

УДК: 341, 336.

Т. О. Кортукова,
ORCID: 0000-0002-3376-0159

Є. Ю. Колосовський,
ORCID: 0009-0007-5720-6367

І. І. Башта
ORCID: 0000-0003-0438-1464

МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ЗАСТОСУВАННЯ КОМПЛАЄНС У СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

Стаття присвячена комплексному аналізу розвитку та впровадження комплаєнсу в системі економічної безпеки підприємства з урахуванням сучасних регуляторних, організаційних та глобальних тенденцій. Актуальність дослідження зумовлена трансформацією нормативного середовища України у 2024–2025 рр., посиленням антикорупційних вимог, імплементацією міжнародних стандартів доброчесності та необхідністю підвищення прозорості бізнес-процесів для забезпечення стійкості підприємств в умовах воєнної та поствоєнної економіки. У статті обґрунтовано необхідність законодавчого закріплення механізму «compliance defense». Особливу увагу приділено статусу комплаєнс-офіцера, цифровізації процесів моніторингу та вдосконаленню захисту викривачів. Запропоновано перехід від каральної до стимулюючої моделі державного регулювання. Методологія дослідження включає контент-аналіз нормативних актів, порівняльний аналіз міжнародних моделей комплаєнсу та структурно-функціональний підхід до оцінки впливу комплаєнс-процедур на економічну безпеку. У статті визначено гіпотезу про те, що інтеграція міжнародних стандартів комплаєнсу сприяє підвищенню ефективності системи ризик-менеджменту підприємства та зміцненню його конкурентних позицій. Результати дослідження можуть бути використані для удосконалення корпоративної політики, формування комплаєнс-програм та розвитку інституційної спроможності підприємств у сфері економічної безпеки.

Ключові слова: комплаєнс; економічна безпека підприємства; антикорупційний комплаєнс; управління; міжнародне право; прозорість бізнесу, сталий розвиток.

DOI 10.34079/2518-1319 -2026-16-31-163-176

Постановка проблеми. У сучасних умовах глобалізації та посиленої конкуренції економічні підприємства стикаються з високими ризиками фінансових втрат, правопорушень і репутаційних загроз, що визначає необхідність удосконалення систем економічної безпеки та корпоративного управління. Одним із ключових механізмів забезпечення стабільності та захисту ресурсів підприємств є комплаєнс – комплекс заходів, спрямованих на дотримання законодавства, внутрішніх політик і етичних стандартів (International Compliance Association, 2025).

Важливість цього інституту підтверджується Глобальним договором ООН, який вивів стандарти прав людини, екології та протидії корупції на рівень міжнародного права, перетворивши їх на стратегічну необхідність для бізнесу (Banks, 2015).

Практична значущість комплаєнсу як інструменту виживання компаній підтверджується низкою гучних судових справ, що стали прецедентами світового масштабу. Зокрема, кейси Siemens AG (Complaint US Securities, 2008) та Airbus (U.S. Department of Justice, 2020) продемонстрували руйнівні фінансові наслідки відсутності контролю за іноземним хабарництвом, а справа World Duty Free v. Republic of Kenya (World Duty Free Company Limited v. Republic of Kenya, 2006) закріпила принцип, згідно з яким корупційні дії позбавляють інвестора міжнародно-правового захисту. Водночас справи Goldman Sachs (U.S. Department of Justice, 2020), Teva Pharmaceutical (U.S. Securities and Exchange Commission, 2016) та JPMorgan Chase (U.S. Securities and Exchange Commission, 2016a) виявили нові вразливості у сферах фінансового моніторингу, регіональної експансії та конфлікту інтересів, підкресливши, що комплаєнс має бути інтегрований у всі рівні бізнес-процесів.

Відтак, актуальність подальшого дослідження цієї тематики зумовлена посиленням вимог регуляторів, інвесторів та партнерів щодо прозорості діяльності компаній, а також потребою мінімізації антикорупційних і фінансових ризиків (Боймук, 2024; Овсієнко, 2019). Проблема, на вирішення якої спрямовано дослідження, полягає у відсутності системного підходу до адаптації міжнародного досвіду комплаєнсу у внутрішні механізми економічної безпеки українських підприємств (Шелудько, 2023; Боберський, 2024).

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Аналіз наукового доробку (Banks, 2015; Van Rooij, Benjamin. (2012); Окунєв, Бойко, Лукін, 2018; Козлова, 2021; Масленніков, 2025) дозволяє констатувати високий ступінь розроблення теоретико-методологічних засад комплаєнсу та його превентивного антикорупційного потенціалу. Зокрема, у фундаментальних дослідженнях Г. Міллера комплаєнс розглядається не як ізольована функція, а як невід’ємна складова правової природи систем корпоративного управління, управління ризиками та комплаєнсу, що відіграють критичну роль у мінімізації юридичних ризиків підприємства (Miller, 2014).

Проте, поза увагою дослідників залишається правовий алгоритм рецепції міжнародних регуляторних моделей у вітчизняні підприємницькі практики та оцінка їхньої релевантності системі економічної безпеки. Особливої актуальності набуває подолання фрагментарності нормативного регулювання, оскільки питання комплексної інтеграції комплаєнс-стандартів у національні законодавчі та організаційно-правові механізми залишаються предметом наукових дискусій і потребують уніфікації (Тягунова, Нескородь, 2025; Перепелиця, 2025).

Метою статті є вивчення теоретичних засад комплаєнсу, аналіз міжнародних моделей і стандартів, а також висвітлення інтеграції міжнародного досвіду у систему економічної безпеки українських підприємств. Для реалізації мети поставлено завдання: систематизувати ключові ознаки та принципи комплаєнсу; здійснити порівняльний аналіз практик провідних країн; оцінити вплив впровадження комплаєнс-систем на економічну безпеку українських підприємств; визначити сучасні тенденції розвитку комплаєнсу у національному контексті (Луньова, 2023; Sahaidak, Maryniuk, 2024).

Гіпотеза дослідження полягає в тому, що інтеграція міжнародного досвіду комплаєнсу у систему економічної безпеки підприємств України сприяє зниженню фінансових, регуляторних і репутаційних ризиків, підвищує прозорість та ефективність управління, а також формує етичну корпоративну культуру. Методологія дослідження включає аналіз міжнародних та національних нормативно-правових актів, а також порівняльний аналіз міжнародних практик комплаєнсу. Алгоритм перевірки гіпотези передбачав систематизацію теоретичних джерел, порівняння міжнародних моделей, аналіз міжнародних та національних законодавчих новацій та оцінку практичних ефектів

інтеграції комплаєнсу.

Структура статті включає три основні підрозділи. Перший розкриває теоретичні засади комплаєнсу та його роль у системі економічної безпеки підприємства. Другий підрозділ присвячено порівняльному аналізу міжнародних моделей і стандартів комплаєнсу, їхнім сильним сторонам та особливостям реалізації. Третій підрозділ аналізує інтеграцію міжнародного досвіду у національні практики, розглядає останні законодавчі та практичні новації, а також пропонує рекомендації щодо підвищення ефективності комплаєнсу в Україні.

Виклад основного матеріалу.

1. Теоретичні засади комплаєнсу в системі економічної безпеки підприємства

Початок ХХІ ст. ознаменувався глобальними викликами, такими як кризи, конфлікти, пандемія, що змінили підходи до ведення бізнесу (Bovsh et al., 2021). Сучасні підприємства функціонують у складному та динамічному економічному середовищі, що характеризується високим рівнем конкуренції, регуляторними вимогами та ризиками економічного і правового характеру. У даному контексті особливе значення набуває система економічної безпеки підприємства, яка забезпечує захист його ресурсів, активів та бізнес-процесів від потенційних загроз. Одним із ключових інструментів підвищення ефективності економічної безпеки є комплаєнс – комплекс заходів, спрямованих на дотримання законодавства, внутрішніх політик та етичних стандартів.

Хоча поняття «комплаєнсу» є центральним для більшості сучасних теоретичних та практичних дискусій про міжнародне та національне право, проте це поняття рідко піддається аналітичному аналізу або навіть чіткому визначенню (Kingsbury, 1998). Так, комплаєнс походить від англійського слова compliance, що означає «згода» або «відповідність» (to comply – «відповідати»). У широкому розумінні цей термін позначає дотримання законів, стандартів та встановлених регуляторних правил. У вузькому сенсі комплаєнс полягає у виявленні ризиків порушень законодавства при використанні як ресурсів комерційних організацій, так і державних коштів, а також ознак корупційних проявів (Козлова, 2021, с. 360).

Наприклад, Б. Ван Рой визначає комплаєнс як ступінь відповідності поведінки суб'єктів (фізичних осіб або організацій) встановленим юридичним правилам та стандартам. Автор наголошує на різниці між формальним дотриманням (виконання букви закону) та змістовним дотриманням (відповідність духу та меті закону) (Van Rooij, 2012).

На міжнародному рівні Глобальний договір ООН визначає десять ключових принципів діяльності бізнесу у сферах захисту прав людини, дотримання трудових стандартів, охорони довкілля та протидії корупції. Ці принципи, доповнені у 2004 році антикорупційною складовою згідно з Конвенцією ООН проти корупції, формують єдине бачення сталого розвитку для бізнесу, що спрямовано на мінімізацію соціальних і екологічних ризиків.

Стандарти Міжнародної організації зі стандартизації (далі – ISO) пропонують найбільш універсальне визначення, яке сьогодні є глобальним орієнтиром для бізнесу. Наприклад, ISO 37301:2021 (Системи управління комплаєнсом) визначає комплаєнс як результат виконання організацією всіх її зобов'язань, які включають як обов'язкові вимоги (закони, ліцензії), так і добровільні (кодекси етики, внутрішні політики, угоди з громадою).

Звернемося до національного нормативного забезпечення розглядуваного поняття. Відповідно до п. 24 ч. 1 ст. 2 Закону України «Про ринки капіталу та організовані товарні ринки», комплаєнс визначається як «регламентований внутрішніми документами безперервний процес, спрямований на забезпечення та вдосконалення

опису внутрішніх процедур, пов'язаних із професійною діяльністю на відповідних ринках, їх відповідності законодавству, стандартам, правилам саморегулювних організацій та організованого ринку, а також на дотримання працівниками встановлених процедур і правил» (Закон України №3480-IV, 2025).

Комплаєнс відповідно до п. 22 ч. 1 ст. 1 Закону України «Про фінансові послуги та фінансові компанії» – це «регламентований внутрішніми документами постійний процес виявлення та запобігання ризикам, що виникають через невідповідність діяльності надавача фінансових або супровідних послуг вимогам законодавства, правилам чи стандартам, і включає контроль за відповідністю внутрішніх процесів встановленим вимогам, а також за дотриманням цих вимог працівниками» Закон України №1953-IX, 2024, 30 грудня).

Відповідно до Положення про ліцензування Експортно-кредитного агентства комплаєнс – це «закріплений у внутрішніх документах постійний процес, спрямований на виявлення й запобігання порушенням законодавства, внутрішніх політик та етичних стандартів під час здійснення Експортно-кредитного агентства діяльності зі страхування, перестрахування та надання гарантій. Він включає контроль за відповідністю внутрішніх документів законодавству та бізнес-стратегії, дотриманням працівниками вимог, а також заходи з управління конфліктами інтересів, захисту інформації, протидії шахрайству, корупції та недобросовісній поведінці» (Положення № 148, 2024).

Згідно з Ліцензійними умовами провадження діяльності з транспортування природного газу, комплаєнс – це «закріплений у внутрішніх документах оператора Газотранспортної системи безперервний процес, спрямований на забезпечення й удосконалення діяльності відповідно до вимог ліцензії, нормативно-правових актів, рішень Національної комісії, що здійснює регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг та стандартів. Програма комплаєнсу – документ, що забезпечує дотримання цих вимог працівниками оператора» (Ліцензійні умови № 201, 2017).

Відтак, чинне національне законодавство по-різному трактує поняття комплаєнсу залежно від специфіки діяльності компанії в певній галузі. Водночас антикорупційне законодавство не містить чіткого визначення цього терміну.

В. О. Боймук підкреслює, що комплаєнс передбачає дотримання внутрішніх правил, законів, норм та стандартів, що забезпечує значний антикорупційний ефект у діяльності бізнесу, органів влади та інших організацій. Антикорупційний ефект комплаєнсу охоплює такі ключові аспекти: забезпечення відповідності законодавству; формування культури дотримання правил; запобігання конфліктам інтересів; впровадження механізмів контролю та звітності; застосування санкцій за порушення (Боймук, 2024, с. 220). О. В. Овсієнко зазначає, що антикорупційна дія комплаєнсу полягає у зменшенні економічної мотивації бізнес-суб'єктів до участі в корупційних схемах, дисциплінуванні керівництва та працівників, а також у створенні ефективних норм господарської поведінки (Овсієнко, 2019, с. 90).

На думку О. Окунева, О. Бойка та С. Лукіна, впровадження комплаєнс-політики забезпечує компанії низку стратегічних переваг: зміцнення управлінської стабільності через мінімізацію залежності від корупційних чинників, формування прозорої корпоративної культури та залучення висококваліфікованих кадрів із високими етичними цінностями. Окрім внутрішньої стійкості, комплаєнс виступає ключовим інструментом міжнародної експансії, відкриваючи доступ до західних ринків, а також сприяє зростанню ринкової вартості та інвестиційної привабливості бізнесу завдяки репутаційній надійності та прозорості ризиків (Окунев, Бойко, Лукін, 2018, с. 14-19).

З огляду на вище окреслене, ми сформуваємо основні ознаки комплаєнсу в системі економічної безпеки підприємства (табл. 1). Серед ключових характеристик виділяють

правову відповідність, що передбачає дотримання законів, нормативів і внутрішніх політик підприємства, та ризик-орієнтованість, яка включає ідентифікацію, оцінку та мінімізацію потенційних ризиків порушень. Комплаєнс відзначається системністю, інтегруючи процеси у всі бізнес-процеси та управлінські структури, а також превентивністю, тобто запобіганням загроз замість реактивних заходів. Не менш важливим виступає контроль і моніторинг через регулярні аудити та перевірки, прозорість і звітність з документуванням процедур і можливістю зовнішньої оцінки, а також культура дотримання, яка формує усвідомлення працівників щодо значущості законності та етики у діяльності підприємства.

Таблиця 1

Основні ознаки комплаєнсу в системі економічної безпеки підприємства

№	Ознака комплаєнсу	Характеристика / зміст
1	Правова відповідність	Дотримання законів, нормативів та внутрішніх політик підприємства
2	Ризик-орієнтованість	Ідентифікація, оцінка та мінімізація ризиків, пов'язаних із порушенням норм
3	Системність	Інтеграція комплаєнс-процесів у всі бізнес-процеси та управлінські структури
4	Превентивність	Запобігання потенційним порушенням і загрозам замість реактивних дій
5	Контроль і моніторинг	Регулярний внутрішній аудит, аналіз і перевірка дотримання нормативів
6	Прозорість і звітність	Документування процедур і забезпечення можливості зовнішньої перевірки
7	Культура дотримання	Формування у працівників усвідомлення важливості законності та етики у діяльності

Джерело: розроблено авторами

Таким чином, теоретичні засади комплаєнсу у системі економічної безпеки підприємства відображають його роль як комплексного механізму запобігання правовим, фінансовим та репутаційним ризикам. Вивчення комплаєнсу дозволяє окреслити його принципи, структуру та взаємозв'язок із внутрішніми контролюями та політиками підприємства. Запровадження ефективної комплаєнс-системи сприяє підвищенню довіри з боку партнерів, інвесторів і державних органів, забезпечує законність та етичність бізнес-практик, а також формує основу для стратегічної економічної безпеки підприємства у сучасних умовах.

2. Міжнародні моделі та стандарти комплаєнс: порівняльний аналіз практик провідних країн

Згідно з підходом низки науковців, зокрема, Б. Кінгсбері, Б. Ван Роя, Т. Бенкс та інших, комплаєнс вже давно виходить за межі національних кордонів. В умовах глобалізації конвергенція правового регулювання комплаєнсу ускладнюється через велику кількість міжнародних угод та різноманітність стандартів, що розробляються провідними інституціями (Amelicheva et al., 2024). При цьому, слід погодитись раннім, але фундаментальним дослідженням Б. Кінгсбурі, яке критикує відсутність чіткого визначення терміну «комплаєнс» у міжнародно-правовому дискурсі (Kingsbury, 1998). Б. Ван Рой у цьому контексті стверджує, що для створення ефективної системи економічної безпеки підприємства недостатньо лише впровадити правила. Необхідно враховувати соціальний контекст, забезпечувати прозорість процедур та формувати етичну культуру, де дотримання норм сприймається як цінність, а не лише як спосіб уникнути покарання

(Van Rooij, 2012).

Відтак, серед основних міжнародно-правових актів у сфері комплаєнсу можна виділити наступні:

- Конвенція ООН проти корупції (2003), яка зобов'язує держави-учасниці криміналізувати хабарництво, зловживання впливом та незаконне збагачення як у державному, так і в приватному секторах;
- Декларація ООН про боротьбу з корупцією та хабарництвом у міжнародних комерційних операціях (1996), яка фокусується на соціальній відповідальності корпорацій та дотриманні етичних стандартів у міжнародних операціях;
- Конвенція Ради Європи про корупцію (1999), вимагає від країн-підписантів проведення спільної кримінальної політики для захисту суспільства від корупції за допомогою термінових превентивних та регуляторних заходів.

Також, у 2013 році Міжнародна організація зі стандартизації ініціювала розробку міжнародного стандарту систем менеджменту протидії корупції, який отримав номер ISO 37001. Даний стандарт є універсальним інструментом, придатним для впровадження на підприємствах малого, середнього та великого бізнесу як у державному, так і в приватному чи громадському секторах.

Основними елементами комплаєнс-системи згідно з ISO 37001 є: ухвалення офіційної антикорупційної політики; призначення відповідального комплаєнс-менеджера; регулярне навчання та інструктаж персоналу; проведення періодичних оцінок ризиків та комплексної перевірки (due diligence) проектів, партнерів і контрагентів; впровадження фінансових і комерційних механізмів контролю для мінімізації ризиків; створення систем конфіденційного звітування та процедур внутрішніх розслідувань (International Organization for Standardization, 2016).

Міжнародні моделі та стандарти комплаєнсу відображають різноманітність підходів до забезпечення законності, етики та корпоративної відповідальності в діяльності підприємств (Шелудько, 2023, с. 306). У світовій практиці сформувалися декілька ключових моделей комплаєнсу, які відрізняються за організаційною структурою, правовим регулюванням та культурними особливостями ведення бізнесу.

Таблиця 2

Порівняльний аналіз міжнародних моделей комплаєнсу

Країна/ Регіон	Основні риси моделі	Пріоритети комплаєнсу	Механізми впровадження	Особливості культури та регулювання	Ключові нормативно- правові акти
США	Превентивна та юридично орієнтована	Дотримання законів, антикорупційна політика	Комплаєнс- офіцери, регулярний аудит, навчання персоналу	Жорсткий контроль, високий рівень юридичної відповідальності	Закон США про корупцію за кордоном, 1977; Sarbanes- Oxley Act, 2002
Великобританія	Інтегрована в управлінські процеси	Етичні стандарти, корпоративна а соціальна відповідальність	Системи управління ризиками, формалізовані внутрішні	Високий рівень формалізації, поєднання контролю та культури	Закон про боротьбу з хабарництвом, 2010

		ість	політики	дотримання правил	
Японія	Культурно-етична, саморегуляція	Корпоративна чесність, моральна відповідальність	Внутрішні кодекси, наставництво, корпоративні тренінги	Значна роль корпоративної культури, поєднання регуляторних вимог та самоконтролю	Закон про компанії, 2005; Закон про захист викривачів, 2004

Джерело: розроблено авторами

Першою виділяють американську модель комплаєнсу, яка акцентує увагу на превентивних механізмах і внутрішньому контролі. Американська модель передбачає активну роль комплаєнс-офіцера, регулярний аудит і навчання персоналу.

Наприклад, Закон США про корупцію за кордоном 1977 року (далі – FCPA) (Foreign Corrupt Practices Act, 1977) є ключовим інструментом екстериторіального регулювання, що суттєво впливає на систему економічної безпеки підприємств у всьому світі. Його основна мета полягає у забороні американським компаніям, їхнім дочірнім структурам, а також іноземним емітентам на біржах США здійснювати підкуп іноземних посадових осіб задля отримання бізнес-переваг.

Для українського бізнесу цей акт має стратегічне значення, оскільки навіть непрямий зв'язок із юрисдикцією США (наприклад, використання доларових розрахунків або американських поштових сервісів) може стати підставою для жорстких санкцій. Таким чином, інтеграція вимог FCPA у внутрішні комплаєнс-процедури підприємства є обов'язковою умовою для залучення іноземних інвестицій, виходу на міжнародні ринки та мінімізації ризиків правового переслідування на глобальному рівні.

Британська модель комплаєнсу відзначається інтеграцією комплаєнсу в корпоративне управління та підвищеною увагою до етичних стандартів і соціальної відповідальності бізнесу. Особливістю є більш формалізований підхід до документообігу та контролю відповідності, а також значна увага до культури комплаєнсу серед працівників.

Окремої уваги заслуговує Закон про боротьбу з хабарництвом від 2010 року (Bribery Act 2010), який сьогодні вважається одним із найсуворіших та найпрогресивніших антикорупційних актів у світі.

Ключовою новацією закону стало запровадження суворої відповідальності юридичних осіб за «незапобігання хабарництву» (*failure to prevent bribery*), вчиненому пов'язаними з ними особами в інтересах компанії. Водночас закон передбачив унікальний механізм правового захисту: компанія може бути звільнена від відповідальності, якщо доведе, що нею було впроваджено «належні процедури» (*adequate procedures*), спрямовані на недопущення корупційних проявів. Такий підхід фактично перетворив комплаєнс із формальної адміністративної вимоги на важливий інструмент юридичного самозахисту бізнесу, встановивши міжнародний стандарт побудови прозорих корпоративних систем.

Японська практика вирізняється поєднанням регуляторного тиску та корпоративної культури. Комплаєнс тісно пов'язаний із концепцією «корпоративної чесності» та моральної відповідальності, що закріплюється не лише законодавчо, а й через внутрішні корпоративні кодекси та практики наставництва.

Фундаментальним елементом японської архітектури комплаєнсу є Закон про захист викривачів (Whistleblower Protection Act, 2004), який закладає правові гарантії для

осіб, що повідомляють про правопорушення всередині організацій. Норми закону встановлюють сувору заборону на звільнення, пониження у посаді або будь-яке інше несправедливе поводження з працівниками, які виявили громадянську позицію та розкрили факти порушення законодавства. Значним етапом розвитку цієї сфери стали поправки 2022 року, які перевели комплаєнс-заходи з площини добровільних ініціатив у розряд обов'язкових вимог: відтепер компанії з чисельністю персоналу понад 300 осіб зобов'язані впроваджувати дієві внутрішні канали звітування та призначати спеціально уповноважених осіб, відповідальних за об'єктивний розгляд скарг.

Порівняльний аналіз зазначених моделей показує, що ефективність комплаєнс-програм значною мірою залежить від поєднання законодавчого регулювання, корпоративної культури та системи внутрішнього контролю. Американська модель забезпечує жорсткий контроль і високу юридичну відповідальність, британська – формалізацію та інтеграцію в управлінські процеси, японська – культурно-етичний підхід і саморегуляцію.

Відтак, законодавче закріплення поняття «комплаєнс» є критично важливим для України, оскільки воно забезпечить правову визначеність статусу та незалежності комплаєнс-офіцерів, а також дозволить впровадити механізм «*compliance defense*», що звільнить добросовісні компанії від юридичної відповідальності за поодинокі порушення персоналу.

3. Інтеграція міжнародного комплаєнс-досвіду в систему економічної безпеки українських підприємств

Процес інтеграції міжнародних комплаєнс-стандартів у систему економічної безпеки українських підприємств є стратегічною необхідністю для економічної безпеки національного бізнесу. Як свідчить досвід розвинених країн, комплаєнс є не відокремленою функцією, а фундаментом корпоративної стійкості.

Антикорупційний комплаєнс в Україні стає базовою вимогою для компаній, особливо тих, що беруть участь у публічних закупівлях або залучають іноземні інвестиції. Національне агентство з питань запобігання корупції пропонує готові інструменти для бізнесу, включно з шаблонами антикорупційних програм, кодексами добросовісності та методологіями оцінки корупційних ризиків. Створення єдиного порталу повідомлень викривачів дозволяє працівникам підприємств повідомляти про порушення, отримувати зворотний зв'язок і контролювати процес розгляду інцидентів (Сметаніна, 2025, с. 23-24). Такі практики підвищують рівень внутрішньої відповідальності та зменшують ризики виникнення правопорушень, що загрожують економічній безпеці компаній.

До того ж, в Україні бракує механізму *compliance defense*. За прикладом Закону про боротьбу з хабарництвом, 2010 доцільно запровадити норму, де наявність сертифікованої комплаєнс-системи стає доказом належної обачності компанії. Це дозволить звільняти юридичну особу від відповідальності за дії недобросовісного працівника, трансформуючи комплаєнс із формального обов'язку на реальний інструмент захисту активів.

Сучасні трансформації комплаєнс-функцій включають активне використання інформаційних технологій і штучного інтелекту. Згідно з глобальними дослідженнями PwC 2025 року, автоматизація процесів оцінки ризиків, моніторингу транзакцій та навчання персоналу значно підвищує ефективність внутрішнього контролю та мінімізує людські помилки (PwC, 2025). Комплаєнс-директори дедалі частіше стають ключовими фігурами в організаційній структурі, особливо в регульованих секторах, що відображає стратегічне значення комплаєнсу для стабільності та безпеки підприємств.

Важливим напрямом залишається підвищення обізнаності та навчання персоналу

(Гронь, 2025, с. 56-57). Освітні програми, зокрема онлайн-курси Національного агентства з питань запобігання корупції та ініціативи Європейської Бізнес Асоціації, спрямовані на розвиток компетенцій у сфері антикорупційного та корпоративного комплаєнсу, оцінки ризиків і формування етичної культури. Науково-практичний інтерес до комплаєнсу підтверджується проведенням конференцій та семінарів, що об'єднують фахівців з питань корпоративної відповідальності та економічної безпеки.

Узагальнюючи, останні новації у сфері комплаєнсу в Україні створюють практичні механізми підвищення економічної безпеки підприємств. Антикорупційні інструменти Національного агентства з питань запобігання корупції формують внутрішню дисципліну та етичну культуру, а ІТ-рішення та навчальні програми забезпечують ефективну реалізацію цих заходів. Реалізація сучасних практик комплаєнсу дозволяє підприємствам зменшити регуляторні та операційні ризики, підвищити довіру партнерів і інвесторів, а також сформувати стабільну систему економічної безпеки, що відповідає викликам глобалізованого бізнес-середовища.

Висновки. На основі результатів дослідження та аналізу міжнародного досвіду пропонуємо комплекс рекомендацій щодо вдосконалення законодавства України для посилення ролі комплаєнсу в системі економічної безпеки. В першу чергу, необхідно законодавчо закріпити перехід регуляторів від виключно каральної моделі до стимулюючої, де суворість санкцій прямо залежить від наявності та реальної ефективності внутрішньої комплаєнс-системи підприємства.

Важливим кроком є нормативне закріплення статусу, функцій та імунітету комплаєнс-менеджера. Його процесуальна незалежність від керівництва компанії є ключовою гарантією об'єктивності внутрішніх розслідувань та ефективного попередження економічних ризиків. Це дозволить комплаєнс-офіцеру діяти як автономному суб'єкту контролю, захищеному від корпоративного тиску.

У сучасному цифровому середовищі критичного значення набуває нормативне забезпечення можливості використання автоматизованих ІТ-систем для ведення комплаєнс-моніторингу. Надання таким цифровим даним статусу офіційних доказів під час перевірок дозволить підвищити прозорість контролю та зменшити суб'єктивний вплив людського фактора.

Разом з тим, інтеграція міжнародних практик комплаєнсу спрямована на підвищення прозорості, мінімізацію фінансових і регуляторних ризиків та формування нової етичної культури. Нові підходи до комплаєнсу дозволяють українським підприємствам створювати ефективну систему економічної безпеки, яка повністю відповідає вимогам глобалізованого бізнес-середовища. Це підвищує довіру з боку міжнародних партнерів та інвесторів, створюючи надійне підґрунтя для сталого розвитку бізнесу в довгостроковій перспективі.

Дане дослідження підкреслює, що комплаєнс є стратегічним інструментом забезпечення економічної безпеки підприємства, що органічно поєднує юридичну відповідність, корпоративну етику та сучасні технологічні рішення. Його впровадження є обов'язковою умовою забезпечення конкурентоспроможності та стабільності діяльності компаній на сучасному етапі розвитку ринку.

Бібліографічний список

- Козлова, В. (2021) Податковий комплаєнс як інструмент системи безпеки підприємства. *Актуальні аспекти розвитку суб'єктів підприємництва в умовах глобальної економіки*: монографія. Дніпро. (с. 359-367).
- Закон України «Про ринки капіталу та організовані товарні ринки» № 3480-IV (2025).
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3480-15#Text>

- Закон України «Про фінансові послуги та фінансові компанії» № 1953-IX (2024). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1953-20#Text>
- Положення про ліцензування Експортно-кредитного агентства, умови провадження ним діяльності та порядок здійснення державного нагляду за його діяльністю № 148 (2024). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0001500-23#Text>
- Ліцензійні умови провадження господарської діяльності з транспортування природного газу № 201 . 2017. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0201874-17#Text>
- International compliance association (2025). [https://www.intcomp.org/careers/a-career-incompliance/](https://www.intcomp.org/careers/a-career-incompliance/what-iscompliance/).
- Боймук, В. О. (2024) Антикорупційний ефект комплаєнсу. *Проблеми та перспективи розвитку бізнесу в Україні*. Львів: Львівський торговельно-економічний університет, 2024, 220-221.
- Овсієнко, О. В. (2019) Антикорупційний ефект комплаєнсу. *Європейський вектор модернізації економіки: креативність, прозорість та сталий розвиток*. Харків, 89–91.
- Компанія Integrity Vision. Вступ до комплаєнсу. Веб-сторінка. <https://integrity.com.ua/komplaiens-osnovni-pryncypy-ta-znachennya/>
- Окунєв, О., Бойко, О., & Лукін, С. (2018) Антикорупційний комплаєнс. *Посібник для програм з підготовки осіб, відповідальних за реалізацію антикорупційної програми*. Київ, 91 с.
- Шелудько, С. А. (2023). Моделі дифузії міжнародних стандартів комплаєнсу в локальному праві українських банків. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*, (5-6), 306-307.
- Масленніков, Є. І. (2025). Комплаєнс-менеджмент в системі управління підприємством. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*, 24(2 (60)), 142-166.
- Луньова, В. (2023). Впровадження функцій комплаєнс-менеджменту для зростання прозорості бізнесу підприємств. *Економіка та суспільство*, (56). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-132>
- Боберський, О. (2024). Нормативно-правове регулювання системи комплаєнс: світовий досвід та вітчизняна практика. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 334(5), 121-127.
- Перепелиця, С. С. (2025) Концептуальні засади формування культури та бізнес-етики організації на засадах комплаєнсу. *International Scientific Journal «Internauka»*. URL: <https://doi.org/10.25313/2520-2057-2025-1>
- Sahaidak, M., & Maryniuk, I. (2024). Research on the theoretical foundations of forming a compliance management system in organizations. *Scientific notes*, 37, 108-120.
- Тягунова, З., & Нескородь, В. (2025). Проактивне управління ризиками в умовах мінливого регуляторного середовища: досвід України та ЄС. *Трансформаційна економіка*, (1 (10), 116-121.
- Сметаніна, Н. В. (2025). Запобігання корупції у діяльності юридичних осіб: окремі рекомендації системи комплаєнс. *Протидія злочинності в умовах довготривалої війни*, 203-206.
- PwC. Офіційна веб-сторінка. Глобальне опитування щодо комплаєнсу. <https://www.pwc.com/ua/uk/survey/2025/komplaiens-2025.html?utm.com>
- Гронь, О. (2025) Комплаєнс-освіта як фактор сталого розвитку бізнесу в умовах європейської інтеграції. *ACTA NON VERBA: ціннісні орієнтири вищої освіти в контексті євроінтеграції*, 56-60.
- Banks, T. L. (2015). Compliance: The new international law. *Compliance Elliance Journal*, 1(1)

- Complaint US Securities, (2008) Case № 1:08-cv-02167., 2008
<https://assets.new.siemens.com/siemens/assets/api/uuid:c8d22989-5fc1-458e-b5cf-1d84be1c84c1/sec.pdf>
- U.S. Department of Justice. (2020). Airbus agrees to pay over \$3.9 billion in global penalties to resolve foreign bribery and ITAR case.
<https://www.justice.gov/archives/opa/pr/airbus-agrees-pay-over-39-billion-global-penalties-resolve-foreign-bribery-and-itar-case>
- World Duty Free Company Limited v. Republic of Kenya, ICSID (2006) Case No. ARB/00/7, Award
- U.S. Securities and Exchange Commission. (2016). Teva Pharmaceutical Paying \$519 Million to Settle FCPA Charges. <https://www.sec.gov/enforcement-litigation/whistleblower-program>
- U.S. Securities and Exchange Commission. (2016a). JPMorgan Chase Paying \$264 Million to Settle FCPA Charges. <https://www.sec.gov/newsroom/press-releases/2016-241>
- Miller, G. P. (2014). The Law of Governance, Risk Management, and Compliance. Wolters Kluwer. 624 p.
- Bovsh, L., Bosovska, M., & Okhrimenko, A. (2021). Compliance-strategizing of economic security of the business in digitalization conditions. Herald of Kyiv National University of Trade and Economics, 140(6), 42–60.
[https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2021\(140\)03](https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2021(140)03)
- Kingsbury, B. (1998). The concept of compliance as a function of competing conceptions of international law. New York University Law School, 19 (2), p.345-368.
- Van Rooij, Benjamin. (2012) "Compliance: Understanding Legal and Social Approaches." In Compliance, The New Development Trend of Global Companies, edited by He Jiang and Zhile Wang, 102-117. Beijing: China Economic Publishing House,
- Amelicheva L, Savchenko M, Shaulska L, Yehorova V and Holubenko I (2024) 'Economic and Legal Basis of Implementation of Compliance in Business Processes of Enterprises' 7(1) Access to Justice in Eastern Europe 323-356. <https://doi.org/10.33327/AJEE-18-7.1-a000120>
- Van Rooij, Benjamin. (2012)"Compliance: Understanding Legal and Social Approaches." In Compliance, The New Development Trend of Global Companies, edited by He Jiang and Zhile Wang, 102-117. Beijing: China Economic Publishing House.
- Companies Act (2005) (Japan). <https://www.japaneselawtranslation.go.jp/en/laws/view/3206>
- Bribery Act (2010). <https://www.legislation.gov.uk/ukpga/2010/23/contents>.
- Foreign Corrupt Practices Act (1977). <https://www.justice.gov/criminal-fraud/foreign-corrupt-practices-act>
- Whistleblower Protection Act, Act No. 122 of 2004 (Japan).
<https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/hourei/data/WPA.pdf>
- International Organization for Standardization. (2016). Anti-bribery management systems – Requirements with guidance for use (ISO Standard No. 37001:2016).
<https://www.iso.org/standard/65034.html>

References

- Kozlova, V. (2021). Tax compliance as an instrument of enterprise security. In Topical aspects of the development of business entities in the global economy: Monograph (pp. 359–367). Dnipro. (in Ukrainian)
- Law of Ukraine “On Capital Markets and Organized Commodity Markets” No. 3480-IV. (2025). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3480-15#Text> (in Ukrainian)
- Law of Ukraine “On Financial Services and Financial Companies” No. 1953-IX. (2024).

- <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1953-20#Text> (in Ukrainian)
- Regulation on Licensing of the Export Credit Agency, Conditions of Its Activities and State Supervision Procedure No. 148. (2024). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0001500-23#Text> (in Ukrainian)
- Licensing Conditions for Conducting Business Activities on Natural Gas Transportation No. 201. (2017). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0201874-17#Text> (in Ukrainian)
- International Compliance Association. (2025). What is compliance? <https://www.intcomp.org/careers/a-career-incompliance/what-iscompliance>
- Boymuk, V. O. (2024). Anti-corruption effect of compliance. In Problems and prospects of business development in Ukraine (pp. 220–221). Lviv University of Trade and Economics. (in Ukrainian)
- Ovsienko, O. V. (2019). Anti-corruption effect of compliance. In European vector of economic modernization: Creativity, transparency and sustainable development (pp. 89–91). Kharkiv. (in Ukrainian)
- Integrity Vision. (2025). Introduction to compliance. <https://integrity.com.ua/komplaiens-osnovni-pryncypy-ta-znachennya/> (in Ukrainian)
- Okunev, O., Boyko, O., & Lukin, S. (2018). Anti-corruption compliance: A handbook for training programs for persons responsible for implementing an anti-corruption program. Kyiv. (in Ukrainian)
- Sheludko, S. A. (2023). Models of diffusion of international compliance standards in the local law of Ukrainian banks. Scientific Bulletin of Odesa National Economic University, (5–6), 306–307.
- Maslennikov, Ye. I. (2025). Compliance management in the enterprise management system. Market Economy: Modern Theory and Management Practice, 24(2(60)), 142–166.
- Luniova, V. (2023). Implementation of compliance management functions to increase business transparency. Economics and Society, (56). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-132>
- Boberskyi, O. (2024). Regulatory framework of compliance systems: Global experience and Ukrainian practice. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences, 334(5), 121–127.
- Perepelytsia, S. S. (2025). Conceptual foundations of forming organizational culture and business ethics based on compliance. International Scientific Journal “Internauka”. <https://doi.org/10.25313/2520-2057-2025-1>
- Sahaidak, M., & Maryniuk, I. (2024). Research on the theoretical foundations of forming a compliance management system in organizations. Scientific Notes, 37, 108–120.
- Tiahunova, Z., & Neskoro, V. (2025). Proactive risk management in a changing regulatory environment: Experience of Ukraine and the EU. Transformational Economy, 1(10), 116–121.
- Smetanina, N. V. (2025). Prevention of corruption in the activities of legal entities: Selected recommendations for compliance systems. In Crime Prevention in Conditions of Prolonged War (pp. 203–206). Kharkiv. (in Ukrainian)
- PwC. (2025). Global Compliance Survey. <https://www.pwc.com/ua/uk/survey/2025/komplaiens-2025.html>
- Hron, O. (2025). Compliance education as a factor of sustainable business development in the context of European integration. In ACTA NON VERBA: Value orientations of higher education in the context of European integration (pp. 56–60). (in Ukrainian)
- Banks, T. L. (2015). Compliance: The new international law. Compliance Elliance Journal, 1(1)
- Complaint US Securities, Case № 1:08-cv-02167 <https://assets.new.siemens.com/siemens/assets/api/uuid:c8d22989-5fc1-458e-b5cf->

- [1d84be1c84c1/sec.pdf](#)
- U.S. Department of Justice. (2020). Airbus agrees to pay over \$3.9 billion in global penalties to resolve foreign bribery and ITAR case. <https://www.justice.gov/archives/opa/pr/airbus-agrees-pay-over-39-billion-global-penalties-resolve-foreign-bribery-and-itar-case>
- World Duty Free Company Limited v. Republic of Kenya, ICSID Case No. ARB/00/7, Award (2006)
- U.S. Securities and Exchange Commission. (2016). Teva Pharmaceutical Paying \$519 Million to Settle FCPA Charges. <https://www.sec.gov/enforcement-litigation/whistleblower-program>
- U.S. Securities and Exchange Commission. (2016). JPMorgan Chase Paying \$264 Million to Settle FCPA Charges. <https://www.sec.gov/newsroom/press-releases/2016-241>
- Miller, G. P. (2014). The Law of Governance, Risk Management, and Compliance. Wolters Kluwer. 624 p.
- Bovsh, L., Bosovska, M., & Okhrimenko, A. (2021). Compliance-strategizing of economic security of the business in digitalization conditions. Herald of Kyiv National University of Trade and Economics, 140(6), 42–60. [https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2021\(140\)03](https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2021(140)03)
- Kingsbury, B. (1998). The concept of compliance as a function of competing conceptions of international law. New York University Law School, 19 (2), p.345-368.
- Van Rooij, Benjamin. "Compliance: Understanding Legal and Social Approaches." In Compliance, The New Development Trend of Global Companies, edited by He Jiang and Zhile Wang, 102-117. Beijing: China Economic Publishing House, 2012.
- Amelicheva L, Savchenko M, Shaulska L, Yehorova V and Holubenko I 'Economic and Legal Basis of Implementation of Compliance in Business Processes of Enterprises' (2024) 7(1) Access to Justice in Eastern Europe 323-356. <https://doi.org/10.33327/AJEE-18-7.1-a000120>
- Van Rooij, Benjamin. "Compliance: Understanding Legal and Social Approaches." In Compliance, The New Development Trend of Global Companies, edited by He Jiang and Zhile Wang, 102-117. Beijing: China Economic Publishing House, 2012.
- Companies Act (2005) (Japan). <https://www.japaneselawtranslation.go.jp/en/laws/view/3206>
- Bribery Act (2010) <https://www.legislation.gov.uk/ukpga/2010/23/contents>
- Foreign Corrupt Practices Act (1977). <https://www.justice.gov/criminal-fraud/foreign-corrupt-practices-act>
- Whistleblower Protection Act, Act No. 122 of 2004 (Japan). <https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/hourei/data/WPA.pdf>
- International Organization for Standardization. (2016). Anti-bribery management systems – Requirements with guidance for use (ISO Standard No. 37001:2016). <https://www.iso.org/standard/65034.html>

**Kortukova T.,
Kolosovskiy Ye.,
Bashta I.**

**INTERNATIONAL EXPERIENCE IN THE APPLICATION OF COMPLIANCE
WITHIN THE SYSTEM OF ENTERPRISE ECONOMIC SECURITY**

The article is devoted to a comprehensive analysis of the development and implementation of compliance in the system of economic security of an enterprise, taking into account modern regulatory, organizational and global trends. The relevance of the study is due

to the transformation of the regulatory environment of Ukraine in 2024–2025, the strengthening of anti-corruption requirements, the implementation of international standards of integrity and the need to increase the transparency of business processes to ensure the stability of enterprises in the conditions of the war and post-war economy. The article substantiates the need for legislative consolidation of the “compliance defense” mechanism. Particular attention is paid to the status of a compliance officer, the digitalization of monitoring processes and the improvement of whistleblower protection. The transition from a punitive to an incentive model of state regulation is proposed. The research methodology includes content analysis of regulatory acts, comparative analysis of international compliance models and a structural-functional approach to assessing the impact of compliance procedures on economic security. The article hypothesizes that the integration of international compliance standards contributes to increasing the efficiency of the enterprise's risk management system and strengthening its competitive position. The results of the study can be used to improve corporate policy, form compliance programs, and develop the institutional capacity of enterprises in the field of economic security.

Keywords: compliance; enterprise economic security; anti-corruption compliance; management; international law; business transparency, sustainable development.

Статтю було подано / The article was submitted	25.03.2026
Статтю було прийнято / The article was accepted	21.04.2026