративному, так і в державному секторі.

Зростання кількості ініціатив у сфері комплаєнсу та доброчесності свідчить про помітний прогрес у формуванні етичної свідомості на національному рівні. Разом з тим зберігається низка системних і практичних викликів, які потребують уваги для забезпечення довгострокової ефективності та сталого розвитку освіти у сфері комплаєнсу.

До найпоширеніших викликів належать:

- > обмежена локалізація міжнародних навчальних матеріалів;
- > перевантаження програмами навчання, що призводить до «втоми від комплаєнсу»;
- > недостатнє вимірювання довгострокового впливу навчання;



**Co-funded by
the European Union**



- > нестача сертифікованих тренерів у сфері комплаєнсу.

Водночас формуються нові тенденції:

- > використання адаптивних навчальних платформ на основі штучного інтелекту;
- > упровадження аналітики навчання в системи управління ефективністю;
- > розширення практико-орієнтованого та симуляційного навчання з етики за допомогою цифрових технологій;
- > зростання рівня професіоналізації та сертифікації викладачів і тренерів з комплаєнсу.

6.7. Культура HSEQ та залучення працівників до етичних практик

Концепція HSEQ — здоров'я, безпека, навколишнє середовище та якість — виходить за межі технічної відповідності та процедурного контролю. Вона охоплює ширший вимір організаційної етики. Зріла культура HSEQ забезпечує захист життя і здоров'я людей, збереження довкілля та прозорість і підзвітність у процесах управління якістю.

Як зазначають Л. Тревіньо та К. Нельсон (2021), етичні організації розглядають HSEQ не як набір вимог, а як моральний договір із працівниками та суспільством. Такий підхід відображає цінності турботи, поваги та відповідальності. Отже, комплаєнс і культура HSEQ тісно пов'язані та спираються на обізнаність, етичне лідерство й активну участь працівників.

Е. Шейн (2010) визначає організаційну культуру як систему спільних базових припущень, які формуються в процесі адаптації та взаємодії всередині організації. У контексті HSEQ це означає, що культура стає основою щоденної поведінки. Вона визначає, як працівники сприймають ризики, реагують на небезпеки та приймають рішення, пов'язані з безпекою і довкіллям.

Дж. Різон (1997) у моделі «швейцарського сиру» показав, що причини інцидентів найчастіше мають системний характер. Ідеться про такі чинники, як страх повідомляти про проблеми, приховування інформації або звикання до відхилень від норм. За відсутності відкритої етичної культури ці ризики накопичуються. Натомість середовище, яке заохочує відкритість і відповідальність, суттєво знижує ймовірність інцидентів.

Л. Пейн (1994) та М. Каптейн (2015) зазначають, що як етичні порушення, так і інциденти у сфері безпеки часто починаються з толерантності до незначних відхилень від встановлених стандартів. Коли дрібні порушення ігноруються, вони поступово розмивають етичні норми та виробничу дисципліну. У результаті це може призводити до серйозних організаційних наслідків.

Р. Ноуд (2020) підсилює цей висновок, наголошуючи на ролі залученості працівників. Високий рівень участі у формуванні культури безпеки свідчить про те, що організація сприймає HSEQ не як формальну вимогу, а як спільне етичне зобов'язання.



**Co-funded by
the European Union**



зання керівництва і працівників. Така залученість зміцнює довіру, підзвітність і колективну відповідальність.

Подібні результати наводять С. Кларк (2006) та М. Крістіан та ін. (2009). Вони показують, що активна участь працівників у середовищі з розвиненою культурою безпеки пов'язана зі зниженням кількості інцидентів і кращими показниками безпеки. Це підтверджує, що залученість виступає не лише поведінковим, а й етичним механізмом, який поєднує індивідуальні дії з організаційною цілісністю.

У підсумку культура HSEQ постає як цілісна етична система. Вона формується через етичне лідерство, постійне навчання і спільну відповідальність. Організації, які розвивають таку культуру, виходять за межі формального комплаєнсу і переходять до проактивного управління, де етика інтегрована в щоденну діяльність і рішення.

Етичні засади культури HSEQ формують основу того, як організації усвідомлюють і реалізують свої обов'язки у сферах безпеки, довкілля та якості. Водночас для переходу від цінностей до стабільної практики потрібні формалізовані структури та чіткі стандарти. Саме тому міжнародні, регіональні та національні рамки відіграють ключову роль в інституціоналізації HSEQ, встановлюючи обов'язкові вимоги, які перетворюють етичні принципи на конкретні зобов'язання.

Такі рамки підтримують етичні орієнтири через правові та процедурні механізми. Вони регулюють не лише операційні процеси, а й підсилюють відповідальність у сферах безпеки, екологічного управління та якості.

Міжнародні стандарти:

- > ISO 45001:2018 — системи управління охороною праці та безпекою;
- > ISO 14001:2015 — системи екологічного менеджменту;
- > ISO 9001:2015 — системи управління якістю;
- > ISO 37303:2025 — системи управління комплаєнсом;
- > Конвенції МОП № 155 та № 187 — охорона праці та розвиток безпеки і гігієни праці.

Європейський Союз:

- > Рамкова директива 89/391/ЄЕС встановлює вимоги щодо безпеки працівників, їх участі та консультацій;
- > Європейський «Зелений курс» (2019) та Директива (ЄС) 2022/2464 (CSRD) посилюють вимоги до прозорості екологічних і соціальних показників та впроваджують їх у корпоративне управління.

Україна:

- > Закон України «Про охорону праці»;
- > Закон України «Про охорону навколишнього природного середовища»;
- > Закон України «Про технічні регламенти та оцінку відповідності».

У сукупності ці рамки переводять HSEQ з добровільної ініціативи в системну



**Co-funded by
the European Union**



модель управління. Вони забезпечують узгодженість між результатами діяльності, управлінням ризиками та зобов'язаннями у сфері сталого розвитку, закріплюючи відповідальність за захист людей, суспільства та довкілля.

Етична культура HSEQ впроваджує моральні цінності — відповідальність, прозорість і турботу — в усі бізнес-процеси.

Як зазначає Л. Пейн (1994), підхід, заснований на доброчесності, спонукає як окремих людей, так і організації діяти відповідно до спільних цінностей. У цьому випадку рішення приймаються не через зовнішній контроль, а через внутрішнє переконання. Такий підхід підкреслює: ефективний комплаєнс залежить не лише від формального дотримання стандартів, а й від принципової готовності діяти правильно.

Перехід від намірів до сталої поведінки потребує системних механізмів. У цьому процесі ключову роль відіграє взаємодія функцій управління персоналом і комплаєнсу. Вони спільно формують культуру HSEQ через:

- > впровадження цінностей HSEQ у політики та навчальні програми;
- > просування принципів «нульової шкоди» та психологічної безпеки;
- > гарантування відсутності репресій за повідомлення про інциденти;
- > заохочення проактивної поведінки у сфері безпеки та сталого розвитку;
- > включення HSEQ-поведінки до систем оцінювання результатів роботи.

Етичне лідерство є критичним чинником. М. Каптейн (2015) показує, що лідерство, засноване на доброчесності, зменшує кількість порушень і підвищує довіру до каналів повідомлення про проблеми.

Приклад: Shell Europe (Нідерланди). Довгострокова програма Shell «Goal Zero» впроваджує етичні принципи та питання безпеки в щоденне прийняття операційних рішень. Її мета — повністю усунути шкоду для людей і довкілля. Усі працівники та підрядники проходять навчання за програмою «Правила порядку життя», яка визначає критично важливі правила безпеки та підкреслює особисту відповідальність. Окремим інструментом є «Safety Moments (Моменти безпеки)» — короткі обговорення на початку зустрічей, під час яких аналізують реальні інциденти, потенційні ризики або ситуації, що могли призвести до нещасних випадків. Така практика формує спільну відповідальність і підтримує постійну увагу до ризиків.

Згідно зі Звітом Shell про сталий розвиток за 2023 рік, компанія демонструє один з найнижчих показників виробничого травматизму в галузі. Зокрема, протягом останнього десятиліття стабільно знижується показник LTIF, а у 2020 році зафіксовано нуль смертельних випадків під оперативним контролем компанії. Цей приклад показує, як культура безпеки та етичне лідерство можуть бути впроваджені в систему управління HSEQ.

Досвід Shell також підтверджує: сильну культуру HSEQ неможливо підтримувати лише через політики або формальне лідерство. Вона потребує постійної участі на всіх рівнях організації. Працівники відіграють активну роль у впровадженні



принципів безпеки та етики в щоденну роботу. Саме тому залученість стає ключовим елементом ефективного комплаєнсу та управління ризиками.

Залученість змінює сам підхід до комплаєнсу. Він перестає бути зовнішнім контролем і стає спільною відповідальністю.

Дж. Різон (1997) підкреслює, що ефективне управління ризиками залежить від здатності організації вчасно виявляти приховані системні слабкості, перш ніж вони призведуть до інцидентів.

Такий проактивний підхід до ризиків базується на спільній уважності, взаємній підтримці та відкритій комунікації в командах. Коли працівники активно залучені до управління безпекою, вони не просто виконують процедури, а свідомо беруть відповідальність за запобігання помилкам і зниження ризиків. У цьому контексті залученість стає ключовим чинником формування культури HSEQ — культури, що тримається на довірі, відповідальності та спільних цінностях.

Практичні інструменти залучення включають:

- > комітети з безпеки та оцінки ризиків за участі працівників;
- > право зупинити роботу в разі небезпеки;
- > внутрішні системи пропозицій щодо покращення безпеки та етики;
- > програми визнання, що заохочують безпечну та етичну поведінку.

Як показує С. Кларк (2006), позитивний клімат безпеки, підкріплений реальною участю працівників, прямо пов'язаний із кращими показниками безпеки. У такому середовищі співробітники стають носіями норм, впливаючи на поведінку колег і підсилюючи культуру відповідальності.

Приклад: *Siemens Energy (Німеччина). Siemens Energy впровадила канал повідомлень «Speak Up», доступний цілодобово як для працівників, так і для зовнішніх сторін. Він дозволяє анонімно повідомляти про потенційні порушення комплаєнсу або безпеки. Цей підхід показує, як системи HSEQ і комплаєнсу можуть бути вбудовані в культуру організації через відкриту комунікацію та довіру. Водночас досвід Siemens Energy підтверджує: етичну та безпекову цілісність неможливо забезпечити окремими ініціативами. Вона потребує узгодженої системи, де комплаєнс, охорона праці та екологічне управління працюють як єдиний механізм.*

Саме таку інтеграцію підтримують міжнародні стандарти, зокрема ISO 37303:2025, ISO 45001:2018 та ISO 14001:2015. Вони задають спільну рамку, що базується на компетентності, лідерстві та безперервному вдосконаленні.

Стандарти ISO підкреслюють взаємозв'язок між управлінням комплаєнсом, охороною праці, безпекою та екологічним менеджментом. У разі їх узгодженого впровадження ці підходи формують інтегровані системи управління (IMS), які забезпечують цілісність управління та підсилюють етичну відповідальність організації.

Інтегровані системи зазвичай передбачають:

- > уніфікацію реєстрів ризиків у сферах HSEQ та комплаєнсу;



**Co-funded by
the European Union**



- > стандартизацію процедур аудиту та звітності;
- > використання цифрових панелей для спільного моніторингу показників;
- > перехресне навчання працівників, що поєднує етичні й технічні аспекти і формує спільну відповідальність.

Як зазначають Б. Бекер та Б. Герхарт (2016), інтеграція управлінських систем і HR-практик покращує внутрішню комунікацію, зменшує дублювання функцій і підвищує адаптивність організації.

В Україні компанії поступово узгоджують підходи до HSEQ з європейськими стандартами сталого розвитку та комплаєнсу. Це виявляється у практиках провідних підприємств і установ, які впроваджують етичні, екологічні та безпекові вимоги у щоденну діяльність.

Серед практичних прикладів можна виділити такі:

- > Укренерго впровадило Програму комплаєнсу та Кодекс етики, які визначають підходи до доброчесності та підзвітності. Компанія також використовує інтегровану систему управління (IMS), сертифіковану за ISO 9001, ISO 14001 та ISO 45001, що охоплює екологічне управління, охорону праці та безпеку, а також етичні аспекти управління.
- > ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» підтримує систему екологічного менеджменту за ISO 14001:2015 та публічно розкриває екологічні показники через платформу «Екологія», демонструючи прозорість і відповідальність.
- > Група «Нафтогаз» впроваджує в операційні процеси стандарти етики й комплаєнсу через відповідну політику і механізми корпоративного управління.

Ці приклади показують поступове наближення українського бізнесу до європейських стандартів доброчесності, прозорості та відповідального управління. Ідеться не лише про формальні вимоги, а й про впровадження етичних принципів у щоденну практику.

Разом з тим зріла культура HSEQ не формується автоматично через наявність стандартів. Вона потребує регулярної оцінки, зворотного зв'язку та постійного вдосконалення, щоб етичні принципи реально працювали, а не залишалися задекларованими.

Оцінка культури HSEQ передбачає використання як кількісних, так і якісних показників:

- > показники безпеки й екологічної ефективності (дані про нещасні випадки, викиди, відходи);
- > опитування співробітників щодо етичного клімату та рівня довіри;
- > результати аудитів, зокрема щодо участі у навчанні та якості звітності;
- > аналіз якісного зворотного зв'язку.

Т. Гараван (2019) рекомендує здійснювати безперервне оцінювання, поєднуючи



кількісні KPI з якісними показниками етичної зрілості.

Провідні організації використовують моделі зрілості культури, поступово переходячи від підходу, заснованого на формальному дотриманні вимог, до культури, що ґрунтується на цінностях.

Безперервне оцінювання культури HSEQ дає змогу не лише визначати сфери для вдосконалення, а й розуміти, як організація еволюціонує — від формальних комплаєнс-структур до повноцінної етичної екосистеми.

Водночас для збереження такого прогресу необхідно долати низку системних і поведінкових викликів, які й далі стримують зрілість культури HSEQ та впровадження комплаєнсу, зокрема:

- > недостатня координація між функціями комплаєнсу та HSEQ;
- > надмірний фокус на документації замість реальної поведінки;
- > обмежені повноваження у сфері звітування;
- > опір культурним змінам.

Серед нових тенденцій:

- > прогнозна аналітика безпеки на основі штучного інтелекту;
- > інтегровані ESG–HSEQ інформаційні панелі;
- > використання ігрових підходів у навчанні для підвищення етичної обізнаності;
- > узгодження принципів HSEQ із Цілями сталого розвитку ООН (ЦСР).

Подальший розвиток систем HSEQ та комплаєнсу потребує не лише технічного вдосконалення управлінських механізмів. Він також вимагає формування зрілої організаційної культури, у якій етична відповідальність, прозорість і безпека виступають стратегічними чинниками сталого розвитку та довіри зацікавлених сторін.

6.8. Цифрова трансформація, етичне лідерство й майбутні тенденції у сфері комплаєнсу в управлінні персоналом

Цифрова трансформація та етичне лідерство сьогодні є ключовими рушіями розвитку комплаєнсу у сфері управління персоналом.

Автоматизація, аналітика та штучний інтелект дедалі активніше впливають на добір персоналу, навчання та управління ефективністю. Вони відкривають нові можливості для підвищення ефективності, водночас створюючи складні виклики для етичного управління.

Глобальні тенденції, зокрема інтеграція принципів ESG, поширення дистанційної роботи та зростання вимог до прозорості даних, змінюють саму логіку корпоративної відповідальності.

У сучасному менеджменті етика все частіше розглядається не як інструмент



**Co-funded by
the European Union**



контролю, а як стратегічний ресурс. Вона формує довіру, підтримує репутацію та забезпечує стаке зростання.

У цьому контексті комплаєнс у сфері управління персоналом має розвиватися з урахуванням майбутніх викликів. Він повинен поєднувати технологічні рішення з людиноцентричним підходом до лідерства. Важливо, щоб системи, засновані на даних, зміцнювали доброчесність, а не перетворювалися на інструменти надмірного контролю.

Цифровий комплаєнс у HR дедалі більше розглядається як поєднання технологічних інновацій та етичних принципів корпоративного управління.

Це означає перехід від реактивного до проактивного підходу. У такій моделі цифрові інструменти, такі як аналітика персоналу, штучний інтелект і системи управління навчанням, використовуються не лише для контролю, а й для прогнозування ризиків і розвитку культури довіри.

Як підкреслюють М. Браун, Л. Тревіньо та Д. Гаррісон (2005), етичне лідерство передбачає демонстрацію нормативно належної поведінки через особисті дії та міжособистісні взаємодії. Саме таким чином формується моральний тон для всієї організації.

М. Каптейн (2008) визначає етичну культуру як систему чеснот, що підтримує усвідомлене прийняття рішень і сприяє відповідальній поведінці навіть у складних технологічних умовах.

Л. Пейн (1994) наголошує, що ефективний комплаєнс має ґрунтуватися не на примусі, а на внутрішній мотивації до доброчесності. Саме цей підхід забезпечує стійкість етичних рішень у цифровому середовищі.

Відповідально впроваджена HR-аналітика може стати дієвим інструментом раннього виявлення етичних і регуляторних ризиків за умови, якщо технологічні рішення поєднуюватимуться з принципами прозорості, справедливості та поваги до людської гідності.

Ці концептуальні засади етичного та цифрового комплаєнсу підкріплюються системою міжнародних і національних рамок. Вони формалізують принципи доброчесності, прозорості та підзвітності в корпоративному управлінні.

Саме такі рамки створюють регуляторну основу для цифрового HR-комплаєнсу.

Міжнародні та європейські стандарти:

- > ISO 37303:2025 Системи управління відповідністю. Настанови щодо управління компетентністю. Об'єднує компетентність, етику та лідерство як основу відповідального управління.
- > ISO 37000:2021 Управління організаціями. Настанови. Спрямований на формування культури доброчесності, досягнення етичних цілей і зміцнення довіри зацікавлених сторін.
- > GDPR (Регламент ЄС 2016/679). Встановлює вимоги до законного оброблення персональних і біометричних даних.
- > Закон ЄС про штучний інтелект (2024). Визначає стандарти прозорості,



справедливості та людського нагляду при використанні ШІ у сфері управління персоналом і комплаєнсу.

- > Керівні принципи ОЕСР для багатонаціональних підприємств (оновлення 2023 року). Сприяють відповідальній діловій поведінці, захисту викривачів і належній ретельності.

Україна:

- > Закон України «Про захист персональних даних». Гармонізований з підходами GDPR.
- > Закон України «Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги». Регулює цифрову ідентичність та електронні підписи.
- > Стратегія людського розвитку. Підкреслює роль етичного лідерства та розвитку компетентностей.
- > Стратегія цифрового розвитку інноваційної діяльності України. Спрямована на узгодження управлінських практик з європейськими стандартами прозорості та етики даних.

Спираючись на ці регуляторні та етичні рамки, організації дедалі активніше впроваджують цифрові інструменти, які переводять принципи комплаєнсу у щоденну практику управління персоналом.

Такі рішення дозволяють реалізувати вимоги міжнародних стандартів, GDPR і національного законодавства на практиці. Вони забезпечують прозорість процесів, підзвітність і системний моніторинг етичної поведінки на основі даних.

До найбільш поширених інструментів цифрового комплаєнсу у сфері управління персоналом належать різні системи та платформи (табл. 6.2).

Таблиця 6.2 Цифрові інструменти та технології для забезпечення дотримання вимог у сфері управління персоналом

Цифровий інструмент / Система	Функція в комплаєнсі
Системи управління навчанням (LMS)	Відстеження участі в тренінгах з питань комплаєнсу й етики.
Платформи HR-аналітики (SAP SuccessFactors, Workday)	Моніторинг дотримання політик, показників інклюзивності (різноманітності) та ризиків плинності кадрів.
Автоматизовані портали для повідомлень про порушення	Забезпечення анонімного звітування відповідно до вимог GDPR.
Інструменти рекрутингу на основі ШІ	Виявлення упередженості та конфлікту інтересів під час найму персоналу.



Цифрові системи управління документообігом (DMS)	Забезпечення захищених аудиторських слідів і контролю версій документів.
Панелі прогнозової аналітики (Dashboards)	Виявлення ранніх сигналів-попереджень про можливі порушення комплаєнсу.

Використання цифрових інструментів у комплаєнсі в управлінні персоналом підвищує точність, прозорість і підзвітність процесів. Це працює за умови, що технології застосовуються з дотриманням етичних принципів і підкріплені належними механізмами контролю.

Приклад: *Deloitte та Predictive Compliance Analytics. Deloitte використовує аналітику комплаєнсу в системах управління персоналом і ризиками для виявлення поведінкових та операційних відхилень. При цьому компанія дотримується принципу мінімізації даних і забезпечує їхню конфіденційність. З відкритих матеріалів Deloitte щодо етики та доброчесності видно, що використання прогнозової аналітики й інформаційних панелей підвищило прозорість процесів і дозволило оперативніше реагувати на ризики.*

Водночас ефективність таких інструментів визначається не лише технологіями. Вона залежить від того, як саме їх застосовують. Цифрові рішення самі по собі не забезпечують доброчесності. Вирішальну роль відіграють ті, хто їх розробляє, впроваджує і контролює. Тому важливо, щоб лідери усвідомлювали етичні наслідки автоматизації і спрямовували технології на підтримку, а не на підміну людських цінностей.

Це підводить до наступного виміру цифрової трансформації — етичного лідерства у сфері комплаєнсу.

Етичне лідерство поєднує технології з відповідальністю. На практиці це означає, що лідери:

- > підтримують відкритість і заохочують говорити про помилки;
- > демонструють відповідальне ставлення до даних на власному прикладі;
- > створюють середовище, у якому можна відкрито ставити під сумнів сумнівні або неетичні рішення, зокрема автоматизовані;
- > впроваджують етичні принципи в процеси цифровізації та інновацій;
- > пояснюють не лише правила, а й сенс, який за ними стоїть.

Як зазначають М. Браун, Л. Тревіньо та Д. Гаррісон (2005), етичні лідери формують стандарти поведінки через те, що вони підтримують, допускають і демонструють у щоденній роботі. Саме так доброчесність стає частиною управлінської практики, а не декларацією. Їхні рішення задають орієнтири і показують, яка поведінка є прийнятною. Тому комплаєнс у сфері управління персоналом має спиратися не лише на правила, а й на культуру, у якій є місце для діалогу, емпатії та спільної відповідальності.



**Co-funded by
the European Union**



Керівництво, відповідальне за дотримання стандартів у сфері управління персоналом, має формувати відповідне середовище. Саме це забезпечує стійкість етичної культури.

Приклад: SAP (Німеччина). Концепція «відповідального ШІ» в SAP узгоджує використання інструментів штучного інтелекту в аналітиці та доборі персоналу з принципами конфіденційності даних, прозорості та справедливості. Компанія зазначає, що перед реалізацією рішень на основі ШІ в HR-процесах запроваджуються механізми управління та нагляду, зокрема внутрішні етичні комітети з питань ШІ. На своїх кар'єрних ресурсах SAP також акцентує на етичному використанні штучного інтелекту в доборі персоналу. Зокрема, підкреслюється дотримання принципів прозорості, захисту персональних даних та узгодженості з комплаєнс-практиками у сфері HR.

Середовище комплаєнсу стрімко змінюється під впливом цифрових, соціальних та екологічних чинників.

Ключові глобальні тенденції включають:

- > моніторинг комплаєнсу на основі ШІ, зокрема використання прогнозних моделей для виявлення порушень ще до їх виникнення;
- > інтеграцію з ESG, що передбачає поєднання показників комплаєнсу з екологічними та соціальними метриками;
- > алгоритмічну прозорість, яка включає обов'язкові аудити кадрових рішень, прийнятих із застосуванням ШІ;
- > людиноцентричне лідерство, де емпатія, інклюзивність і психологічна безпека розглядаються як ключові компетенції;
- > комплаєнс у гібридному форматі роботи, зокрема політики цифрової поведінки, кібербезпеки та транскордонної зайнятості;
- > етичну звітність у сфері сталого розвитку, включно з ESG-індикаторами, що відображають рівень доброчесності та довіри.

У найближчі роки комплаєнс трансформуватиметься у вимірювану систему етичної діяльності, яка поєднує правові, соціальні та управлінські аспекти відповідальності.

В Україні також поступово формується інфраструктура цифрового комплаєнсу та етики. Національні ініціативи дедалі більше узгоджуються з європейськими стандартами прозорості, підзвітності та захисту даних.

Показовим прикладом є Група «Нафтогаз», яка впровадила рішення SAP S/4HANA та SAP Business Planning and Consolidation для підвищення якості управління даними, прозорості та цілісності звітності. Ці інструменти підтримують реформи корпоративного управління та посилюють системи внутрішнього контролю і комплаєнсу.

На державному рівні Міністерство цифрової трансформації України просуває підходи до етичного та прозорого цифрового врядування. У 2024 році було оприлюднено «Білу книгу щодо регулювання штучного інтелекту в Україні», яка визначає національні рамки етичного використання ШІ, захисту даних і підзвітності



**Co-funded by
the European Union**



в публічному управлінні. Документ відображає орієнтацію України на європейські принципи відповідальної цифрової трансформації та людиноцентричного розвитку ШІ.

У сукупності ці ініціативи свідчать про поступове наближення України до європейських стандартів у сфері цифрового комплаєнсу. Вони підкреслюють важливість доброчесності, технологічної прозорості та поваги до прав людини як у корпоративному, так і в державному секторах.

Водночас цей рух супроводжується низкою викликів. Серед ключових — необхідність етичного нагляду за використанням ШІ та аналітики, усунення прогалин у захисті даних і розвиток управлінських компетентностей у сфері комплаєнсу. Розв'язання цих питань потребує системного підходу до навчання керівників і послідовної розбудови організаційної спроможності.

Відповідно до ISO 37303:2025 організації мають забезпечувати безперервний розвиток компетентностей у сфері етики, управління та комплаєнсу. Ключові напрями навчання охоплюють етичне мислення та прийняття рішень, етику даних і цифрову грамотність, взаємодію із зацікавленими сторонами, стійкість і психологічну безпеку, а також системне мислення та інтеграцію ESG.

Навчання лідерства доцільно вибудовувати як цілісну екосистему, що поєднує формальну освіту, наставництво або коучинг і регулярну рефлексивну практику. Водночас навіть в організаціях, де такі підходи вже працюють, етичні принципи не завжди легко трансформуються в послідовну поведінку.

До типових труднощів належать: необхідність балансувати між ефективністю автоматизації та належним етичним наглядом; ризик вигорання лідерів у кризових умовах; забезпечення узгодженості етичних стандартів у міжкультурному середовищі; подолання розриву між формальним регулюванням і практикою, що базується на цінностях.

Майбутнє комплаєнсу в управлінні персоналом значною мірою залежатиме від адаптивних, людиноцентричних лідерів, які сприймають доброчесність не як формальний обов'язок, а як безперервний процес навчання і розвитку.

Розвиток етичних компетентностей залишатиметься таким же важливим, як і технологічні інновації. Саме це формуватиме організації, у яких комплаєнс зміцнює довіру, а не зводиться до інструменту контролю.

Практичні вправи

Вправа 1. Роль HR у системах комплаєнсу

Ознайомтеся із ситуацією.

Українська енергетична компанія переглядає кадрову політику після внутрішнього аудиту, який виявив слабкий зв'язок між оцінкою ефективності працівників і навчанням з комплаєнсу.

Директор з управління персоналом планує запровадити нові процедури добору,



**Co-funded by
the European Union**



адаптації та оцінки компетентностей відповідно до ISO 37303:2025.

Завдання:

- > визначте, які HR-процеси безпосередньо впливають на ефективність комплаєнсу;
- > запропонуйте, як інтегрувати критерії етичної поведінки у добір, адаптацію та навчання;
- > запропонуйте два вимірювані KPI для оцінки ефективності комплаєнсу в HR.

Примітка: спирайтеся на ISO 37303:2025 та законодавство України (Трудовий кодекс, Закон «Про запобігання корупції», Закон «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків»).

Вправа 2. Рамка компетентностей

Ваша команда виступає консультантами виробничої компанії, яка готується до сертифікації за ISO 37303.

Завдання:

- > визначте три ключові комплаєнс-компетенції для менеджерів середньої ланки (знання, навички, ставлення);
- > розробіть короткий чекліст для щорічної оцінки цих компетентностей;
- > поясніть, як така система одночасно підтримує комплаєнс і мотивацію працівників.

Вправа 3. План CPD

Розробити план безперервного професійного розвитку (CPD) для відповідальних за комплаєнс у державній організації.

Завдання:

- > визначте річні цілі CPD з урахуванням ключових ризиків організації;
- > запропонуйте щонайменше три формати навчання (е-навчання, семінари, наставництво тощо);
- > опишіть, як вимірювати результати CPD і звітувати про них керівництву.

Примітка: узгодьте план із ISO 37303:2025 та Законом України «Про професійний розвиток працівників».

Вправа 4. Оцінка етичної діяльності

Завдання:

- > запропонуйте, як впровадити етичну поведінку та участь у комплаєнсі у форми оцінки ефективності;
- > наведіть приклад етичного KPI;
- > поясніть, як керівники можуть мінімізувати упередженість під час оцінювання.

Вправа 5. Навчальний модуль з комплаєнсу



**Co-funded by
the European Union**



Уявіть, що ви працюєте в HR та комплаєнс-команді логістичної компанії, яка впроваджує антикорупційне навчання.

Завдання:

- > визначте цілі одногодинного семінару з підвищення обізнаності;
- > оберіть формати навчання (е-навчання, гейміфікація, симуляції тощо);
- > запропонуйте, як оцінювати засвоєння знань і зміну поведінки;
- > поясніть, як модуль відповідає ISO 37303 та антикорупційному законодавству України.

Вправа 6. Формування культури HSEQ

Сценарій: будівельна компанія має формально жорсткі правила безпеки, однак рівень залученості працівників залишається низьким. Нещасні випадки продовжують траплятися через так звані «рутинні порушення».

Завдання:

- > визначте культурні бар'єри, які впливають на безпечну поведінку;
- > запропонуйте ініціативи для впровадження принципу «нульової шкоди» та розвитку етичної відповідальності;
- > поясніть, як лідерство і комунікація можуть посилити цінності HSEQ.

Вправа 7. Розроблення механізму повідомлення про порушення

Використайте рекомендації ISO 37002:2021 та законодавство України (Закон «Про запобігання корупції», ст. 53–53⁴).

Завдання:

- > розробіть структуру внутрішньої політики викриття порушень (канали повідомлення, конфіденційність, захист викривачів, зворотний зв'язок);
- > поясніть, як HR має навчати працівників користуватися системою без страху негативних наслідків;
- > опишіть, як вимірювати рівень довіри та психологічної безпеки в організації.

Вправа 8. Аналітика комплаєнсу в HR

Сценарій: компанія використовує HR-аналітику (SAP SuccessFactors), яка відстежує участь у навчанні, понаднормову роботу та індикатори ризику.

Завдання:

- > визначте два комплаєнс-ризик, які можна виявити через аналіз даних;
- > запропонуйте етичні запобіжники для недопущення зловживання даними працівників;
- > поясніть, як прогнозна аналітика може допомагати запобігати ризикам на ранніх етапах без порушення конфіденційності.



Вправа 9. Симуляція етичного лідерства

Сценарій: HR-менеджер виявляє, що інструмент добору персоналу на основі ШІ системно надає перевагу окремим демографічним групам. Генеральний директор очікує швидких результатів і мінімізації репутаційних ризиків.

Завдання:

- > визначте етичну дилему та ключові групи зацікавлених сторін;
- > запропонуйте план дій із застосуванням принципів відповідального та етичного лідерства;
- > поясніть, як прозоро комунікувати проблему всередині компанії.

Вправа 10. Комплексний сценарій забезпечення відповідності

Груповий проєкт, що інтегрує всі теми розділу 6.

Сценарій: ваша група виступає як команда з комплаєнсу українського підприємства, яке готується до сертифікації за стандартом ISO 37303. Компанії необхідно вдосконалити системи комплаєнсу у сфері управління персоналом, навчання, управління компетентностями, культури HSEQ (охорона праці, безпека, якість і довкілля), а також цифрової прозорості.

Завдання:

- > визначте ключові напрями вдосконалення, спираючись на підходи розділу 6;
- > розробіть короткий план дій з комплаєнсу із зазначенням цілей, відповідальних підрозділів і показників ефективності;
- > презентуйте план у форматі policy brief (коротка аналітична записка) або візуального плаката, який показує взаємозв'язок між HR, етикою та сталим корпоративним управлінням.

Контрольні запитання

1. Як управління людськими ресурсами (HRM) сприяє створенню та підтримці ефективної системи комплаєнсу в організації?
2. Як процеси добору персоналу та адаптації впливають на формування етичної культури та підвищення обізнаності нових співробітників щодо комплаєнсу?
3. Які ключові принципи впровадження комплаєнс-вимог у кадрові політики та процедури відповідно до ISO 37303:2025?
4. Як управління компетентностями відповідно до ISO 37303:2025 підтримує ризик-орієнтований комплаєнс і чому безперервний професійний розвиток (CPD) є необхідним для підтримання етичної компетентності в умовах мінливого регуляторного середовища?
5. У чому полягають основні відмінності між традиційною оцінкою результатів роботи та системами оцінювання, орієнтованими на комплаєнс?
6. Як HR може вимірювати та заохочувати етичну поведінку за допомогою KPI (ключових показників ефективності), що відображають доброчесність, культуру HSEQ та рівень комплаєнсу?



7. Чому навчання з комплаєнсу розглядається не лише як освітній, а й як культурний процес?
8. Які ключові складники етичної культури HSEQ (здоров'я, безпека, довкілля та якість) і як вони впливають на доброчесність, довіру та залученість співробітників?
9. Як механізми повідомлення про порушення підвищують прозорість і довіру в організації? Які елементи забезпечують їхню надійність, конфіденційність і захист працівників?
10. Як цифрова трансформація та HR-аналітика змінюють підходи до виявлення, запобігання та управління етичними ризиками?
11. Які етичні та правові виклики виникають при використанні штучного інтелекту та прогностичної аналітики у HR-рішеннях і як забезпечити їхнє відповідальне застосування відповідно до Закону ЄС про штучний інтелект (2024) та ISO 37303:2025?
12. Як етичне лідерство впливає на комплаєнс-поведінку та організаційну культуру в умовах цифрової трансформації?
13. Якими компетентностями мають володіти майбутні лідери у сфері HR-комплаєнсу, щоб поєднувати технологічні інновації з людиноцентричними етичними цінностями та забезпечувати стійкість організації?
14. Як українські компанії та державні установи можуть узгодити свої HR-комплаєнс-системи з європейськими стандартами (ISO 37303, ISO 37000, CSRD, Закон ЄС про ШІ) з урахуванням національного законодавства та інституційних обмежень?
15. Як інтеграція ESG, етичного лідерства та комплаєнсу в HR сприяє довгостроковій стійкості організації та довірі зацікавлених сторін?

Матеріали для самостійного вивчення

1. АрселорМіттал Кривий ріг.. Екологія: управління навколишнім середовищем. Екологія: управління навколишнім середовищем. <https://ukraine.arcelormittal.com/en/ecology>
2. Armstrong, M., & Taylor, S. (2021). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (16th ed.). Kogan Page. <https://www.koganpage.com/hr-learning-development/armstrong-s-handbook-of-human-resource-management-practice-9781398606630>
3. Becker, B. E., & Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance. *Academy of Management Journal*, 59(2), 779–801. <https://doi.org/10.2307/256712>
4. Becker, B. E., & Gerhart, B. (2016). The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39(4), 779–801. <https://doi.org/10.2307/256712>
5. Boyatzis, R. E. (2009). Competencies as a behavioral approach to emotional intelligence. *Journal of Management Development*, 28(9), 749–770. <https://doi.org/10.1108/02621710910987647>



6. Branch, W. T., Jr., & George, M. (2017). Reflection-based learning for professional ethical formation. *AMA Journal of Ethics*, 19(4), 349–356. <https://doi.org/10.1001/journalofethics.2017.19.4.medu1-1704>
7. Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117–134. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>
8. Butterfield, K. D., Treviño, L. K., & Weaver, G. R. (2000). Moral awareness in business organizations: Influences of issue-related and social context factors. *Human Relations*, 53(7), 981–1018. <https://doi.org/10.1177/0018726700537004>
9. Christian, M. S., Bradley, J. C., Wallace, J. C., & Burke, M. J. (2009). Workplace safety: A meta-analysis of the roles of person and situation factors. *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1103–1127. <https://doi.org/10.1037/a0016172>
10. Clarke, S. (2006). The relationship between safety climate and safety performance: A meta-analytic review. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11(4), 315–327. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.11.4.315>
11. Clarke, T. (2021). *Corporate governance: A survey*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781108966719>
12. Указ Президента України «Про Стратегію людського розвитку» (№ 225/2021 від 2 червня 2021 р.). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/225/2021>
13. Deloitte. (n.d.). *Ethics: Global principles of business conduct*. <https://www.deloitte.com/tz/en/about/story/purpose-values/ethics.html>
14. ДТЕК. (2024). *Compliance program 2024–2026*. <https://ДТЕК.com/content/upload/documents/compliance-programme-2024-2026.pdf>
15. European Commission. (2020). *Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions: European skills agenda for sustainable competitiveness, social fairness and resilience*. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52020DC0274>
16. European Union. (2000). *Directive 2000/78/EC establishing a general framework for equal treatment in employment and occupation*. <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2000/78/oj/eng>
17. European Union. (2016). *Regulation (EU) 2016/679 .. (General Data Protection Regulation)*. <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2016/679/oj/eng>
18. European Union. (2019). *Directive (EU) 2019/1937 on the protection of persons who report breaches of Union law (Whistleblower Protection Directive)*. <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2019/1937/oj/eng>
19. European Union. (2022). *Directive (EU) 2022/2464 .. as regards corporate sustainability reporting*. <http://data.europa.eu/eli/dir/2022/2464/oj>
20. European Union. (2024). *Regulation (EU) 2024/1689 .. (Artificial Intelligence Act)*. *Official Journal of the European Union*, L 168/1. <https://eur-lex.europa.eu/eli/>



reg/2024/1689/oj

21. Europass. (n.d.). *The European Qualifications Framework (EQF)*. <https://europass.europa.eu/en/european-qualifications-framework-eqf>
22. Friedman, A. L. (2023). Continuing professional development as lifelong learning and education. *International Journal of Lifelong Education*, 42(6), 588–602. <https://doi.org/10.1080/02601370.2023.2267770>
23. Garavan, T., McCarthy, A., Sheehan, M., Lai, Y., Saunders, M., Clarke, N., Carbery, R., & Shanahan, V. (2019). Measuring the organizational impact of training: The need for greater methodological rigor. *Human Resource Development Quarterly*, 30(3), 291–309. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21345>
24. Greenwood, M. R. (2002). Ethics and HRM: A review and conceptual analysis. *Journal of Business Ethics*, 36(3), 261–278. <https://doi.org/10.1023/A:1014090411946>
25. International Labour Organization. (1981). *C155 – Occupational Safety and Health Convention, 1981 (No. 155)*. <https://www.ilo.org/resource/c155-occupational-safety-and-health-convention-1981-no-155>
26. International Labour Organization. (2006). *C187 – Promotional Framework for Occupational Safety and Health Convention, 2006 (No. 187)*. <https://www.ilo.org/resource/c187-promotional-framework-occupational-safety-and-health-convention-2006>
27. International Labour Organization. (2024). *Safety and health at work*. International Labour Office. <https://www.ilo.org/topics-and-sectors/safety-and-health-work>
28. International Organization for Standardization. (2015). *Environmental management systems—Requirements with guidance for use (ISO Standard No. 14001:2015)*. <https://www.iso.org/standard/60857.html>
29. International Organization for Standardization. (2015). *Quality management systems—Requirements (ISO Standard No. 9001:2015)*. <https://www.iso.org/standard/62085.html>
30. International Organization for Standardization. (2018). *Occupational health and safety management systems—Requirements with guidance for use (ISO Standard No. 45001:2018)*. <https://www.iso.org/standard/63787.html>
31. International Organization for Standardization. (2021). *Compliance management systems—Requirements with guidance for use (ISO Standard No. 37301:2021)*. <https://www.iso.org/standard/75080.html>
32. International Organization for Standardization. (2021). *Governance of organizations—Guidance (ISO Standard No. 37000:2021)*. <https://www.iso.org/standard/65036.html>
33. International Organization for Standardization. (2021). *Система управління повідомленнями про порушення—Guidelines (ISO Standard No. 37002:2021)*. <https://www.iso.org/standard/65035.html>
34. International Organization for Standardization. (2025). *Compliance management systems—Guidance for competence management (ISO Standard No. 37303:2025)*.



<https://www.iso.org/standard/37303>

35. Kaptein, M. (2008). Developing and testing a measure for the ethical culture of organizations: The corporate ethical virtues model. *Journal of Organizational Behavior*, 29(7), 923–947. <https://doi.org/10.1002/job.520>
36. Kaptein, M. (2015). The effectiveness of ethics programs: The role of scope, composition, and sequence. *Journal of Business Ethics*, 132(2), 415–431. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2296-3>
37. Knode, R. L. (2020). A new way of looking at safety culture maturity models: The lens of employee engagement. *Society of Petroleum Engineers*. <https://doi.org/10.2118/201259-MS>
38. Кодекс законів про працю України (№ 322-VIII від 10 грудня 1971 р.). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08>
39. Закон України «Про державну службу» (№ 889-VIII від 10 грудня 2015 р.). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19>
40. Закон України «Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги» (№ 2155-VIII від 5 жовтня 2017 р.). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19>
41. Закон України «Про охорону навколишнього природного середовища» (№ 1264-XII від 25 червня 1991 р.). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1264-12>
42. Закон України «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків» (№ 2866-IV від 8 серпня 2005 р.). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2866-15>
43. Закон України «Про охорону праці» (№ 2694-XII від 14 жовтня 1992 р.). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12>
44. Закон України «Про запобігання корупції» (№ 1700-VII від 14 жовтня 2014 р.). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18>
45. Закон України «Про професійний розвиток працівників» (№ 4312-VI від 12 січня 2012 р.). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4312-17>
46. Закон України «Про технічні регламенти та оцінку відповідності» (№ 124-VIII від 15 січня 2015 р.). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/124-19>
47. Microsoft. (n.d.). *Corporate responsibility: Global human rights and responsible business conduct report*. <https://www.microsoft.com/en-us/corporate-responsibility/human-rights>
48. Міністерство цифрової трансформації України. (2024). Технології: Регулювання штучного інтелекту в Україні – презентуємо Білу книгу. <https://thedigital.gov.ua/news/technologies/regulyuvannya-shtuchnogo-intelektu-v-ukraini-prezentuemo-bilu-knigu>
49. NAVEX Global. (2025). *Whistleblowing and incident management benchmark report*. NAVEX Global. <https://cdn.navex.com/image/upload/v1742410133/resources-2025/benchmarking-reports/2025-navex-whistleblowing-incident-mgt-benchmark-report.pdf>
50. Група «Нафтогаз». Етика та комплаєнс: Кодекс корпоративної етики. <https://>



www.naftogaz.com/en/policies

51. Група «Нафтогаз». Група «Нафтогаз» запускає Лінію довіри в новому форматі. <https://www.naftogaz.com/news/trust-line-new-format>
52. Національне агентство з питань запобігання корупції (НАЗК). (6 вересня 2023 р.). НАЗК запускає Єдиний портал повідомлень викривачів. <https://nazk.gov.ua/uk/novyny/6-veresnya-nazk-zapuskaye-yedynyj-portal-povidomlen-vykrivachiv>
53. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Стратегія цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року» (№ 1351-р від 31 грудня 2024 р.). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1351-2024-%D1%80>
54. Наказ Національного агентства з питань запобігання корупції «Про затвердження Вимог до захисту анонімних каналів зв'язку, через які здійснюються повідомлення про можливі факти корупційних або пов'язаних з корупцією правопорушень, інших порушень Закону України «Про запобігання корупції» (№ 127/20 від 2 квітня 2020 р.). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0370-20>
55. Organisation for Economic Co-operation and Development. (2016). *Committing to effective whistleblower protection*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264252639-en>
56. Organisation for Economic Co-operation and Development. (2023). *OECD guidelines for multinational enterprises on responsible business conduct*. OECD Publishing. https://www.oecd.org/en/publications/oecd-guidelines-for-multinational-enterprises-on-responsible-business-conduct_81f92357-en.html
57. Paine, L. S. (1994). Managing for organizational integrity. *Harvard Business Review*, 72(2), 106–117. <https://hbr.org/1994/03/managing-for-organizational-integrity>
58. Reason, J. (1997). *Managing the risks of organizational accidents* (1st ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315543543>
59. Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. SAGE Publications. <https://doi.org/10.4135/9781452231594>
60. SAP. (n.d.). *Ethical usage of AI in the recruiting process*. SAP Careers. Retrieved November 2, 2025, from https://jobs.sap.com/content/Ethical_usage_of_AI_in_the_recruiting_process/?locale=en_US
61. SAP News. (2021, February). *Naftogaz Group adopts SAP S/4HANA to drive digital transformation*. <https://news.sap.com/ukraine/2021/02/naftogaz-s4hana>
62. Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass. https://ia800805.us.archive.org/9/items/EdgarHScheinOrganizationalCultureAndLeadership/Edgar_H_Schein_Organizational_culture_and_leadership.pdf
63. Shell. (2023). *Sustainability report 2023*. <https://www.shell.com/sustainability/reporting-centre/reporting-centre-archive.html>
64. Shiri, R., El-Metwally, A., Sallinen, M., Pöyry, M., Härmä, M., & Toppinen-Tanner, S. (2023). The role of continuing professional training or development in maintaining



current employment: A systematic review. *Healthcare*, 11(21), 2900. <https://doi.org/10.3390/healthcare11212900>

65. Siemens. (n.d.). *Company: Compliance*. <https://www.siemens.com/global/en/company/sustainability/compliance.html>
66. Siemens. (2023). *Siemens sustainability report 2023*. <https://assets.new.siemens.com/siemens/assets/api/uuid:00095b96-4712-4cd1-b045-19d5df704358/sustainability-report-fy2023.pdf>
67. Siemens Energy. (n.d.). *Reporting channels “Speak Up” and Ombudsperson*. <https://www.siemens-energy.com/global/en/home/company/compliance/reporting-channels.html>
68. Sims, R. R. (2002). Business ethics teaching for effective learning. *Teaching Business Ethics*, 6(4), 393–410. <https://doi.org/10.1023/A:1021107728568>
69. Treviño, L. K., & Nelson, K. A. (2021). *Managing business ethics: Straight talk about how to do it right* (8th ed.). John Wiley & Sons. https://www.yourhomeworksolutions.com/wp-content/uploads/edd/2020/03/managing_business_ethics_straight_talk_about_how_to_do_it_right__7th_edition__linda_k._trevino.pdf
70. Treviño, L. K., Weaver, G. R., & Brown, M. E. (2008). It's lovely at the top: Hierarchical levels, identities, and perceptions of organizational ethics. *Business Ethics Quarterly*, 18(2), 233–252. <https://doi.org/10.1017/S1052150X00010952>
71. Укренерго. Статут, установчі документи, кодекси, політики: Кодекси та політики. https://ua.energy/about_us/charter/codes-and-policies/
72. Укренерго. Кодекс етики. https://ua.energy/about_us/compliance/code-of-ethics/
73. Unilever. (n.d.). *Responsible business: Business integrity*. <https://www.unilever.com/sustainability/responsible-business/business-integrity/>
74. Weaver, G. R., & Treviño, L. K. (2001). The role of human resources in ethics/compliance management: A fairness perspective. *Human Resource Management Review*, 11(1–2), 113–134. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(00\)00043-7](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(00)00043-7)

Завдання для самостійного навчання

1. *Есе. Роль HR у формуванні культури комплаєнсу (2 сторінки)*. Проаналізуйте, як кадрові політики у сфері добору, навчання та оцінки персоналу впливають на обізнаність щодо комплаєнсу та формування етичної поведінки в організації.
2. *Мінікейс. Етичне лідерство та HSEQ (3–4 сторінки)*. Оберіть українську або міжнародну компанію (наприклад, Siemens, «Укренерго», «Нафтогаз»). Проаналізуйте, як управлінські рішення вплинули на формування культури HSEQ і комплаєнсу. Визначте практики, які можна адаптувати для українських підприємств.
3. *Порівняльна таблиця. HR-комплаєнс та ESG*. Порівняйте підходи ЄС і України до інтеграції HR-практик і комплаєнсу в рамки ESG та сталого розвитку. Визначте ключові прогалини та запропонуйте рекомендації щодо їх усунення.
4. *Завдання на основі інтерв'ю. Людиноцентричний комплаєнс*. Проведіть ін-



**Co-funded by
the European Union**



терв'ю з HR-менеджером або фахівцем з комплаєнсу. Узагальніть ключові висновки щодо забезпечення доброчесності, довіри та психологічної безпеки в організації (1 сторінка рефлексії).

5. *Практичне завдання. Розроблення програми навчання з комплаєнсу.* Запропонуйте коротку програму навчання або інформування співробітників (2 сторінки), узгоджену з ISO 37303 та ISO 45001, з фокусом на етичному лідерстві та управлінні ризиками.
6. *Прикладне дослідження. Національна система HR-комплаєнсу.* Оберіть один український закон (наприклад, «Про охорону праці» або «Про запобігання корупції»). Проаналізуйте обов'язки роботодавців і HR у сфері комплаєнсу та порівняйте їх з відповідними директивами ЄС.



Co-funded by
the European Union



Розділ 7. Комунікації у сфері комплаєнсу й повідомлення про порушення

Результати навчання

Після опрацювання цього розділу студенти зможуть:

- > Пояснювати, як чітка комунікація у сфері комплаєнсу сприяє формуванню культури Speak Up / Listen Up (відкрите повідомлення та готовність чути) і чому це критично важливо для раннього виявлення ризиків.
- > Визначати основні канали повідомлення про порушення (внутрішні, зовнішні, публічні), а також форми ідентифікації (відкрита, конфіденційна, анонімна), звертаючи увагу на ключові гарантії: конфіденційність, захист від негативних наслідків і чіткі строки реагування.
- > Оцінювати ефективність системи повідомлення після аналізу ключових показників (швидкість підтвердження отримання повідомлення, якість зворотного зв'язку, дієвість заходів захисту, практичні висновки за результатами розгляду), пропонувати напрями для її вдосконалення.

Ключові слова: повідомлення про порушення, викривач, система управління повідомленнями про порушення, порушення, канали повідомлення, конфіденційність, анонімність, захист від негативних наслідків, шкідливі дії.

Ключові визначення

Порушення — дія або бездіяльність, що може завдати шкоди.

Повідомлення про порушення — інформація про порушення, яку подає викривач, маючи обґрунтовані підстави вважати її правдивою на момент повідомлення.

Функція управління повідомленнями про порушення — особа або визначені особи, які відповідають за функціонування системи управління повідомленнями про порушення та мають відповідні повноваження.

Тріаж — первинна оцінка повідомлення про порушення з метою його класифікації, визначення пріоритету, вжиття попередніх заходів і подальшого розподілу.

Шкідлива поведінка — будь-яка загроза, пропозиція або фактична дія чи бездіяльність (пряма або непряма), що може завдати шкоди викривачу або іншій пов'язаній особі у зв'язку з повідомленням про порушення.

Захищене повідомлення — повідомлення про порушення, яке відповідає вимогам законодавства або внутрішніх політик і надає викривачу право на захист від негативних наслідків.

Негативні наслідки — форма шкідливої поведінки, що включає будь-яке несправедливе або несприятливе поводження (зокрема звільнення, пониження в посаді, мобінг або домагання), яке виникає у зв'язку з повідомленням про порушення.



**Co-funded by
the European Union**



Неупередженість — принцип, за яким особи, що здійснюють оцінку, розгляд або розслідування повідомлення про порушення, діють об'єктивно та уникають конфлікту інтересів.

Нормативно-правова база

1. Міжнародні: ISO 37002:2021 Системи управління повідомленнями про порушення — настанови; ISO 37301:2021 Системи управління комплаєнсом — вимоги та настанови щодо застосування; ISO 37303:2025 Системи управління комплаєнсом — настанови щодо управління компетентностями; ISO 31000:2018 Управління ризиками — настанови; ISO 45001:2018 Системи управління охороною праці та технікою безпеки — Вимоги та рекомендації щодо застосування; ISO 9001:2015 Системи управління якістю — вимоги; ISO 14001:2015 Системи екологічного управління — вимоги та настанови щодо застосування.

2. Європейський Союз: Директива 2000/78/ЄС від 27 листопада 2000 року про встановлення загальних рамок рівного ставлення у сфері зайнятості та професійної діяльності; Регламент (ЄС) 2016/679 від 27 квітня 2016 року Загальний регламент про захист даних (GDPR) щодо захисту фізичних осіб у зв'язку з обробленням персональних даних, Директива (ЄС) 2019/1937 від 23 жовтня 2019 року про захист осіб, які повідомляють про порушення законодавства Союзу (Директива про повідомлення про порушення), Директива (ЄС) 2022/2464 від 14 грудня 2022 року, Директива про корпоративну звітність щодо сталого розвитку (CSRD).

3. Україна: Кодекс законів про працю України, Закон України «Про запобігання корупції», Закон України «Про охорону праці», Закон України «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків», Закон України «Про професійний розвиток працівників», Наказ Національного агентства з питань запобігання корупції (НАЗК) № 127/20 від 2 квітня 2020 року «Про затвердження вимог щодо захисту анонімних каналів зв'язку для повідомлення про можливі факти корупції або корупційних правопорушень».

Зміст розділу

- 7.1. Етична й організаційна роль повідомлення про порушення
- 7.2. Міжнародні та європейські стандарти щодо повідомлення про порушення. Українське законодавство
- 7.3. Роль і статус викривачів
- 7.4. Система управління повідомленнями про порушення
- 7.5. Формування довіри та психологічної безпеки. Інтеграція з HR, аудитом і комплаєнсом
- 7.6. Виклики та перспективи розвитку системи повідомлення про порушення



7.1. Етична й організаційна роль повідомлення про порушення

Інформування про порушення — фундаментальний елемент системи етики та комплаєнсу в організації, що відображає рівень довіри, відкритості та підзвітності. Воно дає змогу працівникам і зацікавленим сторонам повідомляти про підозри щодо порушень, зокрема корупції, шахрайства, порушень безпеки або прав людини, без побоювань негативних наслідків чи дискримінації. Здорова культура повідомлення про порушення свідчить про прозорість й етичну зрілість організації, тоді як відсутність відкритої комунікації часто вказує на системні недоліки. Тому повідомлення про порушення варто розглядати не лише як процедурний інструмент комплаєнсу, а як моральне й організаційне зобов'язання щодо справедливості, доброчесності й відповідальності, яке підтримує довгострокову довіру між керівництвом, працівниками та суспільством.

За даними Б. Куліберга та К. Міхеліча (2017), повідомлення про порушення виступає моральним й організаційним процесом, що ґрунтується на уявленнях працівників про справедливість, довіру та відповідальність. Автори підкреслюють, що організації, які підтримують прозорість, справедливість та етичний діалог, частіше заохочують працівників повідомляти про порушення, перетворюючи це з ризикованого кроку на прояв доброчесності.

Розвиваючи цей підхід, Х. Парк та Дж. Бленкінсопп (2009) розглядають повідомлення про порушення як усвідомлену поведінкову дію, що формується під впливом морального обов'язку, сприйнятої організаційної підтримки та впевненості в справедливому розгляді повідомлень. Їхні висновки свідчать, що етичне лідерство та процедурна справедливість істотно підвищують готовність працівників повідомляти про порушення.

Доповнюючи ці підходи, А. Джонс (2015) зазначає, що система управління повідомленнями про порушення має функціонувати як механізм організаційного навчання, сприяючи вдосконаленню та підзвітності, а не покаранню. Сприятливе середовище, яке заохочує відкрите висловлювання, формує довіру та спільну відповідальність і дає змогу працівникам сприймати повідомлення не як прояв непокори, а як конструктивну участь в етичному управлінні.

Ці дослідження показують, що ефективні механізми повідомлення про порушення працюють лише в організаціях, де культура ґрунтується на справедливості, етичному лідерстві та прозорій комунікації. У такому середовищі висловлення позиції сприймається як позитивний внесок у доброчесність і безперервне навчання.

Терміни «висловлювати позицію» та «повідомляти про проблему» часто використовують, щоб зробити процес повідомлення про порушення більш доступним і менш загрозливим. «Висловлювати позицію» означає запрошення для працівників ділитися занепокоєнням, питаннями або ризиками, тоді як «порушувати питання» передбачає подання інформації через офіційні канали повідомлення. Такі формулювання зменшують стигматизацію, заохочують до раннього реагування та сприяють формуванню психологічної безпеки. Водночас «викриття» залишається юридичним терміном для захищеного розкриття інформації.



Культура відкритої комунікації можлива лише за умови, що організація не тільки приймає повідомлення, а й реагує на них. Саме тому критичного значення набуває компонент «слухати». Ідеться про організаційну практику, за якої повідомлення розглядають серйозно, обробляють конфіденційно, розслідують неупереджено та надають належний зворотний зв'язок. На практиці це означає, що працівників заохочують висловлювати позицію, а організація бере на себе відповідальність слухати, захищати та діяти відповідально.

7.2. Міжнародні та європейські стандарти щодо повідомлення про порушення. Українське законодавство

Глобальні та європейські стандарти формують основу прозорих, справедливих і безпечних процедур повідомлення про порушення, що забезпечують захист осіб і зміцнюють організаційну доброчесність:

- > Директива (ЄС) 2019/1937 Європейського Парламенту та Ради від 23 жовтня 2019 року про захист осіб, які повідомляють про порушення законодавства Союзу, встановлює єдину систему захисту викривачів у межах ЄС. Документ визначає внутрішні, зовнішні та публічні канали повідомлення та зобов'язує держави-члени забезпечити конфіденційність і захист від негативних наслідків.
- > ISO 37002:2021 Система управління повідомленнями про порушення — Настанови містить міжнародно визнані принципи та рекомендації щодо створення, впровадження, функціонування, підтримки та постійного вдосконалення ефективної системи управління повідомленнями про порушення, що сприяє довірі, неупередженості й захисту.
- > ISO 37303:2025 Системи управління комплаєнсом — настанови щодо управління компетентностями доповнює ISO 37301:2021 (Системи управління комплаєнсом — Вимоги з рекомендаціями щодо використання) та визначає компетентності, етичну обізнаність і комунікативні навички, необхідні для ефективного функціонування систем комплаєнсу та доброчесності.

В Україні відсутній окремий закон, що комплексно регулює повідомлення про порушення. Водночас відповідна система поступово гармонізується з європейськими та міжнародними стандартами завдяки правовим та інституційним змінам:

- > Закон України «Про запобігання корупції» визначає правовий статус викривачів, гарантує анонімність і передбачає механізми правового та фінансового захисту.
- > Наказ Національного агентства з питань запобігання корупції (НАЗК) № 127/20 від 2 квітня 2020 року «Про затвердження вимог щодо захисту анонімних каналів повідомлення про можливі факти корупції або корупційних правопорушень» встановлює процедурні та технічні вимоги до створення



**Co-funded by
the European Union**



і підтримки безпечних внутрішніх і зовнішніх каналів повідомлення в організаціях, забезпечуючи конфіденційність і захист даних.

Ці нормативні рамки закріплюють повідомлення про порушення як захищений громадянський та етичний інструмент й інтегрують його в системи належного врядування, прозорості та підзвітності як на міжнародному, так і національному рівнях.

У 2019 році Європейський Союз ухвалив Директиву (ЄС) 2019/1937 Європейського Парламенту та Ради від 23 жовтня 2019 року про захист осіб, які повідомляють про порушення законодавства Союзу (Директива про повідомлення про порушення). Документ передбачає створення безпечних каналів для подання повідомлень як у приватних і державних організаціях, так і до органів влади. Він також гарантує викривачам високий рівень захисту від негативних наслідків і зобов'язує національні органи інформувати громадян про відповідні вимоги й навчати державних службовців розглядати такі повідомлення. Захист поширюється на всіх осіб, які отримують інформацію про порушення в професійному контексті, зокрема працівників, включаючи державних службовців на національному та місцевому рівнях, волонтерів і стажерів, членів наглядових органів без виконавчих повноважень, а також акціонерів.

Ключові вимоги Директиви 2019/1937 передбачають створення внутрішніх каналів повідомлення про порушення в організаціях з понад 50 працівниками, визначення ієрархії каналів повідомлення з пріоритетом внутрішніх механізмів перед зовнішніми, запровадження заходів підтримки та захисту викривачів, а також обов'язок надавати інформацію компетентним органам.

Платформа Whistleblowing Monitor (<https://whistleblowingmonitor.eu/>) відстежує, як країни ЄС імплементують законодавство щодо захисту викривачів.

В Україні функціонує національна платформа «Єдиний портал повідомлень про порушення» (<https://whistleblowers.nazk.gov.ua/#/>), яка дає змогу подавати повідомлення про корупцію, корупційні правопорушення та інші порушення Закону України «Про запобігання корупції». Портал забезпечує безпечний канал для конфіденційного або анонімного повідомлення, сприяє захисту викривачів і дає органам влади змогу своєчасно отримувати достовірну інформацію про потенційні порушення.

Стандарт ISO 37002:2021 «Система управління повідомленнями про порушення — Настанови» містить рекомендації щодо впровадження, функціонування, оцінювання, підтримки та вдосконалення ефективної системи управління повідомленнями про порушення в організації. Стандарт має гнучкий характер і допускає адаптацію до різних типів організацій незалежно від їх розміру, сектору, структури, географічного розташування або юрисдикції. Його застосовують малі, середні та великі організації, а також окремі підрозділи. У приватному секторі стандарт використовують як комерційні підприємства, так і некомерційні та неурядові організації. Він також застосовується в державному секторі.

Окрім цього, рамки ESG-звітності, зокрема Глобальна ініціатива зі звітності та Рада зі стандартів обліку сталого розвитку, дедалі більше акцентують на повідомленні про порушення та корпоративній етиці як ключових показниках якості управління та організаційної доброчесності.



7.3. Роль і статус викривачів

Викривач — особа, яка повідомляє про порушення, маючи обґрунтовані підстави вважати, що надана інформація правдива на момент повідомлення (ISO 37002:2021).

Джон К. Девітт (2015) зазначає, що термін «викриття» набув поширення на початку 1970-х років завдяки американському громадському активісту Ральфу Надеру, який запропонував його як нейтральну альтернативу словам «інформатор» і «виказувач». Р. Надер визначав викриття як дію особи, яка, вважаючи, що суспільний інтерес переважає інтерес організації, якій вона служить, розкриває факти корупційної, незаконної, шахрайської або шкідливої діяльності. Таке розуміння підкреслює, що викривач — не лише працівник, а й будь-яка особа всередині або поза межами організації, яка ставить суспільний інтерес вище за лояльність до організації та повідомляє про неправомірну діяльність.

В Україні, відповідно до Закону України «Про запобігання корупції», викривач — це особа, яка:

- > володіє інформацією про ймовірні корупційні правопорушення, зокрема фактичними даними про обставини правопорушення, місце, час його скоєння та особу, яка його скоїла;
- > має обґрунтоване переконання в достовірності цієї інформації;
- > отримала таку інформацію з в'язку з трудовою, професійною, господарською, громадською, науковою діяльністю, службою або навчанням.

Порушення — будь-яка дія або бездіяльність, що завдає або може завдати шкоди захищеним інтересам. До таких інтересів належать права людини, навколишнє середовище, громадське здоров'я та безпека, безпечні умови праці, а також суспільні інтереси. До порушень, зокрема, належать неправомірна поведінка, хабарництво, несанкціоновані витрати, невиконання обов'язків або приховування інформації.

Основні види порушень включають:

- > порушення правових та етичних норм: неетична поведінка, шахрайство, корупція (включно з хабарництвом), порушення національного або міжнародного законодавства, порушення кодексу поведінки організації чи інших чинних норм;
- > порушення у сфері управління та комплаєнсу: груба недбалість, порушення політик організації, зловживання повноваженнями, конфлікт інтересів, суттєве марнотратство або неефективне управління;
- > неправомірна поведінка на робочому місці: дискримінація, знуцання, домагання;
- > неправомірне використання фінансів або ресурсів: несанкціоноване використання коштів або ресурсів, маніпулювання чи подання неправдивої інформації, що призводить до марнотратства або збитків.



Потенційна шкода може виникати як унаслідок окремої події, так і через повторювані дії. З урахуванням часового горизонту порушення або пов'язана з ним шкода могли відбутися в минулому, тривати зараз або бути ймовірними в майбутньому. Тому класифікація порушень орієнтується на ризик або факт настання шкоди, а не лише на формальне порушення правил.

Повідомлення про порушення — дія, що полягає в поданні інформації про підозру щодо вчинення порушення або ризику його вчинення викривачем, який має обґрунтовані підстави вважати таку інформацію правдивою на момент повідомлення.

Відповідно до Директиви (ЄС) 2019/1937, викривачі підлягають захисту від будь-яких форм негативних наслідків, як прямих, так і непрямих. Негативні наслідки (шкідливі дії) охоплюють будь-яке несприятливе поводження, якого зазнає особа у зв'язку з повідомленням або розкриттям інформації про порушення.

Цей захист поширюється не лише на викривача, а й на осіб, які його підтримують, зокрема колег, членів сім'ї або посередників.

Директива (ЄС) 2019/1937 містить орієнтовний перелік дій, що належать до негативних наслідків (форм шкідливої поведінки), зокрема:

- > звільнення, відсторонення від роботи або примусове припинення трудових відносин;
- > пониження в посаді, відмова в просуванні або зміни в обов'язках чи відповідальності;
- > негативна оцінка результатів роботи або застосування дисциплінарних заходів у зв'язку з повідомленням;
- > домагання, залякування або дискримінація на робочому місці;
- > шкода репутації, зокрема наклеп в інтернеті або поширення внутрішніх чуток;
- > внесення до неформальних списків, перешкоджання подальшому працевлаштуванню або бізнес-можливостям;
- > відмова в доступі до навчання, пільг або професійного розвитку;
- > зниження заробітної плати, скорочення робочого часу або погіршення умов праці;
- > переведення на менш бажані посади, зміна місця роботи або вимушене переміщення;
- > примус, погрози або інші форми тиску з боку колег чи керівництва;
- > негативні дії щодо третіх осіб, пов'язаних з викривачем, зокрема колег або членів сім'ї.

Ці приклади показують, що негативні наслідки не обмежуються формальними санкціями. Вони охоплюють також неформальні, приховані та психологічні форми тиску.



**Co-funded by
the European Union**



Директива (ЄС) 2019/1937 зобов'язує держави-члени та організації запроваджувати ефективні заходи захисту від негативних наслідків, а саме:

1. Заборона негативних наслідків. Стаття 19 прямо забороняє будь-які форми шкідливих дій щодо викривачів, які діють добросовісно.
2. Перенесення тягаря доказування. У разі заподіяння шкоди викривачу організація повинна довести, що її дії не пов'язані з повідомленням про порушення. Такий підхід зменшує ризик звільнення або інших рішень під формальними приводами.
3. Конфіденційність особи. Стаття 16 встановлює вимогу суворої конфіденційності щодо особи-викривача та будь-якої інформації, що дає змогу її ідентифікувати. Захист ідентичності — один з найефективніших способів запобігання негативним наслідкам.
4. Внутрішні та зовнішні канали повідомлення. Статті 8–10 передбачають створення безпечних, незалежних і конфіденційних каналів повідомлення як в організаціях, так і в органах влади. Належно побудована система знижує ризик витоку інформації, зловживань і несанкціонованого доступу.
5. Заходи підтримки. Викривачі мають отримувати доступ до:
 - > незалежних консультацій та інформації;
 - > правової допомоги;
 - > захисту в трудових спорах;
 - > фінансової та психологічної підтримки за потреби (ст. 20).
6. Чіткі процедури та строки. Підтвердження отримання повідомлення протягом 7 днів і надання зворотного зв'язку протягом 3 місяців підтримують довіру та зменшують невизначеність після повідомлення.

7.4. Система управління повідомленнями про порушення

Система управління повідомленнями про порушення ґрунтується на таких принципах:

- > Довіра. Працівники та треті особи можуть розраховувати на справедливий, безпечний і своєчасний розгляд повідомлень.
- > Неупередженість. Повідомлення оцінюють та розслідують об'єктивно, без конфлікту інтересів і неправомірного впливу.
- > Захист. Особи, які повідомляють або беруть участь у процесі (викривачі, свідки, причетні особи), захищені від негативних наслідків, а конфіденційні дані — від розголошення.

Відповідно до ISO 37002:2021 ефективна система повідомлення про порушення передбачає такі принципи:



1. Доступність — простий і зрозумілий доступ через безпечні цифрові й офлайн-канали з урахуванням мовних потреб.
2. Конфіденційність і анонімність — захист персональних даних і безпечне оброблення інформації відповідно до GDPR.
3. Захист від негативних наслідків — правові та організаційні гарантії.
4. Незалежність — нагляд з боку неупередженої функції комплаєнсу або етики.
5. Прозорість — надання зворотного зв'язку щодо вжитих заходів і поширення отриманого досвіду.
6. Навчання та інформування — системна робота з підвищення обізнаності та довіри до процесу повідомлення про порушення.

Л. Пейн (1994) підкреслює, що довіра зростає, коли організація замикає цикл зворотного зв'язку, відкрито й справедливо реагуючи на повідомлення.

Ефективне та чутливе середовище для повідомлення про порушення (ISO 37002) охоплює чотири ключові етапи:

- > прийом повідомлень;
- > оцінка повідомлень;
- > реагування на повідомлення;
- > закриття справ за результатами розгляду повідомлень.

I. Прийом повідомлень. Відповідно до ISO 37002:2021 система повідомлення про порушення має чітко визначати порядок подання та отримання повідомлень. Організація відповідає за впровадження безпечних, доступних і зрозумілих каналів повідомлення. Щонайменше один канал має функціонувати незалежно від управлінської ієрархії.

Залежно від рівня розкриття особи-викривача повідомлення про порушення поділяються на:

- > відкрите повідомлення про порушення — викривач не приховує свою особу і не вимагає захисту;
- > конфіденційне повідомлення про порушення — особа викривача та інформація, що дає змогу її ідентифікувати, відомі отримувачу, але не розкриваються без згоди викривача, якщо інше не передбачено законодавством або процедурою розслідування;
- > анонімне повідомлення про порушення — інформація надходить без розкриття особи викривача.

Директива (ЄС) 2019/1937 визначає три основні канали подання повідомлень: внутрішнє повідомлення; зовнішнє повідомлення; публічне розкриття. Кожен із цих каналів передбачає окремі вимоги, гарантії та умови захисту.

1. Внутрішнє повідомлення. Внутрішні канали створюють організації приватного сектору з кількістю працівників від 50 осіб, а також окремі регульовані суб'єкти



незалежно від їх розміру. Вимога також поширюється на суб'єкти державного сектору, за винятком окремих малих муніципалітетів. Такі канали мають бути незалежними та безпечними і можуть функціонувати як внутрішньо, так і через зовнішнього провайдера. Організація призначає неупереджену особу або підрозділ, відповідальний за прийом і розгляд повідомлень, а також за забезпечення двосторонньої комунікації для уточнення інформації та надання зворотного зв'язку. Повідомлення можуть подавати в письмовій або усній формі, зокрема через онлайн-форми, електронну пошту, поштові відправлення, телефон або системи голосових повідомлень. За запитом викривача організація має забезпечити можливість особистої зустрічі в розумний строк. Організація підтверджує отримання повідомлення протягом 7 днів і надає зворотний зв'язок протягом 3 місяців, забезпечуючи при цьому конфіденційність і належне зберігання інформації. Внутрішні канали залишаються пріоритетним механізмом подання повідомлень, однак їх використання не обмежує право звернення до зовнішніх каналів.

2. Зовнішнє повідомлення. Канали зовнішнього повідомлення створюють компетентні органи, визначені державами-членами. Такі канали мають працювати незалежно, автономно, з належним ресурсним забезпеченням і залученням підготовленого персоналу. Органи влади відповідають за безпечне оброблення та зберігання інформації із забезпеченням її конфіденційності та цілісності. Форми подання повідомлень відповідають внутрішнім каналам: письмові або усні звернення, зокрема через онлайн-форми, електронну пошту, телефонні системи, а також особисті зустрічі за запитом. Органи влади підтверджують отримання повідомлення протягом 7 днів і надають зворотний зв'язок протягом 3 місяців. В обґрунтованих випадках строк може бути продовжено до 6 місяців. Як і у випадку з внутрішніми каналами, обов'язковими залишаються конфіденційність і належне ведення обліку. Органи влади також мають забезпечити відкритий доступ до інформації про порядок подання повідомлень і застосовувані заходи захисту шляхом її оприлюднення в інтернеті.

3. Публічне розкриття інформації. Публічне розкриття передбачає надання інформації безпосередньо громадськості, передусім через засоби масової інформації або онлайн-ресурси. Захист відповідно до Директиви застосовується за наявності однієї з таких умов:

- > особа попередньо скористалася внутрішніми та/або зовнішніми каналами повідомлення, але у встановлені строки належні заходи не були вжиті;
- > особа має обґрунтовані підстави вважати, що існує безпосередня або очевидна загроза суспільним інтересам, ризик негативних наслідків або ризик приховування доказів чи змови.

Для публічного розкриття не встановлено фіксованих строків. Для отримання захисту повідомлення має бути зроблене добросовісно та відповідати вимогам законодавства ЄС, на яке поширюється дія Директиви.

Директива не зобов'язує організації чи органи влади приймати анонімні повідомлення, це рішення залишається за державами-членами. Водночас у разі подальшої ідентифікації викривача та настання негативних наслідків він зберігає право на захист за умови дотримання інших вимог.



II. Оцінка повідомлень. Система повідомлення про порушення передбачає чіткий і послідовний процес оцінювання отриманих повідомлень. Оброблення повідомлень в організації має забезпечувати неупереджений розгляд і належне управління кожним випадком. Усі рішення, пов'язані з оцінюванням, підлягають обов'язковій фіксації.

Процес оцінювання охоплює:

- > визначення, чи підпадає повідомлення під процедуру повідомлення про порушення, чи потребує перенаправлення до інших механізмів (наприклад, розгляд скарг, управління ефективністю, робота зі зверненнями клієнтів);
- > попереднє оцінювання правдоподібності з метою встановлення достатності інформації для подальшого розгляду;
- > класифікацію типу порушення (порушення законодавства або етичних норм, недоліки управління, неправомірна поведінка на робочому місці, зловживання ресурсами);
- > оцінювання потенційного ризику або шкоди для прав людини, суспільних інтересів, здоров'я та безпеки, а також для цілісності організації;
- > визначення терміновості з урахуванням потреби в невідкладних захисних або превентивних заходах;
- > прийняття рішення щодо подальшого розгляду: внутрішньо, із залученням спеціалізованого підрозділу (комплаєнсу, внутрішнього аудиту, HR, функції охорони праці та безпеки) або шляхом передачі до зовнішніх органів;
- > забезпечення конфіденційності та захисту персональних даних викривача протягом усього процесу;
- > фіксацію результатів оцінювання в безпечній та контрольованій формі.

III. Розгляд повідомлень. Відповідно до ISO 37002:2021 управління повідомленнями про порушення має забезпечувати ефективний і повний розгляд кожного повідомлення. Розслідування потребують достатніх ресурсів, чітко визначених повноважень і належного документування обсягу та перебігу. Під час розгляду повідомлень необхідно забезпечувати належний захист викривачів й інших залучених осіб.

Результатом розгляду повідомлення можуть стати один або кілька таких заходів:

- > залучення інших підрозділів (зокрема HR, юридичної функції, внутрішнього аудиту, комплаєнсу, функції охорони праці та безпеки, фінансів) за потреби;
- > збирання додаткової інформації;
- > вжиття попередніх заходів, зокрема відсторонення особи, щодо якої надійшло повідомлення, та забезпечення збереження доказів;
- > убезпечення і захист викривача в разі встановлення його особи;
- > перенаправлення викривача до інших процедур, зокрема внутрішнього розгляду скарг;



**Co-funded by
the European Union**



- > передача матеріалів до відповідних органів, правоохоронних або регуляторних.

IV. Завершення справ за повідомленнями про порушення. Ефективна система управління повідомленнями про порушення передбачає чіткий механізм завершення розгляду. Процес охоплює визначення результатів, отримання зворотного зв'язку та виявлення змін, необхідних для запобігання подібним випадкам у майбутньому.

Завершення справи може включати:

- > доведення результатів розслідування у відповідному обсязі;
- > підготовку рекомендацій щодо виправних заходів, санкцій і змін до політик та процедур у разі виявлення недоліків контролю;
- > визначення отриманих уроків;
- > надання зворотного зв'язку власнику системи управління повідомленнями про порушення;
- > надання зворотного зв'язку викривачу та іншим відповідним сторонам у межах допустимого розкриття інформації.

Для підтримання ефективності систему повідомлення про порушення необхідно переглядати щонайменше один раз на рік з подальшим оновленням відповідно до змін законодавства та найкращих практик.

Приклад: Airbus (Франція). Компанія «Airbus» впровадила канал повідомлення OpenLine, який дає змогу працівникам і зацікавленим сторонам безпечно, а за потреби й анонімно повідомляти про можливі порушення. Компанія послідовно підтримує культуру Speak Up, забезпечує захист осіб, які добросовісно повідомляють про порушення, і розвиває відкритий діалог в організації.

Досвід таких компаній, як Airbus, показує, що ефективність системи повідомлення про порушення визначається не лише технічними рішеннями, а передусім рівнем довіри та взаємної поваги в організації. Можливість відкрито висловлювати позицію без страху негативних наслідків свідчить про зрілість етичної культури й реальну відданість принципам справедливості й прозорості.

Організація призначає неупереджену особу або підрозділ, відповідальний за функціонування системи управління повідомленнями про порушення. Така функція діє незалежно, без конфлікту інтересів, має достатні повноваження, ресурси та відповідну кваліфікацію. Ролі та обов'язки в межах системи розподіляються між усіма рівнями організації: керівництво забезпечує підтримку системи, встановлює заборону негативних наслідків і гарантує виділення необхідних ресурсів; менеджмент відповідає за впровадження та управління системою; працівники зобов'язані знати й дотримуватися політики повідомлення про порушення, проходити відповідне навчання та повідомляти про фактичні або потенційні порушення.

Організації мають системно навчати керівників і працівників, відповідальних за роботу з повідомленнями про порушення. Таке навчання охоплює етичну поведінку, роботу з конфіденційною інформацією, принципи психологічно



**Co-funded by
the European Union**



безпечної комунікації та практичні навички розгляду повідомлень. Ефективний формат — робота з модельними ситуаціями, що дає змогу відпрацювати реальні сценарії. Це допомагає забезпечити професійний і неупереджений розгляд повідомлень відповідно до Директиви (ЄС) 2019/1937 та стандарту ISO 37002, а також формує довіру до системи та підсилює культуру доброчесності в організації.

Україна поступово вибудовує власну систему повідомлення про порушення, орієнтуючись на європейські підходи та стандарти.

У 2023 році НАЗК запустило Єдиний портал повідомлень про порушення. Через нього державні службовці та громадяни можуть конфіденційно або анонімно повідомляти про корупційні правопорушення. Система працює через захищені канали, дає змогу відстежувати статус повідомлення та містить матеріали, які пояснюють права викривачів і доступні механізми захисту.

Паралельно державні органи та компанії впроваджують внутрішні канали повідомлення, які підтримують прозорість і доброчесність на практиці.

Наприклад, у 2023 році Група «Нафтогаз» запустила «Лінію довіри» — канал конфіденційного повідомлення, за який відповідає функція комплаєнсу. Працівники та партнери можуть через нього повідомляти про можливі порушення, корупційні ризики або неетичну поведінку з розумінням, що їхню конфіденційність буде збережено, а від негативних наслідків — захищено.

Український досвід показує: ефективна система повідомлення про порушення виникає не лише завдяки формальним вимогам. Вона працює тоді, коли в організації формується культура відкритості, де говорити безпечно, а реагувати відповідально.

7.5. Формування довіри та психологічної безпеки. Інтеграція з HR, аудитом і комплаєнсом

Така система формує довіру до організації та підтверджує її реальну схильність до етичних стандартів. Вона показує, що керівництво не лише декларує, а й системно працює над запобіганням і усуненням порушень. Водночас вона заохочує своєчасно повідомляти про ризики, зменшує випадки несправедливого ставлення до викривачів та інших залучених осіб, підтримує культуру прозорості й підзвітності та створює середовище, у якому говорити про порушення безпечно.

Довіра лежить в основі системи повідомлення про порушення. Люди охочіше повідомляють про проблеми, коли впевнені, що їхню інформацію розглянуть об'єктивно, конфіденційно та без негативних наслідків.

Щоб цю довіру посилити, організації:

- > чітко декларують і дотримуються принципу відсутності негативних наслідків і гарантій конфіденційності;
- > навчають керівників реагувати на повідомлення з емпатією та професійністю;
- > демонструють видиму підтримку з боку керівництва, підкреслюючи



**Co-funded by
the European Union**



важливість відкритої етичної комунікації;

- > забезпечують доступ до конфіденційних консультацій і гарячих ліній з питань етики;
- > визнають і підтримують прояви етичної відповідальності та сміливості.

Психологічно безпечне середовище змінює саму логіку повідомлення про порушення: замість ризикованого індивідуального кроку воно стає спільною цінністю організації, що підсилює прозорість, підзвітність і довгострокову доброчесність.

Приклад: Deutsche Telekom (Німеччина). Deutsche Telekom використовує портал «Tell Me!», через який працівники та зовнішні зацікавлені сторони можуть повідомляти про підозри щодо порушень законодавства або внутрішніх політик, у тому числі анонімно. Компанія гарантує конфіденційність у межах, визначених законодавством, щороку публікує статистику отриманих повідомлень і послідовно підкреслює свою відданість принципам доброчесності, етики та відкритої комунікації.

Цей приклад показує, як велика міжнародна компанія поєднує технічні канали повідомлення з культурою відповідальності, підтримуючи прозорість і зміцнюючи довіру в системі комплаєнсу.

Формування довіри та психологічної безпеки в системі повідомлення про порушення закладає основу для сталої етичної поведінки в організації. Однак тривалий ефект з'являється лише тоді, коли такі механізми не існують окремо, а впроваджені в загальну систему управління та комплаєнсу.

Для досягнення максимальної ефективності програми повідомлення про порушення та етики мають бути тісно пов'язані з HR, внутрішнім аудитом і комплаєнсом. Це дає змогу перетворювати отримані з повідомлень висновки на постійне вдосконалення, розвиток персоналу й оновлення політик.

Механізми повідомлення про порушення безпосередньо перетинаються з управлінням персоналом, аудитом і комплаєнсом. ISO 37303:2025 акцентує на інтеграції таких даних у ширші цикли організаційного навчання та вдосконалення. На практиці це означає:

- > пов'язування тенденцій у повідомленнях із програмами навчання персоналу (щодо захисту даних, запобігання домаганням, розвитку культури доброчесності);
- > аналіз закономірностей для виявлення системних ризиків і першопричин;
- > включення показників повідомлень про порушення до систем оцінки ефективності та сталого розвитку;
- > використання висновків для оновлення політик, посилення контролю та розвитку культури доброчесності й підзвітності.

За умови системного й етичного управління дані повідомлення про порушення перетворюються на стратегічний ресурс. Вони допомагають виявляти вразливі



**Co-funded by
the European Union**



місця, запобігати ризикам і посилювати загальну систему управління та етичну культуру організації.

7.6. Виклики та перспективи розвитку системи повідомлення про порушення

Попри активний розвиток і впровадження системи повідомлення про порушення стикаються з низкою стійких викликів:

- > страх негативних наслідків і соціальна стигматизація, що стримують потенційних викривачів;
- > обмежений зворотний зв'язок після подання повідомлення, який підриває довіру до системи;
- > складні процедури, що переобтяжують або заплутують процес подання повідомлень;
- > недостатня обізнаність і підготовка, особливо в невеликих організаціях і державному секторі.

Водночас формуються нові підходи, які визначають подальший розвиток цієї сфери:

- > використання інструментів на основі штучного інтелекту для виявлення та аналізу ризиків з дотриманням вимог GDPR та ISO 37303;
- > застосування технологій на базі блокчейн для забезпечення цілісності даних і достовірності доказів;
- > розвиток транскордонних каналів повідомлення в межах правової та комплаєнс-інтеграції між ЄС та Україною;
- > включення показників щодо повідомлень про порушення до KPI у межах ESG і оцінки комплаєнс-ефективності для підвищення підзвітності та прозорості.

Очікується, що вже найближчими роками рівень довіри до систем повідомлення про порушення та їх прозорість стануть вимірюваними складниками репутації організації та якості етичного управління, впливаючи як на довіру зацікавлених сторін, так і на її суспільну легітимність.

Практичні вправи

Вправа 1. Визначення елементів ефективної системи повідомлення про порушення

Сценарій: українська транспортна компанія готується запровадити внутрішні канали повідомлення про порушення після кількох випадків, які залишилися без реагування.

Завдання:



**Co-funded by
the European Union**



- > визначте ключові елементи внутрішньої системи повідомлення про порушення відповідно до Директиви (ЄС) 2019/1937 та ISO 37002:2021;
- > поясніть, чому конфіденційність, неупередженість і захист від негативних наслідків формують довіру до системи;
- > наведіть два організаційні ризики, які виникають за відсутності каналів повідомлення.

Вправа 2. Класифікація каналів повідомлення

Сценарій: ви входите до команди з етики, яка консультує середню ІТ-компанію.

Завдання:

- > поясніть різницю між внутрішнім повідомленням, зовнішнім повідомленням і публічним розкриттям відповідно до Директиви (ЄС) 2019/1937;
- > наведіть приклад ситуації, у якій доцільний кожен з каналів;
- > оцініть, якому каналу варто надати пріоритет у компанії, і обґрунтуйте свою позицію.

Вправа 3. Розроблення модуля підвищення обізнаності «Speak Up / Listen Up»

Завдання:

- > сформулюйте три ключові повідомлення для 30-хвилинного внутрішнього тренінгу, спрямованого на розвиток культури Speak Up;
- > визначте дві моделі поведінки Listen Up, які менеджери мають демонструвати під час роботи з повідомленнями;
- > запропонуйте підхід до оцінки того, чи працівники почуваються в безпеці, повідомляючи про своє занепокоєння.

Вправа 4. Оцінка повідомлення про порушення (сорткування)

Сценарій: надходить анонімне повідомлення про можливе шахрайство у сфері закупівель з обмеженою кількістю деталей.

Завдання:

- > застосуйте етапи первинного оцінювання відповідно до ISO 37002:2021 (достатність інформації, правдоподібність, терміновість, ризик);
- > визначте подальші дії: запит додаткової інформації, ескалація або передача до іншого підрозділу;
- > поясніть, як забезпечити конфіденційність навіть за обмеженого обсягу даних.



**Co-funded by
the European Union**



Вправа 5. Конфіденційність і захист даних

Сценарій: організація використовує спільну електронну поштову скриньку для прийому повідомлень, доступ до якої мають кілька працівників.

Завдання:

- > визначте ризики для конфіденційності, пов'язані з таким підходом;
- > порівняйте його з використанням захищеної цифрової платформи, що відповідає вимогам НАЗК № 127/20;
- > запропонуйте технічні та організаційні заходи для захисту даних відповідно до GDPR та українського антикорупційного законодавства.

Вправа 6. Розроблення внутрішньої політики повідомлення про порушення

Завдання:

- > сформууйте структуру політики повідомлення про порушення: канали, способи ідентифікації (відкритий, конфіденційний, анонімний), етапи розгляду, строки та порядок надання зворотного зв'язку;
- > поясніть, як політика має описувати захист від негативних наслідків;
- > запропонуйте, як донести політику до працівників, щоб забезпечити її розуміння та довіру до системи.

Вправа 7. Аналіз випадку негативних наслідків

Сценарій: спеціаліста із закупівель перевели на посаду з меншою відповідальністю невдовзі після подання повідомлення.

Завдання:

- > визначте, чи можна цю ситуацію вважати негативними наслідками;
- > застосуйте критерії Директиви (ЄС) 2019/1937 для оцінки захисту викривача;
- > запропонуйте дії, які має вжити організація, щоб запобігти подальшим порушенням і відновити справедливість.

Вправа 8. Порівняння способів ідентифікації

Завдання:

- > порівняйте відкритий, конфіденційний та анонімний формати повідомлення з точки зору викривача й організації;
- > визначте ситуації, у яких анонімне повідомлення є більш доцільним;
- > поясніть, як організація може зберігати довіру, дозволяючи анонімність.



**Co-funded by
the European Union**



Вправа 9. Лідерство і довіра в системі повідомлення про порушення

Сценарій: результати опитування працівників показують низький рівень довіри до того, як керівництво реагує на проблеми.

Завдання:

- > визначте поведінкові моделі керівництва, які підсилюють довіру до системи повідомлення про порушення;
- > запропонуйте три комунікаційні кроки, що демонструють реальну відданість принципу відсутності негативних наслідків;
- > запропонуйте підхід до вимірювання рівня психологічної безпеки з часом.

Вправа 10. Інтегрований сценарій (фінальний проєкт)

Сценарій: ваша команда виконує роль робочої групи, яка розробляє повну модель системи повідомлення про порушення для української фінансової установи з орієнтацією на ISO 37002:2021.

Завдання:

- > визначте ключові вимоги до системи: канали повідомлення, первинна оцінка, розгляд, зворотний зв'язок, захист, документування та ролі (зокрема відповідальний за систему);
- > розробіть дорожню карту впровадження: етапи, відповідальні, KPI та комунікаційні дії;
- > презентуйте підхід у форматі policy brief, пояснивши, як система забезпечує прозорість, етичне управління та відповідність Директиві (ЄС) 2019/1937 і українському законодавству.

Контрольні запитання

1. Що таке повідомлення про порушення і чим воно відрізняється від загальних механізмів подання скарг або внутрішніх процедур розгляду звернень?
2. Як комунікація впливає на формування ефективної культури Speak Up / Listen Up і чому обидва ці елементи критично важливі для довіри до системи?
3. Які види порушень підпадають під захищене розкриття інформації відповідно до ISO 37002:2021 та Директиви (ЄС) 2019/1937 і чому важливо розрізняти дії та бездіяльність?
4. Які існують основні формати ідентифікації і як кожен з них впливає на довіру, якість розгляду й захист викривачів?
5. Чим відрізняються внутрішні, зовнішні та публічні канали повідомлення про порушення з точки зору доступності, захисту, строків та умов правового захисту?
6. Які принципи формують етичну основу ефективної системи управління повідомленнями про порушення і як вони впливають на поведінку організації?



7. Які етапи охоплює прийом, оцінка, розгляд і закриття повідомлень відповідно до ISO 37002:2021?
8. З якими формами шкідливої поведінки можуть стикатися викривачі та які правові й організаційні заходи потрібні для запобігання таким ризикам і реагування на них?
9. Як організації мають навчати керівників і відповідальних за роботу з повідомленнями про порушення етично, конфіденційно та професійно реагувати на занепокоєння працівників?
10. Які виклики виникають під час опрацювання анонімних повідомлень і як організація може забезпечити справедливий розгляд та належну процедуру в таких випадках?
11. Яку роль відіграє керівництво в зміцненні довіри до каналів повідомлення, забезпеченні захисту від негативних наслідків і формуванні культури етичної комунікації?
12. У чому полягають ключові відмінності між українським законодавством щодо викривачів корупції та ширшими рамками захисту, що діють у Європейському Союзі?

Матеріали для самостійного вивчення

1. Airbus. (n.d.). *Integrity and compliance*. <https://www.airbus.com/en/sustainability/integrity-and-compliance>
2. Culiberg, B., & Mihelič, K. K. (2017). The evolution of whistleblowing studies: A critical review and research agenda. *Journal of Business Ethics*, 146, 787–803. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3237-0>
3. Deutsche Telekom. (n.d.). *TellMe whistleblower portal*. <https://www.telekom.com/en/company/compliance/details/tellme-whistleblower-portal-356032>
4. Devitt, J. K. (2015). What is Whistleblowing? In: Speaking Up Safely Civil Society Guide to Whistleblowing: Middle East and North Africa Region. Transparency International, Jan. 1, 5-7. <http://www.jstor.org/stable/resrep20533.4>
5. European Union. (2019). *Directive (EU) 2019/1937 on the protection of persons who report breaches of Union law (Whistleblower Protection Directive)*. <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2019/1937/oj/eng>
6. Gramont, Jacqueline de (2017). The Business Case for “Speaking Up”. How Internal Reporting Mechanisms Strengthen Private-Sector Organisations. Transparency International. 16 p. <https://www.transparency.org/en/publications/business-case-for-speaking-up>
7. International Organization for Standardization. (2015). *Environmental management systems—Requirements with guidance for use (ISO Standard No. 14001:2015)*. <https://www.iso.org/standard/60857.html>



8. International Organization for Standardization. (2015). *Quality management systems—Requirements (ISO Standard No. 9001:2015)*. <https://www.iso.org/standard/62085.html>
9. International Organization for Standardization. (2018). *Occupational health and safety management systems—Requirements with guidance for use (ISO Standard No. 45001:2018)*. <https://www.iso.org/standard/63787.html>
10. International Organization for Standardization. (2021). *Compliance management systems—Requirements with guidance for use (ISO Standard No. 37301:2021)*. <https://www.iso.org/standard/75080.html>
11. International Organization for Standardization. (2021). *Governance of organizations—Guidance (ISO Standard No. 37000:2021)*. <https://www.iso.org/standard/65036.html>
12. International Organization for Standardization. (2021). *Система управління повідомленнями про порушення—Guidelines (ISO Standard No. 37002:2021)*. <https://www.iso.org/standard/65035.html>
13. International Organization for Standardization. (2025). *Compliance management systems—Guidance for competence management (ISO Standard No. 37303:2025)*. <https://www.iso.org/standard/37303>
14. Jones, A. (2015). The role of employee whistleblowing and raising concerns in an organizational learning culture – elusive and laudable? *International Journal of Health Policy and Management*, 5(1), 67–69. <https://doi.org/10.15171/ijhpm.2015.182>
15. Кодекс законів про працю України № 322-VIII від 10 грудня 1971 року. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08>
16. Закон України «Про державну службу» № 889-VIII від 10 грудня 2015 року. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19>
17. Закон України «Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги» № 2155-VIII від 5 жовтня 2017 року. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19>
18. Закон України «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків» № 2866-IV від 8 серпня 2005 року. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2866-15>
19. Закон України «Про охорону навколишнього природного середовища» № 1264-XII від 25 червня 1991 року. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1264-12>
20. Закон України «Про охорону праці» № 2694-XII від 14 жовтня 1992 року. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12>
21. Закон України «Про запобігання корупції» № 1700-VII від 14 жовтня 2014 року. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18>
22. Maistrenko A., Nazarova K., Kopotienko T., Ovcharuk R., Miniailo V., & Shalimova N. (2024). Anti-Corruption Audit of Companies and Foresight Analysis in Terms of



- the State's European Integration Economic Policy. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 6(59), 90-105. <https://doi.org/10.55643/fcaptop.6.59.2024.4509>
23. Група Нафтогаз. *Нафтогаз запускає Лінію довіри в новому форматі*. <https://www.naftogaz.com/news/trust-line-new-format>
 24. Національне агентство з питань запобігання корупції (НАЗК). (2023, 6 вересня). *Запуск Єдиного порталу повідомлень викривачів*. <https://nazk.gov.ua/uk/povyny/6-veresnya-nazk-zapuskaye-yedynyj-portal-povidomlen-vykryvachiv>
 25. NAVEX Global. (2025). *Whistleblowing and incident management benchmark report*. NAVEX Global. <https://cdn.navex.com/image/upload/v1742410133/resources-2025/benchmarking-reports/2025-navex-whistleblowing-incident-mgt-benchmark-report.pdf>
 26. Nowers, I. & Terracol, M. (2025). *Monitoring Internal Whistleblowing Systems. A framework for collecting data and reporting on performance and impact*. Transparency International and Transparency International Ireland. 44 p. <https://www.transparency.org/en/publications/monitoring-internal-whistleblowing-systems>
 27. Розпорядження Кабінету Міністрів України № 1351-р від 31 грудня 2024 року «Про схвалення Стратегії цифрового розвитку інноваційної діяльності України до 2030 року». <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1351-2024-%D1%80>
 28. Наказ Національного агентства з питань запобігання корупції (НАЗК) № 127/20 від 2 квітня 2020 року «Про затвердження Вимог до захисту анонімних каналів зв'язку, через які здійснюються повідомлення про можливі факти корупційних або пов'язаних з корупцією правопорушень». <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0370-20>
 29. Organisation for Economic Co-operation and Development. (2016). *Committing to effective whistleblower protection*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264252639-en>
 30. Paine, L. S. (1994). Managing for organizational integrity. *Harvard Business Review*, 72(2), 106–117. <https://hbr.org/1994/03/managing-for-organizational-integrity>
 31. Park, H., & Blenkinsopp, J. (2009). Whistleblowing as planned behavior: A survey of South Korean police officers. *Journal of Business Ethics*, 85, 545–556. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9788-y>
 32. Siemens Energy. (n.d.). *Reporting channels “Speak Up” and Ombudsperson*. <https://www.siemens-energy.com/global/en/home/company/compliance/reporting-channels.html>
 33. Terracol, M. (2024), *Internal Whistleblowing Systems – Self-Assessment Framework for public and private organisations*. <https://www.transparency.org/en/publications/internal-whistleblowing-systems-self-assessment-framework-public-private-organisations>



34. Terracol, Marie (2022). Internal whistleblowing systems. Best practice principles for public and private organisations. Transparency International. 46 p. https://files.transparencycdn.org/images/2022_PolicyBrief_InternalWhistleblowingSystems_English-1.pdf

Завдання для самостійного навчання

1. *Есе. Роль повідомлення про порушення в забезпеченні організаційної доброчесності (2 сторінки).* Проаналізуйте, як внутрішні та зовнішні канали повідомлення сприяють прозорості, етичній поведінці та своєчасному виявленню порушень. Поясніть, чому культура Speak Up / Listen Up визначає рівень довіри до організації та її підзвітності.
2. *Мінікейс. Повідомлення про порушення та реакція організації (3–4 сторінки).* Оберіть український або міжнародний кейс (наприклад, Airbus, Deutsche Telekom, Danske Bank, Ребека Джонс). Проаналізуйте, як організація відреагувала на повідомлення про порушення, і оцініть, наскільки її дії відповідають ISO 37002 та Директиві (ЄС) 2019/1937. Запропонуйте практики, які доцільно адаптувати для українських організацій.
3. *Порівняльна таблиця. Європейські стандарти та українська система повідомлення про порушення.* Порівняйте Директиву (ЄС) 2019/1937 та Закон України «Про запобігання корупції» за такими критеріями: канали повідомлення; захист викривача; строки; конфіденційність; гарантії захисту від негативних наслідків. Визначте ключові розбіжності та сформулюйте рекомендації щодо гармонізації з європейськими підходами.
4. *Завдання на основі інтерв'ю. Довіра та психологічна безпека в системі повідомлення про порушення (1 сторінка).* Проведіть інтерв'ю з фахівцем (комплаєнс, внутрішній аудит, юрист або HR). Узагальніть: що мотивує або стримує працівників повідомляти про порушення; як забезпечується конфіденційність; як організація управляє ризиками негативних наслідків.
5. *Практичне завдання. Розроблення внутрішньої політики повідомлення про порушення (2 сторінки).* Підготуйте короткий документ, що містить: визначення ключових понять; канали повідомлення; формати ідентифікації (відкритий, конфіденційний, анонімний); правила конфіденційності; заходи захисту; етапи розгляду; строки та порядок зворотного зв'язку. Переконайтеся, що документ відповідає ISO 37002 та мінімальним вимогам Директиви (ЄС) 2019/1937.
6. *Прикладне дослідження. Правові та процедурні вимоги до системи повідомлення про порушення (2 сторінки).* Оберіть одну нормативну базу (наприклад, Директиву (ЄС) 2019/1937, GDPR, Наказ НАЗК № 127/20 або Закон України «Про запобігання корупції»). Узагальніть вимоги до: організації системи повідомлення; конфіденційності та захисту даних; запобігання негативним наслідкам. Порівняйте ці вимоги з підходом ISO 37002 та зробіть висновки щодо їх узгодженості.



Co-funded by
the European Union



Розділ 8. Управління комплаєнс-ризиками

Результати навчання

Після опрацювання цього розділу студенти зможуть:

- > Опанувати підходи до виявлення, класифікації та оцінки комплаєнс-ризиків.
- > Сформувати навички розпізнавання «тривожних сигналів» і управління ризиками, пов'язаними із залученням третіх сторін.
- > Ознайомитися із сучасними технологіями у сфері комплаєнсу та ключовими тенденціями розвитку (цифровий комплаєнс, кібербезпека, блокчейн).

Ключові слова: комплаєнс-ризик, система управління комплаєнс-ризиками, процес управління комплаєнс-ризиками, підходи до оцінки комплаєнс-ризиків, методи оцінки комплаєнс-ризиків, механізми внутрішнього контролю, технологічні рішення для управління комплаєнс-ризиками.

Ключові визначення

Ризик — вплив невизначеності на досягнення цілей. Вплив розуміють як відхилення від очікуваного результату, яке може бути як позитивним, так і негативним. Невизначеність означає стан повної або часткової нестачі інформації, розуміння чи знань про подію, її наслідки або ймовірність настання. Ризик описують через потенційні події та їх наслідки або їх поєднання, а також як комбінацію наслідків події (включно зі змінами обставин) і пов'язаної з нею ймовірності (ISO, 2021).

Комплаєнс-ризик — ймовірність фінансових втрат, санкцій, недоотримання доходу або репутаційних втрат унаслідок невідповідності вимогам законодавства, нормативно-правових актів, ринкових стандартів, правил чесної конкуренції, корпоративної етики, виникнення конфлікту інтересів, а також внутрішніх політик і процедур (Верховна Рада України, 2018).

Система управління ризиками — сукупність затверджених політик, методологій і процедур, що визначають порядок дій для системного виявлення, оцінки, моніторингу, контролю, звітності та мінімізації ризиків на всіх рівнях організації (Верховна Рада України, 2018).

Нормативно-правова база

1. **Загальні:** ISO 31000:2018 «Управління ризиками», ISO 37301:2021 «Системи управління комплаєнсом», Закон України «Про запобігання корупції» від 14.10.2014 № 1700-VII, Закон України «Про публічні закупівлі» від 25.12.2015 № 922-VIII.

2. **Фінанси:** Постанова НБУ «Про організацію систем управління ризиками в банках України» від 11.06.2018 № 64, Закон України «Про ринки капіталу та організовані товарні ринки» від 23.02.2006 № 3480-IV.



**Co-funded by
the European Union**



3. *Освіта*: Закон України «Про освіту» від 05.09.2017 № 2145-VIII, Методичні рекомендації щодо застосування інструментів та механізмів трансформації діяльності закладів вищої освіти за принципами прозорості та доброчесності, затверджені наказом МОН від 17.04.2025 № 576.

4. *Виробництво та сфера послуг*: Закон України «Про охорону навколишнього природного середовища» від 25.06.1991 № 1264-XII, ISO 14001:2015 Системи екологічного менеджменту, ISO 45001:2018 Охорона праці та безпека.

Зміст розділу

- 8.1. Теоретичні та практичні основи аналізу комплаєнс-ризиків
- 8.2. Система управління комплаєнс-ризиками
- 8.3. Процес управління комплаєнс-ризиками
- 8.4. Інструменти та технології управління комплаєнс-ризиками
- 8.5. Комплаєнс-ризики та шлях до сталого управління

8.1. Теоретичні та практичні основи аналізу комплаєнс-ризиків

У сучасних дослідженнях управління комплаєнс-ризиками розглядається як ключова умова ефективної роботи фінансових й освітніх установ. С. Шелудко та А. Єгорова визначили місце комплаєнсу в системі банківських ризиків і підкреслили його роль у забезпеченні відповідності вимогам. В. Водзянова зосередила увагу на функціях підрозділу з управління ризиками в моніторингу ефективності внутрішнього контролю, що дає змогу своєчасно виявляти й нейтралізувати порушення. У сфері освіти Л. Ткачук та М. Ткачук показали, як принципи управління ризиками можна застосовувати в управлінні навчальними закладами, адаптуючи фінансові підходи до освітнього середовища. У сукупності ці дослідження формують основу для розроблення практичних матеріалів, що поєднують аналітичну глибину з прикладною цінністю.

Комплаєнс-ризик — імовірність виникнення та наслідки невиконання зобов'язань у сфері комплаєнсу, встановлених організацією (ISO, 2021).

За спостереженнями С. Шелудка та А. Єгорової, ключові чинники комплаєнс-ризиків пов'язані передусім з недоліками системи внутрішнього контролю банку. Серед інших важливих чинників — участь працівників у сумнівних операціях, недостатній рівень професійної підготовки, а також слабка ефективність систем фінансового моніторингу й управління ризиками.

В умовах економічних змін і посилення регуляторного середовища системне дослідження комплаєнс-ризиків набуває особливої ваги. Їхній аналіз у розрізі окремих секторів — фінансового, освітнього, виробничого та сфери послуг



— виправданий суттєвими відмінностями в правовому регулюванні, структурі операційної діяльності, рівні цифровізації та характері взаємодії із зацікавленими сторонами. Такий підхід допомагає не лише виявляти типові зони ризику, а й формувати адаптивні механізми управління, які враховують галузеву специфіку та підтримують розвиток стійких й етично орієнтованих організаційних практик (табл. 8.1).

Таблиця 8.1 Види комплаєнс-ризиків за секторами економіки

Виробничий сектор	Сектор фінансових послуг	Освіта
1. Ризики недотримання нормативно-правових вимог. 2. Корупція та хабарництво. 3. Конфлікт інтересів. 4. Порушення етичних норм та принципів ділової поведінки. 5. Ризик невідповідності продукції стандартам.		
6. Взаємодія з партнерами		7. Порушення академічної доброчесності

Джерело: Шелудько та Єгорова, 2017; Міністерство освіти і науки України, 2025 р.

Щоб краще зрозуміти специфіку комплаєнс-ризиків, доцільно порівняти їх з іншими категоріями ризиків, зокрема фінансовими, операційними та стратегічними. У таблиці нижче наведено ключові відмінності за сутністю, джерелами виникнення, підходами до управління та можливими наслідками (табл. 8.2).

Таблиця 8.2 Відмінності між комплаєнс-ризиками та іншими видами ризиків (фінансовими, операційними тощо)

Тип ризику	Сутність	Джерело виникнення	Механізм управління	Потенційні наслідки
Фінансовий	Втрата активів, прибутку, ліквідності	Ринкові коливання, зміна валютних курсів, кредитні зобов'язання	Хеджування, резервування, диверсифікація	Збитки, банкрутство, втрата інвесторів



Операційний	Збої в процесах, системах, роботі персоналу	Технічні несправності, помилки персоналу, неефективність процесів	Автоматизація, аудит, оптимізація процесів	Зупинка виробництва, зниження продуктивності
Стратегічний	Невідповідність довгостроковим цілям	Невизначеність, помилки під час стратегічного планування	Сценарне планування, SWOT / PESTLE аналіз, моніторинг зовнішнього середовища	Втрата ринкових позицій, фінансові збитки, втрата довіри клієнтів, партнерів та суспільства
Комплаєнс-ризик	Порушення норм, стандартів, етичних принципів	Зміни в законодавстві, недотримання політик, етичні порушення	Кодекси етики, комплаєнс-програми, моніторинг регуляторних змін	Штрафи, судові позови, втрата ділової репутації, обмеження діяльності

8.2. Система управління комплаєнс-ризиками

Мета системи управління комплаєнс-ризиками залежить від специфіки сектору. У виробничій сфері вона зосереджена на стабільності діяльності та підвищенні ефективності бізнес-процесів. Це досягається через впровадження контрольних механізмів і вдосконалення процедур управління ризиками. Важливим результатом також стає зростання довіри контрагентів завдяки демонстрації високих стандартів корпоративного управління.

У фінансовому секторі акцент зміщується на формування єдиних підходів до управління комплаєнс-ризиками. Така система підтримує сталу культуру комплаєнсу, що безпосередньо впливає на доброчесність і стійкість фінансових установ.

У сфері освіти управління комплаєнс-ризиками сприяє підвищенню якості управління та зміцненню репутації закладів освіти. Воно також підсилює довіру до керівництва і персоналу та підтримує дотримання етичних стандартів в академічному середовищі.



Ефективна система управління комплаєнс-ризиками зазвичай базується на моделі трьох ліній захисту, яка чітко розмежовує ролі бізнес-підрозділів, функції комплаєнсу та внутрішнього аудиту. Узагальнену модель такої системи наведено в таблиці (табл. 8.3).

Таблиця 8.3 Загальна модель системи управління комплаєнс-ризиками

Лінія захисту	Рівень
Перша лінія захисту	Операційні підрозділи, які приймають комплаєнс-ризиками, несуть за них відповідальність та здійснюють безперервне управління ними.
Друга лінія захисту	Підрозділ комплаєнсу, який забезпечує виконання функцій з управління комплаєнс-ризиками та надає керівництву впевненість у тому, що заходи контролю, впроваджені першою лінією, розроблені та функціонують належним чином.
Третя лінія захисту	Служба внутрішнього аудиту, яка перевіряє та оцінює ефективність системи управління комплаєнс-ризиками.

Джерело: Шелудько та Єгорова, 2017 р.

Розподіл відповідальності за управління комплаєнс-ризиками відрізняється залежно від сектору. У виробничій сфері загальний нагляд здійснює керівництво за підтримки спеціалізованої функції комплаєнсу або управління ризиками. Впровадження забезпечується за активної участі працівників. Внутрішній аудит, функція управління ризиками та бізнес-підрозділи відіграють ключову роль в інтеграції комплаєнс-контролів у щоденні операційні процеси.

У фінансовому секторі відповідальність зосереджена на рівні Наглядової ради та Правління. Функція комплаєнсу реалізується через спеціалізовані підрозділи та комплаєнс-фахівців. Внутрішній аудит й управління ризиками забезпечують незалежний нагляд та оцінку, тоді як бізнес-підрозділи відповідають за практичне застосування контролів у щоденній діяльності.

У сфері освіти управління комплаєнс-ризиками координують керівництво та адміністрація закладу. Функція комплаєнсу відповідає за впровадження політик і процедур. Працівники та студенти також долучаються до дотримання встановлених стандартів, підтримуючи репутацію закладу та етичне середовище.

Ефективність управління комплаєнс-ризиками визначається не лише організаційною структурою, а й принципами, на яких вона побудована. Саме вони забезпечують прозорість, етичність і здатність системи адаптуватися до змін. Ключові принципи та їхні характеристики наведено в таблиці (табл. 8.4).



Таблиця 8.4
Принципи управління комплаєнс-ризиками

Принцип	Характеристика
Відповідальність керівництва (принцип «Tone at the Top»)	Керівництво несе стратегічну та етичну відповідальність за впровадження системи управління комплаєнс-ризиками, розроблення політик, підтримку культури доброчесності та реагування на порушення.
Ризик-орієнтований підхід	Система управління комплаєнс-ризиками зосереджена на ідентифікації, оцінюванні та пріоритезації ризиків, що мають найбільший вплив на організацію: юридичних, репутаційних та фінансових.
Культура комплаєнсу	Формується через навчання, особистий приклад лідерів, відкриту комунікацію та заохочення етичної поведінки.
Незалежність	Підрозділ комплаєнсу має бути автономним від операційних структур для уникнення конфлікту інтересів та забезпечення об'єктивності контролю й розслідувань.
Прозорість	Усі процеси, політики та рішення мають бути чітко задокументовані й доступні для ознайомлення, а порушення — прозоро зафіксовані та опрацьовані.
Результативність	Система управління комплаєнс-ризиками має бути не формальною, а дієвою: вчасно виявляти ризики, запобігати порушенням та підтримувати стабільність бізнесу.
Безперервний моніторинг	Регулярне відстеження змін у законодавстві, поведінки працівників та дій контрагентів є основою для адаптивності системи управління комплаєнс-ризиками.
Вдосконалення	Система управління комплаєнс-ризиками має постійно оновлюватися з урахуванням нових ризиків, технологій, регуляторних вимог та зворотного зв'язку.



**Co-funded by
the European Union**



8.3. Процес управління комплаєнс-ризиками

Процес управління комплаєнс-ризиками вибудовується як послідовність взаємопов'язаних етапів, які забезпечують системне виявлення, оцінку та зниження ризиків. Такий підхід допомагає організаціям підтримувати стабільність, прозорість і здатність адаптуватися до змін у регуляторному середовищі.

Практичні заходи управління комплаєнс-ризиками залежать від специфіки сектору. У виробничій сфері ключову роль відіграє впровадження Кодексу корпоративної етики та антикорупційної політики. Важливим елементом також є розвиток культури комплаєнсу через навчання, чіткий розподіл відповідальності та залучення керівництва і працівників до ключових процесів. Система доповнюється постійним моніторингом змін у законодавстві, виявленням й аналізом конфліктів інтересів, а також функціонуванням каналів повідомлення про порушення. Перед початком співпраці з контрагентами проводиться перевірка їхньої ділової репутації та доброчесності, а договори містять антикорупційні застереження.

У фінансовому секторі управління комплаєнс-ризиками зосереджене на системному контролі за дотриманням вимог і своєчасному виявленні, оцінці, моніторингу, контролі та звітності щодо ризиків. Проводиться регулярний аналіз комплаєнс-ризиків, а також оцінювання попередніх випадків для запобігання їх повторенню. Значна увага приділяється запобігання прийняттю рішень з підвищеним рівнем ризику, контролю взаємодії з клієнтами та контрагентами, а також виявленню й недопущенню конфліктів інтересів. Це створює основу для зміцнення інституційної доброчесності та стійкості фінансових установ.

У сфері освіти управління комплаєнс-ризиками починається з визначення відповідальної функції та призначення комплаєнс-відповідального, який підпорядковується безпосередньо керівництву закладу. В організації затверджують посадові інструкції та програми комплаєнсу, а також регулярно проводять оцінювання ризиків. Прозорість забезпечується через оприлюднення результатів оцінки комплаєнс-ризиків на офіційному вебсайті закладу. Моніторинг, перегляд й оцінка ефективності заходів відбуваються на постійній основі. До цього процесу активно залучають працівників і студентів, зокрема через опитування, що допомагає виявляти вразливі зони. Для нагляду за дотриманням стандартів створюють комітети з етики та доброчесності, а також впроваджують механізми реагування на порушення і притягнення до відповідальності. Управління комплаєнс-ризиками впроваджують в усі ключові процеси закладу: освітню діяльність, оцінювання, вступ, розміщення в гуртожитках, закупівлі та використання ресурсів.

Підходи до оцінки комплаєнс-ризиків відрізняються залежно від сектору, що відображає особливості їхньої операційної діяльності, регуляторного середовища та організаційної культури. Ідеться як про класичні підходи й поєднання кількісних і якісних методів, так і ризик-орієнтовані моделі, аналіз прогалів, інструментальні техніки та практичні управлінські рішення. Порівняльний огляд цих підходів у виробничому секторі, фінансових послугах і сфері освіти наведено в таблиці (табл. 8.5).



**Таблиця 8.5 Підходи до оцінювання
комплаєнс-ризиків за секторами економіки**

Підхід	Приклади впровадження		
	Виробничий сектор	Фінансові послуги	Освіта
Класичний	ПАТ «Запорізький металургійний комбінат «Запоріжсталь» — управління ризиками через ISO 31000:2018 та внутрішні аудити	АТ «Ощадбанк» — впровадження внутрішніх положень відповідно до вимог НБУ та FATF	КНЕУ ім. В. Гетьмана — цикл управління ризиками в системі академічної доброчесності
Кількісно-якісний	ТОВ «Нестле Україна» — аналіз ризикованих операцій на основі коефіцієнтів відхилень та скарг	АТ КБ «ПриватБанк» — оцінювання ризиків клієнтів за кількістю транзакцій та типом бізнесу	НУ «Львівська політехніка» — оцінювання академічних ризиків за кількістю порушень та типом дисципліни
Ризик-орієнтований	ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ» — фокус на критичних ризиках у сфері охорони праці та довкілля	АТ «Укрексімбанк» — щоквартальний перегляд ризиків у зв'язку зі змінами зовнішнього середовища	НаУКМА — адаптація політик доброчесності до змін у цифровому навчальному середовищі
GAP-аналіз	АТ «Кернел» — аналіз розривів між практиками ESG та міжнародними стандартами	АТ «ПУМБ» — порівняння внутрішніх політик з вимогами ПБК/ФТ	ХНЕУ ім. С. Кузнеця — аудит відповідності освітніх програм стандартам EQF
Інструментальний	ПрАТ «МХП» — система «червоних прапорців» для виявлення порушень у ланцюгах постачання	АТ «Укргазбанк», АТ «Райффайзен Банк» — матриці ризиків, KRI, теплові карти	НУ «Львівська політехніка» — композитні індикатори для оцінювання ефективності кафедр



Практичний	АТ «Укренергомашини» — контроль за взаємодією з контрагентами, періодична звітність	АТ «Кредобанк» — моніторинг змін у законодавстві, навчання персоналу	НТУ «ХПІ» — навчання викладачів з питань етики, звітність про конфлікт інтересів

Джерело: Чмута, Безродна та Нечипоренко, 2020; Бортнікова, Стасюк та Малиновська, 2020 р.

Для ефективного виявлення, оцінювання та зниження комплаєнс-ризиків організації використовують різні методологічні інструменти. Вони забезпечують структурований підхід до оцінки — від візуальних рішень до кількісних показників і систем раннього попередження.

Одним з найпоширеніших інструментів є матриця ризиків. Вона дає змогу класифікувати ризики за рівнем імовірності та потенційного впливу. У виробництві її застосовують, зокрема, для оцінки ризиків у ланцюгах постачання, включно з порушеннями екологічних стандартів. У фінансовому секторі матриця використовується для оцінки процесів комплаєнсу, тоді як у сфері освіти допомагає виявляти ризики, пов'язані з академічною доброчесністю, як-от плагіат або конфлікти інтересів.

Карта ризиків доповнює цей підхід, надаючи наочне уявлення про рівень ризиків через поєднання їх імовірності та впливу. У виробничому секторі її застосовують для візуалізації ризиків у сфері охорони праці та довкілля. У фінансових установах карти ризиків використовують під час запуску нових продуктів для виявлення потенційних комплаєнс-ризиків. У закладах освіти цей інструмент допомагає виявляти вразливі ділянки під час внутрішніх аудитів освітніх програм.

Індикатори ризику виконують роль вимірюваних сигналів, що вказують на можливі порушення або слабкі місця в системі комплаєнсу. У виробничих компаніях відстежують, наприклад, частоту порушень стандартів якості та кількість скарг клієнтів. У фінансовому секторі контролюють скарги, випадки порушення внутрішніх політик і затримки з оновленням документації. У сфері освіти ключовими індикаторами (KRI) виступають кількість порушень етичних норм і звернень студентів, що дає змогу своєчасно реагувати та підтримувати стандарти доброчесності.

Метод «червоних сигналів» допомагає виявляти ранні ознаки неправомірної поведінки. У виробництві його застосовують для виявлення конфліктів інтересів у закупівлях і тендерах. У фінансовій сфері цей підхід використовують для виявлення ознак шахрайства, зокрема нетипово великих виплат або підвищеного тиску на працівників. У закладах освіти такі сигнали можуть вказувати на порушення академічної доброчесності, наприклад, аномальні результати оцінювання, тиск на викладачів або непрозорі процедури.

Сканування середовища передбачає систематичний аналіз і порівняння

практик комплаєнсу між підрозділами або філіями. У виробничих компаніях його використовують для узгодження політик з етики та безпеки. У фінансових установах — для порівняння підходів до протидії відмиванню коштів у різних підрозділах. У сфері освіти цей інструмент допомагає оцінювати процедури доброчесності між факультетами, забезпечуючи послідовність і здатність системи адаптуватися до змін.

8.4. Інструменти та технології управління комплаєнс-ризиками

Внутрішні механізми контролю комплаєнс-ризиків відіграють ключову роль у забезпеченні прозорості, підзвітності й етичної поведінки в різних секторах економіки. До них належать політики, навчальні програми, інструменти моніторингу, а також підходи до управління ризиками, пов'язаними із взаємодією з третіми сторонами. Усі ці елементи адаптуються до специфіки виробництва, фінансового сектору та освіти. У таблиці нижче узагальнено основні внутрішні механізми контролю та показано їх практичне застосування в різних секторах (табл. 8.6).

**Таблиця 8.6 Внутрішні механізми контролю
комплаєнс-ризиків у секторах економіки**

Механізм	Наповнення		
	Виробничий сектор	Фінансові послуги	Освіта
Політики	Антикорупційна політика, Кодекс етики	Антикорупційна політика, Кодекс етики; Політика прозорості та підзвітності банку	Антикорупційна політика, Кодекс етики, Кодекс академічної доброчесності
Навчання	Щорічне навчання персоналу з питань антикорупції, етики та запобігання конфлікту інтересів у форматах онлайн-курсів, інтерактивних кейсів і тестування.		
Система моніторингу	Автоматичне сповіщення про ризиковані операції (наприклад, нетипово великі платежі, офшорні транзакції)	Моніторинг здійснюється через системи ПВК/КУС, спеціалізовані платформи для перевірки контрагентів (LIGA360, YouControl), а також IT-рішення для аналізу транзакцій	Системи перевірки на плагіат (Unicheck, StrikePlagiarism), скриньки довіри, сторінки на вебсайті для повідомлень про порушення



Управління ризиками третіх сторін	Перевірка контрагентів на підсанкційність та репутаційні ризики; регулярне оновлення бази даних; перевірка юридичного статусу, аналіз фінансової стійкості та наявності конфлікту інтересів

Технологічні рішення стали невід'ємною частиною управління комплаєнс-ризиками. Вони дають змогу автоматизувати процеси, посилювати моніторинг і забезпечувати прозорість у різних секторах економіки. До таких рішень належать ERP- та CMS-системи, інструменти виявлення аномалій, а також платформи на основі штучного інтелекту, зокрема для виявлення порушень і боротьби з плагіатом. Кожен із цих інструментів адаптується до специфіки виробництва, фінансового сектору та освіти. У таблиці нижче узагальнено ключові технологічні рішення та показано їхню роль у підтримці комплаєнсу в різних секторах (табл. 8.7).

Таблиця 8.7 Технологічні рішення в управлінні комплаєнс-ризиками за секторами економіки

Виробничий сектор	Сектор фінансових послуг	Освіта
У виробництві комплаєнс охоплює антикорупційні заходи, трудові стандарти й екологічну відповідальність. Технологічні рішення включають ERP-системи з комплаєнс-модулями (наприклад, SAP, Oracle, які інтегрують контроль транзакцій і закупівель, а також перевірку контрагентів), системи CMS, платформи для перевірки контрагентів (YouControl, Vkursi, Opendatabot, Clarity Project) та ШІ для виявлення порушень.	Фінансовий сектор має найвищий рівень регуляторного контролю. Технологічні рішення зосереджені на ПВК/КУС, санкційному моніторингу та управлінні ризиками, а саме: — Автоматизація КУС/ПВК: включає OCR для зчитування документів, API для скринінгу за «чорними списками», ML (машинне навчання) для класифікації ризиків та формування звітів про підозрілу діяльність (SAR). — Системи CMS: банки інтегрують платформи, що автоматично перевіряють транзакції на відповідність санкційним спискам OFAC, ЄС, ООН. Ризикові операції блокують або маркують для ручної перевірки. — ШІ для виявлення аномалій (Isolation Forest, XGBoost, LSTM).	В освіті комплаєнс зосереджений на академічній доброчесності, етичних стандартах та прозорості грантових процесів. Технологічні рішення включають платформи CMS (системи управління комплаєнсом), антиплагіатні системи (Unicheck, StrikePlagiarism), детектори текстів, створених штучним інтелектом, технології OCR та API-інтеграції.



**Co-funded by
the European Union**



8.5. Комплаєнс-ризика та шлях до сталого управління

Комплаєнс-ризика визначають стійкість організацій у фінансовому, виробничому та освітньому секторах. Їх системне управління дає змогу зменшувати правові, репутаційні й операційні загрози та формує довіру з боку партнерів, регуляторів і суспільства.

Технологічні рішення, такі як CMS, платформи KYC/AML та інструменти на основі штучного інтелекту, підсилюють моніторинг, автоматизують контроль і допомагають своєчасно виявляти порушення. Водночас вирішальну роль відіграє культура доброчесності — внутрішня готовність діяти етично, відкрито й відповідально. Саме вона забезпечує сталість комплаєнсу. У різних секторах це проявляється по-різному. У фінансових установах — через дотримання міжнародних стандартів, у виробництві — через відповідальність перед працівниками та докільям, у сфері освіти — через академічну доброчесність і прозорість процесів. У контексті європейської інтеграції Україна поступово наближається до стандартів ЄС. Відбувається оновлення нормативної бази, розвиток цифрових рішень, впровадження інструментів штучного інтелекту та посилення ролі незалежної комплаєнс-функції. Це створює підґрунтя не лише для технічного розвитку, а й для формування нової моделі управління, яка ґрунтується на прозорості, довірі та довгостроковій стійкості.

Практичні вправи

Вправа 1. Європейські підходи до академічної доброчесності в педагогічній освіті (кейс Віденського університету)

Віденський університет (Австрія) у межах дослідження «Європеїзація педагогічної освіти» зіткнувся з фрагментарністю етичних стандартів у підготовці вчителів і недостатньою інтеграцією європейських підходів до академічної доброчесності. У відповідь було впроваджено цифрові інструменти моніторингу якості освіти, узгоджено етичні норми та оновлено навчальні програми відповідно до стандартів ЄС. Унаслідок підвищилася академічна відповідальність викладачів і студентів, зросла узгодженість освітніх практик і зміцнилася культура доброчесності як основа підготовки вчителів.

Завдання:

1. Ознайомтеся з кейсом і визначте ключові проблеми та рішення.
2. Дайте відповіді на запитання:
 - > з якими викликами зіткнувся Віденський університет у підготовці вчителів;
 - > які рішення було впроваджено;
 - > як ці рішення вплинули на формування культури доброчесності;
 - > чому академічна доброчесність має ключове значення для професійної підготовки вчителів.
3. Поміркуйте над власним досвідом:



**Co-funded by
the European Union**



- > наведіть приклади, коли академічна доброчесність була пріоритетом або, навпаки, ігнорувалася;
- > оцініть, як європейські підходи можуть покращити підготовку вчителів у вашій країні.

Формат — короткий письмовий твір обсягом 1–2 сторінки.

Вправа 2. Автоматизація комплаєнсу у фінтех-секторі України

Українські фінтех-компанії, зокрема Monobank і Sportbank, зіткнулися з низкою викликів у сфері фінансової безпеки. Ідеться про ризики відмивання коштів, недостатню перевірку клієнтів і загрозу порушення міжнародних санкційних режимів. У відповідь було впроваджено автоматизовані KYC/AML-рішення: інтеграцію з платформами YouControl, використання баз даних PEP і санкційних списків, а також інструменти штучного інтелекту для поведінкової оцінки ризиків. Це дало змогу зменшити кількість підозрілих транзакцій, пришвидшити підключення клієнтів і забезпечити відповідність вимогам Національного банку України та стандартам FATF. Унаслідок зросла довіра до цифрових фінансових сервісів.

Завдання:

1. Ознайомтеся з кейсом.
2. Дайте відповіді на запитання:
 - > з якими викликами у сфері фінансової безпеки зіткнулися фінтех-компанії;
 - > які автоматизовані рішення було впроваджено;
 - > як ці рішення вплинули на рівень комплаєнсу та довіру клієнтів;
 - > чому дотримання стандартів FATF і вимог НБУ має критичне значення для розвитку фінтех-сектору.
3. Проаналізуйте ширший контекст:
 - > як штучний інтелект може посилити управління ризиками у фінансових послугах;
 - > які ризики залишаються навіть за умов автоматизації.

Формат — короткий письмовий твір обсягом 1–2 сторінки.

Вправа 3. Порушення антикорупційних вимог: кейс Укрзалізниці

Державне підприємство «Укрзалізниця» неодноразово опинялося в центрі корупційних скандалів. Серед ключових проблем — непрозорі тендери, конфлікти інтересів і слабкий контроль закупівель. Відсутність централізованої комплаєнс-системи (CMS), недостатня ефективність внутрішнього аудиту й формальний



**Co-funded by
the European Union**



підхід до антикорупційної політики призвели до втрати довіри з боку міжнародних партнерів, зниження інвестиційної привабливості та відкриття кримінальних проваджень щодо посадових осіб. Цей кейс показує, що без технологічної підтримки й етичного лідерства комплаєнс залишається формальністю і не запобігає системним порушенням.

Завдання:

1. Ознайомтеся з кейсом.
2. Дайте відповіді на запитання:
 - > які чинники спричинили корупційні ризики в Укрзалізниці;
 - > як відсутність технологічної підтримки та слабкий внутрішній аудит вплинули на ситуацію;
 - > які наслідки це мало для підприємства та його міжнародної репутації;
 - > чому етичне лідерство є критичним для ефективної антикорупційної політики.
3. Зробіть узагальнення:
 - > як цифрові комплаєнс-рішення (CMS, аудиторські інструменти) можуть підвищити прозорість державних підприємств;
 - > яку роль можуть відігравати міжнародні партнери у зміцненні антикорупційних практик.

Формат — короткий письмовий твір обсягом 1–2 сторінки.

Контрольні запитання

1. Що таке комплаєнс-ризик?
2. Що охоплює система управління ризиками?
3. Які чинники формують джерела комплаєнс-ризиків?
4. Яка мета системи управління комплаєнс-ризиками?
5. Скільки ліній захисту передбачає модель управління комплаєнс-ризиками?
6. Хто є ключовими суб'єктами управління комплаєнс-ризиками?
7. Що означає принцип «Tone at the Top» і як він впливає на комплаєнс?
8. Які підходи застосовують для оцінки комплаєнс-ризиків?

Матеріали для самостійного вивчення

1. International Organization for Standardization. (2018). *Risk management* —



Guidelines (ISO Standard № 31000:2018). https://surl.li/dstu_iso_31000_2018

2. International Organization for Standardization. (2021). *Compliance management systems — Requirements with guidance for use* (ISO Standard № 37301:2021). <https://www.iso.org/obp/ui/en/#iso:std:iso:37301:ed-1:v1:en>
3. Закон України «Про запобігання корупції» (№ 1700-VII від 14 жовтня 2014 р.). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text>
4. Закон України «Про публічні закупівлі» (№ 922-VIII від 25 грудня 2015 р.). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19#Text>
5. Положення Національного банку України «Про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах» (№ 64 від 11 червня 2018 р.). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0064500-18#Text>
6. Закон України «Про ринки капіталу та організовані товарні ринки» (№ 3480-IV від 23 лютого 2006 р.). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3480-15#Text>
7. Закон України «Про освіту» (№ 2145-VIII від 5 вересня 2017 р.). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>
8. Наказ Міністерства освіти і науки України «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо використання інструментів та механізмів трансформації різних сфер функціонування закладів вищої освіти на засадах прозорості та доброчесності» (№ 576 від 17 квітня 2025 р.). <https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/news/2025/04/22/nakaz-576-vid-17-04-2025.pdf>
9. Закон України «Про охорону навколишнього природного середовища» (№ 1264-XII від 25 червня 1991 р.). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1264-12#Text>
10. International Organization for Standardization. (2015). *Environmental management systems — Requirements with guidance for use* (ISO Standard № 14001:2015). <https://surl.li/melazv>
11. International Organization for Standardization. (2018). *Occupational health and safety management systems — Requirements with guidance for use* (ISO Standard № 45001:2018). <https://www.iso.org/standard/63787.html>
12. Шелудько С. А., Єгорова А. С. (2021). Сутність комплаєнсу та його місце в банківському ризик-менеджменті. *Modern Economics*, 26, 173–177. [https://doi.org/10.31521/modecon.V26\(2021\)-26](https://doi.org/10.31521/modecon.V26(2021)-26)
13. Ткачук Л., Ткачук М. (2022). Особливості управління закладом освіти на засадах ризик-менеджменту. *Modern engineering and innovative technologies*, 22(2), 80–87. 10.30890/2567-5273.2022-22-02-045
14. Бортнікова М. Г., Стасюк Н. Р., Малиновська Ю. Б. (2023). Формування прикладного інструментарію комплаєнсу на вітчизняних підприємствах. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*, 1(9), 125–134. <https://surl.li/kjuygw>
15. Асоціація юридичних клінік України. (2023). Антикорупційний комплаєнс



закладу вищої освіти: закордонний досвід та українські перспективи [Аналітичне дослідження]. 60 с. <https://legalclinics.ua/wp-content/uploads/2023/12/Antykor-komplaiens-ZVO-Analitychne-doslidzhennya.pdf>

16. Карпушенко М., Карпушенко О. (2023). Теоретико-методологічні аспекти формування системи комплаєнс-контролю. *Innovative technologies and scientific solutions for industries*, 1(23), 132–142. <https://doi.org/10.30837/ITSSI.2023.23.132>
17. Чмутова І. М., Безродна О. С., Нечипоренко Д. І. (2020). Методичний інструментарій оцінювання комплаєнс-ризиків фінансового моніторингу банків. *Бізнес Інформ*, 11, 296–309. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-11-296-309>
18. Матриця ризиків: Ключовий інструмент в управлінні проєктними ризиками. (2024). <https://surl.li/hkargu>
19. Практичне застосування вимог до управління комплаєнс-ризиком. (2024). <https://surl.li/ltgnos>
20. PwC. (2025). Глобальне опитування PwC щодо комплаєнсу. Час діяти швидше: Як перезапустити комплаєнс, щоб прискорити процеси та подолати перешкоди. <https://www.pwc.com/ua/uk/survey/2025/komplaiens-2025.html>
21. Водзянова В. (2024). Роль підрозділу з управління ризиками у моніторингу ефективності системи внутрішнього контролю банку. <https://surl.lu/hqjorm>
22. Курілов Є. (2024). Податковий комплаєнс та основні елементи управління комплаєнс-ризиками: бачення ОЕСР та МВФ. <https://surl.li/mzglwu>

Завдання для самостійного навчання

1. Визначте основні комплаєнс-ризики у фінансовому, виробничому та освітньому секторах. Порівняйте їх з операційними та стратегічними ризиками. Підготуйте короткий письмовий твір обсягом 1–2 сторінки, у якому пояснить, чому комплаєнс-ризики часто становлять для репутації більшу загрозу, ніж фінансові або операційні ризики.
2. Опишіть роль кожної лінії захисту. Оберіть один сектор — виробництво, фінанси або освіту — і покажіть, як модель трьох ліній захисту працює на практиці. Запропонуйте одне рішення, яке посилить незалежність другої лінії захисту.
3. Скористайтеся таблицею 8.4 та оберіть два принципи, наприклад прозорість і ризик-орієнтований підхід. Наведіть реальні приклади їх застосування в університетському середовищі. Поміркуйте, який із цих принципів найскладніше реалізувати на практиці і чому.
4. Порівняйте кількісно-якісний підхід у фінансовому секторі на прикладі PrivatBank з інструментальним підходом у сфері освіти на прикладі Львівської політехніки. Створіть мініматрицю ризиків для обраної установи — виробничої компанії, банку або університету. Виділіть щонайменше три червоні сигнали, характерні для цієї установи.



**Co-funded by
the European Union**



5. Оберіть одне технологічне рішення — ERP, автоматизацію AML/KYC або систему протидії плагіату. Поясніть, як воно допомагає запобігати комплаєнс-ризикам. Окремо проаналізуйте обмеження, які виникають у разі надмірної залежності від технологій в управлінні комплаєнс-ризиками.
6. Напишіть короткий рефлексивний текст обсягом 1 сторінка про те, як культура комплаєнсу підтримує стале управління. Порівняйте роль доброчесності у фінансових установах і в університетах. Запропонуйте один інноваційний спосіб зміцнення культури комплаєнсу у вашому середовищі.



**Co-funded by
the European Union**



Розділ 9. Антикорупційна політика й корпоративний комплаєнс

Результати навчання

Після опрацювання цього розділу студенти зможуть:

- > Розуміти концепцію антикорупційної політики, її зміст, ключові елементи та роль у системі комплаєнсу підприємства.
- > Знати основні корупційні ризики та методи їх виявлення, оцінки й мінімізації.
- > Орієнтуватися в системі суб'єктів запобігання і протидії корупції та розрізняти їхні повноваження залежно від рівня й сфери діяльності.
- > Аналізувати ефективність антикорупційних програм комплаєнсу з урахуванням національного законодавства й інструментів моніторингу і контролю.
- > Визначати й розробляти заходи для підвищення прозорості, доброчесності та корпоративної відповідальності.

Ключові слова: антикорупційна політика, комплаєнс, корупційні ризики, доброчесність, управління, викривач, комплаєнс-програма, неправомірна вигода, конфлікт інтересів.

Ключові визначення

Корупція — використання повноважень, пов'язаних зі службовою діяльністю, для отримання або прийняття обіцянки чи пропозиції неправомірної вигоди для себе або третіх осіб, а також для спонукання до зловживання такими повноваженнями.

Антикорупційна політика — система організаційних і правових заходів, спрямованих на запобігання корупції, що визначає порядок застосування превентивних механізмів, а також підходи до їх моніторингу й оцінки ефективності.

Корупційний ризик — умови та чинники, що створюють або підвищують імовірність вчинення корупційного чи пов'язаного з корупцією правопорушення.

Неправомірна вигода — матеріальні або нематеріальні блага, які надають, обіцяють або отримують без законних підстав за виконання чи невиконання службових обов'язків.

Конфлікт інтересів — суперечність між особистими та професійними інтересами, яка може вплинути на об'єктивність рішень і створює ризик неправомірних дій.

Доброчесність — сукупність професійних та етичних принципів, що визначають відповідальну поведінку під час виконання службових обов'язків.

Комплаєнс — система заходів, спрямованих на забезпечення відповідності діяльності організації вимогам законодавства, міжнародним стандартам і внутрішнім політикам.



**Co-funded by
the European Union**



Внутрішній контроль — сукупність управлінських й організаційних заходів, спрямованих на своєчасне виявлення, оцінку та зниження ризиків у діяльності організації.

Нормативно-правова база

1. *Міжнародні*: ISO 37001:2016 Системи управління протидії хабарництву (ABMS); ISO 37301:2021 Системи управління комплаєнсом; ISO 37002:2021 Система управління повідомленнями про порушення; ISO 31000 Управління ризиками — настанови; ISO 37000 Управління організаціями.
2. *Європейський Союз*: Директива (ЄС) 2019/1937 Європейського Парламенту та Ради від 23 жовтня 2019 року про захист осіб, які повідомляють про порушення законодавства Союзу; Директива 2014/24/ЄС Європейського Парламенту та Ради від 26 лютого 2014 року про державні закупівлі та скасування Директиви 2004/18/ЄС; Директива 2014/25/ЄС Європейського Парламенту та Ради від 26 лютого 2014 року про закупівлі суб'єктами, що здійснюють діяльність у сферах водопостачання, енергетики, транспорту та поштових послуг, та скасування Директиви 2004/17/ЄС; Директива 2014/23/ЄС Європейського Парламенту та Ради від 26 лютого 2014 року про укладення концесійних договорів; Директива (ЄС) 2017/1371 Європейського Парламенту та Ради від 5 липня 2017 року про боротьбу з шахрайством, що зачіпає фінансові інтереси Союзу, засобами кримінального права; Регламент (ЄС) № 596/2014 Європейського Парламенту та Ради від 16 квітня 2014 року про зловживання на ринку та скасування Директиви 2003/6/ЄС Європейського Парламенту та Ради і директив Комісії 2003/124/ЄС, 2003/125/ЄС та 2004/72/ЄС; Директива (ЄС) 2022/2464 Європейського Парламенту та Ради від 14 грудня 2022 року про внесення змін до Регламенту (ЄС) № 537/2014, Директиви 2004/109/ЄС, Директиви 2006/43/ЄС та Директиви 2013/34/ЄС щодо звітності про корпоративну стійкість.
3. *Міжнародне право*: Конвенція з кримінального права про корупцію (ETS 173); Конвенція ООН проти корупції; Конвенція з цивільного права про корупцію; Конвенція про боротьбу з підкупом іноземних державних службовців.
4. *Англо-американське право*: Закон США про корупційні практики за кордоном (FCPA); Закон Великої Британії про підкуп (UK Bribery Act).
5. *Україна*: Закон України «Про запобігання корупції» № 1700-VII від 14 жовтня 2014 року; Закон України № 2322-IX від 20 червня 2022 року «Про засади державної антикорупційної політики на 2021–2025 роки»; документи Національного агентства з питань запобігання корупції; нормативні акти щодо відповідальності за корупційні правопорушення.

Зміст розділу

- 9.1. Організаційна, правова й етична роль антикорупційної політики
- 9.2. Інституціоналізація доброчесності в корпоративному управлінні та роль керівництва



**Co-funded by
the European Union**



9.3. Корупційні ризики в корпоративному управлінні та їх мінімізація через внутрішній контроль

9.4. Актуальні виклики та перспективи розвитку корпоративного комплаєнсу

9.1. Організаційна, правова й етична роль антикорупційної політики

Антикорупційна політика — це комплексна система, що формує основу інституту доброчесності. Її зміст визначається сукупністю норм і положень законодавчих та інших нормативно-правових актів, які спираються на міжнародні та європейські стандарти у сфері запобігання та протидії корупції. Антикорупційна політика реалізується на кількох рівнях:

1. Національний рівень. Включає антикорупційну стратегію на визначений період і державну антикорупційну програму.

В Україні Постановою Кабінету Міністрів України № 220 від 04 березня 2023 року затверджено Державну антикорупційну програму на 2023–2025 роки. Вона спрямована на досягнення відчутного прогресу в запобіганні та протидії корупції, забезпечення координації та узгодженості антикорупційної діяльності органів державної влади й органів місцевого самоврядування, а також належну організацію процесів післявоєнної відбудови України (Державна антикорупційна програма на 2023–2025 роки, затверджена постановою Кабінету Міністрів України № 220 від 04 березня 2023 року). Крім того, Закон України № 2322-IX від 20 червня 2022 року «Про засади державної антикорупційної політики на 2021–2025 роки» затверджує Антикорупційну стратегію на 2021–2025 роки. Вона також спрямована на досягнення значного прогресу в запобіганні та протидії корупції, а також на забезпечення координації та узгодженості діяльності всіх органів державної влади й органів місцевого самоврядування. У межах цієї стратегії корупцію визначено як одну з ключових перешкод для сталого економічного зростання та розвитку ефективних й інклюзивних демократичних інститутів (Антикорупційна стратегія на 2021–2025 роки, затверджена Законом України № 2322-IX від 20 червня 2022 року).

2. Місцева антикорупційна політика формується з урахуванням національних принципів запобігання та протидії корупції та, як правило, закріплюється в антикорупційних програмах органів місцевого самоврядування, що реалізуються в межах відповідної територіальної одиниці (регіону, області тощо).

3. Антикорупційна політика суб'єкта господарювання — сукупність внутрішніх нормативних документів і програм, спрямованих на виявлення та мінімізацію корупційних ризиків у діяльності організації.

Якісна антикорупційна політика організації формує основу етичної корпоративної культури. Саме через визначені принципи задаються правила внутрішньої взаємодії, ієрархії та поведінки, а також підходи до співпраці з діловими партнерами та іншими зацікавленими сторонами.



**Co-funded by
the European Union**



Дослідження Організації економічного співробітництва та розвитку показує, що підходи до протидії корупції суттєво змінилися. Якщо раніше ключову роль відігравали державні органи, сьогодні дедалі більшого значення набуває приватний сектор. Компанії інвестують у комплаєнс-програми та розглядають їх як інструмент запобігання корупції. Міжнародні стандарти послідовно підкреслюють важливість оцінки ефективності таких програм. Розробляючи антикорупційні комплаєнс-програми, організації мають одночасно впроваджувати механізми їх регулярної оцінки, щоб підтвердити їхню дієвість. На практиці оцінка ефективності комплаєнс-заходів зазвичай зумовлена кількома чинниками. Один із ключових — прагнення уникнути санкцій і репутаційних втрат, тобто реакція на ризики.

Компанії також проводять оцінювання, щоб показати, що антикорупційні заходи сприяють досягненню бізнес-результатів. Це дає змогу комплаєнс-функції обґрунтовувати потребу в ресурсах і забезпечувати фінансування відповідних програм. Водночас оцінка підтримує перехід до проактивного підходу, який передбачає системне формування культури доброчесності. Перехід від реактивної моделі, орієнтованої лише на дотримання правил, потребує зосередження на довгострокових цілях комплаєнсу, корпоративних цінностях і залученні відповідних фахівців та ресурсів. Ефективна оцінка починається з чіткого визначення того, якою має бути результативна антикорупційна програма, після чого її оцінюють за досягнутими результатами. Це означає, що відповідальні за комплаєнс визначають цілі, наприклад зниження ризиків, і формують конкретні ініціативи для їх досягнення. Ризик-орієнтований підхід залишається ключовим у процесі оцінювання, але його доцільно доповнювати проактивними практиками, що підтримують етичну поведінку. Такий підхід підвищує ефективність комплаєнс-програм і формує відчуття відповідальності серед працівників. Оцінка також передбачає системний збір даних, які дають змогу вдосконалювати програми. До інструментів, що підтримують цей процес, належать аналіз першопричин, тестування транзакцій і оцінка ефективності навчальних програм з антикорупційної тематики. Критично важливою є участь вищого та середнього керівництва у впровадженні антикорупційних стандартів. Їх залученість має бути одним із ключових елементів оцінки ефективності програм. Так само важливе формування мультидисциплінарних команд, які забезпечують впровадження комплаєнс-заходів у всіх функціях організації. Це підтверджує, що культура доброчесності формується як спільна відповідальність усієї організації (Оцінка компаніями дотримання антикорупційних вимог, ОЕСР, 2025).

Практичний приклад. У 2013 році британську компанію «Rolls-Royce» звинуватили в участі у корупційних схемах, спрямованих на отримання переваг у тендерах. За інформацією газети *The Guardian*, Управління з боротьби із серйозними шахрайствами Великої Британії (SFO) розпочало офіційне кримінальне розслідування за підозрами в хабарництві та корупції. Компанія перебувала під пильною увагою ще з кінця 2012 року, коли повідомила, що SFO звернулося до неї у зв'язку з можливими порушеннями в Індонезії та Китаї. Це стало підставою для проведення внутрішнього незалежного розслідування, під час якого було виявлено низку фактів, що викликали занепокоєння. Для перевірки звинувачень Rolls-Royce залучила юридичну фірму *Debevoise & Plimpton*. Підставою стали, зокрема, заяви колишнього співробітника, який пропрацював у ком-



панії понад 30 років і після ігнорування його внутрішніх звернень виступив як викривач. Він повідомив про можливе існування прихованих фінансових механізмів, призначених для маскування неправомірної діяльності. У ході розслідування додаткові питання виникли також щодо діяльності компанії в Китаї, і ця інформація була передана до SFO. З метою посилення контролю компанія призначила лорда Голда для перегляду внутрішніх процедур у сфері протидії хабарництву та комплаєнсу. За повідомленнями, компанія намагалася врегулювати ситуацію, запропонувавши сплату значного штрафу, щоб уникнути повноцінного кримінального переслідування. У підсумку компанія «Rolls-Royce» публічно визнала порушення та оприлюднила беззастережне вибачення, погодившись на врегулювання справи зі сплатою понад 600 мільйонів фунтів стерлінгів (Parsons, 2017).

Цей приклад демонструє кілька ключових висновків щодо комплаєнсу:

1. У компанії була слабка культура доброчесності. Це ускладнило своєчасне виявлення корупційних ризиків і їх ескалацію. Показовим є те, що внутрішні сигнали, зокрема звернення працівника, залишилися без належної реакції.
2. Попри масштаб і міжнародний статус, компанія не мала системного підходу до антикорупційного комплаєнсу. Відсутність цілісної політики й ефективних механізмів контролю призвела до значних репутаційних і фінансових втрат.
3. Перегляд комплаєнс-системи відбувся вже після настання негативних наслідків. Це свідчить про переважно реактивний, а не превентивний підхід до управління ризиками.

Отже, антикорупційна політика поєднує правові вимоги й етичні принципи і ґрунтується на міжнародних та європейських стандартах. Вона тісно пов'язана з політикою доброчесності, яка формує поведінкову основу комплаєнсу й визначає, як ці стандарти працюють на практиці.

9.2. Інституціоналізація доброчесності в корпоративному управлінні та роль керівництва

Доброчесність — ключовий управлінський ресурс, що визначає інвестиційну привабливість суб'єкта господарювання. Оскільки доброчесність виступає управлінським ресурсом, якість політики та культури доброчесності, а отже, і реалізація антикорупційної політики та комплаєнсу, залежать насамперед від здатності керівника не лише встановлювати корпоративні вимоги, а й дотримуватися їх та забезпечувати їх виконання іншими.

Організаційна доброчесність — здатність компанії діяти відповідно до внутрішньо узгодженої системи принципів, що відображає рівень упровадження правових норм і стандартів у її діяльність. Організаційна доброчесність потребує належного рівня зрілості управлінської інфраструктури та структур внутрішнього прийняття рішень (CID), а також передбачає здатність до самооцінки, зокрема визнання як сильних, так і слабких сторін, що створює основу для подальшого



**Co-funded by
the European Union**



розвитку. Водночас вона ґрунтується на дотриманні базових моральних принципів, таких як законність, чесність і повага (Fuerst, Luetge, 2021, p. 6; Fuerst, Madeleine J.; Luetge, Christoph; Max, Raphael; Kriebitz, Alexander, 2023). Операціоналізована організаційна доброчесність означає, що компанія: 1) активно дотримується встановлених норм і принципів; 2) інституціоналізує ці зобов'язання у своїх структурах внутрішнього прийняття рішень; 3) забезпечує їх практичну реалізацію (Madeleine J. Fuerst | Christoph Luetge, 2021).

Інституціоналізація доброчесності передбачає створення внутрішніх політик і стандартів поведінки в компанії, розроблення комплаєнс-систем й етичних кодексів, а також упрвадження цих інструментів у всі корпоративні процедури. Корпоративна або організаційна доброчесність забезпечує прозорість діяльності суб'єкта господарювання — від кадрової політики до якості та наслідків управлінських рішень. Якість таких заходів залежить від політики керівництва та ролі менеджера, відповідального за формування організаційної культури. Саме менеджер як етичний лідер гарантує прозорість і підзвітність діяльності підприємства.

Етичне лідерство передбачає встановлення і досягнення етичних цілей, а також вплив на інших через власну поведінку. Сучасні підходи зосереджуються на міжособистісному вимірі лідерства й аналізують, як етичні лідери реалізують владу і вплив. У підсумку особи при владі мають поєднувати етику з прагматизмом, необхідним для ефективного управління, щоб співробітники сприймали їх як етичних лідерів. Інакше виникає ризик сприйняття як лицемірів, коли проголошені принципи не збігаються з реальними діями. У таких випадках акцент на етиці втрачає довіру, а поведінка керівництва сприймається як непослідовна та безпринципна (Ferhani, B., 2025).

Корпоративна культура — фундаментальний чинник, що визначає успіх і розвиток будь-якої організації. Корпоративна культура об'єднує спільні цінності, переконання та норми поведінки, формуючи середовище, яке впливає на всі аспекти діяльності компанії. Лідерство відіграє ключову роль у формуванні та підтримці корпоративної культури, адже саме лідери визначають, яким цінностям і стандартам надається пріоритет. Різні стилі лідерства — від авторитарного до демократичного та ліберального — по-різному впливають на культуру організації, а їх вибір має відповідати її потребам і стратегічним цілям. Формування та підтримка продуктивної корпоративної культури потребують від лідерів комплексу якостей, що охоплюють особистісні, професійні, соціальні й ціннісні аспекти. Ці якості сприяють згуртованості команди, підвищують ефективність роботи та створюють стабільне середовище для інновацій і розвитку. У центрі корпоративної культури перебувають люди, а взаємна повага й можливості для розвитку визначають якість робочого середовища. Лідери реалізують культуру через систему первинних і вторинних механізмів, які закріплюють ключові цінності та стандарти поведінки (Храпкін, В., Храпкін, О., 2024).

Результати діяльності суб'єкта господарювання, його інвестиційна привабливість і ризик втрат репутації значною мірою залежать від управлінських рішень керівництва. Несвоєчасне виявлення або ігнорування корупційних ризиків



**Co-funded by
the European Union**



і загроз підвищує ймовірність негативних наслідків. Порушення принципів доброчесності на будь-якому етапі управління або неналежний моніторинг адміністративних, операційних чи стратегічних процесів під час реалізації корпоративних процедур можуть призвести до порушення антикорупційних вимог і суттєвих негативних наслідків.

Практичний приклад. У листопаді 2006 року розслідування регуляторних органів щодо німецького інженерного гіганта Siemens виявило, що сотні співробітників витрачали мільйони євро через фіктивні консультатійні контракти, підроблені рахунки-фактури та підставні компанії для виплати хабарів з метою отримання контрактів. Суддя, який розглядав справу, схарактеризував ситуацію як систему організованої безвідповідальності з мовчазною підтримкою керівництва. Зокрема, використовували знімні наклейки для погодження документів, які могли компрометувати компанію. Скандал суттєво підірвав репутацію Siemens як серед акціонерів та інвесторів, так і в німецькому суспільстві, а також негативно вплинув на співробітників. Під сумнів поставили надійність компанії, її доброчесність і добросовісність керівництва, яке, за оцінками, толерувало такі практики. Одна з провідних груп акціонерів навіть поставила під сумнів здатність ради директорів ефективно реагувати на кризу. Водночас подальші дії Siemens отримали схвальну оцінку з боку незалежних експертів у сфері антикорупції та етики, зокрема OECD та уряду США.

На початковому етапі Siemens призначила своїм радником Michael Hershtan, співзасновника Transparency International, що свідчило про намір співпрацювати з провідними експертами у сфері антикорупції. Компанія запровадила жорсткі антикорупційні правила та процедури, суттєво посилила функцію комплаєнсу: кількість відповідних фахівців зростає з 86 у 2006 році до понад 500. Було створено окремий слідчий підрозділ, який очолив колишній співробітник Інтерполу. Siemens також впровадила гарячі лінії з питань комплаєнсу та інститут зовнішнього омбудсмена, доступного на глобальному рівні, включно з онлайн-каналами. Для співробітників створили вебпортал для оцінки ризиків у взаємодії з клієнтами та постачальниками. З метою трансформації внутрішньої культури компанія розгорнула масштабну програму навчання з антикорупції. Уже до 2008 року таке навчання пройшли понад половина з приблизно 400 000 співробітників у всьому світі. Компанія також заявила про відмову від участі в діяльності в регіонах з підвищеним рівнем корупційних ризиків, зокрема в Судані.

Важливим кроком стало добровільне призупинення подання заявок на фінансування Світового банку строком на два роки. Додатково Siemens погодилася реалізувати 15-річну програму фінансування на суму 100 мільйонів доларів США для підтримки антикорупційних ініціатив некомерційних організацій. У межах внутрішніх змін компанія застосувала понад 900 дисциплінарних заходів, включно зі звільненнями. Паралельно відбулася реорганізація: складну матричну структуру замінили простішою моделлю з трьома підрозділами, керівники яких увійшли до складу ради директорів. Було перевірено мільйони банківських виписок, документів і транзакцій. Загальні витрати, пов'язані зі скандалом, сягнули приблизно 2,5 млрд євро, з яких близько 2 млрд становили



штрафи. Компанія також втратила можливість співпрацювати з окремими клієнтами. Особливо варто враховувати нематеріальні втрати від тривалого публічного контролю, що особливо відчутно позначилося на співробітниках у Німеччині. Генерального директора Петера Лешера позитивно оцінювали за його підхід до подолання наслідків кризи. Він наголошував, що трансформація корпоративної культури — це марафон, а не спринт. Уже станом на червень 2008 року окремі керівники заявляли про суттєве відновлення довіри до компанії (Dietz, G.; Gillespie, N., 2012; The Guardian, 2012).

Цей практичний приклад висвітлює кілька важливих висновків щодо дотримання нормативних вимог:

1. Системна толерантність до корупційних практик визначає масштаб їхніх наслідків. Якщо корпоративна етика допускає або толерує порушення принципів доброчесності, механізми комплаєнсу не працюють.
2. Для корпорації репутаційні втрати часто перевищують матеріальні. Корпоративна етика та доброчесність виступають ресурсами підвищення ефективності й фінансової стійкості, тому під час розроблення комплаєнс-заходів необхідно враховувати репутаційні ризики.
3. Етична культура формується через системну діяльність лідера, який задає цінності та стандарти поведінки. Дотримання принципів доброчесності має бути базовим корпоративним правилом, якого насамперед дотримується керівник. Лише за умов, коли етична поведінка стає єдиною прийнятною нормою, корпоративна етика набуває стратегічного значення, а керівник виконує роль гаранта прозорості управління.

9.3. Корупційні ризики в корпоративному управлінні та їх мінімізація через внутрішній контроль

Низька ефективність внутрішніх антикорупційних механізмів контролю призводить до накопичення корупційних ризиків і загроз, особливо в компаніях зі складною структурою та слабкою корпоративною етикою. Наведені вище приклади з глобальних компаній підтверджують важливість дієвих комплаєнс-процедур, які необхідно впроваджувати й на локальному рівні.

Основні корпоративні корупційні ризики доцільно поділити на кілька груп:

1. Ризики на рівні вищого керівництва. Ця група пов'язана з неналежним функціонуванням топменеджменту та має найбільш руйнівні наслідки. Ключовим чинником виступає конфлікт інтересів — базова ознака корупції та передумова просування приватних інтересів. Це проявляється тоді, коли керівник використовує інформаційну асиметрію для отримання неправомірної вигоди.

Науковці визначають агентські відносини як угоду, за якою одна або кілька осіб (принципал(и)) залучають іншу особу (агента) для виконання конкретної послуги від їхнього імені, що передбачає делегування агенту певних повноважень щодо прийняття рішень. Якщо обидві сторони прагнуть максимізації власної вигоди,



існують обґрунтовані підстави вважати, що агент не завжди діятиме в найкращих інтересах принципала. Принципал може обмежити такі відхилення, встановлюючи відповідні стимули для агента та витрачаючись на моніторинг, спрямовані на обмеження небажаної поведінки агента. Крім того, у певних ситуаціях агенту вигідно мати витрати на гарантії, щоб засвідчити, що він не вчинятиме дій, які можуть зашкодити принципалу, або щоб забезпечити компенсацію у разі таких дій. Водночас ні принципал, ні агент не можуть без витрат гарантувати, що агент прийматиме рішення, оптимальні з точки зору принципала. У більшості агентських відносин обидві сторони мають позитивні витрати на моніторинг і надання гарантій (як нематеріальних, так і грошових), а також виникає певна розбіжність між рішеннями агента та рішеннями, що максимізують добробут принципала. Грошовий еквівалент зниження добробуту принципала внаслідок цієї розбіжності становить окремий вид витрат агентських відносин, який визначається як «резидуальні втрати» (Jensen Michael C., Meckling William H., 1976).

Ризики корупції на рівні вищого керівництва фактично унеможливають розроблення та впровадження ефективної антикорупційної політики. Керівник, схильний до порушення принципів доброчесності, транслює відповідні моделі поведінки підлеглим, що формує толерантність до корупції, конфлікту інтересів і негативне ставлення до ініціатив, спрямованих на посилення внутрішнього контролю. Показовим у цьому контексті виступає наведений вище приклад корупційного скандалу навколо компанії «Rolls-Royce».

2. Ризики корупції на рівні оперативного управління. На цьому рівні корупційні діяння виникають частіше, оскільки саме тут здійснюється основна діяльність суб'єкта господарювання. Більшість операцій має тривалий ефект або багатовступневий чи системний характер, що ускладнює, а іноді й унеможлиблює своєчасне виявлення корупційних ризиків і правопорушень.

3. Ризики корупції, пов'язані з взаємодією із зовнішніми партнерами. Ця група ризиків пов'язана з тим, що глобальні компанії та інші суб'єкти господарювання з високою інвестиційною привабливістю взаємодіють з іноземними та міжнародними партнерами. У разі порушення принципів доброчесності це може призвести до транснаціональної корупції. Такі ризики потребують розроблення диференційованих заходів комплаєнс-контролю з урахуванням корпоративної культури та законодавства як країни діяльності суб'єкта господарювання, так і країни партнера.

4. Ризики корупції, пов'язані з незадовільним рівнем корпоративної етики та культури. Як зазначалося вище, відсутність доброчесності унеможлиблює формування ефективної антикорупційної політики. Нормалізація корупційних правопорушень, зниження чутливості до порушень етичних і культурних норм, толерантне ставлення до нефіскальних доходів, негнучка система винагороди та неналежне управління з боку менеджерів формують середовище підвищених корупційних ризиків і руйнують етичні бар'єри в організації.

Роль внутрішнього контролю в протидії корупційним ризикам полягає у створенні ефективних механізмів їх запобігання та виявлення. Для цього можуть застосовуватися такі інструменти:



**Co-funded by
the European Union**



- 1) розроблення та впровадження внутрішньої антикорупційної стратегії, етичного кодексу та конкретних заходів реалізації завдань, покладених на суб'єкта господарювання;
- 2) чітке розмежування повноважень і функціональних обов'язків працівників, визначення меж вертикальної та горизонтальної підпорядкованості, своєчасне виявлення й усунення конфліктів інтересів;
- 3) впровадження прозорих автоматизованих та інтегрованих цифрових систем і програм, що забезпечують своєчасний доступ керівництва та внутрішнього аудиту до інформації про діяльність суб'єкта господарювання.

Запровадження електронної системи документообігу, як правило, знижує ризик прихованих корупційних дій з боку працівників на 40–50 %. Водночас зазначені інструменти сприяють і своєчасному виявленню корупційних ризиків.

Практичний приклад. У 2010 році автомобільний концерн «Daimler AG» звинуватили в масштабних корупційних практиках, що охоплювали численні юрисдикції. Як зазначалося в матеріалах справи, протягом тривалого часу компанія та три її дочірні структури системно пропонували хабарі в обмін на отримання контрактів по всьому світу. Для цього використовували офшорні рахунки, посередників і маніпуляції з ціноутворенням, фактично розглядаючи підкуп іноземних посадових осіб як інструмент ведення бізнесу. Укладені угоди про визнання вини та відстрочку кримінального переслідування стали сигналом для інших компаній, що підпадають під дію FCPA, про неприпустимість таких практик. У межах визнання провини компанія «DCAR» підтвердила здійснення неправомірних платежів російським державним посадовцям на федеральному та муніципальному рівнях. Схема передбачала завищення рахунків для клієнтів з подальшим поверненням надлишкових сум посадовцям або пов'язаним третім особам, які фактично не надавали жодних послуг. За участю співробітників DCAR та Daimler AG здійснювалися банківські перекази з рахунків у Німеччині на рахунки у США та Латвії, відкриті на фіктивні компанії, з розумінням, що ці кошти призначені для вигоди російських посадових осіб. Компанія «ETF» визнала здійснення корупційних платежів хорватським державним посадовцям і третім особам, зокрема через юридичні особи, зареєстровані у США. Кошти передавалися з метою забезпечення контракту на постачання 210 пожежних автомобілів. Компанія «DCCL» визнала надання неправомірної вигоди китайським державним посадовцям у формі комісій, організації поїздок делегацій та подарунків у межах продажу комерційних транспортних засобів, включно з автомобілями Unimog. У ряді випадків для цього залучали агентів, зареєстрованих у США. Відповідно до умов угоди про відстрочку кримінального переслідування Daimler AG зобов'язалася залучити незалежного комплаєнс-монітора строком на три роки для контролю за впровадженням і підтримкою програми дотримання вимог FCPA та звітування перед компанією і Міністерством юстиції США. Дочірні компанії DCAR, ETF та DCCL підпали під відповідні умови моніторингу в межах цієї угоди. Компанія також погодилася на повну співпрацю з американськими та іноземними органами влади у розслідуванні. Окремо суддя розглянув цивільну скаргу Комісії з цінних паперів та бірж США (SEC), за результатами чого Daimler AG погодилася сплатити 91,4 млн доларів у вигляді конфіскації прибутку, отриманого внаслідок



**Co-funded by
the European Union**



порушень (Office of Public Affairs, 2010).

Цей практичний приклад висвітлює кілька важливих висновків щодо дотримання нормативних вимог:

1. Відсутність формалізованої культури комплаєнсу унеможливлює формування адекватної та ефективної антикорупційної політики. У таких умовах виникають неформальні моделі управління, посилюються конфлікти інтересів та інші системні ризики.
2. За наявності дочірніх підприємств антикорупційні заходи та політики доброчесності мають узгоджуватися з корпоративною етикою головного офісу. Ігнорування централізованої моделі контролю за діяльністю дочірніх структур підвищує їхню вразливість до корупційних ризиків.
3. Інформаційна асиметрія на рівні вищого керівництва призводить до викривлення управлінських процесів і створює передумови для конфліктів інтересів.

Отже, ефективний внутрішній контроль сприяє зростанню інвестиційної привабливості, зниженню репутаційних і фінансових ризиків, а також зміцненню корпоративної культури доброчесності.

9.4. Актуальні виклики та перспективи розвитку корпоративного комплаєнсу

Сучасне бізнес-середовище характеризується динамічністю та дедалі більшою складністю. За таких умов роль комплаєнсу посилюється, оскільки глобалізаційні трансформації в державі та суспільстві потребують своєчасного реагування на корупційні процеси, які впливають не лише на діяльність окремих суб'єктів господарювання, а й на економічну систему та безпеку держави загалом.

У контексті активного розвитку держави та суспільства основні виклики у сфері комплаєнсу полягають у такому:

1. **Динамічність законодавства.** Європейські країни активно розвивають правові та інституційні системи, створюють нові механізми регулювання, розширюють спектр адміністративних послуг і поглиблюють міжнародну співпрацю. Такі процеси потребують постійного оновлення нормативно-правової бази, і компанії змушені регулярно адаптувати внутрішню документацію до змін у законодавстві. Це зумовлює необхідність безперервного моніторингу та коригування діяльності суб'єктів господарювання, оскільки несвоєчасна або неналежна адаптація призводить не лише до фінансових і репутаційних втрат, а й до виникнення нових корупційних ризиків.
2. **Формальний підхід до корпоративної етики та доброчесності.** Працівники бізнес-сектору мають сприймати комплаєнс як інструмент посилення антикорупційної політики, а не як формальну вимогу. Формальне впровадження антикорупційних заходів знижує ефективність комплаєнс-процедур і негативно впливає на рівень доброчесності та прозорість корпоративних процесів. Такий



**Co-funded by
the European Union**



підхід поширюється і на сферу корпоративної етики, що додатково підриває довіру всередині організації.

Політика дотримання антикорупційних вимог визначає основні принципи, цілі та обов'язки, спрямовані на запобігання, виявлення та реагування на корупційні ризики в діяльності організації. Вона слугує основою для впровадження антикорупційних заходів і встановлює етичні стандарти поведінки, яких мають дотримуватися всі працівники незалежно від посадових обов'язків. Політика охоплює ключові аспекти, зокрема заборону хабарництва, корупційних схем і зловживання ресурсами, а також визначає правила взаємодії з партнерами, підрядниками та іншими зовнішніми зацікавленими сторонами. Вона встановлює чіткі критерії виявлення корупційних ризиків і механізми їх моніторингу, включаючи процедури повідомлення про порушення та канали анонімного інформування. Окрему увагу приділено навчанню та підвищенню обізнаності працівників щодо антикорупційних стандартів, а також визначенню відповідальності за їх дотримання. Такий підхід формує не лише правову, а й етичну основу антикорупційної діяльності та сприяє усвідомленню важливості запобігання корупції як складової корпоративної культури (Lyubimov, V., 2025).

Корпоративна культура є інструментом координації діяльності, який забезпечує узгоджену роботу співробітників для досягнення стратегічних цілей. Її впровадження на всіх рівнях управління формує спільне бачення та ціннісні орієнтири, зменшує внутрішні конфлікти та сприяє підвищенню продуктивності. Водночас корпоративна культура виступає основою мотивації персоналу, зміцнює лояльність і залученість працівників, що особливо важливо в умовах конкурентного бізнес-середовища. Таким чином, корпоративна культура не лише відображає цінності та принципи організації, а й виступає активним чинником її розвитку. Її вплив охоплює всі аспекти діяльності — від стратегічного планування до управління щоденними процесами. Ефективне управління корпоративною культурою допомагає організаціям адаптуватися до зовнішніх викликів, підтримувати збалансований розвиток внутрішнього середовища та підвищувати загальну результативність. Ділова етика є невід'ємним складником сучасного менеджменту, оскільки визначає моральні засади прийняття рішень і регулює взаємодію між усіма учасниками бізнес-процесів. У контексті управління вона виступає не лише елементом корпоративної культури, а й інструментом стратегічного розвитку, забезпечуючи баланс між економічними цілями організації та її соціальною відповідальністю. Ділова етика формує підґрунтя для прийняття відповідальних рішень, що враховують як внутрішні інтереси організації, так і очікування суспільства. Це дозволяє зменшувати репутаційні ризики та зміцнювати довіру зацікавлених сторін (Perepelytsia, S., 2025).

3. Посилення кіберзагроз. У контексті активної інформатизації та цифровізації господарської діяльності й адміністративних послуг питання кіберзагроз набуває дедалі більшої актуальності. Впровадження корпоративних процедур через онлайн-платформи, зокрема електронні системи державних закупівель (в Україні «Прозоро»), позитивно впливає на реалізацію комплаєнс-процедур. Водночас втрата або витік даних може призвести до незаконного розкриття персональної чи службової інформації, що тягне за собою цивільну, а в окремих випадках — ад-



**Co-funded by
the European Union**



міністративну або кримінальну відповідальність. У зв'язку з цим посилення механізмів захисту корпоративного комплаєнсу від кіберзагроз є одним із пріоритетних завдань.

Сучасні виклики формують майбутні тенденції у сфері корпоративного комплаєнсу та антикорупційної політики на глобальному й національному рівнях. До ключових тенденцій належать:

- 1) Посилення механізмів захисту інформаторів. Важливим є формування чіткого алгоритму їх захисту шляхом підвищення інституційної спроможності органів, відповідальних за запобігання та протидію корупції, а також удосконалення нормативно-правової бази. Особливої уваги потребує спрощення процедур повідомлення про корупцію.
- 2) Підвищення якості імплементації міжнародних та європейських стандартів. Ідеться про їх ефективне впровадження у національне законодавство у сфері антикорупційної та корпоративної політики з метою узгодження міжнародної діяльності.
- 3) Упровадження штучного інтелекту в комплаєнс-процедури. Використання штучного інтелекту в корпоративному комплаєнсі дозволяє швидше реагувати на ключові корупційні ризики та загрози, а також розробляти більш індивідуалізовані та збалансовані комплекси антикорупційних заходів. Додатковою перевагою є налагодження ефективної взаємодії між людиною та штучним інтелектом, що дає змогу зменшити вплив негативних людських чинників і водночас забезпечити належну критичну оцінку комплаєнс-процедур з боку відповідних фахівців.
- 4) Упровадження комплаєнсу в стратегічне управління. Включення комплаєнсу до стратегічного управління є закономірним наслідком розвитку держави та суспільства. Формування єдиної концепції стратегічного управління, диверсифікація суб'єктів, залучених до запобігання та протидії корупції, а також диференціація їхніх повноважень відповідно до зовнішніх і внутрішніх процедур свідчать про доцільність розгляду комплаєнсу як невід'ємного складника стратегічного управління.

Практичні вправи

Вправа 1. Визначення елементів антикорупційної політики

Сценарій: українська компанія планує оновити внутрішню антикорупційну політику відповідно до міжнародних і європейських стандартів, а також Закону України «Про запобігання корупції».

Завдання:

- > Визначте ключові елементи внутрішньої антикорупційної політики (з урахуванням ISO 37001, ISO 37301, ISO 31000).
- > Поясніть роль доброчесності в корпоративній культурі.



**Co-funded by
the European Union**



- > Обґрунтуйте, чому відсутність чіткої антикорупційної політики призводить до репутаційних та операційних ризиків.

Вправа 2. Класифікація корупційних ризиків

Сценарій: компанія проводить аудит і моніторинг корупційних ризиків.

Завдання:

- > Класифікуйте корупційні ризики (вище керівництво, операційний рівень, зовнішні партнери, корпоративна етика).
- > Наведіть приклад ризику для кожної групи.
- > Запропонуйте інструменти внутрішнього контролю, що дозволяють мінімізувати кожен тип ризику.

Вправа 3. Наслідки ігнорування внутрішніх повідомлень

Сценарій: співробітник повідомив керівництву про можливе порушення доброчесності, однак це повідомлення було проігноровано (кейс Rolls-Royce).

Завдання:

- > Поясніть, які системні порушення комплаєнсу призвели до корупційного скандалу в Rolls-Royce.
- > Визначте три ключові уроки для українських компаній.
- > Запропонуйте механізми, що запобігають ігноруванню внутрішніх повідомлень.

Вправа 4. Роль лідерства в інституціоналізації доброчесності

Сценарій: у компанії призначено нового директора, і необхідно оцінити його потенційний вплив на корпоративну культуру.

Завдання:

- > Поясніть, чому етичне лідерство визначає рівень доброчесності організації.
- > Наведіть приклади управлінських рішень, які позитивно та негативно впливають на культуру комплаєнсу.
- > Розкрийте зміст поняття «організаційна доброчесність».

Вправа 5. Корупційні ризики в дочірніх компаніях

Сценарій: міжнародна корпорація має кілька дочірніх компаній, що працюють в Україні.

Завдання:

- > На основі кейсу Daimler AG поясніть, чому дочірні компанії часто стають «слабкою ланкою» у системі комплаєнсу.
- > Обґрунтуйте важливість централізованого контролю та стандартизації.
- > Запропонуйте три превентивні заходи для дочірніх компаній.



**Co-funded by
the European Union**



Вправа 6. Розроблення етичного кодексу

Завдання:

- > Запропонуйте структуру кодексу етики компанії (цінності, конфлікт інтересів, взаємодія зі стейкхолдерами, механізми повідомлення про порушення).
- > Поясніть роль корпоративної культури у формуванні етичних стандартів.
- > Наведіть приклади положень, що зміцнюють доброчесність персоналу.

Вправа 7. Оцінка внутрішніх контролів

Сценарій: аудит комплаєнсу виявив суттєві прогалини в обліку та управлінні господарською діяльністю.

Завдання:

- > Поясніть, чому внутрішній контроль є ключовим інструментом мінімізації корупційних ризиків.
- > Наведіть приклади слабких місць у корпоративних процесах, що можуть сприяти корупції.
- > Запропонуйте підхід до їх усунення (цифровізація, автоматизація, аудит, роль комплаєнс-офіцера).

Вправа 8. Вплив корпоративної етики на корупційні ризики

Сценарій: у компанії знижується рівень корпоративної етики: співробітники толерують дрібні порушення, формується байдужість до політики доброчесності.

Завдання:

- > Проаналізуйте, чому зниження чутливості до етичних стандартів підвищує рівень корупційних ризиків.
- > Поясніть, як керівництво впливає на нормалізацію відхилень.
- > Запропонуйте комплекс заходів для відновлення культури доброчесності.

Вправа 9. Сучасні виклики корпоративного комплаєнсу

Сценарій: компанія переходить на цифрові системи та інтегрує нові технології, але стикається з ризиками кіберзагроз і витоків даних.

Завдання:

- > Поясніть ключові сучасні виклики комплаєнсу (зміни законодавства, формалізм, кіберризик).
- > Проаналізуйте, чому використання штучного інтелекту може бути як можливістю, так і ризиком.
- > Запропонуйте рішення для підвищення кіберстійкості антикорупційних процедур.



Контрольні запитання

1. Яку роль відіграє антикорупційна політика у формуванні системи доброчесності організації?
2. Як взаємодіють національні та міжнародні антикорупційні норми під час формування комплаєнс-вимог для бізнесу?
3. Чому важливо регулярно оцінювати ефективність комплаєнс-програми і які показники свідчать про її якість?
4. Чим організаційна доброчесність відрізняється від індивідуальної і чому її вважають стратегічним ресурсом компанії?
5. Які механізми забезпечують інституціоналізацію доброчесності в системі корпоративного управління?
6. Як етичні цінності впливають на поведінку співробітників, прийняття рішень і довгострокову репутацію організації?
7. Що таке етичне лідерство і чому воно є ключовим чинником формування корпоративної культури та стійкості до корупції?
8. Як поведінка керівництва може як зміцнювати, так і підривати систему корпоративної доброчесності та комплаєнсу?
9. Які управлінські практики свідчать про прихильність до прозорості, підзвітності та етичних стандартів?
10. Які основні типи корупційних ризиків виникають у корпоративному управлінні і чому їх необхідно аналізувати окремо?
11. Як конфлікт інтересів впливає на управлінські рішення та підвищує вразливість до корупції?
12. Які механізми внутрішнього контролю (розподіл повноважень, моніторинг, цифрові інструменти) є ключовими для запобігання корупції?
13. Які провали систем комплаєнсу призвели до корупційних скандалів у Rolls-Royce, Siemens та Daimler і які висновки з цього можуть зробити українські компанії?
14. Чому толерування незначних етичних порушень у підсумку призводить до системної корупції?
15. Чому репутаційні втрати можуть бути для компанії більш руйнівними, ніж фінансові санкції після корупційного інциденту?
16. Які поведінкові сигнали свідчать про занепад корпоративної етики та доброчесності в організації?
17. Чому опір співробітників комплаєнс-вимогам часто пов'язаний зі слабким лідерством або непослідовним управлінням?



**Co-funded by
the European Union**



18. Які підходи можна використовувати для оцінки зрілості культури комплаєнсу в організації?
19. Як динамічні зміни законодавства на національному та європейському рівнях впливають на систему комплаєнс-ризиків?
20. Чому цифровізація та зростання кіберзагроз створюють додаткові ризики для антикорупційних процедур і захисту даних?
21. Які можливості та ризики пов'язані з впровадженням штучного інтелекту у комплаєнс-процеси?
22. Чому комплаєнс має бути впроваджений у стратегічне управління, а не функціонувати ізольовано?
23. Як ефективна система комплаєнсу впливає на інвестиційну привабливість та довіру зацікавлених сторін?
24. Які організаційні структури забезпечують ефективне довгострокове етичне управління?

Матеріали для самостійного вивчення

1. Антикорупційна стратегія на 2021-2025 роки (затверджена Законом України № 2322-IX від 20 червня 2022 р.). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2322-20#Text>
2. Companies' assessments of anti-corruption compliance, OECD 2025. https://www.oecd.org/en/publications/companies-assessments-of-anti-corruption-compliance_977ed5a8-en.html
3. The Guardian: Rolls-Royce: SFO launches formal bribery and corruption investigation. <https://www.theguardian.com/business/2013/dec/23/rolls-royce-sfo-bribery-corruption-investigation-indonesia>
4. Parsons, A. (2017). Rolls-Royce says sorry after corruption probe results in record fine. <https://news.sky.com/story/rolls-royce-says-sorry-after-corruption-probe-results-in-record-fine-10732589>
5. Fuerst, M. J., & Luetge, C. (2021). The conception of organizational integrity: A derivation from the individual level using a virtue-based approach. Business Ethics, the Environment & Responsibility, Article beer.12401. *Advance online publication*, 32, 25–33. <https://doi.org/10.1111/beer.12401>
6. Fuerst, M. J., Luetge, C., Max, R., & Kriebitz, A. (2023). Toward organizational integrity measurement: Developing a theoretical model of organizational integrity, 128, 3, 417–435. https://www.econstor.eu/bitstream/10419/288075/1/BASR_BASR12329.pdf
7. Fuerst, M. J., & Luetge, C. (2021). The conception of organizational integrity: A derivation from the individual level using a virtue-based approach. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/beer.12401>



8. Ferhani, B. (2025). Leadership and business ethics: a conceptual framework for responsible management. <https://virtusinterpress.org/IMG/pdf/cocv22i1art9.pdf>
9. Храпкіна, В.В., Храпкін, О.М. (2024). Роль лідера у формуванні корпоративної культури підприємства. Збірник наукових праць ДУІТ. Серія «Економіка і управління», 55, 68–75. <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/b3d95c94-d15b-4b20-97d2-fc35105d98a6/content>
10. Jensen, M. C., & Meckling W. H. (1976). Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of financial economics*, 3, 305-360.
11. Press release. Daimler AG and Three Subsidiaries Resolve Foreign Corrupt Practices Act Investigation and Agree to Pay \$93.6 Million in Criminal Penalties. <https://www.justice.gov/archives/opa/pr/daimler-ag-and-three-subsidiaries-resolve-foreign-corrupt-practices-act-investigation-and>
12. Любімов, В.М. (2025). Антикорупційний комплаєнс-менеджмент у системі управління: організаційно-інформаційні аспекти. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука», 1 (168), 15–22. <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/17405586019626.pdf>
13. Перепелиця, С.С. (2025). Концептуальні засади формування культури та бізнес-етики організації на засадах комплаєнсу. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука», 1 (168), 23–30. <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/17405586019626.pdf>
14. Dietz, G., & Gillespie, N. (2012). The Recovery of Trust: Case Studies of Organisational Failures and Trust Repair. <https://www.repman.com.tr/tr/wp-content/uploads/user/the-recovery-of-trust.pdf>
15. The Guardian. (2012). Rebuilding trust: How Siemens atoned for its sins. <https://www.theguardian.com/sustainable-business/recovering-business-trust-siemens>

Завдання для самостійного навчання

1. Есе. Роль внутрішніх і зовнішніх каналів повідомлення про порушення в забезпеченні корпоративної доброчесності (2 сторінки). Поясніть, як внутрішні та зовнішні канали повідомлення сприяють прозорості та своєчасному виявленню порушень. Спирайтеся на ідеї з наданих матеріалів: роль керівництва, корпоративна етика, внутрішній контроль і ризики ігнорування сигналів.
2. Мінікейс. Реакція компанії на повідомлення інформаторів: аналіз міжнародного кейсу (3–4 сторінки). Оберіть один кейс: Rolls-Royce, Siemens, Daimler AG або інший міжнародний чи український приклад. Опишіть, як організація відреагувала на повідомлення про порушення: чи ігнорували внутрішні сигнали; чи проводили незалежне розслідування; чи були застосовані санкції, звільнення або зміни в управлінській структурі. Запропонуйте практики, які можна адаптувати для українських компаній з урахуванням Закону України «Про запобігання корупції».



3. Порівняльна таблиця. Порівняння стандартів ЄС щодо захисту викривачів й українського антикорупційного законодавства (1–2 сторінки). Проведіть порівняння за такими критеріями: канали повідомлення (внутрішні, зовнішні, публічні); анонімність і конфіденційність; строки реагування та зворотного зв'язку; захист від негативних наслідків; роль незалежних органів (омбудсмен, НАЗК в Україні); вимоги до роботодавців. Таблиця має виявити прогалини в українській системі; запропонувати напрями гармонізації українського законодавства з європейським.
4. Рефлексія за результатами інтерв'ю. Довіра та психологічна безпека в системах повідомлення про порушення (1 сторінка). Проведіть коротке інтерв'ю з представником однієї з професій: фахівець з комплаєнсу; внутрішній аудитор; юрист; HR-менеджер. З'ясуйте: що мотивує або демотивує працівників повідомляти про порушення; як забезпечується конфіденційність; як керівництво реагує на ризик негативних наслідків; які основні побоювання мають працівники. Підготуйте рефлексію з аналізом отриманих висновків.
5. Практичне завдання. Проект внутрішньої політики щодо повідомлення про порушення (2 сторінки). Розробіть короткий документ, який включає: терміни (інформатор, порушення, добросовісність, репресії); канали повідомлення (електронна форма, гаряча лінія, зовнішні канали); правила конфіденційності та анонімності; механізми захисту інформаторів; процедуру розгляду повідомлень; строки надання зворотного зв'язку; обов'язки керівництва та фахівця з комплаєнсу.



Co-funded by
the European Union



Розділ 10. Оцінка ефективності комплаєнс-менеджменту. Звітність

Результати навчання

Після опрацювання цього розділу студенти зможуть:

- > Ознайомитися з концептуальними засадами оцінювання ефективності системи управління дотриманням вимог та взаємозв'язком між політиками, управлінням ризиками, моніторингом, аудитом і результатами оцінювання.
- > Планувати та здійснювати моніторинг і вимірювання, визначати ключові показники ефективності та ключові показники ризику (KRI) для оцінки ефективності процесів дотримання вимог.
- > Аналізувати результати оцінювання, виявляти тенденції, причини недотримання вимог і системні проблеми у функціонуванні системи управління дотриманням вимог.

Ключові слова: оцінка ефективності, система управління відповідністю вимогам, відповідність вимогам, моніторинг, вимірювання, аналіз, аудит, KPI (ключові показники ефективності).

Ключові визначення

Система управління комплаєнсом (CMS) — сукупність політик, процедур, процесів і заходів, що забезпечують дотримання організацією законодавства, нормативних вимог, стандартів та етичних принципів у своїй діяльності.

Оцінка ефективності системи управління комплаєнсом — комплексний процес визначення її результативності та адекватності на основі аналізу, вимірювання і моніторингу показників ефективності відповідно до встановлених критеріїв.

Ефективність — ступінь відповідності досягнутих результатів поставленим цілям системи управління відповідністю.

Нормативно-правова база

1. *Міжнародні:* ISO 37302:2025 — Системи управління комплаєнсом. Настанови щодо оцінки ефективності, ISO 19011:2018 — Настанови щодо аудиту систем управління, ISO 31000:2018 — Управління ризиками. Рекомендації, ISO 37000:2021 — Управління організаціями. Настанови, ISO 37001:2016 — Системи управління протидії хабарництву, Рекомендації OECD для багатонаціональних підприємств (оновлені у 2023 році), Глобальний договір ООН (UN Global Compact).

2. *Європейський Союз:* Директива ЄС про захист викривачів (2019/1937/ЄС), Директива ЄС про належну ретельність у сфері корпоративної стійкості (CSDDD, 2024), Загальний регламент ЄС про захист даних (GDPR, 2016/679), Директива ЄС 2014/95/ЄС (NFRD) / Директива ЄС про звітність щодо корпоративної стійкості (CSRD, 2024).



**Co-funded by
the European Union**



3. *Україна*: Закон України «Про запобігання корупції», Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», Податковий кодекс України, Закон України «Про основні засади державного фінансового контролю в Україні», Методичні рекомендації НАЗК щодо впровадження антикорупційних програм.

Зміст розділу

- 10.1. Принципи та цілі оцінки ефективності системи комплаєнсу
- 10.2. ISO 37302:2025 Системи управління комплаєнсом — Настанови щодо оцінки ефективності
- 10.3. Методологія оцінки системи комплаєнсу
- 10.4. Система показників і шкал для вимірювання ефективності системи комплаєнсу
- 10.5. Критерії та методи оцінки ефективності системи комплаєнсу
- 10.6. Зовнішнє підтвердження та незалежна верифікація ефективності системи комплаєнсу
- 10.7. Постійне вдосконалення системи управління комплаєнсом

10.1. Принципи та цілі оцінки ефективності системи комплаєнсу

Серед провідних науковців і практиків, які зробили значний внесок у розвиток теорії та методології оцінки ефективності систем комплаєнсу, варто відзначити Солтеса Юджина Ф., Джозефа Зілінські, Мулугету Бруке Мекурію, Майкла Волкова, Тодда Хауга, Клауса-Ульріха Реммербаха, Робіна Крумме, Максиміліана Янца, Стефана Грюнінгера, Роланда Мюллера, Даніеля Люсьєна Бюра, Роланда Маурхофера, Ганса-Ульріха Вестхаузена, Хо-Пуна Лама та Мустафу Хашмі.

Солтес Юджин Ф. (2018) у статті *Evaluating the effectiveness of corporate compliance programs: Establishing a model for prosecutors, courts, and firms* («Оцінка ефективності корпоративних програм комплаєнсу: створення моделі для прокурорів, судів та компаній») підкреслює, що ефективність комплаєнсу не можна оцінювати через окремі заходи, її слід розглядати як цілісну систему. Ключове значення має узгодженість і послідовність управління комплаєнсом. Така оцінка охоплює політики, корпоративну культуру, контроль, навчання, моніторинг, управління інцидентами та інші елементи. Водночас навіть значні фінансові та організаційні ресурси, які компанії спрямовують на комплаєнс, не гарантують результату. Причиною є поширення формальних, так званих «паперових» підходів, що не впливають на фактичну поведінку працівників. Автор пропонує концептуальну модель оцінки, побудовану на емпіричних даних, яка дає змогу визначити реальну ефективність інструментів комплаєнсу, зокрема гарячих ліній, навчання, дисциплінарних механізмів і систем моніторингу.

Джозеф Зілінський у статті *The Effectiveness of Your Compliance Program*



**Co-funded by
the European Union**



(«Ефективність вашої програми комплаєнсу») зазначає, що оцінка має ґрунтуватися на трирівневому підході, закріпленому в Керівництві Міністерства юстиції США (DOJ). Ідеться не про формальну наявність політик і процедур, а про доведення їхньої реальної ефективності. Сучасні регулятори очікують не декларацій, а практичних доказів — даних, показників й аналітики, які демонструють, як система комплаєнсу працює, адаптується та реагує на ризики. Ключова теза автора полягає в тому, що комплаєнс-функція має бути незалежною і забезпеченою достатніми ресурсами. Такий підхід виходить за межі формального комплаєнсу й фокусується на результатах і здатності системи запобігати порушенням. Оцінка будується навколо трьох ключових запитань Міністерства юстиції: чи добре розроблена програма комплаєнсу, чи має вона достатні ресурси й незалежність і чи працює вона на практиці. У межах цього підходу виокремлюються шість основних блоків оцінки: управління ризиками, політики та процедури, навчання, механізми конфіденційного повідомлення, контроль третіх сторін і впровадження комплаєнсу в процеси злиття та поглинання.

Мулугета Бруке Мекурія (2016) у статті *Perceptions on an effective compliance management system* («Уявлення про ефективну систему управління комплаєнсом») наголошує, що комплаєнс не може існувати ізольовано, він має бути інтегрований з управлінням ризиками, корпоративним управлінням, етикою та внутрішнім контролем. Комплаєнс розглядається як системний і стратегічний процес, а не одноразове завдання. Оцінка ефективності системи комплаєнсу має охоплювати вимірювання результативності політик і навчання, аналіз інцидентів і поведінки персоналу, а також визначення рівня ризиків і моніторинг змін. Водночас універсальної моделі оцінки не існує через різноманітність бізнес-процесів і регуляторних умов. Автор пропонує комплексний підхід, що включає опитування зацікавлених сторін, аналіз компетентності, експертні оцінки, аудити судових і регуляторних справ, а також моніторинг корпоративної культури.

Лізіл Гроневальд та Гендаліна Донде (2017) у посібнику з етики та комплаєнсу підкреслюють, що комплаєнс має ґрунтуватися на цінностях і мати етичну основу, а не зводитися лише до виконання регуляторних вимог. Вони зазначають, що ефективний комплаєнс формується не лише через правила, а передусім через культуру етичної поведінки й відповідальності. Така культура підтримується незалежною комплаєнс-функцією, залученістю керівництва, системою контролю та навчанням. Компанія має будувати ціннісно орієнтовану систему, у якій правила є основою, а етична поведінка — стратегічною метою. Водночас автори наголошують на різниці підходів: етика формує принципи та цінності, що спрямовують працівників до обґрунтованих рішень, тоді як комплаєнс забезпечує дотримання правових і внутрішніх вимог організації.

Михайло Волков (2018) у посібнику «Етика та визначення успішних компаній. Аналітика корпоративного комплаєнсу» зазначає, що ефективність комплаєнсу визначається передусім корпоративною культурою. Автор підкреслює, що оцінка ефективності системи не може зводитися лише до перегляду політик і процедур. Ключовими індикаторами є етична поведінка працівників і рівень довіри в організації. Михайло Волков наголошує на тому, що «етична культура є найефективнішим засобом контролю за дотриманням вимог... одних лише



**Co-funded by
the European Union**



політик недостатньо». Серед практичних підходів він пропонує системно вимірювати й аналізувати корпоративну культуру, упроваджувати етичні KPI в процеси управління персоналом й оцінювання працівників, проводити навчання на основі реальних ситуацій та етичних дилем, вибудовувати прозору систему реагування на повідомлення про порушення, а також регулярно здійснювати аналітику і звітувати перед радою директорів.

Тодд Хоу (2018) у статті *The Power Few of Corporate Compliance* («Впливова меншість у системі комплаєнсу») зазначає, що багато компаній будують систему комплаєнсу, виходячи з припущення про рівномірний розподіл порушень у межах організації. Відповідно, програми орієнтовані на широке охоплення та однакове застосування правил. На думку автора, такий підхід є хибним. Порушення мають так званий «розподіл з товстими хвостами», коли основна частина ризику зосереджена в діях невеликої групи впливових осіб. Саме ця група здатна спричиняти непропорційно значні скандали та збитки. Хоу наголошує на необхідності врахування поведінкових чинників, зокрема когнітивних упереджень, соціального впливу та мережевих ефектів. Розуміння поведінкової етики дає змогу прогнозувати не лише типові, а й «екстремальні» порушення. У своїй роботі він аналізує сучасні підходи до оцінки ефективності систем комплаєнсу, акцентуючи увагу на концентрації ризиків у ключових групах працівників і ролі поведінкових чинників.

Клаус-Ульріх Реммербах і Робін Крумме (2020) у статті *The Effectiveness of Compliance Management Systems* («Ефективність систем управління комплаєнсом») зазначають, що ефективність комплаєнсу доцільно оцінювати з урахуванням стандарту IDW AssS 980. Автори виокремлюють сім ключових компонентів ефективної системи комплаєнсу, які підлягають оцінюванню: культура комплаєнсу, цілі комплаєнсу, оцінка ризиків комплаєнсу, програма комплаєнсу, організаційна структура комплаєнсу, канали комунікації та звітності, а також моніторинг і постійне вдосконалення. Таким чином, систему комплаєнсу (CMS) слід оцінювати за цими сімома базовими елементами стандарту IDW AssS 980. У дослідженні також проаналізовано ефективність систем комплаєнсу (CMS) з урахуванням міжнародних підходів і вимог зазначеного стандарту.

Гамміш Малкольм та Баліна Сігне (2014) у статті *The Effectiveness of Compliance Management Systems – An Experimental Approach* («Ефективність систем управління комплаєнсом: експериментальний підхід») досліджують ефективність систем комплаєнсу (CMS) на основі експериментального підходу, що моделює етичні дилеми в бізнес-середовищі. Результати свідчать, що CMS знижують схильність до неетичної поведінки та корупційних практик. Найбільшу ефективність демонструють інформаційні заходи, механізми контролю, чіткі інструкції та процедури звітування, тоді як санкції мають обмежений вплив. Водночас універсальні програми комплаєнсу виявляються малоефективними: заходи мають бути цілеспрямованими й адаптованими до конкретних ризиків організації. Дослідження також підкреслює роль етичного лідерства та формування культури доброчесності як ключових чинників ефективності комплаєнсу.

Ганс-Ульріх Вестхаузен (2017) у статті *The Effectiveness of Compliance Management Systems: An Experimental Approach* («About the calculation of the compliance value



and its practical relevance») зазначає, що комплаєнс слід розглядати не лише як юридичне зобов'язання, а як інвестицію, яку можна оцінювати в грошовому вимірі. Як підкреслює автор, «...функція комплаєнсу повинна бути здатна вимірювати кількісний вплив... та розраховувати додану вартість і рентабельність інвестицій у комплаєнс». У науці та практиці зберігається суттєва прогалина в оцінці економічного ефекту комплаєнсу: «вимірювання вартості комплаєнсу є “сліпою плямою”... як у теорії, так і на практиці». У відповідь на це автор пропонує системний підхід до розрахунку вартості комплаєнсу, що включає чітку модель: витрати (одноразові та поточні), вигоди або доходи, визначення доданої вартості і розрахунок рентабельності інвестицій. Для оцінювання ефективності пропонується використовувати три групи показників: KPI діяльності (зокрема навчання та аудити), KPI результатів (зменшення збитків і штрафів) та поведінкові індикатори. Таким чином, ефект комплаєнсу оцінюється через поєднання діяльнісних, результативних і поведінкових показників. Автор також підкреслює наявність «сліпої плями» у дослідженнях і корпоративній практиці щодо оцінки вигод від комплаєнсу та обґрунтовує необхідність їх системної монетизації.

Хо-Пун Лам та Мустафа Хашмі (2020) у статті *A Comparative Study of Compliance Management Frameworks: PENELOPE vs PCL* («Порівняльне дослідження систем управління комплаєнсом: PENELOPE проти PCL») зазначають, що комплаєнс має бути формалізованим і таким, що підлягає формальній перевірці. Ефективність системи комплаєнсу, на їхню думку, залежить від здатності організації формалізувати регуляторні вимоги, моделювати норми та бізнес-процеси, а також здійснювати формальну оцінку комплаєнсу. Автори вказують на проблему: «...відсутність прийнятних інструментів і методологій комплаєнсу... ставить питання про те, як формально оцінити CMF». Ефективний комплаєнс, на їхню думку, має не лише фіксувати порушення, а й моделювати складні взаємозв'язки: конфлікти обов'язків, механізми компенсації та можливість повторних порушень, зокрема у вигляді «компенсованих зобов'язань», які можуть рекурсивно порушуватися та знову компенсуватися. Дослідження показує, що PENELOPE краще відображає часові та процедурні залежності, тоді як PCL точніше формалізує логічну структуру норм. Водночас жодна з моделей не є універсальною, що зумовлює потребу в комбінованому підході для визначення придатності CMF до представлення правових норм.

Міжнародна організація зі стандартизації (ISO), Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), Всесвітня асоціація комплаєнсу (WCA), Transparency International та Європейський інститут комплаєнсу та етики (ECEI) відіграють важливу роль у формуванні стандартів оцінки ефективності систем комплаєнсу.

Зокрема, стандарт ISO 37301:2021 встановлює вимоги до систем комплаєнсу, тоді як стандарт ISO 37302:2025 надає практичні рекомендації щодо оцінки їх ефективності. Ці документи визначають ключові елементи оцінки, як-от: моніторинг, аналіз, аудит, вимірювання результативності та постійне вдосконалення.

У «Керівних принципах для багатонаціональних підприємств» ОЕСР окреслює засади корпоративного управління, що ґрунтуються на прозорості, підзвітності



**Co-funded by
the European Union**



та етичній поведінці. Ці принципи безпосередньо впливають на підходи до оцінки ефективності програм комплаєнсу.

Transparency International досліджує взаємозв'язок між ефективністю систем комплаєнсу та рівнем корупційних ризиків, підкреслюючи, що належно побудована система є дієвим інструментом запобігання неправомірній поведінці. У «Глобальному звіті про корупцію за 2023 рік» зазначено, що ефективність системи комплаєнсу (Система управління комплаєнсом, далі — CMS) визначається не кількістю політик, а здатністю системи виявляти ключові ризики (корупційні, податкові, санкційні, AML, ESG), оцінювати їх і впроваджувати відповідні контрольні заходи. У звіті підкреслено: «Комплаєнс — це не набір документів, а система управління ризиками порушень». Також запропоновано узагальнену систему показників і метрик для оцінки ефективності з урахуванням галузевих ризиків і міжнародних практик.

В Україні питання оцінки ефективності систем комплаєнсу лише набуває актуальності, однак уже формується коло науковців, які розвивають цей напрям. Т. Швидка та К. Халецька (2020) у статті *Compliance Control in the Corporate Governance System of Business Entities* («Контроль за дотриманням нормативних вимог у системі корпоративного управління господарських суб'єктів») наголошують, що ефективність комплаєнсу визначається рівнем залученості керівництва, прозорістю, безперервністю процесів і відкритістю інформації. На їхню думку, оцінка має охоплювати дотримання нормативно-правових вимог, якість корпоративного управління, наявність комплаєнс-функції, управління ризиками та рівень доброчесності.

Основна позиція А. Хаванової (2025), викладена в статті *Development and Implementation of Compliance Indicators for Assessing the Maturity of the Economic Security System of Enterprises* («Розроблення та впровадження показників комплаєнсу для оцінки зрілості системи економічної безпеки підприємств»), полягає у визначенні ефективності системи комплаєнсу через рівень її зрілості. Авторка підкреслює, що оцінювання має ґрунтуватися на моделі зрілості з чітко визначеними рівнями розвитку — від базового до лідерського. Запропоновано п'ятирівневу модель і систему показників, згрупованих за функціональними блоками: організаційно-управлінським, нормативно-правовим, моніторинговим, освітньо-культурним та інноваційно-цифровим. Такий підхід дає змогу оцінити ступінь інституціоналізації комплаєнс-функції, глибину її впровадження в систему управління, а також адаптивність та інноваційність. А. Хаванова також визначає шкалу оцінювання показників і можливість коригування їх ваги залежно від галузевих ризиків і масштабу підприємства. Результати оцінювання агрегуються в інтегральний індекс, що дає змогу виявляти сильні та слабкі сторони, формувати карту ризиків, планувати вдосконалення системи та здійснювати бенчмаркінг між підприємствами.

О. Окунів, О. Шенк та ін. (2023) у посібнику «Дотримання антикорупційного законодавства» зазначають, що ефективність комплаєнсу пов'язана зі здатністю своєчасно виявляти корупційні ризики й управляти ними, впроваджувати превентивні заходи, а також із рівнем підтримки з боку керівництва. Автори підкреслюють, що ефективна система комплаєнсу ґрунтується на ризик-орієнтованому підході, активній ролі керівництва (Tone at the Top), наявності



внутрішніх політик і процедур, функціонуванні незалежної комплаєнс-функції та впровадженні механізмів запобігання, виявлення і реагування на порушення. Вони також наголошують на значенні культури доброчесності, системного навчання персоналу, процедур повідомлення та захисту викривачів, а також регулярного моніторингу й аудиту. Ключовим критерієм оцінки визначено практичну ефективність системи комплаєнсу, а не її формальне існування. Запропонована авторами система показників адаптована до міжнародних стандартів (ISO 37301, ISO 37001) та українського регуляторного середовища.

М. П. Сагайдак та І. О. Маринюк (2024) у статті *Research on the Theoretical Foundations of the Formation of a Compliance Management System for Organizations* («Дослідження теоретичних засад формування системи управління комплаєнсом в організаціях») підкреслюють, що ефективність комплаєнсу залежить від рівня його впровадження в систему управління. Автори обґрунтовують необхідність побудови інтегрованої системи комплаєнсу, яка поєднає політики, процедури, внутрішній аудит, а також культурні та ціннісні компоненти. Вони акцентують на різниці між «формальним» і «реальним» комплаєнсом, звертаючи увагу на ризики так званого «комплаєнсу на папері», та підкреслюють важливість практичного впровадження стандартів.

В. Гупа (2023) у статті *Compliance System as a Way to Overcome Corruption* («Система комплаєнсу як засіб подолання корупції») розглядає комплаєнс як інтегровану систему, що охоплює дотримання законодавства, етичних стандартів і внутрішніх процедур. Авторка зазначає, що ефективність такої системи забезпечується незалежністю комплаєнс-функції, системним навчанням персоналу, постійним моніторингом, розвитком етичної культури та впровадженням механізмів контролю. Вона також підкреслює, що комплаєнс сприяє підвищенню економічної безпеки, зміцненню довіри зацікавлених сторін і формуванню репутації компанії.

Отже, сучасні дослідження свідчать, що ефективність системи комплаєнсу визначається не лише формальною відповідністю стандартам, а передусім рівнем впровадження етичних принципів, культури довіри та прозорості в діяльність організації. Міжнародні стандарти ISO 37301 та ISO 37302 формують методологічну основу, тоді як наукові підходи провідних дослідників надають практичні інструменти для оцінки та вдосконалення систем комплаєнсу.

Моніторинг, вимірювання, аналіз і оцінювання виступають стратегічними інструментами управління комплаєнсом (рис. 10.1). Вони забезпечують підтвердження ефективності системи, своєчасне виявлення та мінімізацію ризиків порушень, формування культури прозорості й доброчесності, орієнтацію на результати, а не формальне дотримання процедур, а також постійне вдосконалення системи відповідно до ISO 37302:2025.



Рисунок 10.1 Цикли моніторингу, вимірювання та оцінки системи комплаєнсу



Цикл моніторингу, вимірювання, аналізу й оцінювання формує замкнуту систему управління. Кожен етап слугує основою для наступного, забезпечуючи зворотний зв'язок для прийняття управлінських рішень, адаптивність системи до змін у зовнішньому середовищі та її постійне вдосконалення відповідно до вимог стандартів ISO 37302 та ISO 9004.

Результати моніторингу та оцінювання мають бути задокументовані у вигляді звітів про ефективність системи комплаєнсу, рекомендацій щодо вдосконалення, оновлених карт ризиків і планів контролю, а також управлінських рішень щодо змін у політиках, ресурсах або цілях комплаєнсу.

Моніторинг — це систематичне спостереження та перевірка функціонування системи з метою визначення, чи працює вона відповідно до встановлених підходів і чи відповідає вимогам законодавства, внутрішніх політик й етичних стандартів.

Основні завдання моніторингу включають відстеження зобов'язань щодо комплаєнсу, контроль ефективності процедур, політик і внутрішніх контролів, виявлення порушень, інцидентів і зон ризику, а також формування даних для подальшого аналізу та вимірювання. Типи моніторингу та їх особливості показує рис. 10.2.

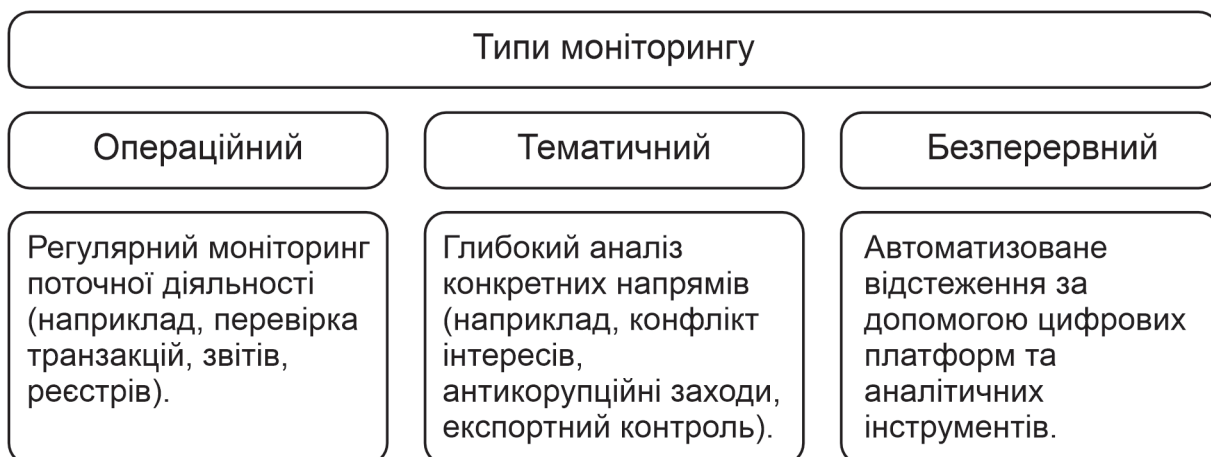


Рисунок 10.2 Типи моніторингу

Інструменти моніторингу можуть включати журнали подій комплаєнсу, інструменти звітності, програмне забезпечення для відстеження ризиків і контрольних показників, а також періодичні внутрішні аудити та перегляди політик.

Ефективність системи комплаєнсу можна вимірювати за допомогою кількісної та якісної оцінки її функціонування на основі визначених показників, зокрема:

1. KPI (Key Performance Indicators) — ключові показники ефективності (наприклад, відсоток виконання планів навчання з комплаєнсу).
2. KRI (Key Risk Indicators) — ключові показники ризику (наприклад, кількість зареєстрованих інцидентів).



3. PI (Process Indicators) — показники ефективності окремих процесів (наприклад, середній час реагування на повідомлення про порушення).

Мета вимірювання ефективності системи комплаєнсу полягає у підтвердженні досягнення її цілей, оцінці результативності процесів і формуванні інформаційної бази для подальшого вдосконалення системи.

Аналіз використовується для інтерпретації даних, отриманих під час моніторингу та вимірювання, з метою виявлення тенденцій, закономірностей і проблемних зон у функціонуванні системи. Основними завданнями є оцінка динаміки ризиків порушень, виявлення системних недоліків у процедурах, прогнозування можливих інцидентів і формування основи для стратегічних рішень і коригувальних дій.

Методи аналізу:

- > Кількісний аналіз: статистичні звіти, порівняльні таблиці, аналіз відхилень.
- > Якісний аналіз: експертні оцінки, контент-аналіз документів, опитування персоналу.
- > Порівняльний аналіз (бенчмаркінг): зіставлення результатів із найкращими практиками або зовнішніми стандартами (ISO 37302, ISO 37001, ISO 31000).
- > Кореляційний аналіз: виявлення взаємозв'язків між чинниками (наприклад, між рівнем підготовки персоналу та кількістю інцидентів).

Оцінювання системи управління передбачає комплексний огляд ефективності системи комплаєнсу з метою визначення ступеня досягнення цілей, відповідності вимогам і виявлення можливостей для вдосконалення.

Типові підходи до оцінювання включають самооцінювання, що проводиться внутрішнім комплаєнс-фахівцем; внутрішній аудит, спрямований на перевірку відповідності вимогам ISO 37301; а також аналіз ефективності відповідно до ISO 37302:2025, який охоплює оцінку досягнення цілей, результативності процесів і рівня зрілості культури комплаєнсу.

10.2. Оцінка ефективності системи комплаєнсу відповідно до стандарту ISO 37302:2025

ISO 37302:2025 є логічним продовженням стандарту ISO 37301:2021 і містить рекомендації щодо оцінювання ефективності систем комплаєнсу. Його мета полягає в наданні організаціям системного, заснованого на даних і вимірюваного підходу до оцінювання функціонування систем комплаєнсу (CMS), що сприяє підвищенню їх ефективності, послідовності та стійкості.

Стандарт не встановлює обов'язкових вимог і має рекомендаційний характер. Він допомагає організаціям оцінювати ефективність процесів комплаєнсу, виявляти слабкі місця, впроваджувати механізми постійного вдосконалення, а також забезпечувати прозорість і підзвітність перед зацікавленими сторонами.

Стандарт ISO 37302:2025 «Системи управління комплаєнсом — Настанови щодо оцінювання ефективності» можна структурувати таким чином:



1. Принципи оцінювання ефективності системи комплаєнсу. ISO 37302 визначає основні принципи, яких слід дотримуватися під час аналізу та оцінювання системи:

- > системність — оцінюються не лише окремі процедури, а система в цілому;
- > орієнтація на результат — оцінюється не виконання формальних дій, а їх фактичний вплив;
- > орієнтація на дані — використання вимірюваних показників;
- > постійне вдосконалення — оцінювання має призводити до змін і розвитку системи.

2. Система показників і критеріїв. Стандарт пропонує систему показників, за допомогою яких організація може оцінювати ефективність системи комплаєнсу як у кількісному, так і в якісному вимірі. Також визначено критерії оцінювання: підходи до збору даних, їх інтерпретація та порівняння з базовими рівнями.

3. Процес оцінювання. Стандарт містить рекомендації щодо етапів оцінювання ефективності: планування, збору інформації, вимірювання, аналізу, підготовки звітності та подальшого вдосконалення.

4. Модель зрілості та підходи до її інтерпретації. ISO 37302 передбачає використання шкал (рівнів зрілості) або рейтингових оцінок, які дають змогу визначити місце системи комплаєнсу (CMS) на шкалі розвитку — від початкового до оптимізованого рівня.

Стандарт ISO 37302 не змінює вимоги, встановлені в ISO 37301:2021 (вимоги до систем комплаєнсу), а доповнює їх, забезпечуючи інструменти для оцінювання фактичної ефективності системи. Це означає, що за наявності впровадженої системи комплаєнсу відповідно до ISO 37301 стандарт ISO 37302 виступає наступним етапом її оцінювання та вдосконалення.

Основні сфери, що підлягають оцінюванню відповідно до стандарту, включають політики, процедури та механізми контролю; поведінку і культуру комплаєнсу; результати та вплив (зокрема на бізнес-процеси, репутацію та дотримання вимог); а також моніторинг, аналіз, звітність і коригувальні дії. За даними аналітичних підходів, ключові групи показників охоплюють політики та процедури, поведінку і культуру, результати та вплив.

Важливо зазначити, що стандарт не є сертифікаційним, тобто організація не може отримати сертифікацію за ISO 37302. Він не встановлює нових вимог і зосереджений тільки на оцінюванні ефективності. Стандарт є універсальним у застосуванні та може бути адаптований з урахуванням розміру організації, галузевих особливостей і рівня ризиків.

Відповідно до стандарту ISO 37302 оцінювання системи комплаєнсу ґрунтується на таких принципах:

1. Об'єктивність — використання незалежних і перевірених доказів для підтвердження результатів оцінювання.
2. Системність — аналіз усієї системи управління комплаєнсом у комплексі, включаючи політики, процеси, заходи контролю, а також культуру та поведінку персоналу.



3. Пропорційність — адаптація підходів і критеріїв до розміру, контексту та ризиків організації.
4. Постійне вдосконалення — оцінювання є складником циклу PDCA (Plan–Do–Check–Act: Плануй–Виконуй–Перевіряй–Дій), а не разовою дією.
5. Орієнтація на результат — оцінюється не лише наявність процесів, а їх фактична результативність у сфері комплаєнсу.

Практичне значення застосування стандарту полягає в тому, що організація отримує структурований підхід не лише до формального дотримання вимог, а до демонстрації ефективного комплаєнсу. Такий підхід може використовуватися як основа для побудови системи KPI та інших показників, що відображають не тільки процеси, а й результати. Він також підтримує звітування перед зацікавленими сторонами — інвесторами, регуляторними органами та внутрішнім менеджментом — і забезпечує постійне вдосконалення системи комплаєнсу через регулярне оцінювання та коригування.

Стандарт ISO 37302:2025 є важливим кроком у стандартизації систем комплаєнсу. Він заповнює прогалину між формальним впровадженням механізмів комплаєнсу (відповідно до ISO 37301) та оцінюванням їх фактичної ефективності. Для організацій, які прагнуть перейти від формального дотримання вимог до досягнення реальних результатів, цей стандарт забезпечує чітку методологічну основу.

10.3. Методологія оцінки системи комплаєнсу

Методологія оцінювання системи комплаєнсу визначає принципи, підходи, послідовність етапів і методи, що використовуються для вимірювання ефективності, результативності та зрілості системи комплаєнсу (CMS). Вона забезпечує системний, заснований на даних і послідовний характер процесу оцінювання, що дає змогу організації не лише перевіряти відповідність вимогам, а й постійно вдосконалювати культуру комплаєнсу та підвищувати стійкість до ризиків порушень.

Основною метою оцінювання системи комплаєнсу є підтвердження того, наскільки ефективно вона забезпечує дотримання законодавчих, нормативних, договірних і внутрішніх вимог, а також її здатність запобігати, виявляти та реагувати на порушення.

До основних завдань оцінювання належать:

- > перевірка наявності та адекватності політик, процедур і механізмів контролю;
- > оцінка ефективності механізмів контролю в реальних операційних процесах;
- > виявлення прогалин і зон ризику;
- > аналіз рівня культури комплаєнсу та обізнаності персоналу;
- > формулювання рекомендацій щодо вдосконалення (коригувальні та запобіжні заходи — CAPA) і визначення їх пріоритетності.

Оцінювання комплаєнсу — це системний процес аналізу, спрямований на визна-



чення того, наскільки ефективно організація забезпечує дотримання законодавчих, етичних, внутрішніх і міжнародних вимог, а також рівень зрілості її культури комплаєнсу (рис. 10.3).



Рисунок 10.3 Основні принципи методології оцінювання

Методологія передбачає проведення оцінювання у п'ять основних етапів. Стандарт ISO 37302 пропонує поетапну модель оцінювання ефективності системи комплаєнсу.

Перший етап є підготовчим (планування оцінювання). Його мета — визначити сферу застосування, критерії та методи оцінювання системи комплаєнсу (CMS). На цьому етапі формують робочу групу, до складу якої можуть входити внутрішні аудитори, комплаєнс-фахівці та незалежні експерти. Визначають об'єкти оцінювання: окремі підрозділи, процеси, політики та програми. Узгоджують критерії відповідно до ISO 37301, внутрішніх політик і законодавчих вимог, а також розробляють програму оцінювання і графік робіт. Результатом першого етапу є план оцінювання з визначеними термінами, ресурсами та методами збору даних.

Другий етап передбачає виявлення та аналіз ризиків порушень. На цьому етапі оцінюють контекст діяльності організації та її ризики комплаєнсу. Проводять аналіз зовнішнього середовища, зокрема змін у законодавстві та регуляторних вимогах, а також оцінюють внутрішні чинники, включаючи організаційну структуру,



корпоративні політики та попередні інциденти. Визначають ключові зони ризику й формують реєстр ризиків комплаєнсу із зазначенням їх ймовірності та впливу. Результатом другого етапу є матриця ризиків комплаєнсу, яка слугує основою для подальшого оцінювання.

Третій етап — збирання та аналіз доказів. Дані збирають із застосуванням поєднання якісних і кількісних методів. На цьому етапі використовують такі підходи: аналіз документів (політики, кодекси етики, звіти, аудиторські висновки), інтерв'ю та опитування (працівників, керівництва, зовнішніх партнерів), спостереження за реалізацією комплаєнс-заходів, аудити й тестування механізмів контролю, а також оцінювання ключових показників ефективності (KPI), зокрема частоти інцидентів, рівня підготовки персоналу та виконання рекомендацій. Результатом цього етапу є формування достовірної доказової бази для оцінювання зрілості та ефективності системи комплаєнсу.

Четвертий етап — оцінювання ефективності (вимірювання та інтерпретація результатів). На цьому етапі фактичний стан системи порівнюють з визначеними критеріями. Для оцінювання використовують такі методи:

- > перший метод — бальна модель оцінювання, за якою кожному критерію присвоюється рівень: низький (1), середній (2), високий (3);
- > другий метод — зважене бальне оцінювання, коли критерії мають різну вагу залежно від їхньої важливості (наприклад, управління ризиками — 30 %, навчання — 15 %);
- > третій метод — бенчмаркінг, що передбачає порівняння з найкращими міжнародними практиками;
- > четвертий метод — експертне оцінювання із залученням внутрішніх і зовнішніх експертів для визначення рівня зрілості CMS.

Результатом цього етапу є визначення індексу зрілості комплаєнсу (CMI) у відсотках або балах.

П'ятий етап — формування висновків і плану вдосконалення. На цьому етапі готують звіт про оцінювання системи комплаєнсу (Compliance Assessment Report), узагальнюють виявлені сильні та слабкі сторони, розробляють план коригувальних і запобіжних заходів (CAPA), а також визначають показники для подальшого моніторингу. Результатом є практичний документ, який дає змогу керівництву приймати обґрунтовані рішення щодо вдосконалення системи управління комплаєнсом.

Результатами методологічного процесу є:

- > рівень зрілості системи комплаєнсу (початковий / розвивальний / усталений / просунутий / оптимізований);
- > індекс ефективності (у відсотках або балах);
- > профіль сильних і слабких сторін системи;
- > рекомендації щодо вдосконалення політик, процедур, навчання та моніторингу.



**Co-funded by
the European Union**



Методологія оцінювання системи комплаєнсу є не лише інструментом контролю, а й важливим елементом стратегічного управління ризиками та репутацією організації. Вона дає змогу виявляти прогалини в системі контролю, визначати рівень корпоративної зрілості та забезпечувати постійне вдосконалення комплаєнсу відповідно до міжнародних вимог та етичних стандартів.

10.4. Система показників і шкал для вимірювання ефективності системи комплаєнсу

Ефективна система комплаєнсу не лише фіксує інциденти, а й оцінює результативність превентивних заходів, рівень обізнаності персоналу та ступінь відповідальності керівництва. Її ефективність вимірюється за допомогою таких показників, як KPI (ключові показники ефективності), KRI (ключові показники ризику) та PI (показники процесів). Наприклад, KPI можуть відображати відсоток виконання планів навчання з комплаєнсу, KRI — кількість зареєстрованих інцидентів, а PI — середній час реагування на повідомлення про порушення.

KPI (Key Performance Indicators) — ключові показники ефективності, які дають змогу оцінити результативність впроваджених комплаєнс-процедур, рівень дотримання політик, стандартів й етичних принципів, ступінь впровадження комплаєнсу в систему управління, а також динаміку розвитку культури комплаєнсу (табл. 10.1). KPI мають відповідати принципам SMART: Specific (Конкретність) — чітко визначено, що оцінюється; Measurable (Вимірюваність) — наявність кількісного або якісного вимірювання; Achievable (Досяжність) — досяжність показників; Relevant (Релевантність) — відповідність цілям системи комплаєнсу; Time-bound (Визначеність у часі) — визначені строки оцінювання.

Таблиця 10.1 Перелік ключових показників ефективності системи комплаєнсу

Групи ключових показників ефективності (KPI)	Показник
Стратегічні KPI відображають відповідність CMS корпоративній стратегії та принципам належного врядування	Індекс зрілості комплаєнсу
	Відповідність цілям ESG/ЦСР (Цілі сталого розвитку)
	Частота перегляду політик комплаєнсу
Організаційні KPI оцінюють процеси управління ризиками, документування, комунікації та навчання	Охоплення персоналу навчанням
	Частка посадових осіб, охоплених оцінюванням ризиків
	Середній час реагування на інциденти
	Рівень документованості процедур



Поведінкові KPI зосереджені на культурі етичної поведінки та готовності працівників дотримуватися встановлених політик	Індекс етичної культури
	Кількість повідомлень від викривачів
	Рівень повторних порушень
Операційні KPI вимірюють ефективність поточних процедур та засобів контролю	Періодичність внутрішніх аудитів
	Кількість коригувальних заходів
	Частка впроваджених рекомендацій за результатами аудиту
	Частка незначних невідповідностей
Репутаційні та аналітичні KPI	Кількість зовнішніх перевірок без виявлених порушень
	Індекс репутаційного ризику
	Кількість розкриттів інформації з питань комплаєнсу у звітності компанії

Вимірювання KPI здійснюють шляхом збору даних від відповідальних осіб, зокрема комплаєнс-функції, HR-підрозділу та внутрішнього аудиту. Джерелами інформації виступають внутрішні бази даних, опитування, звіти та журнали інцидентів.

Ключові індикатори ризику (KRI) — це кількісні або якісні показники, що відображають імовірність виникнення ризиків комплаєнсу або їх потенційні наслідки для організації. Їх призначення полягає у своєчасному виявленні проблем у системі комплаєнсу (CMS) до появи фактичних порушень або збитків (табл. 10.2).

KRI у системі комплаєнсу дають змогу оцінювати рівень схильності до ризику та ризик-апетит організації; відстежувати тенденції порушень; оцінювати ефективність механізмів контролю; підтримувати прийняття управлінських рішень на основі аналізу ризиків.

Таблиця 10.2 Класифікація ключових показників ризику в системі комплаєнсу відповідно до ISO 37302

Категорія ризику	Характеристика	Приклади KRI
Юридичні та регуляторні ризики	Порушення законодавства, ліцензійних вимог або стандартів	– Кількість нормативних змін, що не привели до оновлення політик – Частка прострочених юридичних звітів – Кількість штрафів від регуляторних органів



Корупційні ризики	Ризики хабарництва, зловживань і конфлікту інтересів	– Кількість виявлених конфліктів інтересів – Частка операцій, проведених без процедури належної перевірки – Кількість антикорупційних розслідувань
Ризики фінансового комплаєнсу	Ризики накладення штрафів, санкцій і фінансових втрат через невідповідність нормам	– Сума фінансових санкцій за період – Частка операцій без документального підтвердження – Відсоток простроченої податкової звітності
Репутаційні ризики	Ризики втрати довіри партнерів, клієнтів і суспільства	– Кількість негативних згадок у медіа – Індекс довіри працівників до етичної політики – Кількість внутрішніх скарг на неетичну поведінку
Операційні ризики	Ризики, пов'язані з помилками у процесах, процедурах або ІТ-системах	– Частка відхилень під час виконання процедур – Кількість технічних збоїв у системі комплаєнсу – Час реагування на інциденти

Упровадження KRI у процес оцінювання ефективності системи комплаєнсу передбачає:

1. Визначення рівня прийнятного ризику: керівництво встановлює допустимі порогові значення KRI.
2. Моніторинг у режимі реального часу: впроваджується панель контролю.
3. Аналіз тенденцій проводиться на регулярній основі (наприклад, щоквартально) для прогнозування ризиків.
4. Взаємозв'язок із KPI: KRI інтегруються з показниками ефективності (наприклад, підвищення KRI може впливати на зниження значень KPI).
5. Коригувальні дії: результати KRI формують план дій у межах циклу PDCA (Plan–Do–Check–Act: Плануй–Виконуй–Перевіряй–Дій).

Ці показники оцінюються відповідно до встановленої шкали (табл. 10.3).



Таблиця 10.3 Шкала оцінювання ключових показників ризику в системі комплаєнсу

Рівень	Інтерпретація	Діапазон (%)	Сигнал
1	Дуже низький ризик	0–20	Система стабільна
2	Контрольований ризик	21–40	Безперервний моніторинг
3	Помірний ризик	41–60	Потребує аналізу
4	Підвищений ризик	61–80	Необхідні негайні заходи
5	Критичний ризик	81–100	Кризова зона

Система ключових індикаторів ризику (KRI) дає змогу трансформувати ризик-орієнтований підхід у вимірювану управлінську практику, забезпечує своєчасне виявлення проблем у системі комплаєнсу, інтегрує ризики в процес прийняття управлінських рішень та сприяє підвищенню рівня зрілості системи комплаєнсу до 4–5 рівнів за моделлю ISO 37301.

Таблиця 10.4 Перелік ключових показників ефективності процесів системи комплаєнсу

Процес	Мета	Приклади показників
Процес управління комплаєнс-ризиками	Забезпечити ідентифікацію, оцінювання та мінімізацію ризиків, пов'язаних із порушенням законодавства або етичних стандартів	– Відсоток ідентифікованих ризиків, для яких розроблено плани реагування (%) – Частка ризиків, переглянутих у встановлені строки (%) – Кількість інцидентів, пов'язаних із несвоєчасним оцінюванням ризиків – Середній час реагування на виявлений ризик (дні) – Частка ризиків, переоцінених після змін у бізнес-процесах
Процес навчання та підвищення обізнаності	Забезпечити належний рівень знань працівників щодо вимог комплаєнсу	– Відсоток працівників, які пройшли обов'язкове навчання (%) – Кількість годин навчання на одного працівника – Рівень результатів тестування після навчання (середній бал у %) – Частка працівників, які продемонстрували покращення знань за результатами повторного оцінювання (%)



Процес комунікації та звітності	Забезпечити відкритість, прозорість та ефективний обмін інформацією	– Кількість внутрішніх повідомлень або інформаційних бюлетенів із питань комплаєнсу – Рівень обізнаності працівників щодо каналів повідомлення про порушення (%) – Середній час відповіді на запити з питань комплаєнсу – Кількість звітів керівництву щодо дотримання політик комплаєнсу
Процес управління інцидентами (порушеннями)	Своєчасно виявляти, розслідувати та усувати причини невідповідностей	– Кількість зареєстрованих комплаєнс-інцидентів за період – Відсоток інцидентів, урегульованих у встановлені строки (%) – Середній час розслідування інциденту – Частка повторних порушень (показник ефективності превентивних заходів) – Кількість дисциплінарних або коригувальних заходів, впроваджених за результатами розслідування
Процес моніторингу, вимірювання та аудиту	Оцінити ступінь виконання системою своїх завдань та її відповідність вимогам ISO 37301	– Кількість проведених внутрішніх аудитів згідно з планом (% виконання плану) – Частка виявлених невідповідностей, усунених у встановлені строки (%) – Кількість повторних невідповідностей (індикатор стійкості змін) – Кількість рекомендацій, впроваджених за результатами аудитів
Процес управління політиками та процедурами	Забезпечити актуальність, узгодженість і практичність нормативних документів	– Частка політик, переглянутих у встановлені строки (%) – Кількість застарілих документів у системі – Кількість змін, внесених за результатами аудитів або оцінювання ризиків – Рівень задоволеності користувачів зручністю використання політик (на основі опитування)



Процес зовнішнього огляду (ревізії)	Забезпечити відповідність вимогам регуляторів, партнерів і стандартів	– Кількість зауважень або санкцій з боку регуляторних органів – Частка вчасно поданих звітів про комплаєнс (%) – Рівень позитивних результатів зовнішніх аудитів (%) – Кількість сертифікаційних невідповідностей, що потребують коригувальних дій

Для кожного KPI рекомендується застосовувати шкалу оцінювання від 1 до 5 (табл. 10.5).

Таблиця 10.5 Шкала оцінювання ключових показників ефективності процесів системи комплаєнсу

Рівень	Опис ефективності	Приклад інтерпретації
1	Низький	Система не досягає своїх цілей, існують високі ризики порушень.
2	Обмежений	Процеси існують, але вони фрагментарні.
3	Помірний	Система працює стабільно, але без аналітичного контролю.
4	Високий	Процеси оптимізовані, а показники перевищують установлений стандарт.
5	Просунутий	Процеси інтегровані в систему стратегічного управління.

Ключові показники ефективності окремих процесів системи комплаєнсу забезпечують системний моніторинг, підзвітність і прозорість. Регулярний аналіз цих показників дає змогу виявляти слабкі місця, оцінювати прогрес у досягненні цілей, формувати доказову базу для внутрішніх і зовнішніх аудитів, а також забезпечувати постійне вдосконалення системи комплаєнсу відповідно до вимог стандартів ISO 37301 та ISO 37302.

10.5. Критерії та методи оцінки ефективності системи комплаєнсу

Ефективна система управління комплаєнсом (CMS) має ґрунтуватися на чітко визначених критеріях, які дають змогу об'єктивно оцінювати її ефективність, зрілість та адаптивність. Такі критерії відображають комплексне поєднання організаційних, етичних, правових і стратегічних аспектів діяльності організації.

Оцінювання критеріїв ефективності системи комплаєнсу (CMS) базується на



принципах ISO 37301:2021, ISO 37001:2016, моделі COSO та практиках внутрішнього аудиту (IIA) (табл.10.6).

Таблиця 10.6
Оцінювання критеріїв ефективності системи комплаєнсу

Критерій оцінювання	Опис критерію	Показники / KPI	Рівень зрілості (низький – середній – високий)
Відповідність законодавству та стандартам	Ступінь відповідності системи вимогам ISO 37301, ISO 37001, національному законодавству та внутрішнім політикам	Частка політик, узгоджених зі стандартами; кількість невідповідностей, виявлених під час аудитів	Низький: відсутність системного підходу; Середній: часткова відповідність; Високий: повне впровадження стандартів
Лідерство та корпоративна культура	Активність керівництва в просуванні етичних цінностей і принципів доброчесності	Наявність кодексу етики; регулярність звітів керівництва про комплаєнс; опитування персоналу	Низький: реактивне управління; Середній: політики існують, але не впроваджені; Високий: сильна культура доброчесності
Ідентифікація та управління комплаєнс-ризиками	Системність процесів виявлення, оцінювання та моніторингу комплаєнс-ризиків	Наявність реєстру ризиків; частота оновлення карти ризиків; використання ISO 31000	Низький: фрагментарне управління ризиками; Середній: базова карта ризиків; Високий: впроваджена система управління ризиками



Політики, процедури й механізми контролю	Ступінь формалізації та ефективність внутрішніх політик і процедур	Кількість задокументованих процедур; результати перевірок на відповідність; зворотний зв'язок від працівників	Низький: відсутність системи політик; Середній: процеси описані частково; Високий: актуальні та ефективні політики
Навчання та обізнаність	Наявність системи навчання працівників і розвитку культури комплаєнсу	Кількість проведених тренінгів; % персоналу, що пройшов навчання; рівень знань за результатами тестів	Низький: разові заходи; Середній: регулярне навчання; Високий: безперервна програма розвитку знань
Моніторинг, аудит і звітність	Ефективність контролю, аудиту та звітування з питань комплаєнсу	Періодичність внутрішніх аудитів; кількість звітів; % впроваджених рекомендацій	Низький: відсутність звітності; Середній: періодичні перевірки; Високий: регулярні аудити та прозора звітність
Реагування на інциденти й дисциплінарні заходи	Своєчасність реагування на порушення та впровадження превентивних заходів	Середній час реагування; кількість повторних інцидентів; результати розслідувань	Низький: реактивні дії; Середній: часткове реагування; Високий: системне управління інцидентами



Постійне вдоскона- лення	Наявність процесів аналізу, самооцінювання та оновлення системи управління комплаєнсом (CMS)	Частота перегляду політик; кількість впроваджених покращень; результати бенчмаркінгу	Низький: зміни відсутні; Середній: покращення вносяться за потреби; Високий: стратегічне вдосконалення системи

Дотримання нормативних вимог і стандартів є базовим критерієм, що відображає рівень відповідності системи комплаєнсу чинному законодавству, внутрішнім політикам і міжнародним стандартам. Оцінюється відповідність структурних елементів системи принципам ISO 37301:2021 (контекст, лідерство, планування, підтримка, операційна діяльність, оцінювання ефективності, вдосконалення), впровадження антикорупційних механізмів відповідно до ISO 37001:2016, а також дотримання принципів належного управління та моделі внутрішнього контролю COSO.

Лідерство та корпоративна культура є ключовими критеріями, що визначають рівень залученості керівництва до забезпечення комплаєнсу та загальну стійкість системи. Оцінювання охоплює наявність чітко сформованого Tone at the Top, розвиток етичної корпоративної культури, що заохочує відкритість і запобігає порушенням, а також активну участь керівництва в регулярних переглядах політик і результатів комплаєнсу.

Виявлення, оцінювання та управління ризиками комплаєнсу є критерієм, що відображає зрілість ризик-менеджменту в організації. Оцінюється наявність реєстру ризиків комплаєнсу, застосування ризик-орієнтованих підходів (відповідно до ISO 31000:2018), регулярність і глибина моніторингу заходів контролю, а також ефективність реагування на порушення.

Політики, процедури та механізми контролю є критеріями оцінювання рівня формалізації та керованості процесів комплаєнсу. Аналізується наявність етичних кодексів, процедур належної перевірки, антикорупційних правил, ефективність каналів повідомлення про порушення та відповідної документації, а також прозорість і простежуваність комплаєнс-процесів.

Навчання, інформування та комунікація як критерії оцінювання системи комплаєнсу відображають рівень її інтеграції в корпоративну культуру. Оцінюється частота та якість навчання, рівень обізнаності персоналу щодо етичних стандартів, а також ефективність каналів комунікації для поширення політик і вимог комплаєнсу.

Моніторинг, аудит і звітність як критерії оцінювання визначають здатність системи комплаєнсу забезпечувати належний рівень контролю та прозорості.



**Co-funded by
the European Union**



Аналізується регулярність внутрішніх і зовнішніх аудитів, функціонування системи показників ефективності (KPI та інших метрик), а також прозорість звітності щодо інцидентів, результатів аудитів і коригувальних дій.

Реагування на інциденти та коригувальні дії як критерій оцінювання відображає ефективність реагування системи на порушення. Оцінюється наявність процедур розслідування, швидкість і адекватність коригувальних дій, а також здатність запобігати повторним порушенням.

Постійне вдосконалення відповідно до ISO 37301 передбачає безперервний розвиток системи комплаєнсу. Оцінюється наявність процесів моніторингу та оцінювання ефективності, впровадження коригувальних заходів, інтеграція результатів аудитів і зворотного зв'язку в планування, а також використання цифрових інструментів для аналізу ризиків.

Таблиця 10.7 Шкала оцінювання критеріїв ефективності системи комплаєнсу (бали)

Рівень зрілості	Опис	Оцінка (бали)
Низький	Система є неструктурованою, відсутні чіткі політики та механізми контролю.	1 бал
Середній	Система впроваджена частково, але потребує подальшого вдосконалення процедур і заходів контролю.	2 бали
Високий	Система повністю відповідає міжнародним стандартам, працює ефективно й демонструє сталі результати.	3 бали
Загальна ефективність CMS = (сумарний бал за всіма критеріями / максимально можливий бал) × 100% Рівні ефективності: > до 50% — система потребує суттєвого доопрацювання та розвитку; > 51–75% — система є функціональною, але потребує подальшого вдосконалення; > понад 75% — система є ефективною та зрілою.		

Комплексна оцінка критеріїв ефективності системи комплаєнсу може використовуватися як інструмент визначення її зрілості в аналітичних дослідженнях, звітах або аудитах.

Критерії оцінювання систем комплаєнсу мають відображати баланс між формальними вимогами, практичною ефективністю та розвитком корпоративної культури доброчесності. Найвищого рівня зрілості досягають системи, що



поєднують юридичну точність, етичну свідомість і здатність адаптуватися до нових регуляторних викликів.

ISO 37302 пропонує гнучкий підхід до формування критеріїв оцінювання ефективності з урахуванням контексту організації (табл. 10.8).

Таблиця 10.8 Основні групи критеріїв оцінювання ефективності

Сфера оцінювання	Приклади критеріїв	Можливі KPI
Політики та врядування	Наявність та актуальність політики комплаєнсу; чіткість розподілу ролей та обов'язків	% оновлених політик; кількість навчальних сесій для керівництва
Комплаєнс-процеси	Своєчасність ідентифікації ризиків; адекватність процедур моніторингу	Кількість виявлених / усунених порушень; % впроваджених заходів
Культура комплаєнсу	Обізнаність персоналу; участь у навчанні; повідомлення про порушення	Рівень залученості; кількість етичних звітів (повідомлень)
Результативність		
Досягнення цілей комплаєнсу; скорочення кількості інцидентів		
Динаміка зменшення кількості порушень; покращення репутаційного рейтингу		
Вдосконалення	Виконання планів дій за результатами аудитів	Відсоток впроваджених рекомендацій; час реагування на інциденти

Стандарт ISO 37302:2025 формує новий підхід до оцінювання ефективності комплаєнсу — від перевірки формальних процедур до вимірювання фактичних результатів. Він дає організаціям можливість кількісно оцінювати зрілість систем управління комплаєнсом (CMS), обґрунтовувати управлінські рішення, розвивати культуру відповідальності та забезпечувати довгострокову стійкість і довіру з боку регуляторів і суспільства.

Стандарт передбачає застосування різних методів залежно від цілей і масштабу оцінювання (рис. 10.4); їх характеристика представлена в таблиці 10.9

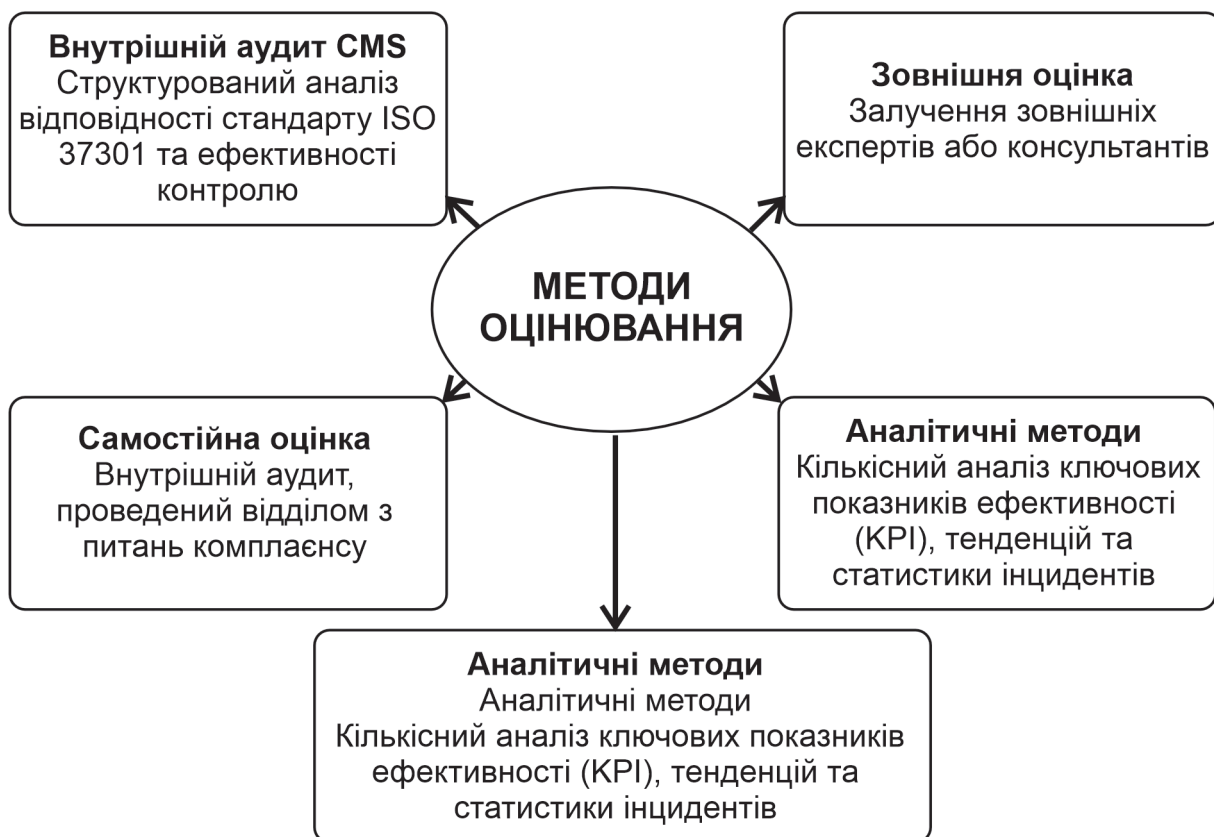


Рисунок 10.4 Методи оцінювання

Таблиця 10.9 Характеристики методів оцінювання

Метод	Характеристика	Переваги
Завдання з надання впевненості щодо відповідності	Незалежне оцінювання того, чи відповідають політики та процеси встановленим вимогам	Об'єктивність, доказовість результатів, придатність для сертифікації
Самооцінювання	Внутрішній аналіз, що проводиться підрозділом комплаєнсу або керівництвом	Гнучкість, низька вартість, швидкий зворотний зв'язок
Партнерська перевірка	Оцінювання, що проводиться незалежними фахівцями або галузевими експертами	Глибина аналізу, галузевий бенчмаркінг
Анкетування та опитування	Збір даних про рівень обізнаності, етичну культуру та ставлення до комплаєнсу	Вимірювання «м'яких» культурних показників



Кількісне оцінювання KPI	Використання ключових показників (кількість порушень, тренінгів, аудитів тощо)	Дає змогу відстежувати динаміку в часі

Перший метод — внутрішній аудит комплаєнсу. Його здійснює служба внутрішнього аудиту або незалежний комплаєнс-підрозділ. Мета — оцінити дотримання політик, процедур і нормативних вимог. Методологічною основою слугують Міжнародні стандарти професійної практики внутрішнього аудиту (IIA).

Другий метод — самооцінювання. Організація самостійно діагностує систему комплаєнсу за допомогою контрольних питань або моделі зрілості. Такий підхід дає змогу оперативно виявити слабкі місця та визначити напрями вдосконалення.

Третій метод — оцінювання відповідності стандарту ISO 37301. Сертифікаційний аудит, який проводить незалежний орган, визначає рівень відповідності системи вимогам ISO 37301. Результатом виступає сертифікація або звіт із переліком невідповідностей, що підлягають усуненню.

Четвертий метод — оцінювання ризиків комплаєнсу. Він передбачає виявлення, аналіз і ранжування ризиків порушень законодавчих, етичних або договірних вимог. Інструментарій ґрунтується на підходах ISO 31000 та COSO ERM.

П'ятий метод — аналітичні підходи (KPI та аналіз даних). Використовуються кількісні показники, зокрема частота порушень, витрати на їх усунення, кількість дисциплінарних справ тощо. Аналіз даних дає змогу об'єктивно оцінити ефективність політик і своєчасність управлінських рішень. Бенчмаркінг застосовується для порівняння системи комплаєнсу з найкращими галузевими або міжнародними практиками, що дозволяє визначити рівень її зрілості та сформулювати план розвитку.

Оцінювання системи комплаєнсу виконує не лише контрольну функцію, а й виступає інструментом постійного вдосконалення корпоративного управління. Поєднання різних методів — внутрішнього аудиту, сертифікації, самооцінювання, аналізу ризиків і KPI — забезпечує комплексне та об'єктивне уявлення про стан системи комплаєнсу (табл. 10.10).

Таблиця 10.10 Методи та інструменти оцінювання ефективності систем комплаєнсу

Назва методу	Суть
Документальний аналіз	Перевірка наявності та повноти нормативної бази організації: політики комплаєнсу, кодексу етики, антикорупційних положень, процедур управління ризиками, реєстрів порушень та протоколів навчання.



Інтерв'ю та фокус-групи	Використовуються для збору якісних даних про практичне впровадження політик та сприйняття працівниками культури комплаєнсу.
Опитування персоналу (анкетування)	Метою є визначення рівня обізнаності, залученості та готовності повідомляти про порушення.
Тестування контролів	Тестування дизайну — аналіз адекватності розробки засобів контролю. Операційне тестування — перевірка фактичного функціонування засобів контролю.
Аналітичні методи	Використання цифрової аналітики для виявлення порушень: ідентифікація аномальних транзакцій, аналіз журналів доступу, виявлення потенційних конфліктів інтересів та перевірка комплаєнсу третіх сторін.
Порівняльний аналіз (Бенчмаркінг)	Порівняння наявної системи управління комплаєнсом з міжнародними стандартами або галузевими практиками (ISO 37301, ISO 37001, COSO, рекомендації ОЕСР).
Самооцінювання	Залучення внутрішніх підрозділів до оцінювання власних процесів за допомогою стандартизованих анкет або контрольних списків (чеклістів).
Аудиторський підхід	Застосування принципів внутрішнього аудиту — незалежності, доказовості, системності та об'єктивності — під час оцінювання ефективності CMS.

Оцінювання рівня розвитку системи управління комплаєнсом (CMS) здійснюється за поетапною шкалою — від початкового (реактивного) до оптимізованого (превентивного) рівня. Критеріями такого оцінювання виступають політики, процеси, технології, персонал, ключові показники ефективності (KPI) та інтеграція з управлінням ризиками.

Оцінювання системи управління комплаєнсом є комплексним багатоетапним процесом, що ґрунтується на ризик-орієнтованому підході, використанні даних і поєднанні класичних методів (аудити, інтерв'ю) із сучасними інструментами (аналітика даних, процес-майнінг). Якість оцінювання визначається не лише здатністю виявляти проблеми, а й ефективністю їх усунення та подальшим підвищенням рівня розвитку CMS.



**Co-funded by
the European Union**



Міжнародні стандарти ISO 37301, ISO 37001, підходи COSO ERM та стандарти IIA формують методологічну основу такого оцінювання, забезпечуючи єдиний підхід до прозорості, доброчесності та підзвітності в діяльності організацій.

Модель розвитку системи управління комплаєнсом слугує інструментом оцінювання її стану на основі поєднання кількісних (KPI) і якісних показників. Вона дає змогу визначити рівень сформованості системи, виявити напрями вдосконалення та обґрунтувати потребу в ресурсах для переходу на вищий рівень.

Модель базується на таких підходах: ISO 37301:2021 — системи управління комплаєнсом; ISO 31000:2018 — управління ризиками; COSO ERM — рамка управління ризиками підприємства; стандарти IIA — принципи ефективності внутрішнього аудиту.

Основними критеріями оцінювання рівня розвитку системи управління комплаєнсом є: політика та прихильність керівництва (наявність політики комплаєнсу, роль керівництва, рівень впровадження в систему корпоративного управління); виявлення та оцінювання ризиків порушень (системність оцінювання, документування, визначення пріоритетності ризиків); процедури контролю та внутрішній моніторинг (ефективність превентивних, діагностичних і коригувальних заходів); навчання, комунікація та культура доброчесності (обсяг навчання, рівень залучення персоналу, корпоративна етика); реагування та коригувальні дії (механізми реагування на порушення, прозорість розслідувань, звітність); оцінювання та вдосконалення ефективності (використання KPI, внутрішній аудит, самооцінювання, заходи з удосконалення).

Результатом методологічного процесу є визначення рівня розвитку системи управління комплаєнсом (CMS) за відповідною моделлю (початковий / у процесі розвитку / усталений / просунутий / оптимізований). ISO 37302 рекомендує застосовувати п'ятирівневу шкалу для оцінювання стадії розвитку системи (табл 10.11).

Таблиця 10.11 П'ятирівнева шкала рівнів розвитку системи управління комплаєнсом відповідно до ISO 37302

Рівень	Назва рівня	Характеристика системи	Ключові особливості
Початковий	Система відсутня або фрагментарна	Формалізована політика комплаєнсу відсутня, підхід є реактивним	Випадки порушень розв'язують у міру їх виникнення
Визначений	Формування засад	Існують окремі процедури та відповідальні особи, але цілісна система відсутня	Заходи контролю є непослідовними



Впроваджений	Сформовано формалізовану систему	Наявні політика комплаєнсу, базові процедури аналізу ризиків та навчання персоналу	Діяльність координується централізовано
Керований	Система працює ефективно	Використовуються KPI, безперервний моніторинг, аудит та аналітика	Активно розвивається культура доброчесності
Оптимізований	Система впроваджена в корпоративне врядування	Застосовуються ризик-орієнтований підхід, цифрові інструменти та регулярне вдосконалення	Комплаєнс є частиною стратегічного управління

Для кількісного визначення рівня сформованості системи управління комплаєнсом використовується індекс рівня сформованості комплаєнсу (CMI), який розраховується за такою формулою:

$$CMI = \frac{\sum_{i=1}^n W_i * S_i}{\sum_{i=1}^n W_i}$$

S_i – оцінка за кожним критерієм (1–5),

W_i – коефіцієнт важливості (відповідно до значимості критерію),

n – кількість критеріїв.

Таблиця 10.12 Діапазони оцінювання рівня сформованості системи управління комплаєнсом відповідно до ISO 37302

Значення CMI	Рівень зрілості	Інтерпретація
4.5–5.0	Оптимізований	Висока зрілість, впровадження в бізнес-процеси
3.5–4.4	Керований	Система ефективна, контроль стабільний
2.5–3.4	Стандартизований	База сформована, проте необхідні вдосконалення
1.5–2.4	Базовий	Зроблено перші кроки, але система залишається непослідовною
1.0–1.4	Початковий	Ефективна система комплаєнсу відсутня

Таким чином, ключові показники ефективності (КРІ) слугують основою для кількісного оцінювання, тоді як рівні сформованості — для якісного аналізу стану системи. Такий підхід дає змогу формувати динамічну систему управління комплаєнсом, орієнтовану на постійне вдосконалення.

Таблиця 10.13 Приклад структури інтегрованого оцінювання

Критерій	КРІ	Крефіцієнт важливості (wi)	Оцінка (Si)	Зважена оцінка (wi × Si)
Політика та лідерство	Наявність затвердженої політики, частота оновлень	0.20	4	0.8
Управління ризиками	Проведення оцінювання комплаєнс-ризиків	0.25	3	0.75
Механізми контролю	Частота моніторингу, рівень порушень	0.15	5	0.75
Культура та навчання	Частка персоналу, охопленого навчанням	0.20	4	0.8
Оцінювання ефективності	Використання КРІ, звітність, аудит	0.20	3	0.6
Інтегральний показник СМІ	3,7 (рівень «Керований»)			

Таким чином, поєднання якісних і кількісних методів дає змогу сформувати комплексну систему оцінювання ефективності комплаєнсу, орієнтовану на постійне вдосконалення та стратегічний розвиток організації.

Інтегрована модель оцінювання рівня сформованості системи управління комплаєнсом забезпечує поєднання кількісної (КРІ) та якісної оцінки, дає змогу об'єктивно визначити стан системи, сприяє формуванню плану вдосконалення, створює основу для зовнішньої сертифікації за стандартом ISO 37301 та підвищує прозорість і підзвітність корпоративного управління.

10.6. Зовнішнє підтвердження та незалежна верифікація ефективності системи комплаєнсу

Незалежне оцінювання та зовнішнє підтвердження ефективності системи комплаєнсу передбачають залучення зовнішніх експертів, аудиторів або



**Co-funded by
the European Union**



сертифікаційних органів для об'єктивного аналізу, перевірки та підтвердження її ефективності (CMS).

Таке підтвердження забезпечує неупередженість оцінювання, підвищує довіру з боку регуляторів, партнерів і суспільства та виступає важливою умовою належного рівня сформованості системи управління комплаєнсом відповідно до ISO 37301:2021 та ISO 37302:2025.

Зовнішні постачальники — це юридичні або фізичні особи (консалтингові компанії, юридичні фірми, IT-провайдери, сертифікаційні органи, навчальні центри, постачальники рішень для повідомлення про порушення тощо), які надають організації експертні, технічні або операційні послуги для створення, підтримки, моніторингу та оцінювання системи управління комплаєнсом (табл. 10.14).

Таблиця 10.14 Класифікація постачальників і типові профілі

Типи постачальників	Послуги	Профіль (спеціалізація)
Консалтингові компанії (комплаєнс-консалтинг)	Розроблення політик, гар-аналіз (порівняння з ISO 37301/37302 тощо), впровадження CMS, розроблення процедур, мапування ризиків, плани CAPA	Аудитори, комплаєнс-офіцери, юридичні експерти, менеджери проєктів
Юридичні фірми	Юридичний супровід, тлумачення законодавства, підтримка під час перевірок регуляторів, підготовка контрактів і проведення процедур належної обачності	Юристи, що спеціалізуються на корпоративному, конкурентному праві, AML, GDPR та трудовому праві
Постачальники послуг зовнішнього аудиту та надання впевненості	Проведення незалежних аудитів, партнерських перевірок, оцінювання ефективності контролів, підготовка звітів для правління	Сертифіковані аудитори
IT-провайдери (SaaS-рішення для комплаєнсу)	Системи реєстрації інцидентів, платформи для викривачів, case management, системи KYC/AML, реєстри ризиків, аналітика даних і процесів	Розробники ПЗ, провайдери хмарних рішень, фахівці з кібербезпеки



Провайдери освітніх послуг і систем дистанційного навчання	Курси з комплаєнсу, антикорупції, конфлікту інтересів, тренінги для керівництва, тестування рівня обізнаності	Тренери, академічні партнери, розробники контенту для LMS
Провайдери послуг з належної обачності та перевірки третіх сторін	Перевірка контрагентів, верифікація бенефіціарних власників, санкційний скринінг, репутаційні перевірки	Спеціалізовані сервіси скринінгу, OSINT-аналітики
Органи із сертифікації та стандартизації	Незалежне оцінювання відповідності (сертифікація за ISO 37301), рекомендації щодо впровадження стандартів	Акредитовані органи із сертифікації
Зовнішні розслідувачі та фахівці з внутрішніх розслідувань	Незалежні розслідування інцидентів, експертиза в кримінальному праві, цифрова криміналістика	Сертифіковані спеціалісти

Під час вибору зовнішніх постачальників доцільно оцінювати не лише вартість послуг, а і їхню якість, репутацію, професійну компетентність і культурну сумісність з організацією.

Доцільно проводити базову перевірку постачальників на відповідність вимогам системи управління комплаєнсом (CMS), що охоплює такі етапи:

1. Оцінювання компетентності та досвіду: аналіз досвіду роботи у відповідній галузі, реалізованих проєктів, знання національного та міжнародного законодавства, а також професійних сертифікацій (CFE, CAMS, CCEP, ISO Auditor, IIA тощо).
2. Аналіз репутації: вивчення рекомендацій клієнтів, кейсів, незалежних оглядів і рейтингів.
3. Перевірка незалежності та відсутності конфлікту інтересів: підтвердження відсутності зв'язків, що можуть впливати на об'єктивність, а також наявності політик конфіденційності й етичних стандартів.
4. Узгодження методології та інструментів — визначення підходів до виконання робіт, використання стандартних шаблонів, аналітичних інструментів і чеклістів.
5. Оцінювання технологічних можливостей: наявність сучасних IT-рішень, аналітичних дашбордів і можливостей інтеграції з системами ERP або CRM.
6. Перевірка дотримання нормативних вимог: відповідність GDPR і національному



законодавству щодо обробки даних, наявність необхідних акредитацій і ліцензій.

7. Аналіз фінансової стабільності та комерційних умов: прозорість цінової політики, гнучкість моделі оплати, наявність SLA.
8. Оцінювання культури взаємодії: здатність до партнерської роботи з внутрішніми командами, ефективність комунікації та адаптивність.

Такий підхід забезпечує якісну, етичну та безпечну взаємодію з постачальниками, мінімізує ризики порушень і підвищує довіру до зовнішніх експертів.

Під час взаємодії із зовнішніми постачальниками можуть виникати такі ризики: ризик конфлікту інтересів (мінімізується шляхом запровадження чітких політик, розкриття пов'язаних сторін і заборони надання несумісних послуг); ризик втрати контролю над даними (мінімізується через шифрування, локалізацію даних, укладення угод про обробку персональних даних (DPA) та проведення аудитів безпеки); ризик низької якості послуг (знижується завдяки впровадженню угод про рівень обслуговування (SLA), поетапному прийманню результатів, гарантійним зобов'язанням і штрафним санкціям); ризик залежності від постачальника (мінімізується через вимоги до експорту даних, використання відкритих стандартів і наявність механізмів резервного копіювання); репутаційний ризик (знижується шляхом попередньої перевірки постачальників і закріплення вимог щодо дотримання етичних стандартів); юридичні ризики, зокрема відповідальність і регуляторні санкції (мінімізуються через страхування професійної відповідальності та чітке визначення умов відповідальності в договорах).

Одним із ключових зовнішніх постачальників виступає зовнішній аудит. Зовнішній аудит системи управління комплаєнсом — це незалежний, об'єктивний і системний огляд, який здійснюється сторонніми аудиторськими організаціями або сертифікованими аудиторами з метою оцінювання ефективності системи, перевірки відповідності стандартам, законодавству та внутрішнім політикам, а також виявлення ризиків, прогалин і можливостей для її вдосконалення.

Максиміліан Янц і Стефан Грюнінгер (2013) у статті «*Prüfung von Compliance-Management-Systemen*» («Аудит систем управління комплаєнсом») зазначають, що ефективність системи управління комплаєнсом (CMS) оцінюється за двома ключовими критеріями: адекватність (доцільність) — відповідність системи ризикам і потребам організації та ефективність — фактичне функціонування системи та її здатність забезпечувати дотримання вимог. «Заходи комплаєнсу є адекватними, якщо вони придатні для запобігання порушенням або істотно ускладнюють їх вчинення». «Ефективність передбачає, що заплановані заходи впроваджені і вони забезпечують виявлення та запобігання порушенням». Автори виокремлюють три рівні перевірки системи управління комплаєнсом: концептуальний (*Konzeptionsprüfung*), оцінювання адекватності (*Angemessenheitsprüfung*) та оцінювання ефективності (*Wirksamkeitsprüfung*). Вони підкреслюють, що аудит не гарантує абсолютної ефективності системи через вплив людського чинника та ризик системного шахрайства: «Навіть ефективна система управління комплаєнсом не здатна повністю запобігти порушенням... можливе свідоме ігнорування вимог керівництвом». У зв'язку з цим наголошується на необхідності поєднання документальної перевірки з тестуванням процесів і вибіркоким аналізом доказів



фактичного впровадження заходів. Також автори акцентують на важливості впровадження комплаєнсу в систему корпоративного управління, підтримання культури доброчесності та забезпечення балансу між внутрішнім і зовнішнім аудитом.

Зовнішні аудитори забезпечують об'єктивне оцінювання ефективності системи управління комплаєнсом, оскільки не залучені до діяльності організації. Це дає змогу неупереджено виявляти ризики порушень або формального підходу до комплаєнсу, уникати внутрішньої упередженості та підтверджувати фактичний рівень функціонування системи. Такий підхід сприяє підвищенню прозорості та підзвітності й зміцнює довіру акціонерів, регуляторів, ділових партнерів, працівників і громадськості.

10.7. Постійне вдосконалення системи комплаєнсу

Постійне вдосконалення системи управління комплаєнсом — це безперервний процес систематичного аналізу, оновлення та оптимізації політик, процедур і механізмів контролю, що забезпечують дотримання законодавчих, нормативних, етичних та внутрішньоорганізаційних вимог.

Згідно з міжнародним стандартом ISO 37301:2021, постійне вдосконалення є одним із ключових принципів системи управління комплаєнсом і базується на циклі PDCA (Plan–Do–Check–Act: Плануй–Виконуй–Перевіряй–Дій). Цей підхід передбачає динамічну реакцію системи на зміни у внутрішньому середовищі, законодавстві та ризиках, пов'язаних з діяльністю організації (рис. 10.5).

Метою постійного вдосконалення є забезпечення зрілості та ефективності системи управління комплаєнсом, підвищення довіри з боку регуляторних органів, партнерів і суспільства, а також сприяння культурі доброчесності в організації.

ПЛАНУВАННЯ	ВИКОНАННЯ	ПЕРЕВІРКА	ДІЯ
–Визначає цілі комплаєнсу відповідно до стратегічних пріоритетів та ризиків. –Аналізує законодавчі зміни, регуляторні вимоги та результати попередніх аудитів. –Оновлює карту комплаєнс-ризиків. –Розробляє план дій для підвищення ефективності системи управління комплаєнсом.	–Впроваджує нові політики, процедури та стандарти поведінки. –Проводить навчання персоналу, воркшопи та роз'яснювальні заходи. –Застосовує технічні рішення (автоматизовані засоби контролю, системи моніторингу ризиків).	–Моніторить ефективність системи управління комплаєнсом через аудити, внутрішні перевірки, аналіз інцидентів та скарг. –Оцінює ключові показники ефективності (KPI) – кількість виявлених порушень, своєчасність реагування, частоту оновлення політик тощо. –Документує результати аналізу у звітах служби комплаєнсу або внутрішнього аудиту.	–Розробляє коригувальні та запобіжні заходи на основі результатів аудитів. –Оновлює внутрішні документи, стандарти поведінки та регламенти. –Впроваджує зворотний зв'язок від працівників та стейкхолдерів. –Керівництво проводить аналіз для оцінювання ефективності системи та ухвалення стратегічних рішень щодо її вдосконалення.

Рисунок 10.5 Цикл постійного вдосконалення PDCA



**Co-funded by
the European Union**



Впровадження циклу PDCA у сфері комплаєнсу охоплює шість взаємопов'язаних напрямів: управління ризиками, цифровізацію механізмів контролю, формування культури доброчесності, оцінювання та внутрішній аудит, коригувальні та запобіжні заходи (CAPA), а також взаємодію із зацікавленими сторонами. Напрями постійного вдосконалення системи управління комплаєнсом включають:

- > по-перше, аналіз і моніторинг ризиків комплаєнсу, що передбачає регулярне оновлення карти ризиків, застосування ризик-орієнтованого підходу під час планування заходів контролю, а також інтеграцію ризиків комплаєнсу в загальну систему управління ризиками;
- > по-друге, цифровізацію процесів комплаєнсу, що передбачає використання аналітики, штучного інтелекту та автоматизованих систем моніторингу, створення електронних реєстрів порушень, звітів про контроль та індикаторів ризику;
- > по-третє, формування культури доброчесності, що охоплює навчання персоналу, розвиток етичних стандартів поведінки, впровадження ефективних механізмів повідомлення про порушення та посилення етичного лідерства з боку вищого керівництва;
- > по-четверте, оцінювання ефективності системи управління комплаєнсом і внутрішнього аудиту, що включає проведення регулярних внутрішніх і зовнішніх аудитів, незалежне оцінювання рівня сформованості системи за міжнародними підходами та залучення зовнішніх консультантів для експертної оцінки практик комплаєнсу;
- > по-п'яте, коригувальні та запобіжні заходи (CAPA), що передбачають документування виявлених невідповідностей, усунення їх причин і запобігання повторенню порушень шляхом внесення змін до процедур;
- > по-шосте, взаємодію із зацікавленими сторонами, що передбачає відкритість перед регуляторами, партнерами та акціонерами, оприлюднення звітів про комплаєнс, а також обмін досвідом і бенчмаркінг.

Постійне вдосконалення системи управління комплаєнсом є не разовою дією, а циклічним стратегічним процесом, що забезпечує її розвиток відповідно до змін у законодавстві, ринковому середовищі та очікуваннях зацікавлених сторін. Такий підхід ґрунтується на принципах прозорості, підзвітності та безперервного навчання і спрямований на перехід від формального контролю до активного, ризик-орієнтованого управління доброчесністю. У результаті система комплаєнсу стає основою сталого корпоративного розвитку, підвищує якість корпоративного управління та забезпечує довгострокову репутаційну стійкість організації.

Практичні вправи

Вправа 1. «Формальне дотримання вимог» чи реальні результати

Ситуація: у компанії є повний набір комплаєнс-політик, але протягом року кількість інцидентів не зменшилась, а працівники скаржаться, що навчання має формальний характер.



**Co-funded by
the European Union**



Завдання:

- > визначте, які принципи оцінювання ефективності тут порушено (системність, орієнтація на результат, робота з даними, постійне вдосконалення);
- > наведіть три джерела доказів, які показують різницю між «наявністю документів» і «реальним впливом на поведінку»;
- > сформулюйте один висновок для керівництва за логікою PDCA.

Примітка: орієнтуйтеся на підхід «оцінюється система, а не окремі заходи» (Soltes) і вимоги ISO 37302 щодо доказів та результатів.

Вправа 2. Карта інструментів оцінювання

Ситуація: новий комплаєнс-спеціаліст просить HR, внутрішній аудит і юристів визначити, чим саме вимірювати ефективність CMS.

Завдання:

- > розподіліть інструменти оцінювання на п'ять груп: аналіз документів, інтерв'ю/фокус-групи, опитування, тестування контролів, аналіз даних;
- > для кожної групи наведіть по два приклади (що саме збирається);
- > визначте, що краще підходить для оцінки культури і поведінки, а що — для процесів і контролів.

Примітка: врахуйте принцип пропорційності (ISO 37302).

Вправа 3. KPI / KRI / PI: як не переплутати

Ситуація: правління просить «10 показників комплаєнсу», але не розрізняє KPI, KRI та PI.

Завдання:

- > наведіть по три приклади для KPI, KRI і PI;
- > для двох показників визначте формулу, джерело даних і періодичність;
- > поясніть, як ці показники працюють у циклі PDCA.

Примітка: показники мають відповідати SMART і бути пов'язані з ризиками.

Вправа 4. Рівень сформованості системи комплаєнсу (модель зрілості)

Ситуація: компанія готується до сертифікації за ISO 37301 і хоче оцінити свій рівень сформованості системи управління комплаєнсом.

Завдання:

- > опишіть п'ять рівнів (від початкового до оптимізованого);
- > складіть просту матрицю із 6 критеріїв (лідерство, ризики, політики, навчання, канали повідомлення, моніторинг) зі шкалою 1–5;
- > розрахуйте індекс (CMI) з вагами.

Примітка: покажіть системний підхід і логіку постійного вдосконалення.



**Co-funded by
the European Union**



Вправа 5. «Концентрація повноважень у ключових ролях: ризики»

Ситуація: більшість інцидентів пов'язана з кількома підрозділами і невеликою групою ключових працівників.

Завдання:

- > визначте, хто у вашій галузі входить до такої «групи ризику» (наприклад: закупівлі, продажі, M&A, ліцензування);
- > запропонуйте два точкові інструменти оцінювання саме для цих груп;
- > сформулюйте два KRI, які сигналізують про критичні ризики.

Примітка: використовуйте підхід Тодда Хауга і ризик-орієнтоване мислення згідно з ISO 37301/37302.

Вправа 6. Етична культура як ключовий елемент контролю

Ситуація: система формально працює, але результати опитувань показують низький рівень довіри та небажання повідомляти про порушення.

Завдання:

- > складіть 5 запитань для опитування щодо етичної культури (довіра, справедливості, приклад керівництва, готовність висловлюватися, відсутність репресій);
- > запропонуйте, як рахувати індекс етичної культури (шкала, середній бал, порогові значення);
- > визначте 2 управлінські рішення, які мають впливати з результатів.

Примітка: менше формальності — більше про реальну поведінку. Орієнтир: культура важливіша за політику.

Вправа 7. Канали повідомлення та захист інформаторів

Ситуація: гаряча лінія існує, але повідомлень майже немає.

Завдання:

- > визначте 3 можливі причини (наприклад: відсутність довіри, страх, сумніви щодо конфіденційності, неясні процедури);
- > запропонуйте 2 показники ефективності каналу (не лише кількість повідомлень);
- > поясніть, як перевірити відповідність вимогам українського законодавства щодо викривачів (Закон «Про запобігання корупції», ст. 53–53⁴) — захист, конфіденційність, зворотний зв'язок.

Примітка: оцінюйте не тільки процес, а й рівень довіри.

Вправа 8. Аналітика даних для оцінювання ефективності CMS

Ситуація: у компанії є BI-панель (ERP/HR/закупівлі). Потрібно сформувати базовий набір аналітики комплаєнсу.



**Co-funded by
the European Union**



Завдання:

- > визначте 2 ризики, які можна виявляти через дані (наприклад: аномальні платежі, дроблення закупівель, конфлікти інтересів);
- > запропонуйте 3 сигнали/правила спрацювання та визначте, хто їх перевіряє;
- > опишіть етичні обмеження роботи з даними працівників (мінімізація, контроль доступу, логування, обмеження мети).

Примітка: врахуйте трудове законодавство і вимоги щодо захисту персональних даних.

Вправа 9. Вартість комплаєнсу та його цінність

Ситуація: фінансовий директор запитує: «Скільки це коштує і що ми отримуємо?»

Завдання:

- > розподіліть витрати на одноразові та поточні (персонал, ІТ, навчання, аудити);
- > запропонуйте 3 вимірювані вигоди (уникнення штрафів, зменшення інцидентів, репутаційні/тендерні переваги);
- > наведіть просту формулу ROI для комплаєнсу та короткий приклад розрахунку.

Примітка: орієнтуйтеся на підхід Вестхаузена (цінність через діяльність, результати і поведінку).

Вправа 10. Річний план оцінювання ефективності

Ситуація: потрібно затвердити річний план оцінювання в межах PDCA для системи управління комплаєнсом.

Завдання:

- > складіть календар: самооцінка, внутрішній аудит, опитування культури, перегляд KPI/KRI, перегляд керівництвом, CAPA;
- > визначте RACI (комплаєнс / HR / юридичний / внутрішній аудит / ІТ / керівництво);
- > додайте 5 очікуваних результатів (звіт про ефективність, карта ризиків, план CAPA, дашборд KPI/KRI, звіт керівництва).

Примітка: план має бути пропорційним до ризиків і показувати реальне вдосконалення, а не формальність.

Контрольні запитання

1. У чому різниця між моніторингом, вимірюванням, аналізом та оцінюванням у системі управління комплаєнсом?
2. Як цикл PDCA (Plan–Do–Check–Act) сприяє постійному вдосконаленню системи управління комплаєнсом?



3. Чому важливо оцінювати комплаєнс як систему, а не як сукупність окремих заходів?
4. У чому різниця між KPI, KRI та PI?
5. Які джерела даних можна використовувати для відстеження показників комплаєнсу?
6. Назвіть чотири ключові принципи оцінювання ефективності комплаєнсу.
7. Які основні етапи оцінювання ефективності системи управління комплаєнсом?
8. Що таке шкала оцінювання (наприклад, 1–5) і чому вона корисна для порівняння результатів у часі?
9. Що таке модель оцінювання рівня сформованості системи управління комплаєнсом і що означає вищий рівень?
10. Чому під час оцінювання комплаєнсу слід приділяти особливу увагу підрозділам або ролям з підвищеним рівнем ризику?
11. Назвіть три прості способи оцінювання етичної культури та рівня довіри в організації.
12. Як організація може продемонструвати цінність комплаєнсу (співвідношення витрат і вигод)?
13. Які методи застосовуються для оцінювання ефективності системи управління комплаєнсом?
14. Як ризик-орієнтований підхід впливає на ефективність системи управління комплаєнсом?
15. Що означає постійне вдосконалення системи управління комплаєнсом відповідно до ISO 37302?
16. Які джерела інформації використовуються під час оцінювання?
17. Які найпоширеніші помилки допускаються під час оцінювання ефективності?
18. Як оцінювання ефективності може впливати на репутацію організації?

Матеріали для самостійного вивчення

1. OECD. (n.d.). Anti-corruption and integrity. <https://www.oecd.org/corruption-integrity/>.
2. Coglianese, C., & Nash, J. (2021). Compliance management systems: Do they make a difference? In D. D. Sokol & B. van Rooij (Eds.), The Cambridge handbook of compliance. Cambridge University Press. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3598264.
3. Gammisch, M., & Balina, S. (2014). The effectiveness of compliance management systems: An experimental approach. In Proceedings of the 19th



- International Scientific Conference Economics and Management 2014 (ICEM 2014), Riga, Latvia. https://www.researchgate.net/publication/275544916_The_Effectiveness_of_Compliance_Management_Systems_-_An_Experimental_Approach.
4. Westhausen, H.-U. (2021). About the calculation of the compliance value and its practical relevance. *Ekonomika*, 100(2), 171–189. <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/323103/1/1795127821.pdf>
 5. Lam, H.-P., & Hashmi, M. (2022). A comparative study of compliance management frameworks: PENELOPE vs. PCL. *Knowledge*, 2, 618–651. <https://www.mdpi.com/2673-9585/2/4/36>
 6. International Organization for Standardization. (2025). ISO 37302:2025 compliance management systems—Guidelines for performance evaluation. ISO. <https://cdn.standards.iteh.ai/samples/75081/7804b1c42db74019b845bca7c74acc44/ISO-FDIS-37302.pdf>
 7. International Organization for Standardization. (2025). ISO 37302:2025 compliance management systems—Guidelines for the evaluation of effectiveness. ISO. <https://cdn.standards.iteh.ai/samples/75081/7804b1c42db74019b845bca7c74acc44/ISO-FDIS-37302.pdf>
 8. International Organization for Standardization. (2021). ISO 37301:2021 compliance management systems—Requirements with guidance for use. ISO. <https://cdn.standards.iteh.ai/samples/75080/98db41625e0445a193a12f005dd5f30b/ISO-37301-2021.pdf>.
 9. International Organization for Standardization. (2016). ISO 37001:2016 anti-bribery management systems—Requirements with guidance for use. ISO. https://www.wfeo.org/wp-content/uploads/stc-anticorruption/ISO37001_Preview.pdf.
 10. International Organization for Standardization. (2018). ISO 31000:2018 risk management—Guidelines. ISO. <https://cdn.standards.iteh.ai/samples/65694/60673072317a4b96bd36efb910b68926/ISO-31000-2018.pdf>.
 11. International Organization for Standardization. (2014). ISO 19600:2014 compliance management systems—Guidelines. ISO. <https://cdn.standards.iteh.ai/samples/62342/70f1bb105d814e8894e17f65a773e7f0/ISO-19600-2014.pdf>
 12. Zielinski, J. (n.d.). The effectiveness of your compliance program. *New Perspectives*, Association of Healthcare Internal Auditors, 40(3). <https://www.dinsmore.com/content/uploads/2021/06/40-3-The-Effectiveness-of-Your-Compliance-Program-by-Zielinski.pdf>.
 13. Remmerbach, K.-U., & Krumme, R. (2020). The effectiveness of compliance management systems. <https://d-nb.info/1324097701/34>.
 14. Groenewald, L., & Dondé, G. (2017). Ethics and compliance handbook. The Ethics Institute & Institute of Business Ethics. <https://www.tei.org.za/wp-content/uploads/2020/04/Ethics-and-Compliance-Handbook.pdf>.
 15. Jin, L., He, C., Wang, X., Wang, M., & Zhang, L. (2020). The effectiveness



- evaluation of system construction for compliance management in the electricity market. IOP Conference Series: Earth and Environmental Science, 647, 012024. <https://doi.org/10.1088/1755-1315/647/1/012024>
16. González Calvet, M., Vazquez, K., Gonzalez, B., Ferrante, C., & Majercin, C. (2024). Building effective internal communication channels. In The guide to corporate compliance. https://www.ropesgray.com/-/media/files/articles/2024/06/061524_latin_lawyer_article.pdf.
 17. Jantz, M., & Grüninger, S. (2013). Prüfung von compliance-management-systemen (KICG Forschungspapier Nr. 7). HTWG Konstanz. https://www.htwg-konstanz.de/fileadmin/pub/ou/kicg/KICG-Forschungspapiere/KICG_Forschungspapier_7_Pruefung_von_Compliance_Management_Systemen.pdf/.
 18. Mekuria, M. B. (2016). Perceptions on an effective compliance management system (Master's thesis). <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:956990/FULLTEXT01.pdf>.
 19. Organisation for Economic Co-operation and Development. (2023). OECD guidelines for multinational enterprises on responsible business conduct. OECD Publishing. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/06/oecd-guidelines-for-multinational-enterprises-on-responsible-business-conduct_a0b499
 20. Organisation for Economic Co-operation and Development. (n.d.). OECD convention on combating bribery of foreign public officials in international business transactions. <https://www.oecd.org/corruption-integrity/explore/oecd-standards/anti-bribery-convention/>
 21. Organisation for Economic Co-operation and Development. (n.d.). Recommendation of the OECD public integrity council. <https://www.oecd.org/corruptionintegrity/explore/oecd-standards/integrity-recommendation/>
 22. Organisation for Economic Co-operation and Development. (n.d.). Recommendation on addressing corruption risks in development cooperation agencies. <https://www.oecd.org/corruption-integrity/explore/oecd-standards/managing-risk-corruption-development/>
 23. Transparency International. (n.d.). Publications. <https://www.transparency.org/en/publications>
 24. Müller, R., Bühr, D. L., & Maurhofer, R. (n.d.). Sicherstellung der compliance auf strategischer Führungsebene. <https://www.alexandria.unisg.ch/server/api/core/bitstreams/7e58d4c5-c8b7-4668-aa8d-30e08e0090a9/content>
 25. Soltes, E. F. (2018). Evaluating the effectiveness of corporate compliance programs: Establishing a model for prosecutors, courts, and firms. *NYU Journal of Law & Business*, 14(3), 965–1011. <https://www.scribd.com/document/412530256/Eugene-Soltes-2018>
 26. Internal Audit Unit of FSA Cambodia. (n.d.). The excellence of compliance management. https://iauoffsa.gov.kh/wp-content/uploads/2023/12/5-The_excellence_of_compliance_management.pdf



27. Transparency International Ukraine. (n.d.). Research. <https://ti-ukraine.org/research/>
28. Transparency International. (2023). Global corruption report 2023. Transparency International Secretariat. https://transparencia.org.es/wp-content/uploads/Report_CPI2023_English.pdf
29. Haugh, T. (2018). The power few of corporate compliance. Georgia Law Review, 53(1), Article 3. <https://digitalcommons.law.uga.edu/glr/vol53/iss1/3>
30. United Nations Office on Drugs and Crime. (n.d.). Corruption and Economic Crime Branch: Guardian of the United Nations Convention against Corruption. <https://www.unodc.org/corruption/index.html>
31. United Nations Office on Drugs and Crime. (n.d.). United Nations Convention against Corruption. <https://www.unodc.org/corruption/en/uncac/learn-about-uncac.html>
32. U.S. Department of Justice. (2020). Evaluation of corporate compliance programs. U.S. Department of Justice. <https://www.worldcomplianceassociation.com/componentes/editor/ckfinder/userfiles/files/evaluation-of-corporate-compliance-programs-june-2020-revision.pdf>
33. Volkov, M. (2018). Ethics and the definition of successful companies. Corporate Compliance Insights. https://www.corporatecomplianceinsights.com/wp-content/uploads/2018/10/Its_The-Culture_Stupid_By_M_Volkov.pdf
34. World Bank Group. (n.d.). World Bank official website. <https://www.worldbank.org/>
35. Окунєв, О., Шенк, О., Вареник, М., Деркач, С., Луцюк, С., Лагодієнко, О. та Верхняцький, П. (2023). Дотримання антикорупційного законодавства: Посібник з підготовки осіб, відповідальних за реалізацію антикорупційних програм (2-ге вид.). https://cgpa.com.ua/wp-content/uploads/2023/04/Komplaens_2023_04-2023_web.pdf.
36. Гура, В. (2023). Система комплаєнсу як спосіб подолання корупції. Економіка та суспільство, 52. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2604>.
37. Дименко, Р. А. (2019). Формування структурно-логічної моделі реалізації комплаєнс-політики у телекомунікаційній галузі. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління, 18(3(43)), 200–216. <http://rinek.onu.edu.ua/article/view/183683>.
38. Верховна Рада України. (2014). Про запобігання корупції. (Закон № 1700-VII). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18>
39. Верховна Рада України. (1996). Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні. (Закон № 996-XIV). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14>.
40. Верховна Рада України. (1993). Про основні засади здійснення державного фінансового контролю в Україні. (Закон № 2939-VI). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-12>



41. Організація економічного співробітництва та розвитку. (б.д.). Огляд ОЕСР щодо доброчесності та боротьби з корупцією в Україні. https://www.oecd.org/uk/publications/5f7daca7-uk/full-report/business-integrity-policy-and-awareness-raising_25d6c18e.html.
42. Омельчук, Я., & Кочума, І. (2018). Основні принципи організації ефективної системи комплаєнс-контролю та проблеми їх впровадження у банках України. *Фінансовий простір*, 1(29). <http://fp.lnu.edu.ua/index.php/fp/article/view/571>.
43. Пилипенко, Г.С., & Краснова, І.В. (2025). Комплаєнс-менеджмент у банківському секторі України: теоретико-практичні аспекти впровадження та вдосконалення. *Ефективна економіка*, 2. <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/5771>.
44. Верховна Рада України. (2010). Податковий кодекс України (Закон № 2755-VI). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>.
45. Сагайдак, М. П., & Маринюк І.О. (2024). Дослідження теоретичних основ формування системи комплаєнс-менеджменту організаційю. *Наукові записки Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана*, 37, 108–120. <https://ir.kneu.edu.ua/items/c08dc941-ec24-4af4-ab06-691fe2113797>.
46. Селезньова, Г. О., & Іпполітова І.Я. (2020). Оцінювання ефективності системи управління підприємством. *Ефективна економіка*, 3. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7711>.
47. Хаванов, А. В. (2025). Розробка та впровадження комплаєнс-індикаторів для оцінки зрілості системи економічної безпеки підприємств. *Економічний простір*, 201. <https://economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2025/06/201-230-233-havanov.pdf>.
48. Shalimova N. (2024). Internal Audit and Compliance management: Interconnection and Perspective. *“Sustainable Transport Systems and Maritime Logistics” ISTSML – 2024 : Book of proceedings of VIII International Scientific Conference Dedicated to The International Day of The Seafarers* (pp. 14-21), Batumi, BNTU. https://conference.bntu.nier.ge/images/Proccedings_A5%202024_FINAL.pdf
49. Shalimova N., & Fomenko A. (2024). Interconnection Between Compliance Management System and Internal Audit. *Development of Accounting, Auditing and Taxation under the Conditions of Innovative Transformation of Socio-Economic Systems: Proceedings of the 12th International Scientific and Practical Conference, December 5, 2024* (pp. 376-378). Kropyvnytskyi: CUNTU. [https://audit.kntu.kr.ua/file/content/13890/2024_tez\[1\].pdf](https://audit.kntu.kr.ua/file/content/13890/2024_tez[1].pdf)
50. Шалімова, Н., & Козаченко, Я. (2024). Трансформація підходів до впровадження внутрішнього аудиту в сучасних бізнес-структурах: надання впевненості, комплаєнс, форензік. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 12(45), 307-318. [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.12\(45\).307-318](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.12(45).307-318).
51. Швидка, Т., & Халецька, К. (2020). Комплаєнс-контроль у системі



Завдання для самостійного навчання

1. *Есе. Від «формального комплаєнсу» до реальних результатів (2 сторінки).* Поясніть, чому оцінювання системи управління комплаєнсом має бути орієнтоване на результати та спиратися на фактичні дані, а не обмежуватися перевіркою документів. Розкрийте різницю між моніторингом, вимірюванням, аналізом і оцінюванням, а також покажіть, як цикл PDCA забезпечує постійне вдосконалення. Наведіть 3 приклади документальних доказів і 3 приклади доказів, що відображають реальну поведінку.
2. *Мінікейс. План щорічного оцінювання ефективності комплаєнсу (3–4 сторінки).* Організація має забезпечувати регулярне (щоквартальне) підтвердження ефективності системи управління комплаєнсом. Розробіть 12-місячний план оцінювання з урахуванням підходів ISO 37302: визначте сферу застосування та критерії, оберіть методи оцінювання, окресліть джерела інформації, складіть календар (самооцінка, внутрішній аудит, опитування, аналіз KPI/KRI/PI, перегляд керівництвом) і визначте ключові результати (звіт про ефективність, оновлення карти ризиків, план CAPA, інформаційна панель).
3. *Порівняльна таблиця. KPI, KRI та PI у сфері комплаєнсу (1–2 сторінки).* Побудуйте таблицю для порівняння KPI, KRI та PI у простій формі. Наведіть щонайменше 5 показників кожного типу для обраного сектору (наприклад, енергетика, логістика, виробництво, державний сектор) і зазначте для кожного формулу або метод розрахунку, джерело даних, періодичність, відповідальну особу та цільове значення. Завершіть короткою рекомендацією щодо формування збалансованого набору показників.
4. *Практичне завдання. Модель оцінювання рівня сформованості системи управління комплаєнсом і розрахунок індексу (CMI) (2 сторінки).* Розробіть просту п'ятирівневу модель (від початкового до оптимізованого рівня) та оцініть реальну або умовну організацію за шістьма критеріями (лідерство, управління ризиками, політики і процедури, навчання, канали повідомлення, моніторинг і аудит). Застосуйте шкалу від 1 до 5 з урахуванням ваги, розрахуйте індекс рівня сформованості комплаєнсу (CMI) та визначте 3 пріоритетні заходи для вдосконалення (CAPA).
5. *Прикладний аналіз. Цінність комплаєнсу та ROI (2 сторінки).* Підготуйте коротку записку для керівництва, у якій поясніть цінність комплаєнсу. Розподіліть витрати на одноразові та поточні, наведіть щонайменше 5 переваг (із них мінімум 2, які можна оцінити в грошовому вимірі), запропонуйте просту формулу ROI або цінності та проілюструйте її на умовному прикладі. Поясніть різницю між випереджальними та відсталими показниками.
6. *Короткий огляд політики.* Зовнішнє оцінювання та вибір постачальника



**Co-funded by
the European Union**



послуг (1–2 сторінки). Опишіть, у яких випадках доцільно залучати зовнішню (незалежну) оцінку (наприклад, підготовка до сертифікації, зміни з високим рівнем ризику, повторювані інциденти), а коли достатньо внутрішніх методів. Запропонуйте критерії вибору зовнішніх постачальників (компетентність, незалежність, методологія, безпека даних, показники ефективності). Визначте основні ризики аутсорсингу (конфлікт інтересів, втрата даних, залежність від постачальника) та способи їх мінімізації.



**Co-funded by
the European Union**



Розділ 11. Комплаєнс-менеджмент для досягнення цілей ESG, корпоративного сталого розвитку та соціального впливу

Результати навчання

Після опрацювання цього розділу студенти зможуть:

- > Пояснити роль комплаєнсу в забезпеченні ефективності в ESG-сфері (екологічний, соціальний та управлінський виміри) та досягненні цілей корпоративної сталості.
- > Проаналізувати нормативно-правову базу ЄС та України та її застосування для забезпечення ESG-комплаєнсу.
- > Розробити комплаєнс-стратегії, спрямовані на посилення соціального впливу компанії.

Ключові слова: комплаєнс, ESG, корпоративна сталість, соціальний вплив, корпоративне управління, підзвітність, нормативно-правові акти, взаємодія із зацікавленими сторонами.

Ключові визначення

Комплаєнс-менеджмент — структурована система політик, процедур і механізмів моніторингу, спрямована на забезпечення дотримання законодавчих, нормативних та етичних вимог, зменшення ризиків порушень і підтримку організаційної доброчесності (Karpein, 2011).

Цілі ESG — організаційні орієнтири, що охоплюють екологічний, соціальний та управлінський виміри і формують основу для створення стійкої цінності та підзвітності перед зацікавленими сторонами (Friede, Busch, & Bassen, 2015).

Корпоративна сталість — інтегрований підхід, що поєднує економічні результати з довгостроковим управлінням довкіллям і соціальною відповідальністю та забезпечує здатність організації адаптуватися до змін (Dyllick & Muff, 2016).

Корпоративна соціальна відповідальність (CSR) — підхід, за якого компанії добровільно впроваджують соціальні й екологічні аспекти у свою діяльність і взаємодію із зацікавленими сторонами, формуючи основу для розвитку ESG (Carroll, 1991).

Корпоративне управління — система принципів, процесів і структур, за допомогою яких здійснюється керівництво та контроль діяльності компанії, що забезпечує підзвітність, прозорість і дотримання правових та етичних стандартів (OECD, 2015).

Соціальний вплив — наслідки діяльності організації для зацікавлених сторін, громад і суспільства, які можуть бути як позитивними, так і негативними та вимірюються, зокрема, через показники зайнятості, здоров'я, освіти та рівності (Maas & Liket, 2011).



**Co-funded by
the European Union**



Взаємодія із зацікавленими сторонами — процес виявлення, залучення та врахування інтересів груп, на які впливають рішення організації, що сприяє узгодженню практик комплаєнс-менеджменту та ESG з їхніми очікуваннями (Freeman, 1984).

«Грінвошинг» — оманлива практика, за якої організації перебільшують або спотворюють свої досягнення у сфері ESG або сталого розвитку, підриваючи довіру до комплаєнс-менеджменту та корпоративної діяльності (Delmas & Burbano, 2011).

Звітність зі сталого розвитку — системне розкриття інформації про результати діяльності в екологічній, соціальній та управлінській сферах, як правило, відповідно до міжнародних рамок (GRI, CSRD, стандарти ISO), з метою забезпечення прозорості та підзвітності (KPMG, 2020).

Управління ESG-ризиками — систематичний процес виявлення, оцінювання та мінімізації ризиків, пов'язаних з екологічними, соціальними та управлінськими чинниками (зокрема зміною клімату, порушенням прав людини або недоліками корпоративного управління), які можуть впливати на сталість організації (Eccles & Klimenko, 2019).

Нормативно-правова база

Комплаєнс-менеджмент у сферах ESG, корпоративної сталості та соціального впливу ґрунтується на поєднанні законодавчих вимог, добровільних стандартів і міжнародних рамок. Ці інструменти визначають принципи управління, вимоги до звітності та механізми контролю, що забезпечують прозорість і підзвітність діяльності організацій.

1. Європейський Союз

Директива про корпоративну звітність щодо сталості (CSRD, 2022). Ця директива суттєво розширює вимоги до звітності про сталий розвиток у ЄС. Якщо попередня директива NFRD охоплювала близько 11 000 компаній, то CSRD поширюється більш ніж на 50 000 підприємств. Вона передбачає детальне розкриття інформації про ризики, політики та результати в екологічній, соціальній та управлінській сферах (ESG), а також обов'язковий аудит звітності зі сталого розвитку (Європейська комісія, 2022). Для комплаєнс-менеджменту це означає перехід від добровільної звітності до юридично обов'язкових вимог.

Таксономія ЄС щодо сталого розвитку (2020). Регламент встановлює єдину класифікацію екологічно сталих видів діяльності, що дає змогу інвесторам і регуляторам визначати, чи відповідає діяльність критеріям «зеленості». Для дотримання вимог компанії мають узгоджувати свою діяльність та інвестиції з цією таксономією, щоб отримати доступ до сталого фінансування та виконати вимоги щодо розкриття інформації (Регламент ЄС 2020/852). Цей інструмент є ключовим елементом Європейського зеленого курсу.

Директива про нефінансову звітність (NFRD, 2014). Це перша спроба ЄС запровадити обов'язкове розкриття нефінансової інформації. Вона зобов'язувала



**Co-funded by
the European Union**



великі компанії, що становлять суспільний інтерес (понад 500 працівників), розкривати інформацію щодо довкілля, соціальних аспектів, трудових відносин, прав людини та антикорупційної діяльності. Попри обмежену сферу застосування NFRD заклала основу для CSRD. Для комплаєнс-менеджменту вона залишається важливим орієнтиром, особливо для компаній, які ще не підпадають під вимоги CSRD.

2. Україна

Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність» (зі змінами, 2017 р.). Закон наблизив українську практику до стандартів фінансової прозорості ЄС і передбачає складання фінансової звітності відповідно до Міжнародних стандартів фінансової звітності (МСФЗ) для великих і публічних компаній. Хоча його основний фокус — це фінансова звітність, він створює основу для впровадження нефінансової (ESG) звітності в корпоративну практику (Міністерство фінансів України, 2017).

Національна стратегія «Україна–2030». Довгострокова стратегія розвитку визначає орієнтири переходу до зеленої енергетики, ефективного використання ресурсів і відповідального управління. Вона не має обов'язкової сили, але задає напрям державної політики у сфері сталого розвитку. Для комплаєнс-менеджменту це означає необхідність узгодження корпоративних стратегій із пріоритетами європейської інтеграції.

Добровільне впровадження ESG великими компаніями. Українські компанії, зокрема «Нафтогаз» і ДТЕК, впроваджують міжнародні стандарти звітності ESG (GRI, SASB) на добровільній основі. Це підвищує прозорість і полегшує доступ до міжнародних ринків капіталу, де вимоги до ESG-розкриття постійно зростають. У таких умовах добровільний комплаєнс часто виконує роль ринкового механізму, який доповнює або випереджає законодавче регулювання.

Зміст розділу

- 11.1. Міжнародні рамки
- 11.2. Теоретичні засади комплаєнс-менеджменту у сфері ESG
- 11.3. Наукові та теоретичні підходи
- 11.4. Приклади та кейси з ЄС та України
- 11.5. Блоки з прикладами
- 11.6. Практичні вправи
- 11.7. Контрольні запитання
- 11.8. Матеріали для самостійного вивчення
- 11.9. Завдання для самостійного навчання



11.1. Міжнародні рамки

В умовах глобалізації бізнес працює в різних юрисдикціях, культурних і регуляторних середовищах. У таких умовах комплаєнс уже не обмежується національним законодавством, а охоплює також міжнародно визнані стандарти та рамки, які задають орієнтири для відповідальної, етичної та сталої ділової практики. Міжнародні рамки дають змогу організаціям краще управляти ризиками, підвищувати прозорість, зміцнювати довіру зацікавлених сторін і підтверджувати підзвітність, що виходить за межі мінімальних регуляторних вимог. Хоча більшість із них має рекомендаційний характер, їхній вплив на корпоративне управління, стратегії сталого розвитку та системи комплаєнс-менеджменту є визначальним. Такі рамки окреслюють підходи у сферах прав людини, охорони довкілля, протидії корупції, трудових стандартів і соціальної відповідальності. Для фахівців з комплаєнс-менеджменту важливо не лише знати ці підходи, а й впровадити їх у внутрішні політики та системи звітності, щоб забезпечити узгодженість діяльності в різних країнах і відповідність очікуванням регуляторів, інвесторів і суспільства.

У цьому розділі розглянуто ключові міжнародні рамки, які визначають сучасні підходи до комплаєнсу та корпоративної відповідальності.

Цілі сталого розвитку ООН (ЦСР, 2015). ЦСР — це глобальна рамка, що охоплює 17 цілей, серед яких боротьба зі зміною клімату, гендерна рівність і відповідальне споживання. Для бізнесу це означає необхідність узгодження стратегій і звітності з відповідними індикаторами, хоча сама рамка не має обов'язкової юридичної сили.

Керівні принципи ОЕСР для багатонаціональних підприємств (2011). Документ містить рекомендації щодо відповідальної ділової поведінки у сферах прав людини, праці, довкілля та протидії корупції. Для комплаєнс-менеджменту ці принципи особливо важливі в умовах транснаціональної діяльності, де потрібна узгодженість підходів у різних юрисдикціях.

ISO 26000:2010 «Керівництво із соціальної відповідальності». Стандарт містить рекомендації щодо впровадження соціально відповідальних практик. Він не передбачає сертифікації, однак широко використовується як орієнтир для формування політик у сфері взаємодії із зацікавленими сторонами, трудових відносин й охорони довкілля.

Порівняння ключових документів і рекомендацій у сфері ESG представлено в таблиці 11.1.

**Таблиця 11.1 Порівняння нормативно-правових
і рекомендаційних рамок у сфері ESG**

Нормативна база / закон	Регіон	Юридичний статус	Сфера застосування	Вплив на комплаєнс
CSRD (2022)	ЄС	Обов'язкова директива	~50 000 компаній ЄС (великі підприємства та лістингові МСП)	Обов'язкова звітність зі сталого розвитку; необхідність зовнішнього аудиту



**Co-funded by
the European Union**



Таксономія ЄС (2020)	ЄС	Обов'язковий регламент	Компанії та фінансові установи	Визначає «зелені» види діяльності; впливає на фінансування та розкриття інформації
NFRD (2014)	ЄС	Обов'язкова директива (замінена на CSRD)	Великі підприємства суспільного інтересу (500+ працівників)	Перший закон про обов'язкове розкриття ESG-даних; база для CSRD
Закон про бухоблік та фінзвітність (2017)	Україна	Обов'язковий закон	Підприємства суспільного інтересу та великі компанії	Узгодження з МСФЗ; основа для інтеграції розкриття ESG-інформації
Національна стратегія «Україна–2030»	Україна	Політична база (рекомендаційна)	Пріоритети національного розвитку	Спрямовує впровадження ESG відповідно до євроінтеграції
Добровільні ESG-звіти (Нафтогаз, ДТЕК тощо)	Україна	Добровільно	Великі публічні компанії	Формують довіру інвесторів; заповнюють регуляторні прогалини
ЦСР ООН (2015)	Міжнародний	Добровільно	Усі держави-члени ООН та компанії	Надають глобальні цілі сталого розвитку; використовуються для узгодження стратегій
Настанови ОЕСР (2011)	Міжнародний	Добровільно	Транснаціональні підприємства	Сприяють відповідальному веденню бізнесу; мають транскордонне значення
ISO 26000 (2010)	Міжнародний	Добровільний стандарт (без сертифікації)	Усі організації	Надає рекомендації щодо практик КСВ та ESG



У сукупності ці закони та рамки формують багаторівневу систему комплаєнсу:

- > у ЄС комплаєнс має переважно правовий та обов'язковий характер (CSRD, Таксономія ЄС, NFRD);
- > в Україні система комплаєнсу перебуває на етапі розвитку та поєднує законодавчі зміни з добровільним впровадженням ESG-практик;
- > на міжнародному рівні комплаєнс спирається на загальновизнані добровільні стандарти, що задають орієнтири для відповідальної та прозорої діяльності компаній.

Візуальна блок-схема відображає рівні цієї системи:

- > міжнародні рамки (ЦСР ООН, ОЕСР, ISO 26000) задають загальні орієнтири;
- > регулювання ЄС (CSRD, Таксономія ЄС, NFRD) надає цим підходам обов'язкової сили для держав-членів;
- > українські нормативні акти поступово узгоджуються з правом ЄС і поєднують обов'язкові вимоги з добровільними ESG-практиками.

Для комплаєнс-менеджерів ключове завдання — впровадити ці інструменти в цілісну систему так, щоб правові вимоги, добровільні стандарти та найкращі міжнародні практики були узгоджені з корпоративною стратегією.

11.2. Теоретичні засади комплаєнс-менеджменту у сфері ESG

Комплаєнс-менеджмент є основою сучасних ESG-стратегій, оскільки він перетворює загальні принципи сталого розвитку на конкретні дії, які можна виміряти, проконтролювати та оцінити. Без комплаєнсу ESG ризикує залишитися на рівні декларацій або іміджевих ініціатив, а не стати інструментом реальної трансформації бізнесу. Саме комплаєнс забезпечує інтеграцію ESG у бізнес-процеси, системи звітності та корпоративне управління, формуючи основу для узгодження діяльності компанії з цілями сталого розвитку.

Теоретичні засади ESG-комплаєнсу беруть початок у концепції корпоративної соціальної відповідальності (КСВ). Однією з найвпливовіших моделей є піраміда Керролла (1991), яка виокремлює чотири рівні корпоративної відповідальності:

- 1) економічна відповідальність — забезпечення прибутковості та ефективності діяльності;
- 2) юридична відповідальність — дотримання законодавства;
- 3) етична відповідальність — дія відповідно до принципів справедливості та доброчесності, навіть поза межами правових вимог;
- 4) філантропічна відповідальність — внесок у розвиток суспільства.

З позиції комплаєнс-менеджменту ключовим є рівень юридичної відповідальності. Саме він забезпечує дотримання екологічного законодавства, трудових стандартів, антикорупційних вимог і правил фінансової звітності. Водночас модель Керролла показує, що комплаєнсу як такого недостатньо. Повноцінна реалізація ESG передбачає вихід за межі формального дотримання норм і охоплення етичних та філантропічних аспектів діяльності.



**Co-funded by
the European Union**



Наприклад, компанія може виконувати мінімальні нормативи щодо викидів, однак реальна орієнтація на ESG означає системне скорочення викидів відповідно до глобальних кліматичних цілей.

Потрійний результат та відповідальність за ESG.

Концепція «потрійного результату» Елкінгтона (1997) розширює підходи до оцінки діяльності компаній. Вона пропонує враховувати не лише фінансовий результат, а й соціальний вплив (люди) та екологічний вимір (планета). Саме ця логіка стала основою сучасної ESG-звітності, де компанії розкривають як фінансову, так і нефінансову інформацію.

Для комплаєнс-менеджменту ця концепція має подвійне значення:

- > по-перше, вона розширює сферу комплаєнсу — від суто фінансових і правових вимог до соціальних та екологічних аспектів діяльності;
- > по-друге, вона закріплює підзвітність у сфері сталого розвитку, адже вимоги до ESG-звітності (зокрема відповідно до CSRD ЄС) переводять сталий розвиток з добровільної практики у сферу регулювання.

Створення спільної цінності та конкурентна перевага

Важливим теоретичним підходом є концепція створення спільної цінності (CSV), запропонована Michael Porter і Mark Kramer (2011). Вона виходить з того, що компанії можуть одночасно створювати економічну цінність і сприяти суспільному розвитку.

У цьому контексті комплаєнс-менеджмент відіграє практичну роль: він забезпечує дотримання екологічних, трудових та етичних вимог, що дає змогу зменшити ризики й підвищити довіру з боку зацікавлених сторін. Водночас комплаєнс може стати джерелом конкурентної переваги.

Наприклад, відповідність вимогам Таксономії ЄС щодо сталого розвитку відкриває доступ до сталого фінансування та інвестицій, що безпосередньо впливає на позиції компанії на ринку.

Теорія зацікавлених сторін та управління

Теорія зацікавлених сторін Фрімена (1984) підкреслює необхідність балансування інтересів різних груп — клієнтів, працівників, регуляторів, громад і акціонерів. Комплаєнс-менеджмент у цьому контексті виступає інституційним механізмом, який забезпечує врахування цих інтересів у діяльності компанії. Наприклад, дотримання трудового законодавства захищає права працівників, виконання екологічних норм сприяє захисту здоров'я населення, а дотримання фінансових вимог підтримує довіру акціонерів та інвесторів.

Складник «G» в ESG безпосередньо пов'язаний з комплаєнс-менеджментом. Відповідно до підходів ОЕСР (2015), корпоративне управління передбачає чіткі механізми підзвітності, прозорості та контролю. Ефективна система комплаєнс-менеджменту забезпечує роботу цих механізмів, знижує ризики корупції та сприяє формуванню етичної корпоративної культури.

Дотримання вимог у країнах з перехідною економікою

У країнах з перехідною економікою, зокрема в Україні, комплаєнс набуває особливого значення. Нормативна база змінюється досить швидко, оскільки державна політика



**Co-funded by
the European Union**



спрямована на наближення до міжнародних стандартів і вимог ЄС. Це створює як нові можливості, так і суттєві виклики.

Можливості. Компанії, які впроваджують комплаєнс на ранніх етапах, отримують конкурентні переваги, зокрема доступ до ринків ЄС і до інвесторів, орієнтованих на ESG. Наприклад, добровільна ESG-звітність таких компаній, як «Нафтогаз», підвищує рівень довіри на міжнародних ринках.

Виклики. Упровадження систем комплаєнс-менеджменту потребує значних ресурсів, що є проблемою для малих і середніх підприємств. Додатково впливають інституційні чинники — корупційні ризики та непослідовність правозастосування, які знижують ефективність комплаєнсу (Прокопенко, 2020).

Отже, комплаєнс в Україні — це не лише виконання формальних вимог, а й поступова трансформація корпоративної культури відповідно до європейських стандартів.

Комплаєнс як інструмент управління ризиками

Комплаєнс-менеджмент є невід'ємним складником управління ESG-ризиками. Як зазначають Еклс і Кліменко (2019), сучасний інвестиційний ринок змінюється: інвестори очікують від компаній прозорого розкриття інформації про кліматичні ризики, політики різноманітності та практики корпоративного управління. Порушення вимог у цій сфері призводить до репутаційних, юридичних, фінансових та операційних втрат. Натомість ефективний комплаєнс-менеджмент знижує ці ризики, допомагає уникати штрафів і кризових ситуацій, а також підтримує стабільність компанії на ринку.

Теоретичні підходи до комплаєнс-менеджменту показують, що йдеться не лише про виконання норм, а про стратегічну функцію управління. Піраміда CSR Керролла, концепція «потрійного результату» Елкінгтона, підхід до створення спільної цінності Портера і Крамера та теорія зацікавлених сторін Фрімена разом формують уявлення про комплаєнс як основу для досягнення реальних ESG-результатів. У цьому контексті комплаєнс забезпечує не лише формальну відповідність вимогам, а й реалістичність, вимірюваність і надійність ESG-цілей. Для країн з перехідною економікою, зокрема України, він також є інструментом входження до європейського ринку та підвищення стійкості компаній у міжнародному середовищі.

11.3. Наукові та теоретичні підходи

Різні науковці сформували сучасне розуміння взаємозв'язку між комплаєнс-менеджментом, корпоративною сталістю та ESG-результатами. Їхні підходи заклали теоретичну основу, у межах якої комплаєнс розглядається не як суто юридична вимога, а як стратегічний інструмент, що підтримує корпоративну відповідальність і створення довгострокової цінності.

Арчі Керролл (1991): піраміда CSR

Піраміда корпоративної соціальної відповідальності Арчі Керролла є однією з



**Co-funded by
the European Union**



ключових концептуальних моделей у цій сфері. Вона виокремлює чотири рівні відповідальності:

1. Економічна відповідальність — забезпечення прибутковості й ефективності як основи діяльності.
2. Юридична відповідальність — дотримання законодавства та нормативних вимог.
3. Етична відповідальність — дія відповідно до принципів справедливості та доброчесності, навіть поза межами формальних вимог.
4. Філантропічна відповідальність — добровільний внесок у розвиток суспільства (Carroll, 1991).

З погляду комплаєнс-менеджменту ключовим є рівень юридичної відповідальності: компанію не можна вважати відповідальною, якщо вона не виконує базові нормативні вимоги. Водночас сучасне розуміння ESG розширює цей підхід. Зацікавлені сторони очікують, що компанії діятимуть не лише в межах закону, а й відповідно до етичних стандартів і суспільних очікувань. Наприклад, скорочення викидів відповідно до міжнародних кліматичних цілей може не бути прямою юридичною вимогою, але відображає етичну відповідальність у межах ESG.

Джон Елкінгтон (1997): «потрійний результат»

Концепція «потрійного результату» Джона Елкінгтона розширює підхід до оцінки діяльності компаній. Концепція ґрунтується на трьох вимірах: люди, планета та прибуток (Elkington, 1997). На відміну від традиційних моделей, орієнтованих переважно на фінансовий результат, цей підхід передбачає, що сталий бізнес має одночасно створювати економічну, соціальну та екологічну цінність.

У комплаєнс-менеджменті модель «потрійного результату» виконує функцію інструмента оцінювання. Нормативні акти ЄС, зокрема Директива про корпоративну звітність щодо сталості (CSRD), вимагають від компаній розкривати інформацію про створення цінності в екологічному, соціальному та управлінському вимірах. У такий спосіб комплаєнс переводить ідею Елкінгтона з теоретичної площини у сферу обов'язкової звітності, забезпечуючи підзвітність і порівнянність результатів між компаніями.

Майкл Портер і Марк Крамер (2011): створення спільної цінності

Майкл Портер і Марк Крамер розвинули концепцію створення спільної цінності (CSV), відповідно до якої бізнес може підвищувати конкурентоспроможність і водночас вирішувати соціальні та екологічні проблеми (Porter & Kramer, 2011). На відміну від традиційної моделі КСВ, що часто зводилася до благодійності, цей підхід впроваджує соціальний прогрес у базову бізнес-логіку.

У цьому контексті комплаєнс-менеджмент демонструє, як відповідність ESG-стандартам може формувати конкурентну перевагу. Наприклад, впровадження вимог до сталого ланцюга постачання дає змогу одночасно зменшити репутаційні ризики та підвищити привабливість для відповідальних інвесторів. У результаті комплаєнс виступає не лише як витратна функція, а як чинник інновацій і стратегічного позиціонування.



**Co-funded by
the European Union**



Українські науковці та перехідний контекст

В українських дослідженнях комплаєнс розглядається крізь призму перехідної економіки та інституційних змін.

С. Мочерний (2013) зосереджувався на питаннях корпоративного управління в перехідних економіках і визначав комплаєнс як необхідну умову сталого розвитку. В умовах слабких інституцій саме комплаєнс забезпечує стабільність, підзвітність і відповідність міжнародним стандартам.

О. Прокопенко (2020) досліджував екологічну політику та сталий розвиток в Україні. Він звертав увагу на розрив між практиками українських компаній і вимогами ЄС та підкреслював необхідність узгодження з європейськими рамками (зокрема CSRD і Таксономією ЄС) як передумову входження до міжнародних ринків.

Ці підходи в українських дослідженнях показують, що в країнах з перехідною економікою комплаєнс є не лише формальним виконанням вимог, а й стратегічною умовою залучення іноземних інвестицій, зміцнення довіри зацікавлених сторін і просування європейської інтеграції.

Концептуальна схема, що відображає зв'язок ключових теорій з комплаєнсом у сфері ESG:

- > Керролл (1991) → юридичні та етичні обов'язки;
- > Елкінгтон (1997) → відповідальність за «потрійним результатом»;
- > Портер і Крамер (2011) → конкурентна перевага через створення спільної цінності;
- > Мочерний (2013) → корпоративне управління в умовах перехідної економіки;
- > Прокопенко (2020) → розрив між практиками комплаєнсу та вимогами ЄС.

У сукупності ці підходи показують, що комплаєнс-менеджмент поєднує теоретичні концепції з практикою. Він перетворює принципи відповідальності на конкретні управлінські системи, які впливають на корпоративну поведінку, довіру інвесторів і соціальний ефект діяльності компаній.

11.4. Приклади та кейси з ЄС та України

Дотримання стандартів ESG — це не лише регуляторна вимога, а й стратегічна практика, що допомагає компаніям підвищувати стійкість, залучати інвестиції та зміцнювати довіру зацікавлених сторін. Практика Європейського Союзу та України показує, як компанії впроваджують комплаєнс-менеджмент у стратегії сталого розвитку.

Unilever (приклад з ЄС)

Unilever — одна з найбільших світових компаній у сфері споживчих товарів — орієнтир у сфері корпоративної сталості та ESG. У межах Плану сталого розвитку (2010–2020) і подальшої стратегії «Компас» (з 2021 року) компанія впровадила принципи сталого розвитку у бізнес-практики та узгодила їх з вимогами ЄС, зокрема



**Co-funded by
the European Union**



Директивою про нефінансову звітність (NFRD) та Директивою про корпоративну звітність щодо сталості (CSRD) (Unilever, 2022).

Аспект комплаєнсу: компанія розкриває перевірену ESG-інформацію, яка виходить за межі мінімальних вимог і відповідає підходам Таксономії ЄС.

Результати ESG: зафіксовано скорочення викидів парникових газів, покращення умов праці в ланцюгах постачання та розвиток практик сталого постачання.

Стратегічний вплив: комплаєнс-менеджмент підтримує глобальну позицію бренду та відповідає наростальному попиту на етичні продукти.

Цей приклад показує, як комплаєнс упроваджується в корпоративну стратегію та перетворює сталий розвиток на джерело інновацій і конкурентної переваги.

ДТЕК (український приклад)

ДТЕК — найбільша приватна енергетична компанія України — посідає провідні позиції у впровадженні ESG-звітності та практик комплаєнс-менеджменту. Попри роботу в умовах перехідної економіки компанія інтегрує міжнародні підходи до сталого розвитку, зокрема стандарти Глобальної ініціативи зі звітності (GRI) та рекомендації Ради зі стандартів обліку сталого розвитку (SASB) (ДТЕК, 2022).

Аспект комплаєнсу: попри відсутність обов'язкових вимог до ESG-звітності в Україні, компанія добровільно готує звіти зі сталого розвитку та ESG, орієнтуючись на стандарти ЄС.

Результати ESG: компанія інвестує у відновлювану енергетику, зокрема у вітрові та сонячні електростанції, а також декларує цілі зі зниження вуглецевої інтенсивності.

Стратегічний вплив: орієнтація на міжнародні стандарти підвищує прозорість для інвесторів, розширює доступ до капіталу та сприяє підготовці до входження в європейський ринок.

Цей приклад показує, що добровільний комплаєнс може виконувати роль інструмента адаптації до вимог ЄС і водночас підвищувати довіру до компанії.

Райффайзен Банк, Україна

Як дочірня структура Raiffeisen Bank International, банк працює одночасно в межах європейського регуляторного поля та українського законодавства. Це зумовлює підвищені вимоги до комплаєнс-менеджменту та управління ESG-ризиками.

Аспект комплаєнсу: банк інтегрує ESG-фактори у кредитну політику, узгоджуючи рішення щодо фінансування з принципами відповідального банкінгу та рекомендаціями Європейського банківського органу (EBA).

Результати ESG: розширення практик сталого фінансування, зокрема розвиток «зелених» кредитів і продуктів із соціальним складником.

Стратегічний вплив: комплаєнс не лише знижує репутаційні та фінансові ризики, а й формує позицію банку як одного з лідерів у сфері сталого фінансування в Україні.

Цей приклад показує, як міжнародні банківські стандарти та ESG-вимоги ЄС безпосередньо впливають на практики комплаєнс-менеджменту у фінансовому секторі України.



**Co-funded by
the European Union**



Порівняльний аналіз

Наведені приклади відображають дві ключові функції комплаєнс-менеджменту у сфері ESG:

Зниження ризиків:

- > Unilever знижує ризик звинувачень у грінвошингу через прозору ESG-звітність;
- > ДТЕК мінімізує репутаційні ризики завдяки добровільному впровадженню міжнародних стандартів;
- > Райффайзен Банк, Україна зменшує фінансові та управлінські ризики через інтеграцію ESG-факторів у діяльність.

Створення можливостей:

- > Unilever посилює довіру споживачів і зміцнює бренд;
- > ДТЕК розширює доступ до ESG-орієнтованих інвесторів і готується до входження на ринок ЄС;
- > Райффайзен Банк, Україна зміцнює позиції у сфері сталого фінансування в Україні;

Отже, як у ЄС, так і в Україні комплаєнс виконує не лише регуляторну функцію, а й виступає стратегічним чинником корпоративної стійкості та соціального впливу.

Таблиця 11.2 наочно показує, що компанії в ЄС працюють у межах обов'язкових вимог, тоді як українські підприємства застосовують добровільні або гібридні підходи, щоб відповідати очікуванням ЄС і залучати ESG-орієнтованих інвесторів.

Таблиця 11.2 Приклади комплаєнсу у сфері ESG в ЄС та Україні

Компанія / регіон	Основа комплаєнсу	Результати впровадження ESG	Стратегічний вплив
Unilever (ЄС)	Обов'язкова відповідність директивам ЄС (NFRD, CSRD, Таксономія ЄС).	Скорочення викидів, стале управління ресурсами, покращення умов праці.	Зміцнення ідентичності глобального бренду, підвищення конкурентоспроможності.



ДТЕК (Україна)	Добровільна відповідність міжнародним стандартам (GRI, SASB), підготовка до гармонізації з вимогами ЄС.	Інвестиції у відновлювану енергетику, зниження вуглецевої інтенсивності, публікація ESG-звітів.	Підвищення довіри інвесторів, покращення доступу до міжнародного капіталу, готовність до євроінтеграції.
Райффайзен Банк, Україна	Відповідність банківським ESG-директивам ЄС (настанови ЕБА) та місцевим фінансовим нормам.	Впровадження ESG-ризиків у кредитну політику, створення продуктів «зеленого» фінансування.	Лідерство у сфері сталого фінансування в Україні, зниження репутаційних та фінансових ризиків.

11.5. Блоки з прикладами

Приклад 1. Скандал з викидами Volkswagen (2015)

Скандал з викидами Volkswagen, відомий як «Дизельгейт», є одним з найяскравіших прикладів порушення комплаєнсу в сучасному корпоративному середовищі. У 2015 році слідство встановило, що компанія використовувала спеціальне програмне забезпечення («обхідні пристрої») у мільйонах дизельних автомобілів. Це дозволяло проходити тести на викиди, тоді як у реальних умовах рівень оксидів азоту значно перевищував допустимі норми (Hotten, 2015).

З позиції комплаєнс-менеджменту цей кейс є показовим з кількох причин. По-перше, він демонструє обмеженість формальних процедур, якщо вони не підкріплені етичною корпоративною культурою. У цьому випадку комплаєнс сприймався як бар'єр, який потрібно обійти, а не як основа відповідальної поведінки.

По-друге, скандал наочно показує взаємозв'язок компонентів ESG. Формально порушення стосувалося екологічного виміру («Е»), однак його причини лежали у сфері корпоративного управління («Г»), тоді як наслідки безпосередньо вплинули на суспільство («С») через втрату довіри.

Наслідки були суттєвими: мільярдні штрафи та компенсації, значні репутаційні втрати і тривале зниження довіри споживачів. Цей кейс чітко показує, що порушення комплаєнсу — це не лише юридичний ризик, а чинник, який підриває довіру до ESG-зобов'язань компанії.

Педагогічний висновок: результати у сфері ESG неможливі без реального, а не формального комплаєнсу. Поверхове виконання вимог або маніпуляції зі звітністю не створюють цінності. Ефективний комплаєнс потребує внутрішньої підзвітності, прозорості та культури доброчесності.



Приклад 2. Звіт Нафтогазу щодо ESG (2022)

Натомість Нафтогаз, найбільша державна енергетична компанія України, є показовим прикладом того, як комплаєнс у сфері ESG може слугувати інструментом трансформації в умовах перехідної економіки. Компанія, яку раніше критикували за непрозорість і неефективність, у 2022 році зробила важливий крок, оприлюднивши свій перший ESG-звіт. Документ підготовлено відповідно до міжнародних стандартів, зокрема Глобальної ініціативи зі звітності (GRI), а також із урахуванням Цілей сталого розвитку ООН (ЦСР) (Нафтогаз, 2022).

З позиції комплаєнсу ця ініціатива є показовою, оскільки має добровільний, а не обов'язковий характер. В Україні поки що немає обов'язкових вимог до ESG-звітності, співставних з Директивою ЄС щодо корпоративної звітності зі сталості (CSRD). Водночас Нафтогаз проактивно узгодив свою діяльність із європейськими стандартами. Це сигналізує інвесторам, регуляторам і суспільству про прагнення компанії діяти відповідно до міжнародних очікувань.

У звіті визначено зобов'язання щодо скорочення викидів парникових газів, підвищення безпеки праці та інвестування у розвиток громад. Хоча за масштабом ці розкриття поступаються практикам європейських транснаціональних корпорацій, їхнє значення є суттєвим: вони демонструють роль комплаєнсу як інструмента входження до ЄС і механізму відновлення довіри до сектору, який традиційно асоціювався з непрозорістю.

Педагогічний висновок: приклад Нафтогазу показує, що комплаєнс не слід розглядати лише як регуляторне навантаження. У перехідних економіках добровільне узгодження з міжнародними ESG-рамками може виконувати стратегічну функцію — сигналізувати про прозорість, залучати інвестиції та забезпечувати довгострокову стійкість.

Підсумок та узагальнення

Порівняння кейсів Volkswagen і Нафтогаз (табл. 11.3) показує подвійну природу комплаєнсу на практиці:

- > у випадку Volkswagen провідна транснаціональна компанія проігнорувала принципи комплаєнсу, що призвело до репутаційних втрат і фінансових санкцій;
- > у випадку Нафтогазу державна компанія в перехідній економіці добровільно використала комплаєнс не під примусом, а як інструмент сигналізації про реформи та підзвітність.

Таблиця 11.3 **Порушення комплаєнсу та прогрес у його впровадженні**

Критерій	Скандал із викидами Volkswagen (2015).	ESG-звітність Нафтогазу (2022).
Контекст	Транснаціональний автовиробник на ринках ЄС.	Державна енергетична компанія України (перехідна економіка).



Основа комплаєнсу	Маніпуляція тестами на викиди; свідоме недотримання екологічних норм.	Добровільне впровадження стандартів GRI та ЦСР ООН попри відсутність національних законодавчих вимог.
Вплив на ESG	E (Екологія): масштабні порушення норм викидів. S (Соціальна сфера): втрата довіри споживачів. G (Врядування): слабка внутрішня підзвітність.	E (Екологія): зобов'язання щодо скорочення викидів парникових газів (ПГ). S (Соціальна сфера): інвестиції в громади та безпека праці. G (Врядування): перша прозора ініціатива з ESG-звітності.
Наслідки	Мільярдні штрафи, репутаційні збитки, підрив довіри ринку.	Підвищення авторитету, покращення відносин з інвесторами, узгодженість із цілями євроінтеграції.
Ключовий висновок для комплаєнсу	Поверховий або маніпулятивний комплаєнс руйнує довгострокову вартість компанії.	Добровільний комплаєнс у перехідних економіках може бути стратегічним інструментом забезпечення прозорості та легітимності.

У сукупності ці приклади підтверджують ключову тезу цього розділу: комплаєнс — це не бюрократична формальність, а стратегічний інструмент управління, сталого розвитку та легітимності. Для студентів, політиків і практиків завдання є очевидним: сприймати комплаєнс не як межу корпоративної відповідальності, а як основу, на якій формується реальна ефективність у сфері ESG.

Практичні вправи

У цьому розділі пропонуємо перейти від теорії до практики. Наведені нижче вправи спрямовані на розвиток навичок аналізу ESG-звітів, побудови систем комплаєнс-менеджменту та критичного порівняння практик звітності в різних регуляторних середовищах. Майбутнім менеджерам, політикам і дослідникам важливо не лише описувати комплаєнс-підходи, а й уміти їх інтерпретувати — визначати сильні сторони, виявляти прогалини та формулювати напрями вдосконалення.

Вправа 1. Аналіз ESG-звіту та відповідність CSRD

Мета: з'ясувати, як компанії впроваджують принципи ESG у розкриття інформації.



**Co-funded by
the European Union**



Інструкції:

- > оберіть найновіший звіт зі сталого розвитку або ESG-звіт європейської чи української компанії (наприклад, Unilever, ДТЕК, Нафтогаз, Райффайзен Банк);
- > визначте та класифікуйте комплаєнс-елементи: екологічні розкриття, соціальні ініціативи, структури управління та підходи до управління ризиками;
- > порівняйте ці елементи з вимогами Директиви про корпоративну звітність зі сталості (CSRD, 2022); звертайте увагу не лише на зміст розкриттів, а й на форму подання (кількісні показники, зовнішня верифікація, оцінка суттєвості);
- > надайте критичну оцінку: чи відповідає звіт вимогам повністю, частково чи суттєво відстає від очікувань ЄС.

Результат: коротка аналітична робота (3–4 сторінки) з висновками щодо сильних і слабких сторін комплаєнсу, підтвердженими прикладами зі звіту.

Педагогічна мета: розвиток навичок роботи з реальними ESG-документами та розуміння комплаєнс-вимог, що формують їхній зміст.

Вправа 2. Складання контрольного списку комплаєнсу для українських МСП

Мета: розробити практичні інструменти комплаєнсу, що поєднують нормативні вимоги з операційною діяльністю компанії.

Інструкції:

- > уявіть, що ви працюєте фахівцем з комплаєнс-менеджменту на українському підприємстві середнього розміру, яке планує вихід на ринки ЄС; ваше завдання — підготувати контрольний список, що допоможе компанії відповідати вимогам ESG-розкриття;
- > визначте ключові зобов'язання відповідно до законодавства ЄС (CSRD, Таксономія ЄС, вимоги NFRD);
- > доповніть їх міжнародними рамками рекомендаційного характеру, зокрема стандартами GRI, Керівними принципами OECD та ISO 26000;
- > трансформуйте ці вимоги у 10–12 практичних дій, наприклад: «створити ESG-комітет», «запровадити щорічний аудит викидів парникових газів», «розкривати показники гендерної різноманітності у звітності про персонал»;

Результат: структурований контрольний список (2–3 сторінки), придатний для використання в корпоративній практиці (табл.11.4).

Педагогічна мета: формування навичок практичного застосування теорії — від трансформації складних вимог у зрозумілі управлінські дії до врахування ресурсних обмежень, характерних для МСП у перехідних економіках.



**Co-funded by
the European Union**



Таблиця 11.4 Зразок контрольного списку комплаєнсу для українського МСП, що виходить на ринки ЄС

Категорія	Комплаєнс-вимога	Практичний крок для МСП	Посилання на стандарт / базу
Врядування	Встановлення нагляду за ESG	Створити внутрішній ESG-комітет, підзвітний правлінню	CSRD, Настанови OECD
Врядування	Забезпечення прозорості	Опублікувати річний ESG-звіт / звіт зі сталого розвитку на вебсайті компанії	CSRD, стандарти GRI
Екологія	Звітність щодо викидів вуглецю	Щороку вимірювати та розкривати дані про викиди парникових газів (Score 1 та Score 2)	Таксономія ЄС, GRI 305
Екологія	Оцінювання кліматичних ризиків	Провести аналіз кліматичних ризиків (фізичних та перехідних ризиків)	CSRD, TCFD
Екологія	Ефективність ресурсів	Відстежувати використання енергії та води; встановити цілі з енергоефективності	ISO 14001, ЦСР 12
Соціальна сфера	Права працівників та інклюзивність	Звітувати про гендерну різноманітність, рівну оплату праці та трудові права	CSRD, GRI 405
Соціальна сфера	Охорона праці та безпека	Моніторити показники безпеки на робочому місці (нещасні випадки, травми)	ISO 45001, GRI 403
Соціальна сфера	Вплив на громаду	Звітувати про щорічні внески в розвиток місцевих громад	ISO 26000, ЦСР 11
Врядування	Антикорупційний комплаєнс	Впровадити антикорупційну політику та програму навчання	Настанови OECD, GRI 205
Врядування	Захист даних та етика	Забезпечити відповідність вимогам GDPR (де це застосовно)	EU GDPR, CSRD
Наскрізна вимога	Зовнішня верифікація	Отримати обмежене підтвердження розкриття ESG-даних від зовнішнього аудитора	Вимога CSRD



Коментарі: цей контрольний список демонструє, як мале або середнє підприємство може перевести загальні комплаєнс-вимоги в конкретні, вимірювані дії. Важливо, що кожен елемент спирається на визнані стандарти та рамки, що підкреслює системність комплаєнсу. З навчальною метою студентів доцільно заохочувати адаптувати цей перелік під обрану галузь або конкретну компанію та розширювати його залежно від контексту.

Вправа 3. Порівняльний аналіз ESG-звітності

Мета: порівняти підходи до ESG-звітності в різних регуляторних і культурних умовах.

Інструкції:

- > оберіть одну транснаціональну компанію з ЄС (наприклад, Siemens, BMW або Unilever) та одну українську компанію (наприклад, ДТЕК, Нафтогаз або Kernel);
- > проаналізуйте ESG-звіти обох компаній, зосередившись на екологічних, соціальних та управлінських показниках;
- > визначте спільні риси, зокрема використання глобальних рамок (GRI, ЦСР);
- > окресліть відмінності за обсягом звітності, рівнем деталізації та наявністю зовнішнього підтвердження;
- > поясніть ці відмінності: чи пов'язані вони з регуляторними вимогами (обов'язковими чи добровільними), впливом зацікавлених сторін або особливостями інституційного середовища.

Результат: порівняльне есе обсягом 4–5 сторінок, яке не лише описує підходи компаній, а й пояснює їх у ширшому контексті теорії комплаєнсу та зближення регуляторних практик ЄС і України.

Педагогічна мета: розвиток навичок порівняльного аналізу та вміння поєднувати практичні кейси з теоретичними підходами, з урахуванням впливу інституційного середовища.

Коментарі: ці вправи не передбачають формального виконання. Вони потребують уважного читання, критичного мислення та академічної точності. Передусім вони спонукають замислитися над ключовим питанням: *чи справді комплаєнс забезпечує сталий розвиток, чи за певних умов перетворюється на формальну процедуру?*

Контрольні запитання

1. Як комплаєнс перетворює ESG із добровільних ініціатив на обов'язкові корпоративні зобов'язання? Критично оцініть: чи справді цей правовий зсув підвищує довіру, чи, навпаки, веде до формального виконання вимог? Аргументуйте обидві позиції, спираючись на приклади Unilever (ефективна інтеграція) та Volkswagen (провал попри наявність регулювання).



2. З якими викликами стикаються українські компанії, адаптуючись до ESG-стандартів ЄС? Проаналізуйте ключові бар'єри: фінансові обмеження, слабку інституційну підтримку, нестачу якісних даних і нерівномірне застосування стандартів. Як це впливає на інтеграцію України до ЄС? Окремо оцініть, чи може добровільний комплаєнс частково компенсувати ці обмеження.
3. Як комплаєнс-менеджмент може посилити соціальний вплив компанії? Поясніть, через які механізми комплаєнс переходить у реальний вплив (прозора звітність, взаємодія із зацікавленими сторонами, зовнішнє підтвердження). Для аргументації використайте приклади Нафтогаз (прозорість як інструмент змін) та Raiffeisen Bank Ukraine (відповідальне фінансування).

Коментарі: розглядаючи ці питання, не варто зводити комплаєнс до суто технічної чи юридичної функції. Сприймайте його як динамічний управлінський інструмент, що поєднує право, етику та стратегію. У відповідях поєднуйте теоретичні підходи (Керролл, Елкінгтон, Портер і Крамер, Прокопенко) з аналізом практичних кейсів ЄС та України. Насамперед важливо показати, за яких умов комплаєнс посилює сталий розвиток як інструмент трансформації, а коли ризикує перетворитися на формальну процедуру.

Матеріали для самостійного вивчення

1. Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39–48. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G)
2. ДТЕК. (2022). *Звіт зі сталого розвитку*. <https://dtek.com/en/sustainability>
3. Dyllick, T., & Muff, K. (2016). Clarifying the meaning of sustainable business: Introducing a typology from business-as-usual to true business sustainability. *Organization & Environment*, 29(2), 156–174. <https://doi.org/10.1177/1086026615575176>
4. Eccles, R. G., & Klimenko, S. (2019). The investor revolution: Shareholders lead on sustainability. *Harvard Business Review*, 97(3), 106–116.
5. Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Capstone.
6. Friede, G., Busch, T., & Bassen, A. (2015). ESG and financial performance: Aggregated evidence from more than 2000 empirical studies. *Journal of Sustainable Finance & Investment*, 5(4), 210–233. <https://doi.org/10.1080/20430795.2015.1118917>
7. Hotten, R. (2015, December 10). Volkswagen: The scandal explained. *BBC News*. <https://www.bbc.com/news/business-34324772>
8. Kaptein, M. (2011). Toward effective codes: Testing the relationship with unethical behavior. *Journal of Business Ethics*, 99(2), 233–251. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0646-5>



**Co-funded by
the European Union**



9. Mochernyi, S. V. (2013). Corporate governance in transitional economies: A Ukrainian perspective. *Economic Annals*, 58(199), 45–62.
10. Naftogaz. (2022). *Звіт зі сталого розвитку та ESG*. <https://www.naftogaz.com>
11. Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1–2), 62–77.
12. Prokopenko, O. V. (2020). Environmental policy and sustainable development in Ukraine. *Environmental Economics*, 11(1), 15–24. [https://doi.org/10.21511/ee.11\(1\).2020.02](https://doi.org/10.21511/ee.11(1).2020.02)
13. Unilever. (2022). *Sustainable living plan progress report*. <https://www.unilever.com/sustainable-living>

Завдання для самостійного навчання

1. Підготуйте реферат (2 сторінки), у якому проаналізуйте, як комплаєнс-менеджмент впливає на ESG-показники українських МСП.
2. Складіть порівняльну таблицю вимог ЄС і України у сфері ESG. Визначте ключові відмінності та запропонуйте практичні рекомендації.
3. Підготуйте мінікейс (3–4 сторінки) про українську компанію, яка переходить на ESG-вимоги ЄС і впроваджує відповідну систему комплаєнсу.



**Co-funded by
the European Union**



Розділ 12. IT-рішення для комплаєнс-менеджменту (захист даних, штучний інтелект, кібербезпека)

Результати навчання

Після опрацювання цього розділу студенти зможуть:

- > Тлумачити основні законодавчі акти у сфері захисту даних — GDPR (Європейський парламент та Рада, 2016), Закон України «Про захист персональних даних» (Закон України № 2297-VI, 2010), а також у сфері кібербезпеки — Директиву NIS2 (Європейський парламент та Рада, 2022) і Закон України «Про основні засади забезпечення кібербезпеки в Україні» (Закон України № 2163-VIII, 2017), а також пояснювати їхній вплив на корпоративні стратегії комплаєнсу.
- > Визначати потенційні переваги й ризики використання інструментів штучного інтелекту (ШІ) і регуляторних технологій (RegTech) для оптимізації та автоматизації комплаєнс-процедур.
- > Розробляти ключові компоненти програми IT-комплаєнсу, зокрема формулювати політику обробки даних, створювати алгоритми реагування на кіберінциденти та обґрунтовувати критерії вибору технологічних рішень.

Ключові слова: захист даних, Загальний регламент про захист даних (GDPR), кібербезпека, штучний інтелект (ШІ), регуляторні технології (RegTech), захист даних на етапі проєктування.

Ключові визначення

RegTech (Regulatory Technology) — це сукупність технологічних рішень, які використовують інформаційні технології, зокрема хмарні обчислення, великі дані та штучний інтелект, щоб допомогти організаціям ефективно дотримуватися нормативних вимог. Основна мета RegTech — автоматизувати й оптимізувати комплаєнс-процедури, а також знизити ризики і витрати.

Наразі українське законодавство не містить єдиного офіційного визначення терміна «RegTech». Це пояснюється тим, що ця концепція є відносно новим галузевим явищем, яке сформувалося на перетині фінансової та технологічної сфер і не закріплене як окрема юридична категорія.

Водночас тлумачення RegTech наведено в документах окремих державних інституцій. Наприклад, Національний банк України у публікації «Зелена книга. Розвиток регуляторних та наглядових технологій на фінансовому ринку України» визначає RegTech як сукупність технологічних рішень, що застосовуються юридичними особами для підвищення ефективності процесів комплаєнсу, як обов'язкового, так і добровільного (Національний банк України, б.д.).

У підході НБУ RegTech розглядається як складник FinTech, який технологічно підтримує фінансові установи в дотриманні регуляторних стандартів.



**Co-funded by
the European Union**



Міжнародні регулятори, зокрема Британське управління з фінансової поведінки (FCA), яке є одним з піонерів у цій сфері, визначають RegTech як підгрупу FinTech, що зосереджується на технологіях, здатних забезпечити більш ефективне дотримання регуляторних вимог порівняно з традиційними підходами (Financial Conduct Authority, 2016).

Кібербезпека — це захист життєво важливих інтересів людини, суспільства і держави під час використання кіберпростору, забезпечення сталого розвитку інформаційного суспільства та цифрового середовища, а також своєчасне виявлення, запобігання і нейтралізація реальних і потенційних загроз національній безпеці України в кіберпросторі (Закон України № 2163-VIII, 2017). У контексті комплаєнсу кібербезпека є ключовим елементом захисту інформаційних активів і забезпечення безперервності діяльності відповідно до законодавчих та регуляторних вимог.

Кібератака — це цілеспрямована дія в кіберпросторі, що здійснюється з використанням засобів електронного зв'язку, зокрема інформаційно-комунікаційних технологій, програмного й апаратного забезпечення та інших технічних засобів, і спрямована на досягнення однієї або кількох цілей: порушення конфіденційності, цілісності або доступності електронних інформаційних ресурсів, що обробляються, передаються чи зберігаються в системах зв'язку та/або технологічних системах; отримання несанкціонованого доступу до таких ресурсів; порушення безпеки, стабільності, надійності та нормального функціонування систем зв'язку та/або технологічних систем; використання систем зв'язку, їхніх ресурсів й електронних комунікацій для здійснення кібератак на інші об'єкти кіберзахисту (Закон України № 2163-VIII, 2017).

Кіберзахист — це сукупність організаційних, правових та інженерно-технічних заходів, а також криптографічних і технічних засобів захисту інформації, спрямованих на протидію кіберзагрозам, забезпечення кібербезпеки, стійкості, цілісності, доступності та конфіденційності інформаційних ресурсів у кіберпросторі, а також на забезпечення здатності інфраструктури до їх обробки (Закон України № 2163-VIII, 2017).

Спеціаліст з питань комплаєнсу — це незалежний фахівець в організації, який відповідає за розроблення, впровадження та контроль виконання програми комплаєнсу.

Хоча поняття «спеціаліст з питань комплаєнсу» формально не закріплене в національному законодавстві, воно активно використовується в міжнародній діловій практиці. Водночас українське правове поле передбачає посади з подібними функціями. Наприклад, антикорупційний уповноважений, статус, права та обов'язки якого визначено Законом України «Про запобігання корупції» (Закон України № 1700-VII, 2014). Національне агентство з питань запобігання корупції (НАЗК) також розробило методичні рекомендації щодо діяльності таких уповноважених (НАЗК, 2021).

Водночас у фінансовому секторі (банки, фінансові компанії) Закон України «Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження



**Co-funded by
the European Union**



зброї масового знищення» (Закон України № 361-IX, 2019) та нормативні акти Національного банку України встановлюють вимоги щодо призначення відповідального працівника з фінансового моніторингу. Його функції — контроль за дотриманням законодавства, управління ризиками та звітність — значною мірою збігаються з функціями спеціаліста з питань комплаєнсу.

Штучний інтелект — це організований комплекс інформаційних технологій, що застосовується для виконання складних завдань з використанням наукових методів й алгоритмів обробки інформації, отриманої або створеної під час функціонування системи, а також для формування власних баз знань, моделей прийняття рішень і визначення шляхів досягнення поставлених цілей (Кабінет Міністрів України, 2020). У контексті комплаєнсу штучний інтелект означає використання відповідних систем, зокрема машинного навчання, обробки природної мови та розпізнавання зображень, для виконання завдань, які традиційно потребували участі людини. До таких завдань належать моніторинг транзакцій на предмет шахрайства, аналіз нормативних документів, оцінка ризиків, верифікація контрагентів (KYC/AML) та автоматизація звітності.

Нормативно-правова база

Ефективне управління комплаєнсом у сфері ІТ потребує глибокого розуміння нормативно-правового середовища, у якому працює організація. Розроблення, впровадження та використання технологій відбувається в межах взаємодії міжнародних стандартів й українського законодавства. Розуміння цих норм є необхідною передумовою для побудови ефективної програми комплаєнсу, адже вони визначають правові межі діяльності, встановлюють відповідальність і окреслюють наслідки порушень.

Далі розглянемо ключові нормативно-правові акти, релевантні для цієї теми.

Закон України «Про захист персональних даних» (Закон України № 2297-VI, 2010) є базовим актом, що регулює обробку персональних даних. Його значення є визначальним для будь-якої організації, що працює в Україні. Наразі закон гармонізується з GDPR, що посилює його роль у формуванні ІТ-комплаєнсу.

Закон України «Про основні засади забезпечення кібербезпеки в Україні» (Закон України № 2163-VIII, 2017) визначає правові основи функціонування національної системи кібербезпеки. Він встановлює ключові поняття, а також визначає об'єкти і суб'єкти кіберзахисту. Для ІТ-комплаєнсу цей закон важливий тим, що задає загальні вимоги до захисту інформаційних систем, зокрема об'єктів критичної інфраструктури.

Закон України «Про хмарні послуги» (Закон України № 2075-IX, 2022) регулює відносини, пов'язані з використанням хмарних технологій, зокрема питання безпеки даних і державного нагляду. Його значення зростає разом з поширенням хмарних рішень, що створює нові виклики для комплаєнсу.

Постанови Кабінету Міністрів України та нормативні акти Державної служби спеціального зв'язку та захисту інформації України деталізують вимоги зазначених законів. Вони встановлюють конкретні технічні й організаційні вимоги до захисту



**Co-funded by
the European Union**



інформації в державних і приватних системах. Для практики ІТ-комплаєнсу ці акти мають прикладне значення, оскільки дають змогу впроваджувати вимоги на операційному рівні.

Щодо міжнародної та європейської нормативно-правової бази, пов'язаної з цією темою, насамперед слід звернути увагу на Регламент (ЄС) 2016/679 (Загальний регламент про захист даних, GDPR) Європейського парламенту та Ради (2016), який є ключовим актом сучасного законодавства у сфері захисту даних. Його значення для ІТ-комплаєнсу є визначальним, оскільки він встановлює чіткі правила для організацій, що обробляють персональні дані громадян ЄС. GDPR вимагає впровадження технічних й організаційних заходів захисту даних, що безпосередньо впливає на побудову ІТ-систем, зокрема в частині безпеки, управління доступом і реагування на інциденти.

Закон ЄС про штучний інтелект (AI Act) заслуговує на окрему увагу як одна з перших спроб сформувати комплексну нормативну рамку для регулювання ШІ. Його значення полягає у встановленні вимог до розробників і користувачів систем штучного інтелекту, зокрема тих, що належать до категорії високого ризику. Це формує нові вимоги до комплаєнсу і вже сьогодні спонукає організації враховувати питання етики, прозорості та надійності рішень у сфері ШІ.

Директива (ЄС) 2022/2555 (Директива NIS2) (Європейський парламент та Рада, 2022) суттєво посилює вимоги до кібербезпеки для широкого кола секторів, зокрема об'єктів критичної інфраструктури. Вона встановлює обов'язкові заходи з управління ризиками кібербезпеки, вимоги до повідомлення про інциденти та посилений регуляторний нагляд. Для ІТ-комплаєнсу це означає необхідність впровадити системні практики кібербезпеки в загальну модель управління організації.

ISO/IEC 27001 (Міжнародна організація зі стандартизації [ISO], 2022) та ISO/IEC 27701 (Міжнародна організація зі стандартизації [ISO], 2019) — це міжнародно визнані стандарти, що визначають системний підхід до управління інформаційною безпекою (ISO/IEC 27001) та конфіденційністю (ISO/IEC 27701). Їхнє практичне значення полягає в тому, що сертифікація за цими стандартами дає змогу організації продемонструвати належний рівень контролю та слугує підтвердженням дотримання вимог законодавства, зокрема GDPR.

NIST Cybersecurity Framework (Національний інститут стандартів і технологій [NIST], 2024). Хоча спочатку ця рамка була розроблена як добровільна ініціатива у США, вона набула широкого міжнародного застосування. Її цінність полягає в наданні структурованого, ризик-орієнтованого підходу до управління кібербезпекою, який організації можуть адаптувати для побудови власних систем захисту.

Нормативно-правове середовище у сфері ІТ є динамічним і постійно змінюється. Розвиток технологій випереджає законодавчі зміни, що зумовлює потребу в постійному моніторингу нових вимог, участі в професійних обговореннях та здатності оперативно адаптувати програму комплаєнсу. Це визначає ключові компетенції спеціаліста з питань комплаєнсу.



**Co-funded by
the European Union**



Зміст розділу

- 12.1. Трансформація управління комплаєнсом в умовах технологічних викликів і цифрових змін
- 12.2. Регулювання захисту даних: аналіз GDPR та його впровадження в українське правове поле
- 12.3. Взаємозв'язок кібербезпеки й управління комплаєнсом: стратегічні аспекти інтеграції
- 12.4. Застосування технологій штучного інтелекту в комплаєнс-процедурах
- 12.5. Вплив екосистеми RegTech на автоматизацію комплаєнсу: аналіз практичних інструментів

12.1. Трансформація управління комплаєнсом в умовах технологічних викликів і цифрових змін

Цифрова трансформація суттєво вплинула на бізнес-середовище, змінивши традиційні моделі діяльності та створивши нові джерела даних і ризиків. Вона формує нові вимоги до функції комплаєнсу. Якщо раніше спеціалісти з питань комплаєнсу могли покладатися на періодичні аудити та ручну перевірку документації, то сьогодні, в умовах великих даних, хмарних технологій та Інтернету речей (IoT), такий підхід є недостатнім. Управління комплаєнсом зміщується від реактивної моделі, що передбачає реагування на вже вчинені порушення, до проактивної та прогнозованої, орієнтованої на виявлення і запобігання ризикам. Це стає можливим завдяки впровадженню IT-рішень у комплаєнс-процеси.

Роботи українських дослідників зосереджені на окремих аспектах розвитку управління комплаєнсом в Україні. Зокрема, у працях М. Житар, В. Федіна та Л. Богринцевої (Zhyitar et al., 2025) проаналізовано проблеми та перспективи розвитку комплаєнсу в банківському секторі. Автори виокремлюють ключові виклики: недостатню гармонізацію з європейськими стандартами (PSD2, GDPR), низький рівень цифровізації, підвищені кіберризики й обмежений інституційний потенціал банків. Окрему увагу приділено ролі цифрових технологій (RegTech, AI) та впровадженню критеріїв ESG у практику комплаєнсу (Zhyitar et al., 2025). У своїх дослідженнях М. Житар, В. Федіна та Л. Богринцева також пропонують підхід до інтеграції управління комплаєнсом із цифровими інструментами, що дає змогу підвищити прозорість, зменшити ризики та підтримати післявоєнну відбудову.

О. Климчук та М. Бабак (Klymchuk & Babak, 2025) зазначають, що впровадження інноваційних технологічних рішень суттєво підвищує ефективність ведення господарської діяльності. Автори підкреслюють, що успішна реалізація проєктів на різних рівнях значною мірою залежить від якості управління, а інформаційно-комунікаційні технології дають змогу оптимізувати управлінські процеси та скоротити строки їх виконання.

У. Вітвицька та О. Боднар (Vitvitska & Bodnar, 2024) наголошують, що забезпечен-



**Co-funded by
the European Union**



ня кібербезпеки фінансових даних є критично важливим для захисту фінансових установ, компаній і державних органів від кіберзагроз. Для цього застосовують комплекс заходів і технологій, як-от: шифрування даних; системи керування паролями; регулярне оновлення програмного забезпечення; навчання персоналу; резервне копіювання даних; моніторинг активності й безпеки мережі; системи виявлення та запобігання вторгненням; віртуальні приватні мережі (VPN); системи ідентифікації та управління доступом; криптографічний захист інформації; аудит й управління вразливостями.

Професор Ф. Мьослейн (Marburg Law School) та його колеги в дослідженнях сталого корпоративного управління в умовах цифровізації (зокрема в збірці «Корпоративне управління та цифровізація», 2022) аналізують вплив цифрових змін на обов'язки рад директорів. Вони зазначають, що нагляд за цифровими ризиками, включно з кібербезпекою та комплаєнсом у сфері штучного інтелекту, стає невід'ємним складником фідуціарних обов'язків керівництва.

У дослідженнях, опублікованих у журналах *Journal of Business Ethics* та *Business & Society* у 2023–2025 роках, активно розвивається концепція алгоритмічного управління. Зокрема, Дж. Коббе та ін. (Cobbe et al., 2023) аналізують, як системи автоматизованого прийняття рішень (ADM) створюють нові виклики для комплаєнсу, пов'язані з прозорістю, справедливістю та підзвітністю. Автори підкреслюють, що традиційні підходи до аудиту є недостатніми для перевірки складних систем штучного інтелекту, які функціонують як «чорні скриньки».

У звіті Deloitte «Майбутнє комплаєнсу» (2023) акцентовано перехід до моделі *Compliance by Design*, за якої комплаєнс-вимоги впроваджують в ІТ-системи та бізнес-процеси ще на етапі розроблення, а не додають як зовнішній контроль. Такий підхід потребує тісної взаємодії між спеціалістами з питань комплаєнсу, ІТ-розробниками та бізнес-підрозділами і створює як культурні, так і організаційні виклики.

Банківський сектор ЄС одним з перших відчув вплив цифрової трансформації. Директива PSD2 (Payment Services Directive 2) зобов'язала банки відкрити свої API для сторонніх постачальників, зокрема FinTech-компаній. Це призвело до появи нових ризиків для безпеки даних клієнтів і вимагало перегляду підходів до аутентифікації та моніторингу транзакцій. Ці зміни є показовим прикладом того, як регуляторні вимоги стимулюють технологічну модернізацію комплаєнсу.

Запуск застосунку «Дія» в Україні є масштабним прикладом цифрової трансформації державних послуг. Водночас це створило нові виклики для комплаєнсу у сфері захисту даних. Дискусії щодо архітектури безпеки, зберігання даних і програм Bug Bounty (пошук вразливостей за винагороду) свідчать, що цифрові ініціативи нерозривно пов'язані з потребою у побудові надійних систем комплаєнсу у сфері ІТ.

Більш прикладний приклад демонструє використання логістичними компаніями датчиків Інтернету речей (IoT) у транспортних засобах для відстеження маршрутів, температури вантажу, стилю водіння тощо. Для бізнесу це інструмент оптимізації процесів. З точки зору комплаєнсу це означає суттєве розширення обсягу персональних даних, зокрема даних про місцезнаходження водія, швидкість руху



**Co-funded by
the European Union**



та параметри перевезення. У таких умовах спеціалісти з питань комплаєнсу у взаємодії з IT-підрозділами мають розробити політику обробки даних; визначити строки їх зберігання; забезпечити анонімізацію даних для аналітики; отримати належну згоду водіїв відповідно до вимог GDPR. Це показує, як технологічні рішення безпосередньо впливають на зміст і складність комплаєнс-процесів (European Parliament and Council, 2016).

12.2. Регулювання захисту даних: аналіз GDPR та його впровадження в українське правове поле

Захист персональних даних став однією з ключових і водночас найскладніших сфер комплаєнсу. Прийняття у 2018 році в ЄС Загального регламенту про захист даних (GDPR) сформувало глобальний стандарт і мало суттєвий екстериторіальний ефект.

Розглянемо ключові принципи GDPR, які мають бути основою будь-якої програми комплаєнсу:

- > законність, справедливість і прозорість: обробка даних має правову підставу та є зрозумілою для суб'єкта даних;
- > обмеження мети: дані збираються для чітко визначених і законних цілей;
- > точність: дані мають бути актуальними й достовірними;
- > обмеження строків зберігання: дані зберігаються не довше, ніж це необхідно;
- > цілісність і конфіденційність: дані мають бути захищені від несанкціонованого доступу.

Окреме значення мають принципи, закріплені у статті 25 GDPR — «Захист даних за замовчуванням та на етапі проєктування» (Європейський парламент та Рада, 2016). У професійній практиці вони відомі як Privacy by Design (захист даних на етапі проєктування) і Privacy by Default (захист даних за замовчуванням). Ці принципи передбачають інтеграцію заходів захисту даних на всіх етапах розроблення продуктів, послуг і бізнес-процесів.

Показовим є приклад 2021 року, коли Управління із захисту даних Люксембургу (CNPД) наклало на Amazon штраф у розмірі 746 млн євро за порушення GDPR (Amazon fined €746M for violating privacy rules, 2021). Хоча деталі справи не були повністю розкриті, претензії стосувалися практик збору та використання даних клієнтів для цільової реклами, які, на думку регулятора, не відповідали вимогам прозорості та законності. Цей кейс демонструє масштаб фінансових наслідків недотримання GDPR.

Україна наразі оновлює Закон «Про захист персональних даних» (Закон України № 2297-VI від 2010 року) з метою максимального наближення його положень до вимог GDPR. Це посилює вимоги до комплаєнсу у сфері обробки персональних даних і наближає українське регулювання до європейських стандартів. Українські компанії, особливо ті, що працюють на ринку ЄС або використовують хмарні



**Co-funded by
the European Union**



сервіси європейських провайдерів, уже мають дотримуватися вимог GDPR. Зокрема, ІТ-аутсорсингові компанії, які розробляють програмне забезпечення для європейських клієнтів, проходять аудити на відповідність GDPR, запроваджують функцію відповідального за захист даних (DPO) та проводять оцінку впливу на захист даних.

12.3. Взаємозв'язок кібербезпеки й управління комплаєнсом: стратегічні аспекти інтеграції

Кібербезпека й комплаєнс тісно взаємопов'язані, оскільки неможливо забезпечити належний рівень комплаєнсу у сфері захисту даних без ефективних технічних й організаційних заходів кібербезпеки. Директива ЄС NIS2 суттєво розширила перелік секторів, що вважаються критично важливими, і встановила підвищені вимоги до управління ризиками, повідомлення про інциденти та регулярного нагляду.

Сучасний підхід до кібербезпеки в контексті комплаєнсу ґрунтується на кількох ключових принципах:

- > заходи безпеки мають відповідати рівню ризику, що передбачає регулярну оцінку ризиків, а також виявлення загроз і вразливостей;
- > захист має бути багаторівневим: на рівні мережевої інфраструктури, кінцевих пристроїв, застосунків і даних;
- > необхідно впроваджувати архітектуру нульової довіри (Zero Trust), яка передбачає відмову від моделі «довіряй, але перевіряй» на користь принципу «ніколи не довіряй, завжди перевіряй». У такій моделі жоден користувач або пристрій, навіть у межах внутрішньої мережі, не вважається надійним за замовчуванням, а доступ до ресурсів надається лише після суворої аутентифікації та авторизації для кожного сеансу.

Рамка кібербезпеки, розроблена Національним інститутом стандартів і технологій США (NIST), узагальнює найкращі практики у цій сфері (Національний інститут стандартів і технологій [NIST]). Рамка була побудована навколо п'яти функцій (ідентифікація, захист, виявлення, реагування та відновлення) і фактично стала міжнародним орієнтиром для створення програм кібербезпеки.

Показовим є кейс 2020 року, коли британський регулятор — Управління Комісара з питань інформації (ICO), незалежний орган, що відповідає за захист приватності та свободи інформації, — наклав штраф на British Airways за масштабний витік даних, що стався у 2018 році та зачепив дані клієнтів. Розслідування встановило, що компанія не забезпечила належний рівень кіберзахисту, зокрема через відсутність багатофакторної автентифікації в низці систем. Цей випадок наочно демонструє прямий зв'язок між прогалинами в кібербезпеці та порушенням вимог щодо захисту даних.

Ще один показовий приклад — кібератака вірусу NotPetya у 2017 році, яка завдала значних збитків українським банкам, енергетичним компаніям, державним



**Co-funded by
the European Union**



органам і приватному бізнесу. Ця подія чітко виявила критичну роль базової кібергігієни, сегментації мережі та наявності ефективних планів реагування на інциденти. Після цієї атаки рівень усвідомлення важливості кібербезпеки в українському бізнесі та державному секторі суттєво зріс.

12.4. Застосування технологій штучного інтелекту в комплаєнс-процедурах

Штучний інтелект активно трансформує комплаєнс, надаючи потужні інструменти для автоматизації, аналізу та прогнозування. Системи ШІ вже здатні обробляти мільйони транзакцій у режимі реального часу, виявляючи складні й нетипові схеми відмивання коштів і суттєво зменшуючи кількість помилкових спрацювань порівняно з традиційними підходами. Інструменти обробки природної мови (NLP) дають змогу аналізувати електронні листи, чати та дзвінки в межах, дозволених законодавством, для виявлення ознак інсайдерської торгівлі, змови або інших порушень (Lunhol, 2024). Водночас ШІ може відстежувати зміни в нормативному середовищі, скануючи тисячі джерел, зокрема законодавчі портали та новинні ресурси, і автоматично оцінювати їхній вплив на діяльність компанії (Lunhol, 2025).

Проект Регламенту ЄС про штучний інтелект (Закон про ШІ) (Європейська комісія, без дати) запроваджує ризик-орієнтований підхід до регулювання. Відповідно до нього системи ШІ поділяються на чотири категорії: неприйнятний ризик (заборонені системи), високий ризик (підлягає суворим вимогам сертифікації та нагляду), обмежений ризик (вимоги щодо прозорості) та мінімальний ризик.

Водночас самі системи штучного інтелекту стають складним об'єктом комплаєнсу, що породжує нові правові та етичні виклики. Показовим є кейс у Нідерландах, де уряд був змушений відмовитися від використання системи SyRI (System Risk Indication — Система індикації ризиків) (NJCM et al. v. The State of the Netherlands, 2020), яка застосовувалася для виявлення шахрайства у сфері соціальних виплат. Суд дійшов висновку, що система була дискримінаційною та непрозорою, оскільки орієнтувалася переважно на бідні райони і не забезпечувала громадянам можливості зрозуміти підстави відбору для перевірки. Цей кейс став важливим прецедентом, що окреслює межі застосування ШІ в чутливих сферах. Рішення в справі SyRI підкреслило необхідність проведення оцінки впливу на права людини перед впровадженням таких систем у державному секторі. Для комплаєнсу це означає розширення фокусу за межі технічної перевірки. Ідеться про необхідність системного аналізу етичних і соціальних ризиків, особливо щодо вразливих груп населення. Крім того, цей кейс вплинув на формування підходів до регулювання ШІ в ЄС. Вимоги до прозорості, якості даних, людського нагляду та надійності для систем високого ризику, закріплені у Регламенті ЄС про штучний інтелект, можна розглядати як відповідь на недоліки, виявлені в системі SyRI. Для спеціалістів з питань комплаєнсу це означає, що дотримання вимог Закону про ШІ потребуватиме не лише належного документування, а й доказів того, що системи є справедливими, зрозумілими та не відтворюють дискримінаційні практики.



**Co-funded by
the European Union**



12.5. Вплив екосистеми RegTech на автоматизацію комплаєнсу: аналіз практичних інструментів

RegTech — це відповідь технологічного сектору на зростання складності та вартості комплаєнсу. Замість розроблення власних ресурсомістких рішень компанії дедалі частіше звертаються до спеціалізованих постачальників RegTech-рішень.

Основні напрями RegTech охоплюють: ідентифікацію та верифікацію клієнтів, зокрема автоматизацію збору і перевірки документів, біометричну ідентифікацію, перевірку за санкційними списками та списками політично значущих осіб; моніторинг транзакцій для аналізу фінансових операцій і виявлення підозрілої діяльності; автоматизоване формування та подання звітності до регуляторних органів у встановлених форматах; управління ризиками й контролем, включно з веденням реєстрів ризиків, розподілом обов'язків, моніторингом виконання контрольних процедур і проведенням внутрішніх аудитів; відстеження змін у законодавстві.

Багато іноземних банків, таких як HSBC (Гонконгсько-Шанхайська банківська корпорація, британський міжнародний комерційний банк зі штаб-квартирою в Лондоні, який є найбільшим у Європі та одним з найбільших у світі за ринковою капіталізацією), Santander (велика міжнародна фінансова група та один з найбільших банків у світі) та Deutsche Bank (один з найбільших транснаціональних банків), активно інвестують у RegTech-стартапи або співпрацюють з ними для посилення своїх процесів AML/KYC (протидія відмиванню коштів / принцип «знай свого клієнта»). Наприклад, використання рішень таких компаній, як ComplyAdvantage (провідна RegTech-компанія, що спеціалізується на наданні даних і технологічних рішень для боротьби з фінансовими злочинами) або Chainalysis (компанія, що спеціалізується на аналізі блокчейнів), дає змогу банкам ефективніше виявляти фінансові правопорушення та забезпечувати дотримання вимог 5-ї та 6-ї Директив ЄС у сфері протидії відмиванню коштів.

Український ринок RegTech активно розвивається, особливо у фінансовому секторі. Українські банки впроваджують рішення для автоматизації фінансового моніторингу та переходу на міжнародний стандарт звітності ISO 20022. Такі компанії, як YouControl та OpenDataBot, хоча й не є суто RegTech-компаніями, надають сервіси, які активно використовують спеціалісти з питань комплаєнсу для перевірки контрагентів. Розвиток екосистеми «Дія» також створює потенціал для появи нових RegTech-рішень у сфері цифрової ідентифікації.

Практичні вправи

Вправа 1. Майстер-клас «Аналіз ризиків у сфері захисту даних (DPIA)»

Завдання. Сформууйте команди. Кожна команда отримує один з наведених нижче сценаріїв для аналізу інноваційного продукту. Ваше завдання — змодельовати проведення оцінки впливу на захист даних (DPIA), визначити потенційні загрози



**Co-funded by
the European Union**



правам і свободам фізичних осіб та запропонувати заходи для їх зменшення.

Сценарії на вибір:

1. Фінтех-стартап. Мобільний застосунок, який використовує штучний інтелект для аналізу транзакцій користувачів і надання персоналізованих інвестиційних рекомендацій на основі фінансових звичок та рівня ризик-апетиту.
2. Платформа HealthTech. Сервіс телемедицини, що дає змогу пацієнтам отримувати дистанційні консультації, а лікарям — аналізувати дані з підключених медичних пристроїв (наприклад, смарт-одиночків, тонометрів).
3. HR-Tech-рішення. Рекрутингова платформа, яка використовує ШІ для аналізу резюме, автоматизованого проведення відеоінтерв'ю та ранжування кандидатів з метою зменшення упередженості.
4. Ініціатива «Розумне місто». Система управління міським трафіком на основі Інтернету речей (IoT), яка збирає дані з камер і навігаційних сервісів для оптимізації транспортних потоків.

Алгоритм DPIA

Крок 1. Визначення необхідності проведення DPIA

Проаналізуйте, чи підпадає проєкт під критерії обов'язкового проведення оцінки. Зокрема, чи передбачає він масштабну обробку чутливих даних (здоров'я, фінанси), використання нових технологій (ШІ, біометрія) або автоматизоване ухвалення рішень із суттєвими наслідками для фізичних осіб.

Крок 2. Картування потоків даних

Опишіть повний життєвий цикл даних у межах проєкту:

- 1) які категорії даних збирають;
- 2) які методи використовують для збору;
- 3) де і як довго зберігаються дані;
- 4) хто є внутрішніми та зовнішніми отримувачами даних.

Крок 3. Аналіз правових підстав і мінімізація даних

Переконайтеся, що обробка даних відповідає принципам GDPR:

- 1) чи є чітка правова підстава для обробки кожної категорії даних (наприклад, згода або договір);
- 2) чи обмежується обсяг даних мінімально необхідним для досягнення визначеної мети.

Крок 4. Моделювання загроз й аналіз ризиків

Визначте потенційні загрози для суб'єктів даних. Які наслідки можуть виникнути в разі витоку даних, несанкціонованого доступу або помилкових рішень систем ШІ (наприклад, фінансові втрати, дискримінація під час працевлаштування, розголошення медичної інформації)? Оцініть імовірність і рівень впливу кожного



**Co-funded by
the European Union**



ризиків.

Крок 5. План заходів зі зменшення ризиків

Для кожного ризику запропонуйте конкретні заходи:

- > технічні: шифрування, псевдонімізація, багатофакторна автентифікація
- > організаційні: внутрішні політики, навчання персоналу, угоди про нерозголошення

Крок 6. Підготовка звіту DPIA

Підготуйте підсумковий документ, що містить опис проєкту, карту ризиків і перелік заходів для їх контролю.

Вправа 2. Симулятор кризової ситуації «Реагування на витік даних»

Завдання. Уявіть, що ви спеціаліст із питань комплаєнсу в компанії, IT-продукт якої (оберіть один із сценаріїв попередньої вправи) зазнав кібератаки. Зловмисники не лише зашифрували базу даних клієнтів, а й викрали її та погрожують оприлюднити. Розробіть покроковий план реагування, який охоплює такі етапи: початкова оцінка інциденту та локалізація загрози; активація команди реагування на інциденти, зокрема юристів, фахівців з кібербезпеки та PR; підготовка і реалізація офіційних повідомлень для регулятора та клієнтів; аналіз після інциденту з метою запобігання повторенню

Вправа 3. Бізнес-гра «Вибір постачальника RegTech-рішень»

Завдання. Ваша фінансова компанія проводить тендер на впровадження автоматизованої системи верифікації клієнтів (KYC). Розробіть «Картку оцінки постачальника» — документ для порівняння потенційних постачальників. Картка оцінки має включати такі критерії: технічні можливості, зокрема глибину верифікації та можливості інтеграції через API; інформаційну безпеку, включно з наявністю сертифікації ISO 27001 та відповідністю GDPR; бізнес-модель, зокрема вартість послуг і прозорість тарифів; репутацію постачальника на ринку.

Контрольні запитання

1. Розгляньте кібератаку NotPetya. Якби вимоги Директиви NIS2 щодо управління ризиками та повідомлення про інциденти були повною мірою впроваджені в українських компаніях, що постраждали від цієї атаки, які три ключові відмінності в сценарії реагування та наслідках можна було б очікувати?
2. Спираючись на концепцію архітектури нульової довіри, порівняйте її з традиційною моделлю безпеки. Як перехід до моделі нульової довіри змінює не лише технічні налаштування, а й повсякденну поведінку та рівень відповідальності пересічного працівника в організації?
3. Уявіть себе членом ради директорів. Які питання ви поставили б команді розробників перед схваленням впровадження високоризикової системи штучного інтелекту, подібної до SyRI, щоб забезпечити дотримання етичних і



правових стандартів?

4. З огляду на функції українських аналогів посади спеціаліста з питань комплаєнсу — антикорупційного уповноваженого та відповідального працівника з фінансового моніторингу — проаналізуйте, як такі інструменти RegTech, як YouControl та OpenDataBot, допомагають виконувати ці обов'язки. Які ризики виникають у разі надмірної залежності від автоматизованих систем під час перевірки контрагентів і виявлення корупційних зв'язків?

Матеріали для самостійного вивчення

1. European Parliament and Council. (2016). Regulation (EU) 2016/679 of the European Parliament and of the Council of 27 April 2016 on the protection of natural persons with regard to the processing of personal data and on the free movement of such data, and repealing Directive 95/46/EC (General Data Protection Regulation). *Official Journal of the European Union*, L 119/1. <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2016/679/oj>
2. Закон України «Про захист персональних даних» (№ 2297-VI від 1 червня 2010 р.). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17#Text>
3. European Parliament and Council. (2022). Directive (EU) 2022/2555 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 on measures for a high common level of cybersecurity across the Union, amending Regulation (EU) No 910/2014 and Directive (EU) 2018/1972, and repealing Directive (EU) 2016/1148 (NIS 2 Directive). *Official Journal of the European Union*, L 333/80. <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2555/oj>
4. Закон України «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України» (№ 2163-VIII від 5 жовтня 2017 р.). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2163-19#Text>
5. Національний банк України. (без дати). Зелена книга. Розвиток регуляторних та наглядових технологій в українському фінансовому ринку. https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Zelena_knyga_2025_fin.pdf
6. Financial Conduct Authority. (2016). Feedback Statement on Call for Input: Supporting the development and adopters of RegTech (FS16/4). <https://www.fca.org.uk/publication/feedback/fs-16-04.pdf>
7. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Концепції розвитку штучного інтелекту в Україні» (№ 1556-р від 2 грудня 2020 р.). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-2020-%D1%80#Text>
8. Закон України «Про хмарні послуги» (№ 2075-IX від 17 лютого 2022 р.). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2075-20#Text>
9. European Commission. (n.d.). Regulatory framework proposal on artificial intelligence. Retrieved August 11, 2025. <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/regulatory-framework-ai>
10. DQS. (n.d.). Інформаційна безпека за допомогою системи. Сертифікація ISO



27001. Retrieved August 11, 2025. <https://www.dqsglobal.com/uk-ua/sertifikujte/sertifikaciya-iso-27001>

11. International Organization for Standardization. (2022). Information security, cybersecurity and privacy protection — Information security management systems — Requirements (ISO/IEC Standard No. 27001:2022). <https://www.iso.org/standard/82875.html>
12. International Organization for Standardization. (2019). Security techniques — Extension to ISO/IEC 27001 and ISO/IEC 27002 for privacy information management — Requirements and guidelines (ISO/IEC Standard No. 27701:2019). <https://www.iso.org/standard/71670.html>
13. National Institute of Standards and Technology. (2024). The NIST Cybersecurity Framework (CSF) 2.0 (NIST CSF 2.0). <https://doi.org/10.6028/NIST.CSWP.29>
14. Закон України «Про запобігання корупції» (№ 1700-VII від 14 жовтня 2024 р.). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text>
15. Національне агентство з питань запобігання корупції. (2021). Професійний стандарт «Уповноважений з антикорупційної діяльності». <https://nazk.gov.ua/wp-content/uploads/2021/08/Profesijnyj-standart-Upovnovazhenyj-z-antykoruptsijnoyi-diyalnosti-2.2-4.pdf>
16. Закон України «Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення» (№ 361-IX від 6 грудня 2029 р.). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/361-20#Text>
17. Житар, М., Федина, В., & Богріновцева, Л. (2025). Розвиток комплаєнс-менеджменту у вітчизняній банківській практиці. Сталий розвиток економіки, (54), 167–173. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-54-25>
18. Климчук, О. В., & Бабак, М. І. (2025). Комплаєнс-менеджмент в системі логістичної та збутової діяльності підприємства. Розбудова доброчесності та комплаєнсу в Україні: виклики і перспективи євроінтеграції: збірник матеріалів Всеукраїнської конференції з міжнародною участю, 114–116.
19. Витвицька, У. Я., & Боднар, О. В. (2024). Використання новітніх інформаційних технологій у фінансовій діяльності підприємств. Збірник матеріалів конференції, 547–549.
20. Marburg Law School. (n.d.). Prof. Dr. Florian Möslin, LL.M. (London). <https://www.uni-marburg.de/en/fb01/faculty/civil-law/prof-dr-florian-moslein-ll-m-london>
21. Cobbe, J., Veale, M., & Singh, J. (2023). Understanding accountability in algorithmic supply chains. In Proceedings of the 2023 ACM Conference on Fairness, Accountability, and Transparency (pp. 1679–1691). Association for Computing Machinery. <https://doi.org/10.1145/3593013.3594073>
22. Politico. (2021). Amazon fined €746M for violating privacy rules. <https://www.politico.eu/article/amazon-fined-e746m-for-violating-privacy-rules/>
23. National Institute of Standards and Technology. (n.d.). Cybersecurity Framework.



Retrieved August 17, 2025. <https://www.nist.gov/cyberframework>

24. Лунгол, О. (2024). Огляд методів та стратегій кібербезпеки засобами штучного інтелекту. *Кібербезпека: освіта, наука, техніка*, (25), 379–389.
25. Лунгол, О. М. (2025). Синергія цифрової розвідки та алгоритмів штучного інтелекту для ефективного виявлення кіберзагроз. *Наука і техніка сьогодні*, (43), 1320–1332.
26. Rechtbank Den Haag. (2020). NJCM et al. v. The State of the Netherlands (Case No. C/09/550982 / HA ZA 18-388, ECLI:NL:RBDHA:2020:1878). <https://uitspraken.rechtspraak.nl/details?id=ECLI:NL:RBDHA:2020:1878>

Завдання для самостійного навчання

1. На основі аналізу кібератаки NotPetya 2017 року, описаної в цьому розділі, підготуйте аналітичний звіт. У звіті розкрийте, які прогалини у сфері комплаєнсу та кібербезпеки українських компаній призвели до того, що ця атака мала настільки руйнівні наслідки. Запропонуйте 3–5 ключових заходів, яких організації мають вжити для дотримання вимог Директиви NIS2 та мінімізації подібних ризиків у майбутньому.
2. Проаналізуйте судовий прецедент щодо системи штучного інтелекту SyRI (System Risk Indication — Система індикації ризиків) (NJCM et al. v. The State of the Netherlands, 2020) у Нідерландах. Напишіть есе, у якому змодельуйте гіпотетичну ситуацію впровадження подібної системи в Україні для моніторингу соціальних виплат. Оцініть потенційні ризики порушення прав людини, дискримінації та невідповідності українському законодавству, спираючись на уроки справи SyRI та вимоги Регламенту ЄС щодо штучного інтелекту.
3. Дослідіть сучасний стан українського ринку RegTech, використовуючи наведені в тексті приклади, зокрема YouControl та OpenDataBot, і знайдіть ще 2–3 додаткові рішення. Підготуйте бізнес-пропозицію для нового RegTech-стартапу, який розв'язував би актуальну проблему комплаєнсу для українських підприємств з урахуванням потенціалу екосистеми «Дія».
4. Уявіть, що вас призначено відповідальним за комплаєнс в українській ІТ-компанії, яка розробляє платформу телемедицини. Розробіть посадову інструкцію для цієї ролі, враховуючи функції, описані в розділі, а також українські аналоги цієї посади, зокрема антикорупційного уповноваженого та відповідального працівника з фінансового моніторингу. Складіть план дій на перші 90 днів, який охоплюватиме початковий аудит ризиків, розроблення ключових політик і план навчання працівників.



Co-funded by
the European Union



Розділ 13. Комплаєнс у транснаціональних корпораціях, комплаєнс третіх сторін і ланцюгів постачання

Результати навчання

Після опрацювання цього розділу студенти зможуть:

- > Аналізувати реальні комплаєнс-виклики, з якими стикаються транснаціональні компанії в різних правових, культурних і політичних середовищах, та пропонувати обґрунтовані рішення.
- > Оцінювати організаційні моделі управління комплаєнсом і розробляти рекомендації щодо побудови глобальної програми комплаєнсу, що забезпечує баланс між централізованою узгодженістю та локальною ефективністю.
- > Аналізувати культурні особливості та поведінкові моделі в різних країнах і застосовувати ці знання в практичних комплаєнс-ситуаціях.
- > Визначати критичні етапи проведення комплексної перевірки третіх сторін і ланцюгів постачання та використовувати практичні інструменти, зокрема контрольні списки та картування ризиків, для управління пов'язаними ризиками.

Ключові слова: етноцентричний, поліцентричний, геоцентричний підходи, інституційна теорія глобальної інтеграції, реагування на місцеві потреби, транснаціональне підприємство (ТНП), комплексна перевірка ланцюга постачання, ризики, пов'язані з третіми сторонами.

Ключові визначення

Транснаціональне підприємство (ТНП) — компанія, яка володіє виробництвом товарів чи послуг або контролює його щонайменше в одній країні, відмінній від країни походження. Це зумовлює необхідність функціонування в умовах взаємодії різних правових, економічних і культурних систем.

Інституційна теорія — підхід у теорії управління та організацій, що пояснює формування компаній та інституцій не лише під впливом економічних цілей, а й під дією соціальних норм, правил, законів і культурних очікувань.

Ризик, пов'язаний із третіми сторонами — потенційна загроза для фінансового стану, репутації та операційної діяльності компанії, що виникає через взаємодію із зовнішніми партнерами, зокрема постачальниками, агентами та дистриб'юторами.

Комплексна перевірка — структурований процес збору та аналізу інформації про третю сторону з метою оцінки ризиків до початку співпраці та в її процесі.

Нормативно-правова база

У цьому розділі розглянуто широкий спектр норм, що застосовуються до транснаціональних корпорацій, зокрема:



**Co-funded by
the European Union**



1. *Законодавство країни перебування* — національні норми держав, у яких транснаціональна корпорація здійснює діяльність, зокрема трудове законодавство, екологічні стандарти та податкове регулювання.
2. *Законодавство країни походження* — норми держави походження транснаціонального підприємства, що мають екстериторіальну дію або застосовуються до діяльності компанії за кордоном, зокрема Закон України «Про запобігання корупції», Закон США про протидію корупції за кордоном (FCPA), Закон Великої Британії про боротьбу з хабарництвом, санкційне законодавство ЄС.
3. *Міжнародне право* — міжнародні конвенції, принципи та стандарти, визнані на глобальному рівні, зокрема Керівні принципи ООН щодо бізнесу і прав людини.
4. *Законодавство у сфері ланцюгів постачання* — норми, що регулюють належну ретельність у ланцюгах постачання, зокрема німецький Закон про належну ретельність у ланцюгах постачання, Директива ЄС про належну ретельність щодо корпоративної стійкості, а також українські закони «Про публічні закупівлі» та «Про оцінку впливу на довкілля», які встановлюють вимоги щодо етичного постачання, дотримання стандартів і екологічних вимог.
5. *Приватні стандарти (TPR)* — правила та сертифікаційні вимоги, встановлені неурядовими організаціями, зокрема Рада з управління лісами (FSC) та Альянс ISEAL.
6. *Специфічні національні вимоги* — локальні регуляторні особливості, зокрема вимоги Національного банку України щодо транскордонних переказів або перелік «Міжнародних спонсорів війни», що ведеться НАЗК.

Зміст розділу

- 13.1. Міф «світу без кордонів» і пошук балансу
- 13.2. Навігація в складному середовищі правил і культур
- 13.3. Комплексна перевірка третіх сторін і ланцюгів постачання
- 13.4. Побудова ефективної глобальної програми комплаєнсу

13.1. Міф «світу без кордонів» і пошук балансу

Глобалізація, підсилена стрімким технологічним розвитком і відкритістю торгівлі, може створювати ілюзію «світу без кордонів». Це своєю чергою спонукає транснаціональні корпорації застосовувати уніфікований підхід у різних регіонах діяльності. Однак такий підхід є хибним. Кожна країна має власну систему права, політичні пріоритети та культурні особливості. Для транснаціонального підприємства це означає, що універсальна комплаєнс-стратегія є не лише неефективною, а й ризикованою.

Для досягнення стійких результатів компанії недостатньо формально дотримуватися законодавства країн присутності. Необхідним є глибоке



**Co-funded by
the European Union**



розуміння місцевих ділових практик, культурних норм і неформальних «правил гри». Це визначає здатність компанії ефективно працювати на ринку та отримувати соціальну ліцензію на ведення бізнесу. У цифрову епоху цей виклик посилюється. Компанії дедалі частіше виступають посередниками в глобальних процесах, а їхні рішення щодо управління даними та кібербезпеки можуть мати суттєві геополітичні наслідки.

Кожна транснаціональна корпорація стикається з фундаментальною напругою між двома протилежними цілями: глобальною інтеграцією та адаптацією до локальних умов.

Глобальна інтеграція передбачає централізацію діяльності та стандартизацію продуктів з метою підвищення ефективності й формування єдиного бренду.

Адаптація до локальних умов вимагає врахування специфіки кожного ринку, зокрема в продуктах, маркетингу та ділових практиках, а також дотримання місцевих регуляторних вимог.

Те, як компанія врівноважує ці два типи тиску, визначає її організаційну структуру та підхід до комплаєнсу. На практиці це формує три основні операційні моделі:

Мультинаціональна модель. Транснаціональна корпорація функціонує як сукупність відносно незалежних підрозділів, де кожен локальний офіс має значний рівень автономії. Це забезпечує чутливість до місцевих умов. Водночас така модель часто призводить до дублювання функцій, зростання витрат і ускладнює формування єдиної комплаєнс-культури.

Глобальна модель. У центрі цієї моделі — ефективність і стандартизація. Ключові рішення приймаються на рівні штаб-квартири, а процеси уніфікуються для всіх підрозділів. Основним обмеженням є низька гнучкість: локальні команди можуть втрачати ініціативу, а компанія — не враховувати специфічні комплаєнс-ризики окремих ринків.

Транснаціональна модель. Це гібридний підхід, що поєднує глобальну узгодженість із локальною адаптацією. Він передбачає мережеву структуру, у межах якої ресурси й відповідальність розподіляються між штаб-квартирою і дочірніми компаніями. Попри переваги ця модель є найскладнішою в управлінні: вона може створювати внутрішню напругу щодо розподілу повноважень і ресурсів та ускладнювати підтримку узгодженої системи комплаєнсу.

13.2. Навігація в складному середовищі правил і культур

Згідно з *інституційною теорією*, транснаціональні корпорації мають здобувати легітимність у складному глобальному середовищі. Це середовище охоплює як формальні інститути, наприклад закони та нормативні акти, так і неформальні, зокрема культурні норми. Дедалі важливішу роль у ньому відіграє транснаціональне приватне регулювання (TPR).



**Co-funded by
the European Union**



TPR — це система добровільних стандартів, які розробляють приватні суб'єкти, зокрема неурядові організації та галузеві об'єднання. Такі стандарти часто стають необхідною умовою доступу до ринків або підтримання репутації компанії.

Показовим прикладом є Рада з управління лісами (FSC) — міжнародна неурядова організація, що базується в Німеччині. FSC встановлює стандарти відповідального управління лісами. Хоча організація не має статусу державного регулятора, її сертифікація фактично є необхідною для компаній лісового сектору, які прагнуть підтвердити відповідність принципам сталого розвитку. Це демонструє, як приватні інституції формують і забезпечують дотримання транскордонних правил.

Складність регуляторного середовища посилюється вимогами міжнародного правозастосування. Наприклад, компанії в Україні мають перевіряти операції на відповідність санкційним спискам ЄС, США та України. Водночас вони повинні враховувати національні інструменти, зокрема перелік «Міжнародних спонсорів війни», який, хоча й не є формальною санкцією, створює суттєві репутаційні та комерційні ризики, оскільки використовується в глобальних системах належної перевірки.

Вибір стратегії залежить від конкретного контексту. Наприклад, один з американських банків застосовував етноцентричний підхід у країнах з високою культурною дистанцією для посилення контролю, водночас використовуючи поліцентричний підхід на конкурентних ринках, де вирішальне значення мали локальні знання.

Показовими є приклади міжнародних компаній на різних ринках. У країнах Африки компанія «Coca-Cola» застосовувала поліцентричний підхід, надавши місцевим підприємцям можливість керувати мікродистрибуційними центрами та адаптувавши логістику до місцевих умов. В Україні McDonald's продемонстрував чутливість до культурного контексту, використовуючи в брендингу національні кольори та традиційний шрифт Rutenia, що сприяло зміцненню зв'язку з місцевою спільнотою.

Робота в умовах підвищеного ризику, зокрема в зонах конфлікту, супроводжується суттєвими комплаєнс-викликами. Війна в Україні змусила багато транснаціональних корпорацій перейти до *поліцентричного підходу*. В умовах підвищеної небезпеки для іноземних працівників саме місцевий персонал здатний ефективніше ухвалювати оперативні рішення, оскільки краще орієнтується в безпечовій ситуації та взаємодіє з локальними спільнотами.

У таких умовах відданість країні присутності стає показником доброчесності компанії. Це виходить за межі класичної корпоративної соціальної відповідальності. Наприклад, IT-компанії GlobalLogic та EPAM Systems отримали позитивну оцінку за значну фінансову підтримку українських ініціатив. Водночас компанії, які не продемонстрували чіткої позиції, зазнали публічної критики. Це свідчить про зростання ролі етичного комплаєнсу, що передбачає узгодження дій компанії з цінностями та очікуваннями місцевого суспільства.



Для управління культурною складністю транснаціональні компанії застосовують три базові підходи до добору персоналу (табл. 13.2).

Таблиця 13.2 Етноцентричний, поліцентричний та геоцентричний (EPG) підходи до добору персоналу

Підхід	Логіка кадрового забезпечення	Логіка комплаєнсу	Ключове спостереження
Етноцентричний	Призначення менеджерів із країни походження компанії (експатріантів) на ключові ролі. Це забезпечує контроль і стабільність, але може призвести до «культурної сліпоты» та демотивації місцевого персоналу.	Домінують правила глобального головного офісу (HQ). Єдиний кодекс поведінки, правила боротьби з хабарництвом та звітність однакові скрізь, навіть якщо вони суперечать місцевим звичаям.	<i>Сильний контроль, але низька гнучкість.</i> Може викликати невдоволення («нам нав'язують чужі правила»). Ризик ігнорування правил місцевим персоналом, якщо вони вважають їх недоречними.
Поліцентричний	Наймання менеджерів із країни, що приймає. Це покращує адаптацію та знання місцевого ринку, проте може призвести до фрагментації, що ускладнює підтримку єдиної глобальної культури.	Кожна країна адаптує комплаєнс до місцевих законів та норм. Створюються локальні версії кодексів поведінки та систем звітності.	<i>Гнучкий, але фрагментований підхід.</i> Ризики «комплаєнс-арбітражу», коли філії використовують слабші правила. Головному офісу важче бачити цілісну картину ризиків.
Геоцентричний	Наймання найкращого фахівця для роботи незалежно від його національності. Це вважається ідеальним варіантом, але є найскладнішим і найдорожчим в управлінні.	Глобальна комплаєнс-база з основними принципами, що не підлягають обговоренню (наприклад, антикорупція, права людини), але розумно адаптована до місцевих контекстів.	<i>Ідеальний, але складний підхід.</i> Дорогий, потребує глобально-локального діалогу та значних ресурсів. Часто є найбільш сталим способом балансування доброчесності й ринкових реалій.



Коли транснаціональні підприємства здійснюють діяльність за межами країни походження, вони стикаються не лише з різними правовими системами, а й різними культурними уявленнями про допустиму ділову поведінку. Культура є одним із ключових викликів у сфері глобального комплаєнсу. У цьому контексті доречною є метафора «культурного айсберга»: за видимими проявами культури, такими як мова чи зовнішні атрибути, прихований значний пласт цінностей і переконань, зокрема уявлення про час, етику та авторитет. Ігнорування цих глибинних аспектів робить комплаєнс-програму неефективною.

Для системного розуміння культурних відмінностей дослідники, зокрема Гофстеде, Холл, Тромпенаарс і Мейєр, розробили аналітичні моделі, які дають змогу пояснювати відмінності в поведінці та комунікації між країнами.

Культурні моделі є не лише теоретичними конструкціями, а й практичними інструментами для комплаєнсу. Вони допомагають передбачати поведінкові патерни, запобігати непорозумінням й управляти ризиками в багатонаціональному середовищі.

На практиці такі моделі виконують функцію «радара культурних ризиків». Вони дають змогу не лише реагувати на відмінності у поведінці, а й завчасно їх враховувати та впроваджувати в комплаєнс-процеси. Наприклад, використання культурних моделей дає змогу: прогнозувати ризики, пов'язані з неформальними практиками, зокрема хабарництвом, фаворитизмом або замовчуванням проблем; адаптувати політики та навчальні програми до локального контексту без зниження глобальних стандартів; підвищувати ефективність комунікації та контролю в різних культурних середовищах; формувати більш стійкі команди та партнерства на основі культурної обізнаності (табл. 13.2).

Таблиця 13.2 Культурні моделі для управління комплаєнсом

Модель	Вимір / Шкала	Приклади країн	Комплаєнс-ризик	Як це використати персоналу
Hofstede https://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/	Дистанція влади	Висока: Китай, Україна. Низька: Данія, США	Працівники в умовах високої дистанції влади можуть боятися повідомляти про порушення керівництва.	Запроваджуйте анонімні «гарячі лінії»; наголошуйте на захисті команди, а не на індивідуальному викритті.
	Уникання невизначеності	Високе: Німеччина, Греція. Низьке: Велика Британія, Сінгапур	Суворі потреби в детальних правилах проти гнучкості.	Надавайте покрокові інструкції в країнах з високим рівнем уникання; дозволяйте політику на основі принципів у країнах з низьким рівнем.



Hall https://medium.com/@hiliaryblairdraper/edward-hall-and-his-impact-on-anthropology-94be86df6970	Високий і низький контекст	Високий: Японія, ОАЕ. Низький: Німеччина, США	Ризик неправильного розуміння політик комплаєнсу та тренінгів.	Використовуйте візуалізацію та рольові ігри на ринках з високим контекстом; детальні письмові вказівки — у країнах із низьким контекстом.
Trompenaars https://www.youtube.com/watch?v=NFVMhfifZco	Універсальність проти партикуляризму	Універсальності: США, Велика Британія. Партикуляристи: Китай	Фаворитизм або особисті зв'язки, що впливають на вибір постачальників.	Наголошуйте на рівному ставленні до всіх постачальників; балансуйте між довірою та правилами в партикуляристських культурах.
	Досягнення проти приписування	Досягнення: США, Канада. Приписування: Саудівська Аравія, Мексика	Пріоритет статусу над заслугами може викривити процес найму або вибору постачальників.	Використовуйте об'єктивні KPI та комплаєнс-картки показників у культурах «приписування», де статус залежить від походження чи зв'язків.
Erin Meyer (Culture Map) https://readinggraphics.com/book-summary-the-culture-map-erin-meyer/	Комунікація (високий/низький контекст)	Високий: Японія, Бразилія. Низький: США, Німеччина	Тренінг не зрозуміли або пропустили.	Адаптуйте комунікацію: візуальна та реляційна (через стосунки) — у високому контексті; чітка та пряма — у низькому.
	Зворотний зв'язок (прямий/непрямий)	Прямий: Нідерланди, Німеччина. Непрямий: Японія, Україна	Пряма критика може образити; непряма — приховати проблеми.	У прямих культурах будьте відкритими та непохитними; у непрямих — надавайте приватний та ввічливий відгук.
	Довіра (на основі завдань або стосунків)	Завдання: США, Данія. Стосунки: Китай, Україна	Надмірна залежність від особистих зв'язків може призвести до обходу комплаєнс-процедур.	У культурах на основі стосунків інвестуйте в побудову довіри перед тим, як впроваджувати суворі правила.



	Прийняття рішень (консенсусне або «згори вниз»)	Консенсусне: Японія, Швеція. Згори вниз: Китай, Франція	Затримка комплаєнс-дій у середовищі, орієнтованому на консенсус.	Виділяйте додатковий час на рішення в консенсусних культурах; залучайте ключових лідерів на ранніх етапах у вертикальних («згори вниз») культурах.

13.3. Комплексна перевірка третіх сторін і ланцюгів постачання

Компанії рідко працюють ізольовано. Вони закуповують матеріали в постачальників, співпрацюють з дистриб'юторами для виходу на ринок, залучають агентів для ведення переговорів і наймають підрядників для надання послуг. Кожен із цих партнерів стає частиною репутації компанії та впливає на її юридичні ризики.

Якщо постачальник надає неправомірну вигоду для прискорення митного оформлення, дистриб'ютор реалізує продукцію в країнах, що перебувають під санкціями, або підрядник використовує дитячу чи примусову працю, регулятори та громадськість, як правило, не відокремлюють компанію від її партнерів. Відповідальність покладається на саму компанію.

Саме тому законодавство в Україні та інших країнах вимагає від компаній належної перевірки третіх сторін. Ідеться про розуміння того, хто є власниками партнерів, як вони ведуть діяльність і чи відповідають вимогам доброчесності. На практиці це означає системну оцінку відповідності законодавчим вимогам і репутаційних ризиків як до початку співпраці, так і в її процесі.

Для транснаціональних підприємств виконання цих вимог обтяжене масштабом і складністю діяльності. Вони взаємодіють з тисячами постачальників, дистриб'юторів і партнерів у різних країнах, що обмежує можливості повного контролю ланцюгів постачання.

Додаткову складність створює необхідність одночасної роботи в різних правових системах. Те, що дозволено в одній юрисдикції, може бути заборонено в іншій. Наприклад, так звані «платежі за сприяння» можуть бути допустимими в окремих країнах, але кваліфікуються як хабарництво за більш суворими законами, наприклад, відповідно до Закону Великої Британії про боротьбу з хабарництвом.

Культурні особливості також впливають на оцінку поведінки. Подарунок або послуга, які сприймають як нормальну ділову практику в одній країні, в іншій можуть розцінювати як корупцію або експлуатацію.

Нормативні вимоги постійно змінюються. Нові санкції, торговельні обмеження та правила щодо проведення комплексної перевірки за критеріями ESG (екологічні, соціальні й управлінські аспекти) запроваджують швидкими темпами, особливо у сфері міжнародного бізнесу. Це означає, що комплаєнс має розглядатися як



Co-funded by
the European Union



безперервний процес, який передбачає постійний моніторинг, оновлення та адаптацію внутрішніх політик.

Показовим є кейс Loro Piana. У липні 2025 року італійський суд передав цей бренд розкішного кашеміру, що входить до групи LVMH, під зовнішнє управління строком на один рік у зв'язку із серйозними порушеннями трудового законодавства в ланцюгу постачання. Розслідування встановило, що компанія передавала виробництво субпідрядникам-посередникам, які фактично не мали власних виробничих потужностей. Надалі роботи передавали до нелегальних майстерень, де працівники, переважно без належного правового статусу, працювали до 90 годин на тиждень за мінімальну оплату та в неналежних умовах.

Цей кейс демонструє, що навіть за відсутності прямого порушення з боку компанії вона може нести відповідальність за недоліки контролю за третіми сторонами. Суд дійшов висновку, що компанія не забезпечила належного нагляду за своїми постачальниками. Як наслідок, діяльність бренду підлягає контролю з боку зовнішнього адміністратора до підтвердження усунення виявлених порушень.

Належна перевірка третіх сторін і ланцюгів постачання перестала бути виключно рекомендованою практикою і дедалі частіше закріплюється на рівні законодавства. Хоча вимоги відрізняються залежно від юрисдикції, загальна тенденція є очевидною: держави вимагають від компаній здійснювати системну перевірку своїх партнерів на предмет корупційних ризиків, дотримання санкційних режимів, поваги до прав людини та екологічних стандартів.

Ці норми спрямовані на запобігання хабарництву, корупції, шахрайству та іншим порушенням, що часто виникають у глобальних ланцюгах постачання. Для підприємств їх розуміння є не лише питанням формального комплаєнсу, а й інструментом захисту репутації, фінансової стійкості та доступу до міжнародних ринків.

Україна сформувала власну систему антикорупційних і комплаєнс-вимог, яка поступово наближається до міжнародних стандартів, зокрема Закону США про протидію корупції за кордоном (FCPA), Закону Великої Британії про боротьбу з хабарництвом, Керівних принципів ОЕСР та Директиви ЄС про належну перевірку корпоративної стійкості (CSDDD) (табл. 13.3). Ці рамки вимагають від компаній проведення належної перевірки, моніторингу третіх сторін і впровадження ефективних внутрішніх контролів. У наступній таблиці наведено узагальнення українських і міжнародних правових рамок щодо комплаєнсу третіх сторін і ланцюгів постачання.

Щоб управління комплаєнсом третіх сторін і ланцюгів постачання було системним і практичним, підприємствам доцільно дотримуватися поетапного підходу. Для транснаціональних компаній ці етапи залишаються такими самими, однак їх реалізація ускладнюється необхідністю одночасної роботи в різних країнах, культурних середовищах і правових системах.



Таблиця 13.3 Українські та міжнародні правові рамки щодо комплаєнсу третіх сторін і ланцюгів постачання

Закон / Регламент	Країна / Регіон	Джерело	Сфера застосування	Обов'язки компанії	Приклади порушень (Постачальники/ Дистриб'ютори)
Закон про запобігання корупції	Україна	https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#n3	Антикорупційна база для державного та приватного секторів	Антикорупційна програма, комплаєнс-офіцер, оцінювання ризиків партнерів, антикорупційні застереження в контрактах	Шахрайство в ритейлі: постачальник супермаркету підробив контракти (500 млн грн), ухилившись від податків на 66 млн грн
Кримінальний кодекс	Україна	https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2341-14?lang=en#Text	Відповідальність за хабарництво/ шахрайство через третіх осіб	Корпоративна відповідальність, якщо посередники діють незаконно	Шахрайство із залізничним інструментом: змова з постачальниками, завищені тендери, збитки 11,4 млн грн
Закон 4111-IX (2024) — зміни до КК	Україна	https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/en/4111-20?lang=en#Text	Посилення антикорупційного нагляду; відповідальність за підкуп іноземних посадовців	Відповідальність за відсутність нагляду за третіми особами	Махінації постачальника трансформаторів: фірма-прокладка перепродала обладнання вдвічі дорожче, збитки 94,8 млн грн
Закон 4112-IX (2024) — зміни до Податкового кодексу	Україна	https://tax.gov.ua/akonodavstvo/podatkov-zakonodavstvo/zakoni-ukraini/79439.html	Антикорупційні податкові норми, узгоджені з ОЕСР	Моніторинг партнерів (третіх сторін) для запобігання зловживанню податковими пільгами	Ухилення від санкцій: «Техприлад» постачав товари до РФ після 2022 року, порушуючи заборони
Настанови НАЗК (рекомендаційні)	Україна	https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0219-22#n18	Стандарти комплаєнсу (викривачі, внутрішній контроль)	Добровільне впровадження, кращі практики перевірки контрагентів (due diligence)	Часто ігноруються в приватному секторі — «паперовий комплаєнс» без фактичної перевірки партнерів



FCPA (Закон США про корупцію за кордоном)	США	https://www.trade.gov/us-foreign-corrupt-practices-act	Заборона підкупу іноземних посадовців; вимоги до внутрішнього контролю	Due diligence агентів/дистриб'юторів, системи внутрішнього контролю	Скандал з Walmart Mexico: хабарі через посередників для отримання дозволів
Закони про боротьбу з відмиванням коштів (AML) / Рекомендації FATF	Україна, ЄС, Світ	https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/361-20#Text https://finance.ec.europa.eu/financial-crime/anti-money-laundering-and-countering-financing-terrorism-eu-level_en https://www.fatf-gafi.org/en/topics/fatf-recommendations.html	Фінансовий та високоризикові сектори	KYC (Знай свого клієнта), постійний моніторинг, звітування про підозрілі угоди	Справа гірничо-збагачувального комбінату: менеджери виводили сировину через пов'язані особи, привласнивши 400 млн грн
UK Bribery Act (Закон Великої Британії про хабарництво)	Велика Британія	https://www.legislation.gov.uk/ukpga/2010/23/contents	Заборона всіх форм хабарництва (зокрема між приватними особами)	Впровадження адекватних процедур для запобігання корупції	Справа Rolls-Royce: дистриб'ютори платили хабарі в кількох країнах; компанію оштрафовано на £671 млн
Закон Sapin II	Франція	https://www.global-compliance-news.com/anti-corruption/handbook/anti-corruption-in-france/	Корпоративний фінти-корупційний обов'язок	Мапування ризиків, due diligence постачальників, система викривачів	Справа TechnipFMC: штраф €296 млн за використання посередників для підкупу нігерійських посадовців
Закон Німеччини про належну обачність у ланцюгах постачання	Німеччина	https://www.csr-in-deutschland.de/EN/Business-Human-Rights/Supply-Chain-Act/supply-chain-act.html	Права людини й екологічні ризики	Мапування ланцюгів постачання, оцінювання ризиків, звітність	Ритейлери одягу: зв'язки з достачальниками, що використовують примусову працю в Азії (тривають розслідування)



Директива ЄС про належну обачність (CSDDD)	ЄС	https://commission.europa.eu/business-economy-euro/doing-business-eu/sustainability-due-diligence-responsible-business/corporate-sustainability-due-diligence_en	Ризики у сфері прав людини, екології та врядування	Ідентифікація, запобігання та мінімізація негативних впливів	Імпорт агропродукції: ланцюги постачання сої пов'язані з вирубкою лісів Амазонії
Закон Великої Британії про сучасне рабство	Велика Британія	https://www.legislation.gov.uk/ukpga/2015/30/contents	Примусова/дитяча праця в ланцюгах постачання	Щорічна публічна заява про заходи належної обачності	Сектор моди: виявлено постачальників, що використовують дитячу працю на текстильних фабриках
Закон Австралії про сучасне рабство	Австралія	https://www.legislation.gov.au/C2018A00153/latest/text	Примусова праця в ланцюгах постачання	Обов'язкова звітність	Будівельний імпорт: деревина, пов'язана з незаконною вирубкою та примусовою працею
UFLPA (Закон США про запобігання примусовій праці уйгурів)	США	https://www.cbp.gov/trade/forced-labor/UFLPA	Презумпція заборони товарів із Сінцзян-Уйгурського автономного району	Доведення того, що примусова праця не використовувалася	Вилучення текстилю/електроніки: ланцюги постачання пов'язані з примусовою працею уйгурів
Правила щодо конфліктних мінералів	США та ЄС	https://policy.trade.ec.europa.eu/development-and-sustainability/conflict-minerals-regulation_en https://www.sec.gov/rules-regulations/2012/08/conflict-minerals	Постачання олова, вольфраму, танталу та золота	Належна обачність, відстеження всього ланцюга постачання	Технологічний сектор: використання мінералів від збройних угруповань у ДР Конго без належного відстеження



Крок 1 - Ідентифікація. Необхідно визначити всіх постачальників, дистриб'юторів, агентів і підрядників.

Необхідно здійснити картування ланцюга постачання. Компаніям, за можливості, слід аналізувати не лише постачальників першого рівня, тобто компанії, у яких бізнес безпосередньо закупає товари чи послуги, а й глибші рівні ланцюга постачання, щоб зрозуміти реальне походження продукції та виявити приховані ризики.

Багато комплаєнс-ризиків, зокрема дитяча праця, шкода довкіллю або корупція, виникають саме на глибших рівнях ланцюга постачання, а не на першому рівні, оскільки такі рівні складніше контролювати.

Крок 2 - Перевірка. Необхідно перевірити бенефіціарних власників, санкційні списки, політично значущих осіб (PEPs), негативні згадки в медіа, а також підтвердити державну реєстрацію компанії та наявність необхідних ліцензій.

У таблиці нижче пояснено основні види перевірок, а також інструменти або методи, які компанії використовують для верифікації своїх партнерів.

У таблиці 13.4 наведено основні види перевірок, а також інструменти та методи, які компанії використовують для оцінки своїх партнерів.

Таблиця 13.4 Інструменти для перевірки партнерів компанії

Тип перевірки	Навіщо це робиться	Інструменти	Приклад
Скринінг третіх сторін	Щоб знати, з ким ви працюєте, та мінімізувати ризики шахрайства або порушень	Анкети, внутрішні бази даних, автоматизовані платформи (Refinitiv World-Check, YouControl), Єдиний реєстр боржників	Перевірка, чи не мав новий постачальник випадків розірвання контрактів у минулому
Бенефіціарні власники	Щоб зрозуміти, хто насправді володіє компанією або контролює її	Державні корпоративні реєстри, Opendatobot, ЄДР (Єдиний державний реєстр юридичних осіб, ФОП та громадських формувань), документи акціонерів	Виявлення того, що «малий постачальник» насправді належить великому конкуренту



Санкційні списки	Щоб уникнути співпраці з підсанкційними особами або компаніями	Списки ООН, ЄС, OFAC (США), автоматизовані інструменти скринінгу, LIGA360 / ContrAgent, Держфінмоніторинг	Перевірка, чи не веде ваша компанія торгівлю з кимось із санкційного списку
РЕР (політично значуща особа)	Особи з високим рівнем ризику через політичний вплив	Бази даних РЕР (наприклад, World-Check), системи автоматичного скринінгу	Перевірка, чи не є потенційний дистриб'ютор родичем державного чиновника
Негативні згадки в медіа (Adverse Media)	Для виявлення репутаційних ризиків	Factiva, Meltwater, Google Alerts, інструменти моніторингу новин	Пошук інформації про те, що партнер був залучений до корупційного скандалу
Реєстрація та ліцензії	Для підтвердження того, що компанія працює законно та має право на діяльність	Офіційні бізнес-реєстри, органи ліцензування, ЄДР	Верифікація наявності в підрядника чинної ліцензії на провадження господарської діяльності

Крок 3. Оцінка ризиків. Під час оцінювання слід враховувати такі ключові чинники (табл. 13.5):

- > сектор / галузь — окремі галузі за своєю природою пов'язані з підвищеним рівнем ризику, зокрема енергетика, оборонна промисловість і будівництво
- > географія / місцезнаходження — країни з високим рівнем корупції, слабкою правовою системою або ті, що перебувають під санкціями, створюють додаткові ризики
- > тип транзакції — ризик зростає у разі великих, складних або політично чутливих операцій
- > зв'язки з урядом або політично значущими особами (РЕР) — партнери, пов'язані з державними службовцями або РЕР, належать до категорії підвищеного ризику



Таблиця 13.5 Категорії ризиків, пов'язані з третіми сторонами

Рівень ризику	Опис	Типові заходи
Низький ризик	Партнери з бездоганною репутацією, транзакції на невеликі суми, діяльність у країнах чи секторах з низьким рівнем ризику.	Стандартний перегляд контракту, базовий моніторинг, періодичний повторний скринінг.
Середній ризик	Партнери в помірно регульованих секторах, транзакції на значні суми або робота в країнах з певним рівнем корупційних чи санкційних ризиків.	Посилена належна обачність (Enhanced Due Diligence), верифікація бенефіціарних власників, перевірка ліцензій, епізодичні виїзні перевірки.
Високий ризик	Партнери у високоризикових секторах (наприклад, оборонна промисловість, видобуток корисних копалин), транзакції з високою вартістю або політичною чутливістю; країни з високим рівнем корупції/санкцій; зв'язок з урядом чи РЕР.	Повна належна обачність, детальні перевірки біографії (background checks), безперервний моніторинг, обов'язкове затвердження з боку вищого керівництва.

Крок 4. Комплексна перевірка. Для партнерів з підвищеним рівнем ризику необхідно запитувати підтвердні документи, проводити виїзні перевірки, оцінювати фінансовий стан і ділову репутацію. Особливу увагу слід приділяти дотриманню стандартів ESG, трудового законодавства та прав людини. Для транснаціональних підприємств важливо координувати посилену перевірку на рівні всіх дочірніх компаній, щоб уникнути прогалин у контролі.

Крок 5. Укладення договорів. До договорів необхідно включати положення щодо комплаєнсу, зокрема вимоги щодо протидії корупції, права на проведення аудиту, санкційні застереження та умови розірвання договору. Доцільно також вимагати від постачальників відповідні сертифікати.

Крок 6. Навчання та комунікація. Необхідно організувати навчання працівників і партнерів щодо комплаєнс-вимог, а також поширювати кодекси поведінки та інформацію про канали повідомлення про порушення. Для транснаціональних компаній важливо адаптувати навчальні матеріали до місцевих мов і культурного контексту.

Крок 7. Моніторинг та аудит. Потрібно здійснювати регулярний контроль діяльності партнерів, перевіряти рахунки-фактури, поставки та транзакції, а також своєчасно реагувати на сигнали ризику та скарги.



**Co-funded by
the European Union**



Крок 8. Звітність і реагування. Слід забезпечити функціонування каналів повідомлення для працівників і постачальників. У разі виявлення порушень необхідно проводити розслідування, за потреби інформувати регуляторні органи та застосовувати відповідні заходи, зокрема попередження, розірвання договору або самостійне повідомлення про порушення.

Крок 9. Перегляд і вдосконалення. Політики та процедури необхідно регулярно оновлювати з урахуванням змін у законодавстві, санкційних режимах і вимогах ESG. Водночас слід періодично оцінювати ефективність процесів належної перевірки та вдосконалювати їх.

13.4. Побудова ефективної глобальної програми комплаєнсу

Щоб ефективно діяти в умовах такої складності, транснаціональній компанії необхідна надійна та динамічна глобальна комплаєнс-програма. Вона має бути централізовано керованою для забезпечення єдиних стандартів і водночас достатньо гнучкою для адаптації до місцевих умов. До її основних елементів належать:

- > відданість керівництва — чіткий сигнал «зверху», коли керівники демонструють прихильність до принципів доброчесності
- > чіткий кодекс поведінки — доступний документ, перекладений місцевими мовами та адаптований до локальних ризиків
- > постійна оцінка ризиків — безперервний процес виявлення, аналізу та управління комплаєнс-ризиками
- > незалежний нагляд — функція комплаєнсу з достатніми повноваженнями, ресурсами та автономією
- > ефективне навчання — регулярні програми навчання, адаптовані до ролей працівників і специфіки діяльності
- > конфіденційні канали повідомлення про порушення — безпечні механізми, що дають змогу повідомляти про порушення без ризику негативних наслідків
- > моніторинг і вдосконалення — системні перевірки та аудити для оцінки ефективності програми і її адаптації до нових ризиків

Кар'єра у сфері глобального комплаєнсу є складною, але перспективною для фахівців, які здатні працювати з ризиками, розуміти міжкультурні відмінності та дотримуватися високих етичних стандартів. Спеціаліст з питань комплаєнсу в транснаціональній корпорації виконує не лише контрольну функцію, а й виступає стратегічним партнером бізнесу. Його роль полягає в підтримці досягнення бізнес-цілей з одночасним забезпеченням доброчесності та відповідності вимогам.



Зокрема, така роль передбачає:

- > надання рекомендацій керівництву щодо ризиків виходу на нові ринки
- > розслідування потенційних порушень, зокрема хабарництва чи шахрайства
- > навчання працівників і партнерів принципів етичної поведінки
- > розроблення систем контролю та запобігання комплаєнс-порушенням
- > взаємодію з регуляторними органами та іншими зовнішніми зацікавленими сторонами

Ключові навички для кар'єри у сфері глобального комплаєнсу

Щоб досягти успіху в цій сфері, необхідне поєднання професійних і міжособистісних навичок (табл. 13.6):

- > аналітичні навички — здатність інтерпретувати складні нормативні вимоги та дані для виявлення ризиків
- > культурна компетентність (CQ) — здатність ефективно працювати в міжкультурному середовищі з урахуванням особливостей комунікації та ділових практик
- > комунікаційні навички — уміння чітко та переконливо пояснювати складні правила різним аудиторіям
- > бізнес-розуміння — глибоке розуміння бізнес-процесів і механізмів створення цінності
- > доброчесність — високі етичні стандарти та готовність відстоювати професійну позицію навіть у складних ситуаціях
- > стійкість до тиску — здатність ефективно діяти в умовах невизначеності та кризових ситуацій

Таблиця 13.6 Поєднання концепцій з кар'єрою у сфері комплаєнсу

Концепція з цього розділу	Реальне завдання для комплаєнс-фахівця
Глобальні чи локальні моделі	Надання консультацій щодо структурування функції комплаєнсу відповідно до операційної моделі MNE (наприклад, забезпечення більшої автономії підрозділів у мультилокальній компанії).
Транснаціональне приватне регулювання (TPR)	Моніторинг стандартів таких організацій, як FSC або Fairtrade, для забезпечення відповідності ланцюга постачання очікуванням клієнтів та інвесторів.



Етноцентричний чи поліцентричний підхід	Співпраця з HR-відділом для оцінювання комплаєнс-ризиків різних моделей кадрового забезпечення при відкритті нового міжнародного офісу.
Належна обачність третіх сторін	Проведення поглибленого розслідування щодо потенційного торгового агента у країні з високим рівнем ризику для виявлення «червоних прапорців» (ознак корупції).
Етичний комплаєнс	Розроблення стратегії інвестицій у місцеві громади в країні, що приймає, для побудови довіри та демонстрації відданості компанії принципам, що виходять за межі законодавчих вимог.

Практичні вправи

Аналіз сценарію. Ваша компанія — німецький виробник автомобілів, який планує відкрити новий виробничий об'єкт у В'єтнамі. У невеликих групах обговоріть потенційні комплаєнс-ризики, пов'язані з: а) управлінням ланцюгом постачання, зокрема етичністю закупівлі сировини; б) трудовим законодавством і культурними особливостями організації праці; в) екологічними вимогами. Який підхід до добору персоналу — етноцентричний, поліцентричний чи геоцентричний — ви б рекомендували для формування команди вищого керівництва та чому?

Рольова гра. Один студент виконує роль спеціаліста з питань комплаєнсу у французькій багатонаціональній роздрібній компанії. Інший студент — новопризначений місцевий менеджер першого магазину компанії в Києві, Україна. Завдання спеціаліста з питань комплаєнсу — поінформувати менеджера про ключові ризики, як-от: роботу із санкційними списками, управління ризиками, пов'язаними з третіми сторонами (зокрема дистриб'юторами), важливість демонстрації корпоративної доброчесності в поточних умовах.

Симуляція комплексної перевірки. Ваша команда розглядає кандидатуру нового торгового агента в країні з високим рівнем сприйняття корупції. Сформууйте перелік кроків комплексної перевірки, які необхідно здійснити перед укладенням контракту. На які потенційні «червоні прапори» ви б звернули особливу увагу?

Контрольні запитання

1. Як концепція транснаціонального приватного регулювання (TPR) змінює традиційне розуміння комплаєнсу, яке зосереджується переважно на державному праві? Наведіть приклад TPR, окрім FSC.
2. Спираючись на концепцію «глобальна інтеграція vs локальна адаптація», проаналізуйте операційні моделі двох відомих транснаціональних корпорацій, наприклад IKEA та Nestlé. Які комплаєнс-наслідки мають обрані ними стратегії?



**Co-funded by
the European Union**



3. Обговоріть етичні дилеми, з якими може зіткнутися транснаціональна корпорація, коли цінності країни її походження, наприклад щодо свободи слова або прав ЛГБТК+, суперечать законам чи культурним нормам країни присутності. Як комплаєнс-програма має реагувати на такі суперечності?
4. Чому одноразова комплексна перевірка третьої сторони є недостатньою? Поясніть значення постійного моніторингу й аудиту. Обговоріть сильні та слабкі сторони комплаєнс-аудиту.

Матеріали для самостійного вивчення

1. Gron, O., & Iarmosh, O. (2025). Compliance risk management as a key element of international companies' economic security. *Suchasni problemy modelyuvannya sotsial'no-ekonomichnykh system: materialy XVI Mizhnarodnoyi naukovo-praktychnoyi konferentsiyi* [Modern problems of modeling socio-economic systems: Materials of the XVI International scientific and practical conference]. Kharkiv, Ukraine.
2. Martinez, V. R. (2021). Third party and appointed monitorships. In B. van Rooij & D. D. Sokol (Eds.), *The Cambridge handbook of compliance* (pp. 605-615). Cambridge University Press.
3. Nezhyva, M. O., Mysiuk, V. O., & Nehodenko, V. S. (2024). Anti-corruption compliance: new business rules. *Ekonomika, Upravlinnâ Ta Administruvannâ*, 2(108), 92–102. [https://doi.org/10.26642/ema-2024-2\(108\)-92-102](https://doi.org/10.26642/ema-2024-2(108)-92-102)
4. Shcherbakova N. V. (2025). Due diligence vs. Compliance – чи який інструмент краще забезпечує ефективність бізнесу та його фінансову стабільність. *Аналітично-Порівняльне Правознавство*, 2. <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2025.02.57>
5. Sitkin, A., & Mangion-Thornley, K. (2018). *The essentials of managing cultural diversity*. Taylor & Francis.

Завдання для самостійного навчання

1. *Аналіз конкретного випадку.* Оберіть транснаціональну корпорацію, яка нещодавно зіткнулася із серйозним комплаєнс-порушенням, пов'язаним з ланцюгом постачання або взаємодією з третіми сторонами, зокрема у сфері корупції, прав людини чи екологічної відповідальності. Підготуйте аналіз цього кейсу обсягом 1500 слів, у якому визначте першопричини порушення, його наслідки для компанії та оцініть реакцію компанії.
2. *Аналітична записка (Policy Brief).* Уявіть, що ви є консультантом транснаціональної корпорації, яка планує розширення діяльності в новому регіоні, наприклад у Південно-Східній Азії або Латинській Америці. Підготуйте аналітичну записку обсягом 750 слів, у якій запропонуйте стратегію дотримання культурних та етичних норм. У записці обґрунтуйте доцільний підхід до добору персоналу та надайте рекомендації щодо орієнтації в



**Co-funded by
the European Union**



місцевих звичаях, практиках дарування подарунків і правилах ділового етикету.

3. *Порівняльний аналіз.* Порівняйте вимоги німецького Закону про належну ретельність у ланцюгах постачання та запропонованої Директиви ЄС про належну ретельність у сфері корпоративної стійкості (CSDDD). Визначте основні спільні риси та відмінності з погляду транснаціональної корпорації, що здійснює діяльність у ЄС.



Co-funded by
the European Union



ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ ОЦІНКИ ЯКОСТІ ЗНАНЬ

Мета цієї самостійної оцінки. Цей контрольний список розроблено як практичний інструмент самостійної оцінки для студентів магістратури, які вивчають управління комплаєнсом.

Він дає змогу системно оцінювати рівень розуміння, застосування знань і критичного мислення щодо тем, розглянутих у посібнику «Управління комплаєнсом: посібник для студентів магістратури».

Як користуватися переліком питань:

- > перегляньте кожен розділ і поставте позначку (✓) біля тверджень, які стосуються вас
- > якщо не впевнені, залиште поле порожнім — це вказує на прогалини в знаннях
- > наприкінці проаналізуйте розділи, у яких відсутні позначки

Це інструмент самодіагностики, а не іспит.

1. Розуміння концептуальних засад

- ☐ Я розумію основні принципи управління комплаєнсом
- ☐ Я можу чітко пояснити, що таке система управління комплаєнсом (CMS)
- ☐ Я розумію роль етики, доброчесності та корпоративної культури
- ☐ Я можу розрізняти комплаєнс, управління ризиками та корпоративне управління

2. Знання законодавства та нормативних вимог

- ☐ Я знайомий із ключовими нормами ЄС та стандартами комплаєнсу
- ☐ Я розумію основні принципи антикорупційних і AML-систем
- ☐ Я можу пояснити вимоги щодо захисту даних (наприклад, GDPR)
- ☐ Я розумію правові наслідки недотримання вимог

3. Застосування та практичні навички

- ☐ Я можу застосовувати концепції комплаєнсу до реальних бізнес-ситуацій



**Co-funded by
the European Union**



- ☐ Я можу виявляти комплаєнс-ризика в організації
- ☐ Я можу пропонувати практичні заходи для їх мінімізації або контролю
- ☐ Я можу пов'язувати комплаєнс із кадровими, ІТ- та операційними процесами

4. Мислення, орієнтоване на ризики та системи

- ☐ Я розумію, як проводити базову оцінку комплаєнс-ризиків
- ☐ Я можу визначати пріоритетність ризиків з урахуванням їхнього впливу та ймовірності
- ☐ Я розумію, як внутрішні контролю зменшують комплаєнс-ризика
- ☐ Я можу аналізувати, як комплаєнс впроваджується в організаційні системи

5. Критичне мислення та оцінка

- ☐ Я можу критично оцінювати комплаєнс-політики та рамкові підходи
- ☐ Я можу виявляти слабкі місця або прогалини в системах комплаєнсу
- ☐ Я порівнюю різні підходи, стандарти або кейси
- ☐ Я підкріплюю висновки логічними аргументами та доказами

6. Етична обізнаність та професійне судження

- ☐ Я можу розпізнавати етичні дилеми в бізнес-ситуаціях
- ☐ Я враховую доброчесність і корпоративні цінності під час прийняття рішень
- ☐ Я розумію значення «тону з верхівки»
- ☐ Я можу оцінювати рішення з урахуванням ESG та соціального впливу

7. Комунікація та звітність

- ☐ Я можу чітко пояснювати комплаєнс-питання нефахівцям
- ☐ Я можу структурувати базовий комплаєнс-звіт або аналітику
- ☐ Я можу ефективно доносити інформацію про ризики та рекомендації
- ☐ Я використовую коректну термінологію та професійну мову

8. Якість академічних знань

- ☐ Я використовую надійні та авторитетні джерела (академічні, юридичні, інституційні)



**Co-funded by
the European Union**



- ☐ Мої знання є актуальними та релевантними
- ☐ Я критично аналізую джерела, а не лише описую їх
- ☐ Я коректно посилаюся на джерела та уникаю плагіату

9. Саморефлексія та вдосконалення

- ☐ Я можу визначати прогалини у своїх знаннях у сфері комплаєнсу
- ☐ Я активно шукаю зворотний зв'язок від колег або керівників
- ☐ Я переглядаю свою роботу з урахуванням отриманого зворотного зв'язку
- ☐ Я беру відповідальність за безперервний професійний розвиток

Підсумок самостійної оцінки

Порахуйте кількість позначок (✓):

- > **32–36** ✓ → високий рівень (готовність до професійного застосування)
- > **24–31** ✓ → впевнений рівень (сильна база, але залишаються окремі прогалини)
- > **16–23** ✓ → середній рівень (потребує додаткової практики та систематизації)
- > **менше 16** ✓ → базовий рівень (варто зосередитися на ключових поняттях і основах)



Co-funded by
the European Union



ЯК ЗАСТОСОВУВАТИ ЗНАННЯ НА ПРАКТИЦІ?

Управління комплаєнсом дає організаціям інструменти, які допомагають забезпечити відповідність їхньої діяльності законодавчим, нормативним та етичним вимогам. Застосування цих знань на практиці полягає в тому, щоб перетворити загальні принципи на конкретні робочі механізми — системи внутрішнього контролю, процедури оцінки ризиків, кодекси поведінки. Наприклад, у фінансовому секторі комплаєнс-системи зменшують ризики відмивання коштів, шахрайства й репутаційних втрат, тоді як у виробництві чи сфері охорони здоров'я вони забезпечують захист даних і безпеку продукції.

Для студентів важливо не просто знати ці підходи, а розуміти, як вони пов'язані з майбутньою професійною діяльністю. Комплаєнс варто сприймати як міжгалузеву компетенцію, яка застосовується в різних сферах. Незалежно від того, чи ви обираєте банківську сферу, консалтинг, технологічні компанії або некомерційний сектор, знання з комплаєнсу підсилюють професійний профіль. Розуміння таких нормативних актів, як Загальний регламент ЄС про захист даних (GDPR), директиви щодо протидії відмиванню коштів або стандарти ISO, дає змогу продемонструвати готовність до ролей, що пов'язані з відповідальністю та етичним прийняттям рішень.

Нижче наведено приклади посад, які добре показують, як знання у сфері комплаєнсу застосовуються на практиці:

- > **Спеціаліст з питань комплаєнсу.** Відповідає за дотримання внутрішніх політик і зовнішніх вимог: розробляє правила, контролює їх виконання та проводить навчання співробітників. Для цієї ролі важливі знання нормативної бази, аналітичне мислення та вміння чітко комунікувати.
- > **Аналітик з ризиків.** Виявляє потенційні операційні, фінансові та репутаційні ризики і пропонує способи їх зменшення. Позиція потребує сильних аналітичних навичок, вміння працювати з даними, системного мислення та розуміння підходів до управління ризиками.
- > **Консультант з етики.** Допомагає організаціям формувати етичні підходи до ведення бізнесу, впроваджувати принципи корпоративної соціальної відповідальності та розвивати культуру доброчесності. Ключовими є критичне мислення, міжкультурна чутливість і здатність працювати з конфліктними ситуаціями.

Для всіх цих ролей визначальними є спільні компетенції: розуміння нормативно-правової бази, здатність до критичного й етичного судження, комунікаційні навички, адаптивність і доброчесність. Випускники, які поєднують технічні знання з розвиненими міжособистісними навичками, зможуть ефективно застосовувати комплаєнс-підходи на практиці, підтримуючи стійкість, надійність і сталий розвиток організацій у складному та мінливому регуляторному середовищі.



**Co-funded by
the European Union**



РЕКОМЕНДОВАНИЙ СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Access to the Acquis Communautaire (the total body of European Union (EU) law). <https://eur-lex.europa.eu/homepage.html?locale=en>
2. Civil Law Convention on Corruption (ETS No. 174). <https://www.coe.int/en/web/conventions/full-list?module=treaty-detail&treatynum=174>
3. Compliance Brettspiel "Integrity Now!". <https://www.equeo-compcor.de/trainingsprodukte/compliance-brettspiel.html>
4. COSO ERM Framework. <https://www.coso.org/erm-framework>
5. Country Comparison tool. <https://www.theculturefactor.com/country-comparison-tool>
6. Deutsche Institut für Compliance e.V. (DICO). <https://www.dico-ev.de/>
7. Die Daimler Truck. <https://www.daimlertruck.com/>
8. Die Deutsch-Ukrainische Akademische Gesellschaft e.V. – The German-Ukrainian Academic Society (DUAG). <https://ukrainet.eu/>
9. Ethics & Compliance Initiative (ECI). <https://eci-insights.com/>
10. European Securities and Markets Authority (ESMA). <https://www.esma.europa.eu/>
11. Foreign Corrupt Practices Act: <https://www.justice.gov/criminal-fraud/foreign-corrupt-practices-act>
12. German Corporate Governance Codex. <https://www.dcgk.de/de/>
13. DICO. <https://www.dico-ev.de/behavioral-compliance-ethics/>
14. Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V. (IDW). <https://www.idw.de/idw/idw-verlautbarungen/idw-ps-980-09-2022.html>
15. International Compliance Association (ICA). <https://www.int-comp.org/>
16. International Organization for Standardization (ISO). <https://www.iso.org/standard/37303>
17. Law of Ukraine on Prevention of Corruption. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18?lang=en#Text>
18. Organisation of Economic Co-Operation and Development (OECD). <https://www.oecd.org/en.html>
19. PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft (PWC). <https://www.pwc.de/en/about-us.html>
20. Principal-Agent Problem Causes, Solutions, and Examples Explained. <https://www.investopedia.com/terms/p/principal-agent-problem.asp>
21. Recognizing whistleblowers. National Whistleblowing Centre. https://www.whistleblowers.org/members_categories/meet-whistleblowers/



**Co-funded by
the European Union**



22. Regulation (EU) 2016/679 of the European Parliament and of the Council of 27 April 2016 on the protection of natural persons with regard to the processing of personal data and on the free movement of such data, and repealing Directive 95/46/EC (General Data Protection Regulation). Official Journal of the European Union, L 119, 4.5.2016, p. 1 et seq. <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2016/679/oj/eng>
23. The EU Artificial Intelligence Act. <https://artificialintelligenceact.eu/>
24. Transparency International (TI). <https://www.transparency.org/en>
25. UK Bribery Act: <https://www.justice.gov.uk/downloads/legislation/bribery-act-2010-guidance.pdf>
26. US Sentencing Guideline. https://www.ussc.gov/sites/default/files/pdf/guidelines-manual/1991/manual-pdf/1991_Guidelines_Manual_Full.pdf
27. World Compliance Association. <https://worldcomplianceassociation.com/>
28. YouControl. <https://youcontrol.com.ua/en/>



ДОДАТКИ

Додаток 1. Система управління комплаєнсом і програма управління комплаєнсом: у чому різниця

Характеристика	Система управління комплаєнсом	Програма управління комплаєнсом
Визначення	Загальноорганізаційна система управління комплаєнс-ризиками та впровадження етичної поведінки відповідно до ISO 37301.	Сукупність конкретних ініціатив і заходів, спрямованих на забезпечення відповідності вимогам або зниження пов'язаних ризиків (ECI, 2016).
Сфера застосування	Комплексна та безперервна; охоплює політики, корпоративну культуру, оцінку ризиків, навчання, моніторинг і вдосконалення.	Більш вузька; орієнтована на конкретний закон, нормативний акт або окремий комплаєнс-ризик.
Мета	Забезпечення довгострокового дотримання вимог, впровадження в корпоративну стратегію та формування етичної культури.	Досягнення коротко- та середньострокової відповідності конкретним вимогам або зобов'язанням.
Складники	Управління та лідерство; ризик-орієнтований підхід; політики та процедури; навчання і комунікація; моніторинг й аудит; звітність і вдосконалення (ISO 37301).	Політики, процедури, навчання, моніторинг і звітність, зосереджені на конкретних ризиках (ECI).
Впровадження	Повністю впроваджена в бізнес-процеси та процеси прийняття рішень.	Може функціонувати як окремий елемент або бути частково впровадженою в організаційні процеси.
Стійкість	Орієнтована на безперервне вдосконалення та довгостроковий вплив.	Зазвичай має обмежений часовий горизонт; може бути як проактивною, так і реактивною, спрямованою на розв'язання конкретних комплаєнс-завдань.



**Co-funded by
the European Union**



Додаток 2. Керівник з питань етики та комплаєнсу (СЕСО): опис посади

Короткий опис посади

Керівник з питань етики та комплаєнсу (СЕСО) відповідає за розроблення, впровадження та контроль виконання комплаєнс-програми в організації. Його завдання — забезпечити відповідність діяльності компанії законодавству, регуляторним вимогам, галузевим стандартам, внутрішнім політикам та етичним принципам. СЕСО виступає довіреним радником вищого керівництва та відіграє ключову роль у формуванні культури доброчесності, прозорості та підзвітності в організації.

Основні обов'язки

Розроблення та нагляд за програмою. Розроблення, впровадження та регулярне оновлення комплаєнс-програми організації, зокрема Кодексу поведінки та політик щодо запобігання корупції, врегулювання конфлікту інтересів, захисту даних, протидії домаганням, екологічної відповідальності та повідомлення про порушення. Забезпечення узгодженості внутрішніх політик із законодавчими змінами, галузевими вимогами та міжнародними стандартами.

Моніторинг та аудит. Проведення регулярних комплаєнс-аудитів і оцінок ризиків для перевірки дотримання політик і вимог. Впровадження систем моніторингу для виявлення та запобігання порушенням (наприклад, неналежні подарунки, інциденти з безпекою даних, випадки домагань).

Консультавання та підтримка у прийнятті рішень. Надання рекомендацій керівництву та працівникам щодо етичних дилем, змін у законодавстві та комплаєнс-ризиків. Аналіз стратегічних бізнес-ініціатив (наприклад, злиття, запуск нових продуктів, вихід на нові ринки) з погляду їхнього комплаєнс-впливу.

Навчання та інформування. Розроблення та проведення навчальних програм для працівників усіх рівнів — від вступного навчання для нових співробітників до спеціалізованих програм для керівників. Впровадження принципів комплаєнсу в повсякденну діяльність компанії через чітку комунікацію, приклад з боку керівництва та практичні рекомендації.

Управління інцидентами. Забезпечення безпечних і конфіденційних каналів для повідомлення про порушення. Організація своєчасного розслідування повідомлень та вжиття необхідних коригувальних і запобіжних заходів. Дотримання принципу заборони репресій щодо осіб, які повідомляють про порушення.

Звітність та комунікація. Регулярне інформування Ради директорів, аудиторського комітету або генерального директора про стан комплаєнсу, ключові ризики та інциденти. Надання прозорої інформації відповідним зацікавленим сторонам, як внутрішнім, так і зовнішнім.

Кваліфікація та компетенції. Практичний досвід у сфері комплаєнсу, права, аудиту або управління ризиками (бажано на керівних посадах). Глибоке розуміння законодавства, регуляторних вимог і галузевих стандартів. Стратегічне мислення, здатність розв'язувати складні питання та працювати в умовах тиску. Високий рівень доброчесності, незалежності і здатність впливати на ключових стейкхолдерів.



**Co-funded by
the European Union**



Розвинені комунікаційні навички та навички навчання.

Вища освіта (бакалавр або магістр) у галузі права, бізнес-адміністрування або суміжній сфері; наявність професійних сертифікацій у сфері комплаєнсу є перевагою.

Посада в організації.

Підпорядковується безпосередньо генеральному директору або аудиторському комітету/комплаєнс-комітету Ради директорів, що забезпечує незалежність і об'єктивність. Тісно взаємодіє з юридичним підрозділом, внутрішнім аудитом, HR та операційним керівництвом.

Список рекомендованої літератури:

- > Tem Positions (2024). Chief Compliance Officer Job Description. <https://www.tempositions.com/job-descriptions/chief-compliance-officer-cco/>
- > Terms of Reference – Compliance Officer. https://s26.q4cdn.com/426641508/files/doc_downloads/corporate_governance/Terms-of-reference-Compliance.pdf
- > Diligent. (2024). The correlation between corporate governance & compliance. Diligent Blog. <https://www.diligent.com/insights/compliance/the-correlation-between-corporate-governance-compliance>

PROJECT PARTNERS

Lead partner:

Hochschule Wismar, University of Applied Sciences:
Technology, Business and Design (HSW)



Project partners (EU):

Universidade Portucalense Infante D
Henrique-Cooperativa de Ensino Superior Crl (UPT)



VŠCHT Praha Vysoká škola
Chemico-Technologika v Praze (VŠCHT)

Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości
i Administracji w Lublinie (WSPA)



Project partners (UA):



Central Ukrainian National
Technical University (CUNTU)

Izmail State University of Humanities (ISUH)



Simon Kuznets Kharkiv National University
of Economics (S.KUZNETS KhNUE)

Donetsk State University
of Internal Affairs (DonSUIA)



V. N. Karazin Kharkiv National University (KKNU)

Associated partner:

NGO Professional Network of Research and
HE Managers in Ukraine (PNRM Ukraine)

