

Юлія Дуднієва¹, Олександр Артем'єв²

РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ І КОМПЛІАЄНС У СИСТЕМІ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ НА ЗАСАДАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ: ІНТЕГРОВАНІЙ ПІДХІД

У статті представлено авторський підхід до інтеграції ризик-менеджменту, комплаєнсу та принципів сталого розвитку в системі корпоративного управління. Запропоновано модель рівнів зрілості комплаєнс-менеджменту, що відображає ступінь його інтеграції з ризик-менеджментом та стратегічними управлінськими процесами. Модель ґрунтується на поєднанні ризик-орієнтованого підходу, нормативно-етичних механізмів комплаєнсу та стратегічних орієнтирів сталого розвитку. Зроблено висновок, що застосування запропонованого підходу сприяє підвищенню адаптивності та стійкості корпоративного управління в умовах зростаючої невизначеності.

Ключові слова: ризик-менеджмент, комплаєнс-менеджмент, корпоративне управління, сталий розвиток, ESG, ESG-ризик, інтегрований підхід

Рис. 1. Табл. 1 Літ. 15.

DOI: 10.32752/1993-6788-2025-1-293-194-204

Iuliia Dudnieva, Oleksandr Artemiev

RISK MANAGEMENT AND COMPLIANCE IN THE CORPORATE GOVERNANCE SYSTEM BASED ON THE PRINCIPLES OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT: AN INTEGRATED APPROACH

The article presents an author's approach to integrating risk management, compliance management, and sustainable development principles within corporate governance systems. A compliance management maturity model is proposed, reflecting the degree of its integration with risk management and strategic management processes. The model is based on the combination of a risk-oriented approach, regulatory and ethical compliance mechanisms, and sustainability-oriented strategic priorities. The study concludes that the application of the proposed approach enhances the adaptability and resilience of corporate governance under conditions of increasing uncertainty.

Keywords: risk management; compliance management; corporate governance; sustainable development; ESG; ESG risks; integrated approach.

Peer-reviewed, approved and placed: 12.11.2025

Постановка проблеми. Сучасні компанії функціонують в умовах постійного ускладнення зовнішнього середовища, що поєднує регуляторну нестабільність, підвищені вимоги до прозорості бізнесу, посилення уваги з боку стейкхолдерів та необхідність дотримання принципів сталого розвитку. За цих умов традиційні підходи до комплаєнс-менеджменту, орієнтовані переважно на формальне виконання нормативних вимог, дедалі частіше виявляються недостатніми для забезпечення довгострокової стійкості та конкурентоспроможності компаній.

На практиці комплаєнс нерідко залишається ізольованою функцією контролю, слабо пов'язаною зі стратегічним управлінням і системою ризик-

¹ V.N. Karazin Kharkiv National University, Kharkiv, Ukraine.

² V.N. Karazin Kharkiv National University, Kharkiv, Ukraine.

менеджменту. Це призводить до ситуації, коли дотримання вимог законодавства не супроводжується зниженням ключових ризиків, а реалізація принципів сталого розвитку має декларативний характер. Водночас управлінські рішення, прийняті без урахування комплаєнс- та ESG-ризиків, можуть створювати додаткові загрози регуляторного, фінансового, репутаційного, соціального характеру. У зв'язку з цим актуалізується проблема формування інтегрованого підходу до корпоративного управління, який поєднає ризик-орієнтоване управління, комплаєнс-менеджмент і принципи сталого розвитку в єдину логічну систему. Недостатня розробленість таких інтегрованих моделей в науковій літературі, а також обмеженість практичних інструментів їх впровадження зумовлюють необхідність подальших досліджень у цьому напрямі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У наукових дослідженнях останніх років комплаєнс-менеджмент дедалі частіше розглядається як важлива складова сучасного корпоративного управління, що виходить за межі суто правового або контрольного інструментарію. У вітчизняній та зарубіжній літературі простежується чітка тенденція до переосмислення ролі комплаєнс-менеджменту у системі управління підприємством, зокрема в контексті зростання регуляторного тиску, підвищення вимог до прозорості діяльності бізнесу та поширення принципів сталого розвитку. При цьому більшість авторів сходяться на думці, що ефективність комплаєнс-менеджменту безпосередньо залежить від ступеня його інтеграції в загальну систему корпоративного управління, а не від формальної наявності політик і процедур. [1-4].

Значну кількість досліджень присвячено визначенню сутності та структури системи комплаєнс-менеджменту. У цих роботах комплаєнс трактується як комплекс взаємопов'язаних елементів, що забезпечують відповідність діяльності організації вимогам законодавства, внутрішніх регламентів, етичних норм та міжнародних стандартів. Зокрема, в елементному підході виокремлюються комплаєнс-програма, цілі комплаєнсу, управління комплаєнс-ризиками, культура комплаєнсу, етичні засади, комунікації та моніторинг, які мають функціонувати як єдина система [3]. Подібної позиції дотримуються й автори, зокрема Бортнікова М. Г., Стасюк Н. Р., Малиновська Ю. Б. [4], Овсієнко О. В. [5], Масленников Є. І. [6], Луньова В. [7], які досліджують прикладний інструментарій комплаєнсу на вітчизняних підприємствах, підкреслюючи необхідність узгодження комплаєнс-заходів із корпоративними цілями та механізмами управління ризиками.

Окремий напрям наукових досліджень стосується ризик-орієнтованого підходу до побудови комплаєнс-менеджменту. У межах цього підходу комплаєнс-менеджмент розглядається як інструмент превентивного управління ризиками, який дозволяє своєчасно ідентифікувати загрози фінансового, репутаційного та стратегічного характеру. Найбільш послідовно цей підхід представлений у дослідженнях фінансового сектору, де комплаєнс-менеджмент безпосередньо пов'язується з управлінням банківськими ризиками [1, 6], та підвищенням якості корпоративного управління. Разом із

тим у більшості робіт ризик-орієнтованість обмежується окремими процедурами або галузевими прикладами, не формуючи цілісної управлінської концепції на рівні компанії в цілому.

Важливим доповненням до традиційного розуміння комплаєнсу стали дослідження, присвячені його поведінковому та культурному вимірам. Зарубіжні автори звертають увагу на те, що формально побудовані системи комплаєнс-менеджменту не завжди призводять до реального зниження порушень, якщо в компанії відсутня культура доброчесності та підтримка з боку вищого керівництва [7]. У таких випадках комплаєнс-менеджмент може набувати формального характеру, зводячись до виконання мінімальних вимог без суттєвого впливу на управлінські рішення та поведінку персоналу. Ці висновки є особливо важливими для розуміння обмежень формального підходу до комплаєнсу [6] та підкреслюють необхідність його поєднання з інструментами управління корпоративною культурою.

У контексті сталого розвитку комплаєнс-менеджмент усе частіше розглядається як інституційний механізм забезпечення прозорості, підзвітності та довіри між компанією та її стейкхолдерами. У наукових працях наголошується на зв'язку комплаєнс-менеджменту з досягненням цілей сталого розвитку [9], зокрема у частині боротьби з корупцією [11], дотримання етичних стандартів, захисту прав зацікавлених сторін і формування відповідальної корпоративної поведінки [3]. Окремі галузеві роботи демонструють роль комплаєнс-менеджменту у забезпеченні прозорості та безперервності бізнес-процесів, зокрема у сферах із високим рівнем державного регулювання [10]. Разом із тим у більшості досліджень зв'язок комплаєнс-менеджменту зі сталим розвитком має декларативний характер і рідко розкривається через конкретні управлінські механізми або інтегровані моделі взаємодії.

Таким чином, аналіз наукових джерел свідчить про наявність ґрунтовних напрацювань щодо структури комплаєнс-менеджменту, його інструментарію та ролі у протидії корупції й підвищенні прозорості бізнесу [4, 6, 11]. Водночас у сучасній науковій літературі недостатньо уваги приділяється комплексному розгляду комплаєнс-менеджменту як інтегрованого елементу системи корпоративного управління, що поєднує ризик-менеджмент та реалізацію принципів сталого розвитку. Це обумовлює актуальність подальших досліджень у напрямі формування цілісних управлінських моделей, здатних забезпечити довгострокову стійкість бізнесу в умовах високого рівня невизначеності.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування інтегрованого підходу до поєднання ризик-менеджменту, комплаєнсу та принципів сталого розвитку в системі корпоративного управління, а також розроблення моделі рівнів зрілості системи комплаєнс-менеджменту з урахуванням ступеня її інтеграції в управлінські та бізнес-процеси компанії.

Основні результати дослідження. Сучасне корпоративне управління функціонує в умовах високого рівня невизначеності, що обумовлює необхідність перегляду традиційних підходів до організації управлінських процесів. Одночасна дія таких чинників як ускладнення, а в деяких випадках зростання регуляторного навантаження, посилення уваги до впровадження

принципів сталого розвитку та етичного управління в підприємницькі практики призводять до необхідності не просто реагувати на порушення, але і використовувати управлінські механізми запобігання їх виникненню. Відповідно комплаєнс-менеджмент трансформується з інструменту контролю відповідності у ключовий елемент системи стратегічного ризико-орієнтованого корпоративного управління.

Ризик-орієнтований підхід у корпоративному управлінні передбачає системне врахування ризиків на всіх рівнях прийняття управлінських рішень [12]. Ризико-орієнтоване управління фокусується не на усуненні негативних наслідків подій, а на ідентифікації, оцінюванні та встановленні пріоритетів потенційних загроз з метою проактивного реагування.

У межах такого підходу комплаєнс-менеджмент розглядається як складова системи управління ризиками, як інструмент мінімізації комплексних загроз, а не як ізольована контрольна функція. Комплаєнс-ризиками перестають бути виключно правовою категорією та інтегруються в загальну систему корпоративних ризиків поряд із фінансовими, операційними, стратегічними та репутаційними ризиками [6]. Порушення вимог законодавства, внутрішніх політик або етичних стандартів призводить не лише до санкцій з боку регуляторів, але й до втрати довіри з боку інвесторів, партнерів, споживачів, громадськості, що безпосередньо впливає на стійкість бізнесу.

Важливим аспектом ризик-орієнтованого комплаєнс-менеджменту є його стратегічна орієнтація. Це означає, що вимоги відповідності, етичні стандарти та пов'язані з цим ризиками мають враховуватись ще на етапі формування корпоративної стратегії, забезпечуючи більшу передбачуваність подій та позитивно впливаючи на стійкість розвитку компанії. Стратегічні цілі узгоджуються з ризиковим профілем, що позитивно впливає на зменшення імовірності виникнення регуляторних, репутаційних, соціальних, екологічних, стратегічних ризиків у довгостроковій перспективі.

Окремої уваги заслуговує взаємозв'язок комплаєнс-менеджменту та принципів сталого розвитку. Реалізація ESG-підходів на корпоративному рівні неможлива без ефективних механізмів контролю відповідності, які забезпечують дотримання екологічних, соціальних та управлінських зобов'язань. У цьому сенсі комплаєнс-менеджмент виступає практичним інструментом імплементації сталого розвитку, переводячи задекларовані цінності у площину конкретних управлінських рішень і процедур [9]. Водночас саме ризик-орієнтований підхід дозволяє ідентифікувати ESG-ризиками та оцінити їхній вплив на довгострокову стійкість компанії.

Поєднання ризик-орієнтованого управління та комплаєнсу формує основу для переходу до інтегрованої моделі корпоративного менеджменту, орієнтованої на забезпечення стійкого розвитку. У межах такої моделі комплаєнс-менеджмент розглядається не як допоміжна функція, а як системний елемент управління, що забезпечує узгодженість між стратегічними цілями, управлінням ризиками та очікуваннями ключових стейкхолдерів. Таке поєднання позитивно впливає на рівень адаптивності компаній до змін зовнішнього контексту та зміцнення їх позицій в конкурентному середовищі.

Застосування ризик-орієнтованого підходу до комплаєнс-менеджменту дозволяє більш обґрунтовано оцінити його роль у системі корпоративного управління. Формальне дотримання нормативних вимог саме по собі не забезпечує ані зниження ризиків, ані досягнення стратегічних цілей компанії, якщо комплаєнс-менеджмент не пов'язаний з управлінськими рішеннями. У цьому контексті аналіз рівнів зрілості системи комплаєнс-менеджменту дає змогу визначити, наскільки останній інтегрований у процеси ризик-менеджменту та підтримує реалізацію принципів сталого розвитку на різних етапах розвитку компанії.

В основу виділення рівнів зрілості покладено підходи до оцінювання зрілості управлінських систем (зокрема у сфері ризик-менеджменту та корпоративного управління), де розглядається поступовий перехід від фрагментарних та суто нормативних підходів до інтегрованих та стратегічно узгоджених. Подібна логіка еволюції комплаєнс-менеджменту простежується і в наукових дослідженнях моделей зрілості, зокрема в Compliance Function Maturity Model (CFMM), запропонованій Н. Antonsen [13], а також у роботах, які присвячено оцінюванню зрілості комплаєнс-систем в окремих галузях, зокрема [14].

Рівні зрілості систему комплаєнс-менеджменту представлено у таблиці 1.

Аналіз рівнів зрілості системи комплаєнс-менеджменту свідчить, що ефективність комплаєнсу визначається не стільки наявністю формалізованих процедур, скільки глибиною його інтеграції у систему корпоративного управління, ризик-менеджменту та сталого розвитку. Саме це обґрунтовує доцільність переходу до інтегрованих управлінських моделей, здатних поєднати ризик-орієнтоване управління, комплаєнс і принципи сталого розвитку в єдину логічну конструкцію.

Інтегрована концепція ризик-менеджменту, сталого розвитку та комплаєнс-менеджменту ґрунтується на ідеї взаємодоповнюваності трьох ключових компонентів сучасного корпоративного менеджменту та забезпечує підсилення корпоративної стійкості та адаптивності до турбулентності зовнішнього середовища.

Ризик-менеджмент у цій концепції є аналітичною основою прийняття управлінських рішень з врахуванням ступеню невизначеності та особливостей альтернатив; виступає як механізм, який дозволяє узгодити короткострокові рішення з їх наслідками у перспективі. Інтеграція ризик-менеджменту у бізнес-процеси, як то планування, бюджетування, закупівля матеріальних ресурсів, управління персоналом, взаємодія з контрагентами тощо, дозволяє компанії оцінювати імовірність порушень вимог, розміри можливих втрат та потенційні наслідки для репутації та довіри з боку стейкгольдерів. Наприклад, ризик-менеджмент допомагає формалізувати вимоги до контрагентів компанії та критерії відповідальної поведінки через вимір конкретних ризиків (ризик порушення ланцюгів постачання, ризик порушення прав працівників, санкційний ризик, корупційний ризик тощо). Ідентифіковані ризики трансформуються у конкретні управлінські дії, які включають перевірку контрагентів за затвердженою процедурою, запровадження контрольних точок у бізнес-процесах, розробку внутрішніх політик, навчання персоналу,

організацію діючих каналів повідомлень про порушення, проведення аудиту, застосування цифрових інструментів для постійного моніторингу процесів [15].

Таблиця 1. Рівні зрілості системи комплаєнс-менеджменту в корпоративному управлінні, розроблено на основі [3, 13, 14]

Рівень зрілості	Характеристика	Особливості управління комплаєнс-ризиками	Інтеграція в систему корпоративного управління	Управлінський результат
Формальний	Комплаєнс має формальний характер і зосереджується на виконанні мінімальних вимог законодавства та регуляторів	Реактивне управління; дії здійснюються переважно після виявлення порушень або застосування санкцій	Комплаєнс ізольований від управлінських процесів і стратегічних рішень	Забезпечується відповідність нормативним вимогам і мінімізація ризику формальних санкцій за їх порушення; не забезпечується комплексний захист від репутаційних і стратегічних ризиків
Процедурний	Комплаєнс охоплює основні бізнес-процеси та внутрішні регламенти; сформовано базові політики	Часткове виявлення та контроль комплаєнс-ризиків; запроваджено моніторинг і внутрішній контроль	Обмежена інтеграція; слабкий зв'язок зі стратегічним плануванням і ризик-менеджментом	Зростає керованість внутрішніх процесів і знижується ймовірність повторних порушень
Інтегрований	Комплаєнс охоплює правові, етичні, екологічні, соціальні та управлінські зобов'язання	Управління ESG-ризиками поряд із традиційними комплаєнс-ризиками	Тісний зв'язок із принципами сталого розвитку та взаємодією зі стейкхолдерами	Підвищується довіра до компанії та підтримується реалізація цілей сталого розвитку
Проактивний та цифровий	Комплаєнс інтегрований у корпоративну культуру та підтримується цифровими інструментами	Прогнозування ризиків, проактивне реагування на зміни зовнішнього середовища	Повна інтеграція з корпоративним управлінням, ризик-менеджментом і ESG-стратегією	Забезпечується висока адаптивність і довгострокова конкурентоспроможність компанії

Комплаєнс-менеджмент виконує нормативну та поведінкову функцію, забезпечуючи нормативну та етичну узгодженість управлінських і бізнес-

процесів із зовнішніми вимогами та внутрішніми цінностями компанії [8, 10]. Особливо актуальним це є в ситуаціях виникнення етичних дилем та регуляторної невизначеності. У реальній діяльності компанії постійно стикаються з ситуаціями, у яких правові вимоги є фрагментарними, суперечливими або такими, що мають неоднозначне трактування щодо допустимості певних дій. Це може стосуватись взаємодії з контрагентами, моделей оптимізації податкового навантаження, взаємодії з державними органами, кадрової роботи та використання персональних даних, маркетингових підходів та практик тощо. Нормативна та етична узгодженість процесів означає, що компанія заздалегідь визначає критерії та процедури, за якими оцінюється допустимість управлінських рішень в описаних ситуаціях. З практичної точки зору це дозволяє уникнути ситуації, коли однакові дії по-різному оцінюються різними менеджерами у різних підрозділах через суб'єктивне ставлення, особистий досвід, тиск з боку керівництва, неформальні управлінські практики тощо. Загроза такого суб'єктивного підходу особливо чітко проявляється у великих за розмірами диверсифікованих компаніях.

У межах інтегрованої концепції, яка розглядається, принципи сталого розвитку виконують стратегічну та ціннісну функцію, визначають стратегічні орієнтири розвитку компанії. Відбувається зміщення акценту з короткострокових фінансових результатів на ESG-наслідки у довготривалій перспективі та може призвести до перегляду стратегічних пріоритетів діяльності. Соціальна відповідальність бізнесу тут розглядається як складова корпоративного управління. Врахування соціальних та екологічних наслідків при прийнятті управлінських рішень щодо управління персоналом, якості та безпеки продукції, умов праці, впливу на довкілля призводить до зростання корпоративної стійкості та конкурентоспроможності.

Розмірковуючи над довгостроковими векторами розвитку вітчизняних бізнес-структур, варто розуміти, що глобальні кризи та війна на території України висувають на перший план забезпечення саме операційної стійкості. В таких умовах саме здатність компанії підтримувати ліквідність та безперервність бізнес-процесів стає передумовою її подальшого існування. Але важливість «виживання» та орієнтація на короткострокові результати означає не відмову від принципів сталого розвитку, а потребу їх адаптації до актуального кризового контексту. Йдеться про вибір таких короткострокових рішень, що не формують критичних обмежень для відновлення бізнесу після стабілізації зовнішнього середовища. Тут принципи сталого розвитку виконують стабілізуючу функцію, знижуючи ймовірність управлінських рішень із незворотними негативними наслідками.

У межах цієї концепції три її компоненти – ризик-менеджмент, сталий розвиток та комплаєнс-менеджмент – розглядаються у постійному зворотному зв'язку, тобто ризик-менеджмент виявляє «слабкі місця», потенційні ризикові зони, комплаєнс-менеджмент формалізує управлінські реакції, а сталий розвиток коригує стратегічні пріоритети й межі допустимості рішень. У сукупності забезпечується формальна узгодженість управлінських функцій та синергетичний ефект підвищення адаптивності компанії до змін

зовнішнього контексту, що є передумовою стійкої довгострокової конкурентоспроможності.

Інтегрована концепція, яка розглядається у мажах цього дослідження, орієнтована як на оперативне управління, так і на стратегічний розвиток. Її використання дозволяє уникати ситуацій, коли стратегічні рішення формально відповідають бізнес-цілям, але водночас призводять до збільшення регуляторних або репутаційних ризиків. Комплаєнс-менеджмент у цьому контексті виконує функцію підтримки стратегічного управління, оптимізації ризикового профілю компанії та виконання зобов'язань у сфері сталого розвитку.

Важливою перевагою цієї концепції є розподіл відповідальності за дотримання принципів комплаєнс-менеджменту та управління ризиками між усіма рівнями корпоративного управління. Рада директорів і представники топ-менеджменту мають забезпечувати стратегічне узгодження ризиків, комплаєнсу та ESG-цілей, функціональні підрозділи відповідають за практичне впровадження цих рішень в операційну діяльність компанії. Це сприяє формуванню культури відповідальності та підвищує загальну якість управлінських рішень шляхом врахування потенційних ризиків та комплаєнс-вимог на етапі підготовки цих рішень.

Таким чином, інтегрована концепція управління ризиками, сталого розвитку та комплаєнс-менеджменту відображає логічний етап еволюції корпоративного менеджменту в умовах зростання невизначеності та складності зовнішнього контексту. Реалізація такої концепції створює передумови для переходу від фрагментарних управлінських практик до цілісної моделі корпоративного управління, здатної адекватно реагувати на сучасні виклики.

Взаємозв'язок та взаємодоповнюваність компонентів візуально представлено в моделі на рис. 1.

В запропонованій моделі управління ризиками виконує аналітичну функцію, перш за все, спрямовано на виявлення потенційних ризикових сфер бізнес-діяльності. Комплаєнс-менеджмент забезпечує узгодженість бізнес-процесів та управлінських рішень з нормативними вимогами та етичними стандартами; принципи сталого розвитку є стратегічними орієнтирами в процесі розробки рішень на різних рівнях управління. Як результат, досягається вищий рівень адаптивності бізнесу через узгодження управлінських дій операційного рівня з довгостроковими цілями розвитку компанії.

Висновки. В умовах зростаючої складності та невизначеності бізнес-середовища комплаєнс-менеджмент не може розглядатися тільки як інструмент контролю за дотриманням нормативних вимог. Ефективність комплаєнс-менеджменту зростає тоді, коли він інтегрується з управлінням ризиками та принципами сталого розвитку. При цьому управління ризиками забезпечує ідентифікацію та оцінку загроз, а сталий розвиток задає стратегічні та ціннісні орієнтири. Комплаєнс-менеджмент при цьому забезпечує нормативну та етичну відповідність управлінських та бізнес-процесів процесів. Така інтеграція сприяє переходу від реактивних управлінських

рішень до більш проактивного й стратегічно спрямованого підходу до корпоративного управління, підвищення адаптивності до змін зовнішнього середовища.

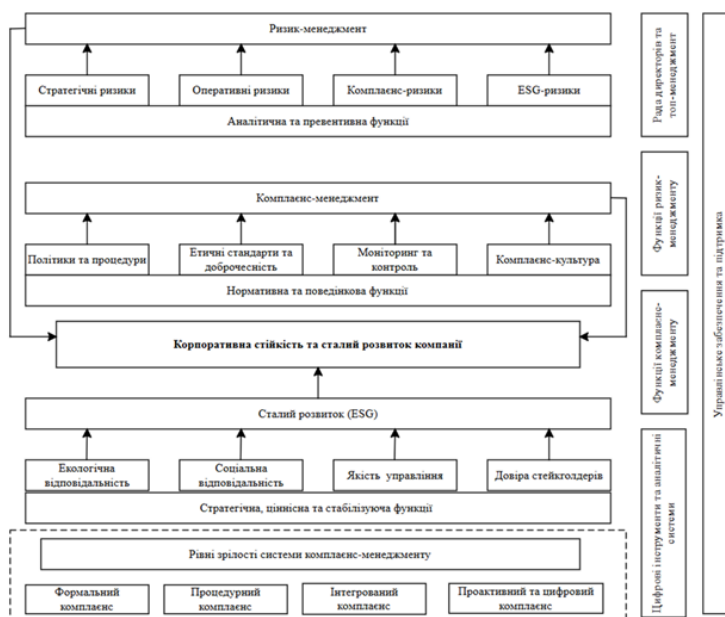


Рис. 1. Модель інтеграції управління ризиками, сталого розвитку та комплаєнс-менеджменту в системі корпоративного управління

Запропонована модель рівнів зрілості системи комплаєнс-менеджменту дозволяє оцінити рівень формалізації комплаєнс-процедур, ступінь їх інтеграції у процеси управління ризиками та реалізації принципів сталого розвитку. Використання цієї моделі дає можливість аналітично оцінювати стан та рівень корпоративного управління, який, в свою чергу, є основою для вибору адекватних управлінських рішень в залежності від етапу зрілості системи.

Подальші наукові дослідження будуть спрямовані на аналіз галузевих особливостей інтеграції ризик-орієнтованого комплаєнс-менеджменту та ESG-підходів у практиці корпоративного управління.

1. Охрименко І.Б., Примостка Л. О. Комплаєнс-менеджмент у банку: сутність, значення в корпоративному управлінні та ключові аспекти впровадження. Актуальні питання у сучасній науці. 2025. № 4(34). С. 104-132. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2025-4\(34\)-104-132](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2025-4(34)-104-132)

2. Сагайдак М. П., Маринюк І. О. Дослідження теоретичних основ формування системи комплаєнс-менеджменту організацій. Вчені записки : зб. наук. пр. / М-во освіти і науки України, Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана ; редкол.: О. Яценко (голов. ред.) та ін. Київ : КНЕУ, 2024. Вип. 37. С. 108–120. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/48313>

3. Маринюк І. О. Концептуальні засади формування системи комплаєнс-менеджменту: елементний підхід. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки». 2025. № 6 (98). С. 124-133. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-6-11129>

4. Бортнікова М. Г., Стасюк Н. Р., Малиновська Ю. Б. Формування прикладного інструментарію компаєнсу на вітчизняних підприємствах. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. 2023. № 1(9). С. 11–17. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2023/sep/31248/menedzhment-15-21.pdf>
5. Овсієнко О. В. Компаєнс у бізнес-адмініструванні та його роль у створенні ефективних норм господарської поведінки. Економічний простір. 2018. № 134. С. 173–185. DOI: <https://doi.org/10.30838/PES.2224.050618.173.121>
6. Карпушенко М., Карпушенко О. Теоретико-методологічні аспекти формування системи компаєнс-контролю. Сучасний стан наукових досліджень та технологій в промисловості. 2023. № 1(23). С. 132–142. DOI: <https://doi.org/10.30837/ITSSI.2023.23.132>
7. Яценко М. С., Коваленко А. Б. Управління компаєнс-діяльністю підприємства в умовах глобалізаційних обмежень. Економіка: реалії часу. 2020. № 5(51). С. 73–79. DOI: <https://doi.org/10.15276/ETR.05.2020.10>; <https://doi.org/10.5281/zenodo.4541331>
8. Масленніков Є. І. Компаєнс-менеджмент в системі управління підприємством. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2025. Т. 24, № 2(60). С. 140–164. DOI: [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2025.2\(60\).341087](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2025.2(60).341087)
9. Fomenko A., Hrinchenko H. Systemic basis for implementing compliance management as a framework for sustainable development of Ukrainian enterprises. Адаптивне управління: теорія і практика. Серія: Економіка. 2024. № 19(38). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-19\(38\)-07](https://doi.org/10.33296/2707-0654-19(38)-07)
10. Луньова В. Впровадження функцій компаєнс-менеджменту для зростання прозорості бізнесу підприємств. Економіка та суспільство. 2023. № 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-132>
11. Гура В.В. Система компаєнс як спосіб подолання корупції. Економіка та суспільство. 2023. № 52. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-77>
12. Дуднева, Ю., Зайцева, А. Ризик-орієнтоване управління підприємствами в умовах невизначеності зовнішнього контексту. Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка. 2023. № 15(30). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-15\(30\)-10](https://doi.org/10.33296/2707-0654-15(30)-10)
13. Antonsen H. H., Madsen D. III. Developing a maturity model for the compliance function of investment firms: a preliminary case study from Norway. Administrative Sciences. 2021. Vol. 11, No. 4. Article 109. DOI: <https://doi.org/10.3390/admsci11040109>
14. Nuffer A.-K., Schmidt C., Biggel S., Deckelmann S., Schneider R., Miehe R. Towards evaluating material compliance maturity in manufacturing companies: conceptual basics of a model-based assessment approach. Procedia CIRP. 2025. Vol. 135. P. 1088–1093. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.procir.2024.12.105>
15. Coglianesi C. and Nash J. Compliance Management Systems: Do They Make a Difference? (August 25, 2020). in Cambridge Handbook of Compliance (D. Daniel Sokol & Benjamin van Rooij eds., Cambridge University Press, 2021), U of Penn, Inst for Law & Econ Research Paper No. 20-35. URL: <https://ssrn.com/abstract=3598264>

1. Okhrymenko I.B., Prymostka L. O. Komplaiens-menedzhment u banku: sutnist, znachennia v korporatyvnomu upravlinni ta kliuchovi aspekty vprovadzhennia. Aktualni pytannia u suchasni nauksi. 2025. № 4(34). pp. 104–132. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2025-4\(34\)-104-132](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2025-4(34)-104-132)
2. Sahaidak M. P., Maryniuk I. O. Doslidzhennia teoretychnykh osnov formuvannia systemy komplaiens-menedzhmentu orhanizatsii. Vcheni zapysky : zb. nauk. pr. / M-vo osvity i nauky Ukrainy, Kyiv. nats. ekon. un-t im. Vadyrna Hetmana ; redkol.: O. Yatsenko (holov. red.) ta in. Kyiv : KNEU, 2024. Vyp. 37. pp. 108–120. Available at: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/48313>
3. Maryniuk I. O. Kontseptualni zasady formuvannia systemy komplaiens-menedzhmentu: elementnyi pidkhd. Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal «Internauka». Seriia: «Ekonomiczni nauky». 2025. № 6 (98). pp. 124–133. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-6-11129>
4. Bortnikova M. H., Stasiuk N. R., Malynovska Yu. B. Formuvannia prykladnoho instrumentariu komplaiensu na vitchyznianskykh pidpriemstvakh. Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia ta problemy rozvytku. 2023. № 1(9). pp. 11–17. Available at: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2023/sep/31248/menedzhment-15-21.pdf>
5. Ovsienko O. V. Komplaiens u biznes-administruvanni ta yoho rol u stvorenni efektyvnykh norm hospodarskoi povedinky. Ekonomichniyi prostir. 2018. № 134. pp. 173–185. DOI: <https://doi.org/10.30838/PES.2224.050618.173.121>

6. Karpushenko M., Karpushenko O. Teoretyko-metodolohichni aspekty formuvannia systemy komplaiens-kontroliu. Suchasnyi stan naukovykh doslidzhen ta tekhnolohii v promyslovosti. 2023. № 1(23). pp. 132–142. DOI: <https://doi.org/10.30837/ITSSI.2023.23.132>
7. Yatsenko M. S., Kovalenko A. B. Upravlinnia komplaiens-diialnistiu pidpriemstva v umovakh hlobalizatsiinykh obmezhen. Ekonomika: realii chasu. 2020. № 5(51). pp. 73–79. DOI: <https://doi.org/10.15276/ETR.05.2020.10>; <https://doi.org/10.5281/zenodo.4541331>
8. Maslennikov Ye. I. Komplaiens-menedzhment v systemi upravlinnia pidpriemstvom. Rynkova ekonomika: suchasna teoriia i praktyka upravlinnia. 2025. T. 24, № 2(60). pp. 140–164. DOI: [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2025.2\(60\).341087](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2025.2(60).341087)
9. Fomenko A., Hrinchenko H. Systemic basis for implementing compliance management as a framework for sustainable development of Ukrainian enterprises. Adaptivne upravlinnia: teoriia i praktyka. Seriya: Ekonomika. 2024. № 19(38). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-19\(38\)-07](https://doi.org/10.33296/2707-0654-19(38)-07)
10. Lunova V. Vprovadzhennia funktzii komplaiens-menedzhmentu dlia zrostantia prozorosti biznesu pidpriemstv. Ekonomika ta suspilstvo. 2023. № 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-132>
11. Hura V.V. Systema komplaiens yak sposib podolannia koruptsii. Ekonomika ta suspilstvo. 2023. № 52. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-77>
12. Dudnieva, Yu., Zaitseva, A. Ryzik-orientovane upravlinnia pidpriemstvamy v umovakh nevyznachenosti zovnishnoho kontekstu. Adaptivne upravlinnia: teoriia i praktyka. Seriya Ekonomika. 2023. № 15(30). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-15\(30\)-10](https://doi.org/10.33296/2707-0654-15(30)-10)
13. Antonsen H. H., Madsen D. III. Developing a maturity model for the compliance function of investment firms: a preliminary case study from Norway. Administrative Sciences. 2021. Vol. 11, No. 4. Article 109. DOI: <https://doi.org/10.3390/admsci11040109>
14. Nuffer A.-K., Schmidt C., Biggel S., Deckelmann S., Schneider R., Miede R. Towards evaluating material compliance maturity in manufacturing companies: conceptual basics of a model-based assessment approach. Procedia CIRP. 2025. Vol. 135. P. 1088–1093. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.procir.2024.12.105>.
15. Coglianese C. and Nash J. Compliance Management Systems: Do They Make a Difference? (August 25, 2020). in Cambridge Handbook of Compliance (D. Daniel Sokol & Benjamin van Rooij eds., Cambridge University Press, 2021), U of Penn, Inst for Law & Econ Research Paper No. 20-35. URL: <https://ssrn.com/abstract=3598264>