

Сагайдак Михайло Петрович

д.е.н., професор, завідувач кафедри менеджменту
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана, Київ, Україна
e-mail: sahidak@kneu.edu.ua
ORCID ID: 0000-0001-6526-1170

Маринюк Іван Олександрович

аспірант,
Державний університет економіки і технологій, Кривий Ріг, Україна
e-mail: maryniuk_io_23098@kneu.dp.ua
ORCID ID: 0009-0002-5208-339X

ДОСЛІДЖЕННЯ ТЕОРЕТИЧНИХ ОСНОВ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ КОМПЛАЄНС-МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ

Mykhailo Sahaidak

Prof. DSc,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Kyiv, Ukraine
e-mail: sahidak@kneu.edu.ua
ORCID ID: 0000-0001-6526-1170

Ivan Maryniuk

Postgraduate,
State University of Economics and Technology, Kryvyi Rih, Ukraine
e-mail: maryniuk_io_23098@kneu.dp.ua
ORCID ID: 0009-0002-5208-339X

RESEARCH ON THE THEORETICAL FOUNDATIONS OF FORMING A COMPLIANCE MANAGEMENT SYSTEM IN ORGANIZATIONS

Анотація. У статті розглянуто теоретичні засади та практичні аспекти системи комплаєнс-менеджменту в сучасних організаціях. Проведено огляд наукових публікацій міжнародного та національного рівня, а також аналіз досліджень провідних науковців і експертів у галузі комплаєнс-менеджменту. Обґрунтовано актуальність теми, зокрема, визначено роль комплаєнс-менеджменту як інструменту, що забезпечує відповідність діяльності організації внутрішнім політикам, чинному законодавству та етичним нормам. Показано, що ефективна система комплаєнс-менеджменту сприяє удосконаленню управлінських процесів, підвищує довіру до організації з боку стейкхолдерів, мінімізує ризики та запобігає правопорушенням. Основна частина статті зосереджена на розгляді таких аспектів: аналізуванні термінології та визначенні поняття «комплаєнс», визначенні особливостей впровадження функцій комплаєнс-менеджменту в організаціях, а також побудові системи комплаєнс-менеджменту. Детально досліджено, як поняття «комплаєнс» охоплює різні напрями, включаючи відповідність юридичним, етичним і соціальним вимогам. Зроблено висновок, що комплексний підхід до комплаєнсу є ключовим для ефективного управління в умовах глобалізації та посилення міжнародних стандартів. Також окреслено актуальність дослідження теоретичних основ системи комплаєнс-менеджменту організацій в сучасних умовах турбулентного середовища. Узагальнення різних підходів до визначення комплаєнс-менеджменту дозволило виділити основні сфери його застосування та адаптації до умов України та міжнародних практик. Наведено аргументи на користь впровадження системи комплаєнс-менеджменту в управління організацією як механізму контролю, що включає елементи аудиту відповідності та моніторингу ризиків. У висновках окреслено переваги

впровадження комплаєнс-менеджменту, серед яких — зростання конкурентоспроможності, забезпечення прозорості, підвищення ефективності діяльності організації, а також зниження ризиків.

Ключові слова: комплаєнс, комплаєнс-менеджмент, бізнес-процес, система комплаєнс-менеджменту, ризики, політики, стандарти, норми, контроль

Abstract. The article examines the theoretical principles and practical aspects of the compliance management system in modern organizations. A review of scientific publications of the international and national level was carried out, as well as an analysis of research by leading scientists and experts in the field of compliance management. The introduction substantiates the relevance of the topic, in particular, the role of compliance management as a tool that ensures compliance of the organization's activities with internal policies, current legislation and ethical norms. It is shown that an effective compliance management system contributes to the improvement of management processes, increases trust in the organization on the part of stakeholders, minimizes risks and prevents offenses. The main part of the article focuses on the consideration of the following aspects: analysis of the terminology and definitions of the concept of «compliance», features of the implementation of compliance management functions in organizations, as well as the construction of a compliance management system. The concept of «compliance» covers various areas, including compliance with legal, ethical and social requirements. It was concluded that a comprehensive approach to compliance is the key to effective management in the conditions of globalization and strengthening of international standards. The relevance of the study of the theoretical foundations of the compliance management system of organizations in modern turbulent conditions is outlined. The generalization of various approaches to the definition of compliance management made it possible to highlight the main areas of its application and adaptation to the conditions of Ukraine and international practices. Arguments are presented in favor of the implementation of the compliance management system in the management of the organization as a control mechanism that includes elements of compliance audit and risk monitoring. The conclusions outline the advantages of implementing compliance management, including increasing competitiveness, ensuring transparency.

Keywords: compliance, compliance management, business process, compliance management system, risks, policies, standards, regulations, control

JEL codes: E44, F20

Постановка проблеми. Меморандум Мілтона Фрідмана «Справа бізнесу є бізнес» [10], яка несе в собі ключову позицію автора: «компанії повинні зосереджуватися переважно на отриманні прибутку», в сучасних умовах має розглядатись в масштабному аспекті відповідальності. Саме цей вислів є одним з найчастіше цитованих висловлювань Мілтона Фрідмана, одного з визначних економістів. Цією заявою з 1970-х рр. вчений окреслив відповідальність держави та бізнесу: керівництво підприємства (генеральний директор і його команда) несе відповідальність за діяльність бізнесу і його працівників і очікується, що вони будуть генерувати якнайбільший прибуток для власників; власники (акціонери) вирішують, як використовувати прибуток, і який внесок у суспільство вони хочуть зробити, і яка їхня «корпоративна соціальна відповідальність»; держава (уряд) несе відповідальність за суспільство і навколишнє середовище, приймає відповідні закони і нормативні акти, збирає податки для їх реалізації [10].

Перенесена логіка Мілтона Фрідмана «справа бізнесу є бізнес» в сучасному світі більше не є першочерговою. Те, що Фрідман визначав як соціальну відпо-

відальність, було вузько перефразовано, оскільки він стверджував, що соціальна відповідальність бізнесу полягає у збільшенні його прибутків [10]. У ХХІ столітті проєкція менеджменту розширюється вимогами комплаєнсу, зокрема щодо відповідальності. Ефективність бізнесу в сучасних умовах має бути комплексною системою оцінювання відповідності бізнесу зовнішньому та внутрішньому середовищу функціонування. Комплаєнс-менеджмент покращує ведення бізнесу і підтримує відповідність політикам, законам і правилам. Крім того, можна відзначити постійне зростання запиту на прозорість: «у всьому світі етичні очікування, якщо не поведінка, вирівнюються» [12, с. 5].

Аналіз досліджень і публікацій. Аналіз наукових публікацій щодо комплаєнс-менеджменту свідчить про зростаючу увагу до цієї тематики на міжнародному та національному рівнях. Дослідники підкреслюють, що комплаєнс-менеджмент забезпечує відповідність організацій законодавчим, етичним і корпоративним вимогам, що є критично важливим у сучасному бізнес-середовищі [1; 7]. У роботах, таких вчених як Hui C. та Soltis E. [16], обговорюються фактори невдач комплаєнс-програм і способи їх оптимізації, тоді як інші автори, зокрема Stöber T. та інші [26], акцентують увагу на дизайні комплаєнс-програм, як ключовому елементі корпоративної етики. Ліва частина науковців, як-то дослідження Nelson [22], в яких автор розглядає комплаєнс як інтегровану частину загальної системи управління компанією, що сприяє прозорості та стабільності. Дослідження Aronson J. [2] і Brown Weiss E. та Jacobson H. [4] показують, що комплаєнс поширюється на різні сфери — від охорони здоров'я до міжнародного права. У контексті інформаційних технологій та ризик-менеджменту, комплаєнс розглядається як механізм, що допомагає мінімізувати ризики та забезпечувати захист даних [24]. Також існують дослідження, що фокусуються на адаптації комплаєнс-стандартів в Україні, вказуючи на особливості регуляторного середовища та необхідність локалізації міжнародних стандартів [20; 21]. Зокрема, українські науковці відзначають актуальність комплаєнс-менеджменту в умовах диджиталізації економіки [15]. Отже, узагальнення різних підходів до комплаєнсу демонструє його роль як інструменту підвищення конкурентоспроможності та управління ризиками, що сприяє довгостроковій ефективності підприємств. Попри численні дослідження у сфері інноваційних підходів до управління організацією з використанням інструментів ризик-менеджменту та комплаєнсу, недостатньо вивченими залишаються: механізми інтеграції інтелектуального капіталу в інноваційні процеси підприємств з вивченням можливих комплаєнс-ризиків; адаптація інструментів комплаєнс-менеджменту до підходів вимірювання ефективності інноваційної діяльності у взаємодії з людськими ресурсами, що дозволить організації створити ефективнішу систему комплаєнс-менеджменту, яка спирається на інноваційні методи та активну участь людських ресурсів; застосування стратегій адаптивного управління на засадах комплаєнсу в умовах швидкозмінного ринкового середовища.

Методика дослідження. У статті використано інформаційний, порівняльний, інституціональний та комплексний підходи, дотримано принципів об'єктивності, конкретності та системності, що дозволило детально та усебічно дослідити теоретичне підґрунтя формування системи комплаєнс-менеджменту організацій. У дослідженні важливу роль відіграв принцип системності, а також такі загальнонаукові методи як контент-аналіз, індукція та де-

дукція, описовий, ретроспективний, порівняльний методи, узагальнення та групування. Метод класифікації використовується при аналізі джерел та літератури, а також для теоретико-методичного аналізу при визначенні сутнісних характеристик ключових понять дослідження комплаєнс-менеджменту. Для аналізу офіційних документів використовується метод контент-аналізу, а для обробки наявної літератури — метод аналізу та синтезу. Комплексне використання різноманітних методів і підходів у роботі сприяє об'єктивнішому дослідженню теми. Матеріали даної статті можуть бути використані як теоретико-методична основа дослідження комплаєнс-менеджменту на рівні професійної дискусії.

Метою статті є узагальнення теоретико-методичних основ та розробка практичних рекомендацій щодо формування системи комплаєнс-менеджменту організації, що сприятиме підвищенню її конкурентоспроможності та адаптивності у сучасному середовищі/

Виклад основного матеріалу. Термін «комплаєнс» походить від англійського слова «to comply», що означає «відповідати». В бізнесі це відноситься до здатності компанії дотримуватися зовнішніх і внутрішніх правил. Комплаєнс включає різні напрями, такі як екологія, охорона праці, конфлікт інтересів, етика, якість продукції, корпоративна соціальна відповідальність та боротьба з корупцією. Це важливий аспект для уникнення юридичних санкцій, фінансових збитків і репутаційних втрат для бізнесу [33].

Крім зазначених напрямів, комплаєнс також охоплює інші аспекти функціонування бізнесу, а саме:

- фінансовий комплаєнс — відповідність фінансовим законам та нормативам, зокрема в області боротьби з відмиванням грошей та фінансуванням тероризму [31];
- медичний комплаєнс — дотримання пацієнтами медичних рекомендацій, призначень лікарів та режиму лікування [2, с. 383];
- інформаційний комплаєнс — забезпечення безпеки та конфіденційності даних, відповідно до законодавства про захист персональних даних [8];
- етичний комплаєнс — дотримання етичних норм та стандартів у поведінці співробітників та організації [7];
- технічний комплаєнс як відповідність технічним стандартам, наприклад, в області кібербезпеки [28].

Поняття «комплаєнс» є ключовим терміном, що походить з міжнародного права [5]. Комплаєнс і право «концептуально пов'язані між собою, оскільки право прямо спрямоване на забезпечення дотримання його норм: правові норми встановлюють стандарт, за яким оцінюється комплаєнс» [23, с. 538]. Дійсно, концепція комплаєнсу стала «центральною проблемою» в науці міжнародного права в останні роки [14], а також все частіше використовується політологами і фахівцями в галузі міжнародних відносин з 1980-х років. Інструменти комплаєнсу доцільно використовувати не тільки для вирішення проблеми, для якої правило було створено в першу чергу, але й «як для захисту правила, так і для захисту всієї системи правил» [9, с. 21].

Отже, комплаєнс — це поняття, що відноситься до відповідності зовнішнім і внутрішнім правилам, зокрема щодо здійснення контролю за дотриманням норм. Сфери застосування комплаєнсу та їх обґрунтування на міжнародному рівні та в Україні представлені в табл. 1.

**СФЕРИ ЗАСТОСУВАННЯ КОМПЛАСНСУ ТА ЇХ ОБГРУНТУВАННЯ В УКРАЇНІ
ТА НА МІЖНАРОДНОМУ РІВНІ**

Сфери застосування компласнсу	Обгрунтування
Український вимір	
Теоретико-правовий аналіз [21]	«компласнс» розглядається як механізм внутрішнього контролю підприємства, що включає різні напрями, такі як екологія, охорона праці, корпоративна відповідальність, боротьба з корупцією та податковий компласнс
Банківська сфера та ринки капіталу [20; 34]	у законодавстві України, поняття «компласнс» відображено у фінансовій документації національного банку — контроль за дотриманням норм (<i>Постанова НБУ «Про затвердження положення про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах» від 11.06.2018, № 64</i>).
Міжнародний вимір	
Міжнародна асоціація компласнсу [35]	в міжнародних рекомендаціях, стандартах та практиках, «компласнс» визначається як система заходів для управління ризиками.
Медична сфера [32]	за визначенням World Health Organization (WHO), «компласнс» (або дотримання) означає «ступінь, в якій пацієнт дотримується медичних рекомендацій, які надаються йому щодо лікування».
Фінансовий сектор [25]	у фінансовій сфері «компласнс» визначається як «відповідність фінансових установ всім законодавчим вимогам та регулюванням, що застосовуються до них». Це охоплює такі аспекти, як контроль за дотриманням нормативних вимог.
Психологія та психіатрія [13]	в психіатрії «компласнс» визначається як «ступінь, в якій пацієнт слідує медичним інструкціям і рекомендаціям свого лікаря». Це може включати дотримання прийому ліків, зміни стилю життя або інші рекомендації.
Менеджмент та бізнес [27]	у менеджменті «компласнс» означає «дотримання компанією внутрішніх політик і процедур, а також зовнішніх стандартів і регуляцій, що стосуються її діяльності». Це може включати в себе дотримання корпоративної етики, правил безпеки, екологічних стандартів тощо.

Найбільше розповсюдження, як на національному, так і на міжнародному рівні, зараз має застосування інструментів компласнсу в менеджменті та бізнесі. Однак операціоналізація компласнсу як змінної є проблематичною. Зрозуміло, що «не можна просто прочитати національне законодавство, щоб визначити, чи дотримуються країни його вимог» [4, с. 2]. Суттєві заходи, яких вживає держава для того, щоб зробити конкретні міжнародні угоди застосовними у внутрішньому законодавстві, скоріше слід відносити до поняття імплементації або того, що також називають «дотриманням на папері» [29, с. 239]. Однак очевидно, що дотримання виходить за рамки простої імплементації міжнародних зобов'язань у внутрішнє законодавство; дотримання «стосується того, чи дійсно країни дотримуються положень угоди і заходів з її виконання, які вони запровадили» [4]. Іншими словами, важливим постає питання, в якій мірі закони на папері фактично застосовуються і підтримуються на практиці? Компласнс також слід відрізняти від ефективності, яка пов'язана з дотриманням, але не є тотожною йому.

Ефективність можна розглядати з двох точок зору: досягнення заявлених цілей договору та вирішення проблем, які призвели до укладення договору. Ефективність може бути досягнута без комплаєнсу, і навпаки, комплаєнс може бути повністю досягнутим без ефективності. Таким чином, «комплаєнс» є складним поняттям як для визначення, так і для вимірювання.

Більше того, навіть за умови чіткого визначення поняття, комплаєнс важко оцінити на практиці. Це пов'язано з тим, що ідеального комплаєнсу ніколи не буває, існує рівень прийняттого практичного комплаєнсу у світлі режимних норм і процедур. Тому, незважаючи на абстрактну концепцію повного і беззаперечного комплаєнсу, в більшості міжнародних угод зазвичай приймається дещо менше, ніж це. Навіть у межах конкретної міжнародної угоди може не існувати фіксованого судження про те, який рівень комплаєнсу є прийнятним. Отже, те, що є комплаєнсом для одних, може не вважатися таким для інших. З огляду на це, природа дотримання і стандарти вимірювання комплаєнсу є, в цілому, відносними, а не абсолютними [5, с. 66].

Однак, незважаючи на ці труднощі в об'єктивному аналізі комплаєнсу зобов'язань, це все ще залишається важливою метою. Тому, можемо узагальнити, що термін «комплаєнс» використовується для позначення відповідності зазначеним стандартам, правилам або регулюванням. У контексті бізнесу, медицини або інших сфер життя людини, це означає виконання вимог і нормативів, що стосуються певних процедур, політик чи правил, щоб забезпечити відповідність з правовими вимогами, стандартами безпеки, етикою чи іншими нормами.

Комплаєнс поступово займає провідну роль у системі корпоративного управління українського бізнесу будь-якого розміру, а не лише великих міжнародних компаній і банків, як це було донедавна. Комплаєнс розглядається не лише як нове іншомовне слово, а й як ефективний інструмент для мінімізації ризиків та ефективного ведення бізнесу, дотримання законодавства та загалом розвитку культури та етики ведення бізнесу. Відтак, з урахуванням викладеного вище, комплаєнс-менеджмент є важливою складовою сучасного управління організаціями. Окреслимо ключові аспекти необхідності використання комплаєнс-менеджменту в сучасних організаціях:

1) забезпечення дотримання нормативів: комплаєнс-менеджмент спрямований на впровадження політик, процедур та контролю, що допомагають організації виконувати законодавство, регуляторні вимоги та етичні стандарти;

2) мінімізація ризиків: в умовах зростаючих нефінансових ризиків комплаєнс-менеджмент допомагає виявляти та уникати порушень, забезпечуючи стійкий розвиток організації;

3) покращення іміджу та взаємодії: впровадження комплаєнсу сприяє спрощенню взаємодії з наглядовими органами, підвищенню рівня корпоративної культури та створенню інноваційного клімату;

4) можливість виходу на міжнародні ринки: комплаєнс допомагає транснаціональним компаніям вийти на міжнародні ринки, забезпечуючи відповідність міжнародним стандартам [17].

Враховуючи ці аспекти, комплаєнс-менеджмент стає необхідним інструментом для досягнення успіху в сучасному бізнесі [15, с. 62]. Визначення термінології «комплаєнс менеджменту» наповнено різноманітними трактуваннями. Дж. С. Нельсон у Кембриджському довіднику з комплаєнсу, визначає ком-

планс як: «набір правил, принципів, засобів контролю, повноважень, офісів і практик, призначених для забезпечення того, щоб організація відповідала зовнішнім і внутрішнім нормам» [22]. Керівництво бізнесом використовує системи комплаєнсу, щоб запобігти порушенням закону та сприяти етичній поведінці. Однак неправильне використання інструментів комплаєнсу може призвести до неетичної поведінки в корпораціях [22, с. 104]. З іншої сторони, Smith H., Mckeon J. досліджуючи як нові рамки комплаєнсу та реформи управління впливають на IT-роботу, підкреслюють, що «структура комплаєнсу часто виникає на основі регуляторних мандатів» [24, с. 718].

В журналі фінансового регулювання та відповідності «Emerald Insight», комплаєнс-менеджмент визначається як процес управління регулятивним ризиком. Компанії прагнуть розуміти ці ризики та ефективно керувати ними [1]. Оскільки, як ми з'ясували, загальноприйнятої основи комплаєнс-менеджменту немає, більшість авторів трактують комплаєнс-контроль як вплив на підлеглих, щоб вони відповідали організаційним цілям [3]. Отже, можемо узагальнити, що комплаєнс менеджмент — це процес моніторингу, оцінювання та відстеження систем для забезпечення відповідності застосовним промисловим, державним або нормативним вимогам.

Комплаєнс-менеджмент є критичним аспектом управління сучасною організацією, оскільки він спрямований на забезпечення відповідності з юридичними, регуляторними, етичними та внутрішніми стандартами. Ключовим елементом ефективного впровадження комплаєнс-менеджменту є наявність комплаєнс системи, яка допомагає систематизувати і координувати всі аспекти управління комплаєнсом. Проведені дослідження дозволяють узагальнити ключові причини необхідності використання системи комплаєнсу в управлінні організацією:

1) забезпечення дотримання нормативних вимог. Закони та нормативні акти постійно змінюються, і для їхнього дотримання потрібен постійний моніторинг та оновлення відповідних політик і процедур. Комплаєнс-система допомагає в автоматизації цього процесу, забезпечуючи своєчасне оновлення та адаптацію до змін у законодавстві. Це допомагає уникнути юридичних проблем і штрафів, які можуть виникнути через недотримання нових вимог [18];

2) зниження ризиків. Невиконання нормативних вимог може призвести до штрафів, судових процесів та репутаційних втрат. Комплаєнс-система допомагає ідентифікувати та оцінити ризики, пов'язані з дотриманням нормативних вимог, що дозволяє ефективніше управляти цими ризиками. Це допомагає організаціям уникати або мінімізувати ризики, пов'язані із недотриманням законодавства [6];

3) підвищення ефективності. Впровадження комплаєнс-системи дозволяє автоматизувати багато процесів, що зменшує навантаження на співробітників і підвищує загальну ефективність організації. Це забезпечує більш швидку і точну обробку даних та ухвалення рішень, що є важливим для динамічного середовища бізнесу [16, с. 118];

4) підтримка корпоративної культури та етики. Комплаєнс-система сприяє формуванню культури дотримання правил і етики в компанії, що підвищує довіру з боку клієнтів, партнерів та інвесторів. Вона забезпечує навчання та інформування співробітників про важливість дотримання нормативних вимог та етичних стандартів, що є ключовим аспектом успішного бізнесу [26];

5) документування та звітність. Комплаєнс-система допомагає створювати та зберігати документацію, що підтверджує дотримання нормативних вимог. Це особливо важливо під час аудиторських перевірок та внутрішніх розслідувань, коли необхідно продемонструвати виконання встановлених норм та процедур. Систематизовані записи дозволяють швидко і легко надавати необхідну інформацію [19].

Відповідні аспекти демонструють, що комплаєнс-менеджмент без належної комплаєнс-системи не може бути ефективним і надійним. Впровадження такої системи є важливим кроком для забезпечення відповідності нормативним вимогам і підтримання високих стандартів діяльності компанії. Узагальнено, можна зазначити, що комплаєнс-система — це набір заходів управління та контролю в компанії, спрямованих на попередження та подолання ризиків недотримання вимог законодавства, правил, рекомендацій (зокрема, органів контролю) та етичних стандартів.

Сучасні програмні продукти реалізації стратегії системи комплаєнс менеджменту включають низку елементів аудиту відповідності (рис. 1).

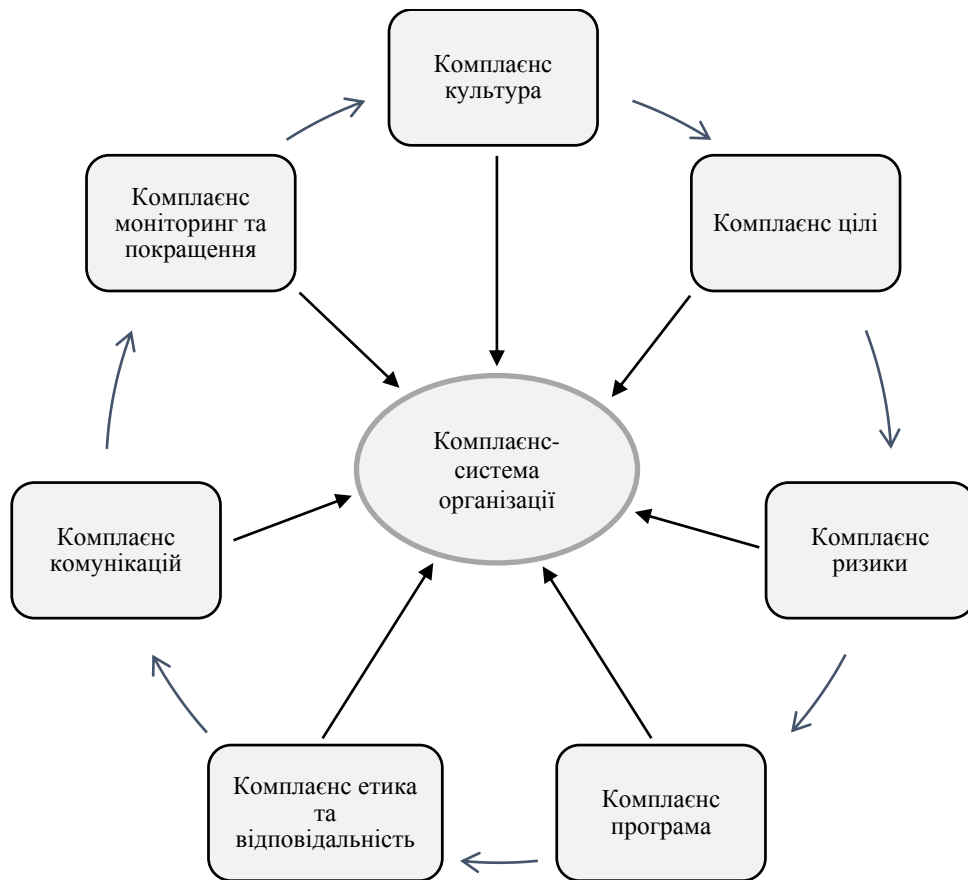


Рис. 1. Складові системи комплаєнс-менеджменту

Джерело: розроблено авторами з використанням [11; 35]

Впровадження програмного забезпечення для здійснення комплаєнс-менеджменту може допомогти отримати чітке уявлення про зобов'язання організації щодо комплаєнсу та переконатися, що всі вимоги охоплені бізнес-процесом.

Дискусія. У сфері комплаєнс-менеджменту існує багато дискусійних аспектів, зокрема щодо обсягу і меж відповідності, а також ефективності використання комплаєнс-систем. Одне з ключових питань — визначення прийнятного рівня комплаєнсу. Багато авторів підкреслюють, що ідеального комплаєнсу не існує, і компанії часто обирають «практичний комплаєнс», який передбачає відповідність лише найважливішим регуляторним вимогам.

Інша важлива дискусія стосується різниці між «формальним» і «реальним» комплаєнсом — коли компанії можуть дотримуватися вимог на папері, але ігнорувати їх на практиці. Також обговорюється проблема вартості впровадження комплаєнс-систем: деякі компанії розглядають витрати на комплаєнс як зайві, тоді як інші вважають їх необхідною інвестицією для захисту від ризиків. Значну увагу приділяють ролі комплаєнс-менеджменту у створенні етичної корпоративної культури. Чимало дослідників стверджують, що комплаєнс-системи мають не лише контролювати, але й виховувати етичну відповідальність працівників, сприяючи довготривалим перевагам для компанії. Водночас, занадто жорсткий підхід може призвести до бюрократизації процесів та зниження гнучкості. Ще один дискусійний момент полягає в тому, наскільки комплаєнс-системи повинні орієнтуватися на міжнародні стандарти або адаптуватися до місцевих умов. У підсумку, дискусії щодо ролі та меж комплаєнс-менеджменту підкреслюють важливість знаходження балансу між відповідністю, ефективністю та гнучкістю.

Висновки. Проведене дослідження свідчить про нагальну необхідність впровадження системи комплаєнс-менеджменту в сучасних підприємствах, установах та організаціях не тільки для отримання конкурентних переваг, а й для загального підвищення ефективності їх роботи, зокрема: збільшення впізнаваності бренду, що ґрунтується на засадах дотримання норм та доброчесності, відповідно визначення цілей комплаєнсу пріоритетам компанії дозволить залучити й утримати клієнтів, а також заохотить потенційних співробітників працювати в організації, підвищуючи загальну ефективність і продуктивність; зниження ризиків відбувається завдяки своєчасному попередженню правових, операційних, фінансових, технологічних та інвестиційних ризиків. Наявність системи управління відповідністю дозволяє швидко зменшити кількість випадків порушення відповідності. Дані, отримані за допомогою моніторингу в реальному часі, також можуть оптимізувати робочий процес, досягти більшої ефективності та уникнути фінансові втрати; зниження витрат досягається за рахунок зменшення юридичних витрат, пов'язаних з недотриманням вимог, що забезпечує окупність інвестицій за рахунок зменшення операційних витрат; важливим чинником в цьому аспекті є можливість автоматизації в системі комплаєнсу, щоб зменшити ризик людських помилок, які призводять до фінансових витрат; підвищення ефективності відбувається при використанні програмного забезпечення для комплаєнс-менеджменту, який може зібрати всі компоненти даних в одному централізованому місці, що дає змогу легко відстежувати відповідність і керувати нею.

Література

1. Adams G. (1994). What is compliance? *Journal of Financial Regulation and Compliance*, 2(4), 278-285. <https://doi.org/10.1108/eb024816>
2. Aronson J.K. (2007). Compliance, concordance, adherence. *British Journal of Clinical Pharmacology*, 63(4), 383-384. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2125.2007.02893.x>
3. Brenner B. (2009). The concept of management control. In *Management Control in Central and Eastern European Subsidiaries*, pp. 20-37. Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1057/9780230201743_2
4. Brown Weiss E., & Jacobson H.K. (Eds.) (1998). *Engaging countries: Strengthening compliance with environmental accords*. MIT Press.
5. Chan G. (2006). *China's compliance in global affairs: Trade, arms control, environmental protection, human rights*. World Scientific Publishing.
6. Deloitte Global (2024). Global trade compliance. URL: <https://www.deloitte.com/global/en/services/tax/services/indirect-tax-global-trade-compliance.html>
7. Ethics & Compliance Initiative (2020). *Evaluation of corporate compliance programs*. URL: <https://www.ethics.org/wp-content/uploads/Evaluation-of-Corporate-Compliance-Programs-June-2020-revision.pdf>
8. European Data Protection Board (2020). Recommendations 01/2020 on measures that supplement transfer tools to ensure compliance with the EU level of protection of personal data. URL: https://www.edpb.europa.eu/our-work-tools/documents/public-consultations/2020/recommendations-012020-measures-supplement_en
9. Fisher R. (1981). *Improving compliance with international law*. University Press of Virginia.
10. Friedman M. (1970,). The social responsibility of business is to increase its profits. *The New York Times Magazine*. URL: <https://timesmachine.nytimes.com/timesmachine/1970/09/13/223535702.html?pageNumber=37>
11. Gursky N. (2022). The fundamental guide to compliance management systems. CybeReady. URL: <https://cybeready.com/compliance/guide-to-compliance-management-systems>
12. Hamel G. (2012). *What matters now: How to win in a world of relentless change, ferocious competition and unstoppable innovation*. Jossey-Bass.
13. Hilsden R.J., & Verhoef P.H. (2000). *Complementary and alternative medicine: Challenge and change*. Pabst Science Publishers.
14. Howse R. & Ruti T. (2010). Beyond compliance: Rethinking why international law really matters. *Global Policy*, 1(2), 127-136.
15. Hryshko V. (2021). Сучасні концепції менеджменту та їх застосування в умовах діджиталізації економіки України. *Економіка і регіон*, 1(80), С. 61-67. [https://doi.org/10.26906/EiR.2021.1\(80\).2246](https://doi.org/10.26906/EiR.2021.1(80).2246)
16. Hui C. & Soltes E. (2018). Why compliance programs fail: And how to fix them. *Harvard Business Review*, 96(2), 116-125.
17. Karpushenko M. & Karpushenko O. (2023). Theoretical and methodological aspects of forming a compliance control system. *Innovative Technologies and Scientific Solutions for Industries*, 1(23), 132-142. <https://doi.org/10.30837/ITSSI.2023.23.132>
18. Kohl H. (2020). *Standards for management systems: A comprehensive guide to content, implementation tools, and certification schemes*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-35832-7>
19. Manish G., Sharman R. Walp J. & Mulgund P. (2017). Information technology risk management and compliance in modern organizations. <https://doi.org/10.4018/978-1-5225-2604-9>
20. Matveev P.S. & Mozharovskyi M.Yu. (2021). Theoretical and legal foundations of compliance measures of economic entities in Ukraine. *Actual Problems of the State and Law*, 113-125. <https://doi.org/10.32837/apdp.v0i90.3215>

21. Mozharovskiy M.Yu. (2021). Theoretical and legal analysis of the definition of the concept of «compliance» and its types. *Pravo.ua*, 2, 139-148. <https://doi.org/10.32782/LAW.UA.2021.2.21>
22. Nelson J. S. (2021). Compliance as management. In B. van Rooij & D. D. Sokol (Eds.), *The Cambridge handbook of compliance* (pp. 104–122). Cambridge University Press.
23. Raustiala K., & Slaughter A. (2002). International law, international relations and compliance. In *Handbook of International Relations* (pp. 538–558). SAGE Publications. <https://doi.org/10.4135/9781848608290>
24. Smith H.A. & McKeen J.D. (2006). Developments in practice XXI: IT in the new world of corporate governance reforms. *Communications of the Association for Information Systems*, 17, 714-727.
25. Stănescu C.G. & Zopounidis C. (2015). *Compliance and ethics in banking: Principles and practices*. Palgrave Macmillan.
26. Stöber T., Kotzian P. & Weißenberger B.E. (2019). Design matters: On the impact of compliance program design on corporate ethics. *Business Research*, 12, 383–424. <https://doi.org/10.1007/s40685-018-0075-1>
27. Taylor D.H. & Bradford W.D. (2009). *The economics of corporate compliance*. Palgrave Macmillan.
28. The National Institute of Standards and Technology (NIST). (2020). Enterprise compliance profile. Retrieved from https://csrc.nist.gov/glossary/term/enterprise_compliance_profile
29. Webster T. (2014). Paper compliance: How China implements WTO decisions. *Michigan Journal of International Law*, 35(3), 525-578.
30. What is compliance? (2021). International Compliance Association. URL: <https://www.int-comp.org/careers/a-career-in-compliance/what-is-compliance/>
31. World Bank Group. (2024). Integrity compliance guidelines. URL: <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/06476894a15cd4d6115605e0a8903f4c-0090012011/original/Summary-of-WBG-Integrity-Compliance-Guidelines.pdf>
32. World Health Organization. (2003). *Adherence to long-term therapies: Evidence for action*. WHO.
33. YouControl (2020). Комплаєнс в компанії: що потрібно знати. URL: <https://youcontrol.com.ua/blog/komplaiens-v-kompaniyi-shcho-potribno-znaty/>
34. Постанова НБУ «Про затвердження Положення про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах». (2018, червень 11). Відомості Верховної Ради України, №64. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0064500-18#Text>
35. International Compliance Assoc. (2021) URL: <https://www.int-comp.org/>

References

1. Adams, G. (1994). What is compliance? *Journal of Financial Regulation and Compliance*, 2(4), 278–285. <https://doi.org/10.1108/eb024816>
2. Aronson, J. K. (2007). Compliance, concordance, adherence. *British Journal of Clinical Pharmacology*, 63(4), 383–384. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2125.2007.02893.x>
3. Brenner, B. (2009). The concept of management control. In *Management Control in Central and Eastern European Subsidiaries* (pp. 20–37). Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1057/9780230201743_2
4. Brown Weiss, E., & Jacobson, H. K. (Eds.). (1998). *Engaging countries: Strengthening compliance with environmental accords*. MIT Press.
5. Chan, G. (2006). *Chinas compliance in global affairs: Trade, arms control, environmental protection, human rights*. World Scientific Publishing.

6. Deloitte Global. (2024). Global trade compliance. URL: <https://www.deloitte.com/global/en/services/tax/services/indirect-tax-global-trade-compliance.html>
7. Ethics & Compliance Initiative. (2020). Evaluation of corporate compliance programs. URL: <https://www.ethics.org/wp-content/uploads/Evaluation-of-Corporate-Compliance-Programs-June-2020-revision.pdf>
8. European Data Protection Board. (2020). Recommendations 01/2020 on measures that supplement transfer tools to ensure compliance with the EU level of protection of personal data. URL: https://www.edpb.europa.eu/our-work-tools/documents/public-consultations/2020/recommendations-012020-measures-supplement_en
9. Fisher, R. (1981). *Improving compliance with international law*. University Press of Virginia.
10. Friedman, M. (1970, September 13). The social responsibility of business is to increase its profits. *The New York Times Magazine*. URL: <https://timesmachine.nytimes.com/timesmachine/1970/09/13/223535702.html?pageNumber=37>
11. Gursky, N. (2022). *The fundamental guide to compliance management systems*. CybeReady. URL: <https://cybeready.com/compliance/guide-to-compliance-management-systems>
12. Hamel, G. (2012). *What matters now: How to win in a world of relentless change, ferocious competition and unstoppable innovation*. Jossey-Bass.
13. Hilsden, R. J., & Verhoef, P. H. (2000). *Complementary and alternative medicine: Challenge and change*. Pabst Science Publishers.
14. Howse, R., & Ruti, T. (2010). Beyond compliance: Rethinking why international law really matters. *Global Policy*, 1(2), 127–136.
15. Hryshko, V. (2021). Suchasni kontseptsii menedzhmentu ta yikh zastosuvannia v umovakh didzhyalizatsii ekonomiky Ukrainy. *Ekonomika i rehion*, 1(80), 61–67. [https://doi.org/10.26906/EiR.2021.1\(80\).2246](https://doi.org/10.26906/EiR.2021.1(80).2246)
16. Hui, C., & Soltes, E. (2018). Why compliance programs fail: And how to fix them. *Harvard Business Review*, 96(2), 116–125.
17. Karpushenko, M., & Karpushenko, O. (2023). Theoretical and methodological aspects of forming a compliance control system. *Innovative Technologies and Scientific Solutions for Industries*, 1(23), 132–142. <https://doi.org/10.30837/ITSSI.2023.23.132>
18. Kohl, H. (2020). *Standards for management systems: A comprehensive guide to content, implementation tools, and certification schemes*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-35832-7>
19. Manish, G., Sharman, R., Walp, J., & Mulgund, P. (2017). Information technology risk management and compliance in modern organizations. <https://doi.org/10.4018/978-1-5225-2604-9>
20. Matveev, P. S., & Mozharovskyi, M. Yu. (2021). Theoretical and legal foundations of compliance measures of economic entities in Ukraine. *Actual Problems of the State and Law*, 113–125. <https://doi.org/10.32837/apdp.v0i90.3215>
21. Mozharovskyi, M. Yu. (2021). Theoretical and legal analysis of the definition of the concept of «compliance» and its types. *Pravo.ua*, 2, 139–148. <https://doi.org/10.32782/LAW.UA.2021.2.21>
22. Nelson, J. S. (2021). Compliance as management. In B. van Rooij & D. D. Sokol (Eds.), *The Cambridge handbook of compliance* (pp. 104–122). Cambridge University Press.
23. Raustiala, K., & Slaughter, A. (2002). *International law, international relations and compliance*. In *Handbook of International Relations* (pp. 538–558). SAGE Publications. <https://doi.org/10.4135/9781848608290>
24. Smith, H. A., & McKeen, J. D. (2006). Developments in practice XXI: IT in the new world of corporate governance reforms. *Communications of the Association for Information Systems*, 17, 714–727.

25. Stănescu, C. G., & Zopounidis, C. (2015). *Compliance and ethics in banking: Principles and practices*. Palgrave Macmillan.
26. Stöber, T., Kotzian, P., & Weißenberger, B. E. (2019). Design matters: On the impact of compliance program design on corporate ethics. *Business Research*, 12, 383–424. <https://doi.org/10.1007/s40685-018-0075-1>
27. Taylor, D. H., & Bradford, W. D. (2009). *The economics of corporate compliance*. Palgrave Macmillan.
28. The National Institute of Standards and Technology (NIST). (2020). Enterprise compliance profile. URL: https://csrc.nist.gov/glossary/term/enterprise_compliance_profile
29. Webster, T. (2014). Paper compliance: How China implements WTO decisions. *Michigan Journal of International Law*, 35(3), 525–578.
30. What is compliance? (2021). International Compliance Association. URL: <https://www.int-comp.org/careers/a-career-in-compliance/what-is-compliance/>
31. World Bank Group. (2024). Integrity compliance guidelines. URL: <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/06476894a15cd4d6115605e0a8903f4c-0090012011/original/Summary-of-WBG-Integrity-Compliance-Guidelines.pdf>
32. World Health Organization. (2003). Adherence to long-term therapies: Evidence for action. WHO.
33. YouControl. (2020). Komplaiens v kompanii: shcho potribno znaty. URL: <https://youcontrol.com.ua/blog/komplaiens-v-kompaniyi-shcho-potribno-znaty/>
34. Postanova NBU «Pro zatverdzhennia Polozhennia pro orhanizatsiiu systemy upravlinnia ryzykamy v bankakh Ukrainy ta bankivskykh hrupakh». (2018, June 11). Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy, (№64). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0064500-18#Text>
35. International Compliance Assoc. (2021) URL: <https://www.int-comp.org/>