

Економічні науки

УДК 343.9:328.185-048.66

**Любимов Віктор Миколайович**

*здобувач ступеня магістра зі спеціальності «Менеджмент»*

*Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана*

**Liubimov Viktor**

*Master's degree holder in the Specialty "Management"*

*Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman*

*ORCID: 0009-0002-0823-4269*

**АНТИКОРУПЦІЙНИЙ КОМПЛІЄНС-МЕНЕДЖМЕНТ У СИСТЕМІ  
УПРАВЛІННЯ: ОРГАНІЗАЦІЙНО-ІНФОРМАЦІЙНІ АСПЕКТИ  
ANTI-CORRUPTION COMPLIANCE MANAGEMENT IN THE  
MANAGEMENT SYSTEM: ORGANIZATIONAL AND  
INFORMATIONAL ASPECTS**

***Анотація.** У статті досліджено теоретико-методологічні засади антикорупційного комплаєнс-менеджменту як ключового елемента системи управління організаціями. Розкрито організаційно-інформаційні аспекти забезпечення ефективності комплаєнс-менеджменту, зокрема роль структурних підрозділів та нормативної документації в попередженні корупційних ризиків. Зазначено, що антикорупційний комплаєнс-менеджмент має бути інтегрований у загальну стратегію управління ризиками та відповідати міжнародним стандартам. Розглянуто основні функції системи антикорупційного комплаєнсу: ідентифікація та оцінювання корупційних ризиків, розробка та впровадження політик і процедур, навчання персоналу, моніторинг ефективності та механізми зворотного зв'язку. Особливу увагу приділено важливості організаційно-інформаційного забезпечення, яке включає внутрішню нормативну базу, політики та програми навчання з антикорупційної тематики. Окреслено*

ключові підрозділи організації, відповідальні за реалізацію антикорупційних заходів, а саме юридичний департамент, відділ внутрішнього аудиту, підрозділ комплаєнсу та ризик-менеджменту. Визначено, що успішність впровадження антикорупційного комплаєнс-менеджменту значною мірою залежить від ефективності взаємодії цих підрозділів та застосування крос-функціонального підходу. У статті акцентовано на важливості постійного моніторингу, аудиту та адаптації антикорупційних політик відповідно до змін зовнішнього середовища. Окремо розглянуто роль комплаєнс-офіцера як ключової ланки у забезпеченні прозорості та відповідності діяльності організації етичним стандартам. Зроблено висновок, що впровадження комплексного антикорупційного комплаєнс-менеджменту сприяє зміцненню репутації організації, підвищенню рівня корпоративної культури та забезпеченню сталого розвитку підприємства.

**Ключові слова:** антикорупційний комплаєнс-менеджмент, корпоративне управління, організаційно-інформаційне забезпечення, корупційні ризики, моніторинг та контроль.

**Summary.** The article examines the theoretical and methodological foundations of anti-corruption compliance management as a key element of the organization's management system. The organizational and informational aspects of ensuring the effectiveness of compliance management are revealed, in particular the role of structural units and regulatory documentation in preventing corruption risks. It is noted that anti-corruption compliance management should be integrated into the overall risk management strategy and meet international standards. The main functions of the anti-corruption compliance system are considered: identification and assessment of corruption risks, development and implementation of policies and procedures, personnel training, performance monitoring and feedback mechanisms. Special attention is paid to the importance of organizational and information support, which includes the internal regulatory

*framework, policies and training programs on anti-corruption topics. The key divisions of the organization responsible for the implementation of anti-corruption measures are outlined, namely the legal department, the internal audit department, the compliance and risk management department. It was determined that the success of the implementation of anti-corruption compliance management largely depends on the effectiveness of the interaction of these units and the use of a cross-functional approach. The article emphasizes the importance of constant monitoring, auditing and adaptation of anti-corruption policies in accordance with changes in the external environment. The role of the compliance officer as a key link in ensuring transparency and compliance of the organization's activities with ethical standards is considered separately. It was concluded that the implementation of complex anti-corruption compliance management contributes to strengthening the reputation of the organization, raising the level of corporate culture and ensuring the sustainable development of the enterprise.*

**Key words:** *anti-corruption compliance management, corporate governance, organizational and information support, corruption risks, monitoring and control.*

**Постановка проблеми.** Розвиток антикорупційного комплаєнс-менеджменту в організаціях є складним, багатограним процесом, що потребує глибокого аналізу внутрішніх і зовнішніх факторів, які впливають на ефективність корпоративного управління, правовий захист та економічну безпеку. Антикорупційні механізми повинні бути інтегровані у загальну стратегію управління ризиками та відповідати міжнародним стандартам.

Організаційні структури можуть бути складними і включати різні бізнес-одиниці, що функціонують у різних правових та регуляторних середовищах. Це створює додаткові труднощі для антикорупційного комплаєнс-менеджменту, оскільки кожна юрисдикція може мати свої нормативні вимоги та правові рамки, які регулюють антикорупційні заходи,

звітність та аудит. Тому управлінські рішення мають враховувати ці фактори, щоб уникнути неузгодженостей у роботі підрозділів та знизити ризики порушення антикорупційного законодавства.

Для успішного розвитку антикорупційного комплаєнс-менеджменту необхідно враховувати множинність факторів, що впливають на ефективність цієї системи. До ключових проблем, що ускладнюють цей процес, належать багаторівневість корпоративної структури, різноманіття правових реалій у різних регіонах, відмінності у корпоративній культурі та управлінських підходах, а також складність інтеграції антикорупційних механізмів у загальну систему корпоративного управління.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні та практичні аспекти антикорупційного комплаєнсу досліджені у працях таких вітчизняних науковців, як Н. Д. Бабяк [1-2], І. А. Білоцька [2], Ю. В. Старушик [2], О. В. Ковальчук [7], К. Г. Моренченко [7], Д. В. Бібік [7], О. М. Окунев [12] та інші. Основні дослідження зосереджені на фундаментальних засадах комплаєнсу, його впровадженні в корпоративний сектор та інтеграції антикорупційних стратегій у бізнес-практики. Однак, незважаючи на численні дослідження в цій сфері, актуальність подальшого розвитку комплаєнс-програм в Україні зумовлена необхідністю адаптації до сучасних викликів, таких як глобальні економічні та правові зміни. Інтеграція сучасних практик управління комплаєнсом є ключовим аспектом для забезпечення прозорості та ефективності в бізнес-процесах, що підкреслює необхідність подальшого вдосконалення антикорупційних стратегій та комплаєнс-контролю.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є обґрунтування теоретичних і методологічних засад антикорупційного комплаєнс-менеджменту в системі управління організаціями, з урахуванням організаційно-інформаційних аспектів. Стаття спрямована на розробку підходів до інтеграції антикорупційних механізмів у корпоративне

управління, визначення ключових функцій комплаєнс-менеджменту та формування системи контролю, яка забезпечить прозорість, підзвітність і дотримання етичних норм у діяльності підприємств.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Розширення функціональної системи корпоративного управління формує потребу у специфічних регулятивних механізмах, які забезпечували б контроль, прозорість та ефективне управління процесами в умовах ризиків, що виникають внаслідок потенційних проявів корупційних практик. Оскільки корупційні ризики виступають деструктивним чинником для організаційного клімату та впливають на довіру з боку стейкхолдерів, виникає потреба у впровадженні антикорупційних комплаєнс-стратегій, які стають основою для попередження, ідентифікації та мінімізації впливу корупційних дій. Антикорупційний комплаєнс-менеджмент є однією з ключових складових сучасної системи управління, особливо у великих структурах, де ускладнюються процеси контролю за діяльністю та зростають ризики корупційних дій.

Перед дослідженням сутності антикорупційного комплаєнс-менеджменту доцільно зосередити увагу на декомпозиції системи комплаєнс-менеджменту загалом, її функціональних складових, ключових завдань та ролі антикорупційного компонента у цій системі. Підходи до розуміння сутності та призначення системи комплаєнс-менеджменту систематизовано в табл. 1.

*Таблиця 1*

**Підходи до розуміння сутності та призначення системи комплаєнс-менеджменту вітчизняними науковцями**

<b>Науковець-дослідник</b>	<b>Трактування сутності поняття «комплаєнс-менеджмент»</b>
О. В. Мороз, Н. П. Карачина, Т. П. Халімон	«управлінські дії із забезпечення відповідності вимогам, які накладаються законодавством, іншими обов’язковими для виконання документами, створення в організації механізмів

	аналізу, виявлення та оцінки ризиків порушення законодавства, а також забезпечення комплексного захисту підприємства» [10].
В. А. Луньова	«інструмент, що забезпечує зміцнення благонадійності та репутаційної привабливості організацій, раціоналізації їх внутрішніх процесів та підвищення ефективності управління за рахунок створення централізованого джерела, системи поширення інформації про законодавчі норми, стандарти, внутрішньокорпоративні інструкції і кодекси поведінки та їх зміни» [8].
В. Б. Іванов	«система забезпечення функціонування організації відповідно до встановлених принципів та визначень, внутрішньої політики та процедур, що базуються на вимогах місцевого законодавства та поширеної міжнародної практики ведення бізнесу» [5].
М. Г. Бортнікова, Н. Р. Стасюк, Ю. Б. Малиновська	«організування та впорядкування внутрішніх бізнес-процесів підприємства відповідно до вимог законодавства, починаючи від навчання працівників у контрольованій сфері, планування бізнес-рішень, їх прийняття, реалізації й закінчуючи контролем ефективності застосовуваних компанією механізмів запобігання ризикам» [3].
І. М. Пальцун	«систему захисту бізнесу і його акціонерів від зовнішньої корупції, зловживань та неефективного управління організацією з боку її топ-менеджерів, а також здатність діяти у відповідності з інструкціями, правилами і спеціальними вимогами» [13].

*Джерело:* систематизовано автором

Тож, комплаєнс-менеджмент виступає фундаментальною частиною корпоративного управління, що вимагає забезпечення повної відповідності діяльності організації як зовнішнім, так і внутрішнім нормативним вимогам. Ця система не лише регламентує процеси та процедури для попередження правопорушень, але й забезпечує стандарти прозорості, довіри та етичної відповідальності, що підвищує стійкість організації в умовах динамічних ринкових та регуляторних змін.

Комплаєнс-менеджмент складається з кількох ключових функціональних сфер, кожна з яких виконує унікальні функції з огляду на специфіку потенційних ризиків та вимоги регуляторного середовища. Комплаєнс-менеджмент охоплює кілька ключових сфер, кожна з яких має свою специфіку та завдання [4]: фінансовий комплаєнс, інформаційний та кібер-комплаєнс, екологічний комплаєнс стосується дотримання екологічних стандартів та законодавчих вимог, які контролюють екологічний

вплив діяльності компанії. Екологічний комплаєнс включає моніторинг і зменшення впливу на довкілля, контроль за викидами шкідливих речовин, управління відходами, трудовий комплаєнс, етичний комплаєнс.

Серед усіх складових комплаєнс-менеджменту антикорупційний комплаєнс-менеджмент посідає особливе місце, оскільки безпосередньо впливає на ділову репутацію компанії, її фінансову стабільність та взаємовідносини із зацікавленими сторонами (стейкхолдерами). З огляду на високі ризики, що виникають через можливість корупційних дій, антикорупційний комплаєнс-менеджмент відіграє стратегічну роль, сприяючи зміцненню довіри з боку інвесторів, партнерів та регуляторних органів. У такий спосіб він стає ключовим елементом комплаєнс-менеджменту, що реалізує контрольні та превентивні функції для попередження корупційних загроз, знижуючи ймовірність правопорушень та забезпечуючи прозорість корпоративної діяльності.

У вітчизняному науковому середовищі поняття «антикорупційний комплаєнс-менеджмент» є новим, а тому розглядається лише фрагментарно: через призму суміжних концепцій управління ризиками, корпоративної етики та правового регулювання ділових відносин. Більшість досліджень [4, 6, 9, 11] зосереджується на загальних підходах до протидії корупції, зокрема на формуванні антикорупційної культури, системах внутрішнього контролю та інтеграції етичних норм у корпоративну практику. У той час як комплексний антикорупційний комплаєнс-менеджмент охоплює цілісну систему заходів, розроблених для попередження та контролю за корупційними проявами на всіх рівнях організаційної структури, сучасні вітчизняні дослідження поки що не пропонують повного теоретико-методологічного обґрунтування цього поняття. На нашу ж думку, під антикорупційним комплаєнс-менеджментом слід розуміти комплексну систему управлінських механізмів, що спрямовані на систематичну ідентифікацію, оцінку, моніторинг та нейтралізацію корупційних ризиків

шляхом впровадження регулятивних і профілактичних заходів, які забезпечують відповідність корпоративної діяльності антикорупційним нормам, стандартам етичної поведінки та законодавчим вимогам. Така система ґрунтується на принципах прозорості, відповідальності та дотримання правових норм, а також охоплює сукупність процедур, що сприяють формуванню організаційної культури, орієнтованої на попередження та нівелювання корупційних загроз.

У зв'язку з формуванням етичної корпоративної культури та підвищенням довіри з боку стейкхолдерів, важливу роль у забезпеченні ефективності антикорупційного комплаєнс-менеджменту відіграють його функції. Ці функції становлять основу системи управління антикорупційними ризиками та охоплюють низку ключових аспектів, які сприяють реалізації її цілей (табл. 2).

Таблиця 2

### Функції системи антикорупційного комплаєнс-менеджменту

Функція	Опис та характеристика	Ефект реалізації функції
Ідентифікація та оцінювання ризиків	систематичний аналіз потенційних корупційних загроз та слабких місць в процесах	зниження ймовірності виникнення корупційних випадків
Розробка та впровадження політик і процедур	формалізація антикорупційних заходів, визначення правил поведінки для співробітників	чітка регламентація антикорупційних норм
Освіта та підготовка персоналу	проведення тренінгів і семінарів для підвищення обізнаності працівників щодо антикорупційних норм	підвищення обізнаності та відповідальності співробітників
Моніторинг та оцінка ефективності	постійний контроль за виконанням антикорупційних політик та процедур, аналіз результатів	підвищення ефективності антикорупційних заходів
Зворотній зв'язок	збір та аналіз відгуків від працівників щодо антикорупційних політик та процедур	вдосконалення антикорупційних заходів на основі відгуків
Адаптація до змін	оперативна адаптація антикорупційних політик відповідно до змін у законодавстві та ринку	своєчасне оновлення політик та процедур

Джерело: розроблено автором



Отже, функції антикорупційного комплаєнс-менеджменту утворюють комплексний підхід до управління корупційними ризиками, що забезпечує не лише відповідність законодавству, а й формування сталих бізнес-процесів на основі етичних принципів.

Організаційно-інформаційне забезпечення антикорупційного комплаєнс-менеджменту є важливим елементом для забезпечення ефективності антикорупційних заходів у рамках організації. Загалом, організаційно-інформаційне забезпечення включає в себе структуру управління, політики і процедури, а також процеси збору, обробки та аналізу даних, що стосуються антикорупційної діяльності організації. Розглянемо детальніше кожну складову.

*Структурне забезпечення.* Структура організаційного забезпечення антикорупційного комплаєнс-менеджменту є надзвичайно важливим компонентом у забезпеченні ефективності антикорупційних заходів в організації. Визначення ключових підрозділів та ролей, відповідальних за реалізацію цих заходів, передбачає формалізацію їхніх функцій та обов'язків. Зазвичай, до таких підрозділів відносять юридичний департамент, департамент внутрішнього аудиту, відділ з управління ризиками та підрозділ, відповідальний за комплаєнс. Кожен з цих підрозділів виконує специфічні завдання: юридичний департамент займається правовою підтримкою та розробкою антикорупційних політик; департамент внутрішнього контролю і аудиту проводить перевірки і контроль за дотриманням норм; відділ з управління ризиками здійснює аналіз і оцінку потенційних загроз, а підрозділ комплаєнсу реалізовує програми навчання та підвищення обізнаності працівників. Ключові підрозділи, які забезпечують реалізацію антикорупційних заходів у рамках організації, та їх обов'язки систематизовано в табл. 3.

**Ключові підрозділи, які забезпечують реалізацію антикорупційних заходів у рамках організації, та їх обов'язки**

<b>Підрозділ організації</b>	<b>Функції та роль</b>	<b>Перелік обов'язків</b>
Юридичний департамент	формування та розробка антикорупційних політик, забезпечення відповідності законодавству та розробка внутрішніх нормативних документів	– аналіз змін у законодавстві; – консультації з питань правового регулювання; – супровід розслідувань у випадках корупційних проявів.
Департамент внутрішнього аудиту та контролю	проведення оцінки ефективності антикорупційних заходів, перевірка дотримання норм і стандартів	– регулярні аудити антикорупційних процедур; – звітність про виявлені ризики та рекомендації щодо їх усунення; – аналіз ефективності антикорупційних програм.
Відділ з управління ризиками (ризик-менеджер)	ідентифікація, оцінка та моніторинг корупційних ризиків в організації	– проведення ризикових оцінок; – розробка планів реагування на ризики; – інформування керівництва про виявлені загрози.
Відділ комплаєнсу (комплаєнс-офіцер)	реалізація антикорупційних програм, навчання персоналу та забезпечення дотримання етичних норм	– проведення тренінгів з антикорупційної тематики; – розробка комунікаційних стратегій щодо антикорупційних норм; – моніторинг дотримання політик усіма працівниками.

*Джерело:* розроблено автором

Тож, структура організаційного забезпечення антикорупційного комплаєнс-менеджменту ґрунтується на чітко визначених ролях і обов'язках ключових підрозділів (осіб, на яких покладаються відповідні функції). Взаємодія між цими підрозділами забезпечує комплексний підхід до управління корупційними ризиками та формує ефективну систему запобігання корупційним проявам в організації.

Ключова роль в системі структурного забезпечення антикорупційного комплаєнс-менеджменту відводиться відділу комплаєнсу та комплаєнс-офіцеру за напрямком антикорупційного комплаєнсу, які виконують

критично важливі функції в забезпеченні дотримання етичних норм і правових вимог у діяльності організації. Вони є центральними фігурами, що координують антикорупційні ініціативи, розробляють та впроваджують відповідні політики, а також здійснюють контроль за їх реалізацією на всіх рівнях управління. Комплаєнс-офіцер, як особа, уповноважена на здійснення таких функцій, має мандат забезпечувати інтеграцію антикорупційних заходів у загальну стратегію організації, включаючи виявлення, документування та реагування на випадки порушень. Він є ключовою ланкою між керівництвом компанії та іншими підрозділами, забезпечуючи відкритий діалог щодо антикорупційної політики.

Отже, крос-функціональний підхід у формуванні команд і робочих груп в рамках антикорупційного комплаєнс-менеджменту стає важливим елементом, який дозволяє організації більш ефективно реагувати на корупційні виклики, забезпечуючи цілісність і комплексність реалізації антикорупційних ініціатив.

*Інформаційне забезпечення.* Інформаційне забезпечення антикорупційного комплаєнс-менеджменту представлене внутрішніми розробленими документами – політиками, програмами і процедурами, які формують основну нормативну базу для реалізації антикорупційних ініціатив в організації. Ці документи є не лише формальними інструментами, а й важливими елементами корпоративної культури, що сприяють створенню середовища, в якому корупційні практики не мають місця.

Політика антикорупційного комплаєнсу, на нашу думку, – це систематизований документ, що формулює основні принципи, цілі та обов’язки, спрямовані на запобігання, виявлення та реагування на корупційні ризики в діяльності організації. Ця політика є основою для впровадження антикорупційних заходів та визначає етичні норми поведінки, які повинні дотримуватися всі співробітники, незалежно від їхніх посадових

обов’язків. Політика антикорупційного комплаєнсу охоплює ключові аспекти, такі як заборона на хабарництво, корупційні схеми, маніпуляції з ресурсами, а також визначає правила взаємодії з партнерами, підрядниками та іншими зовнішніми стейкхолдерами. Вона встановлює чіткі критерії для ідентифікації корупційних ризиків і механізми для їхнього моніторингу, включаючи процедури повідомлення про порушення та анонімні канали для звітування. Крім того, слід зауважити, що політика антикорупційного комплаєнсу повинна включати положення про навчання та підвищення обізнаності співробітників щодо антикорупційних норм, а також встановлює відповідальність за дотримання цих норм. Це забезпечує не лише правове, а й етичне підґрунтя для антикорупційної діяльності, формуючи у працівників розуміння важливості запобігання корупції як складової корпоративної культури. Пропонована структура політики антикорупційного комплаєнсу відображена у табл. 4.

*Таблиця 4*

**Структура документу «Політика антикорупційного комплаєнсу»**

Розділ		Підрозділ		Основні положення та призначення підрозділу політики
1	Вступ	1.1	Мета політики	визначення основної мети політики, спрямованої на запобігання корупційним ризикам та забезпечення етичних норм у діяльності організації
		1.2	Сфера застосування	описує, до яких аспектів діяльності організації поширюється політика (включаючи всіх працівників, підрядників, партнерів тощо)
		1.3	Визначення термінів	уточнення термінів, що використовуються в документі, таких як «корупція», «хабар», «конфлікт інтересів» тощо
2	Основні принципи	-	-	характеристика принципів системи антикорупційного комплаєнс-менеджменту: превентивності, прозорості, підзвітності, інтегративності, адаптивності
3	Антикорупційні норми	3.1	Заборона хабарництва	визначає заборону на прийняття та надання хабарів у будь-якій формі, а

				також наслідки за порушення цієї заборони
		3.2	Участь у конфлікті інтересів	регулює поведінку співробітників у випадках потенційних конфліктів інтересів та вимоги щодо їх розкриття
		3.3	Взаємодія з партнерами	правила взаємодії з постачальниками, підрядниками та іншими контрагентами, щоб уникнути корупційних практик
4	Процедури та механізми	4.1	Виявлення та повідомлення	описує процеси виявлення корупційних ризиків та процедури анонімного звітування, включаючи канали комунікації
		4.2	Розслідування	регламентує процедури розслідування фактів корупції та порушень, включаючи етапи, відповідальних осіб та терміни
		4.3	Оцінка ризиків	описує методологію оцінки антикорупційних ризиків в діяльності організації та критерії для їх моніторингу
5	Навчання та підвищення обізнаності	5.1	Програми навчання	описує програми навчання для співробітників щодо антикорупційних стандартів, формати та частоту проведення
		5.2	Оцінка ефективності	процедури оцінки ефективності навчальних програм, зокрема, методи моніторингу знань та навичок співробітників
6	Відповідальність та санкції	6.1	Відповідальність співробітників	визначає наслідки за порушення антикорупційних норм, включаючи дисциплінарні заходи
		6.2	Внутрішні та зовнішні санкції	описує можливі санкції для порушників політики з боку організації, а також потенційні юридичні наслідки
7	Заключні положення	7.1	Зміни та доповнення	визначає порядок внесення змін до політики, включаючи процедури затвердження
		7.2	Відповідальність за виконання	призначає відповідальних осіб за реалізацію політики, а також контроль за її дотриманням

*Джерело:* розроблено автором

Безумовно, структура документа «Політика антикорупційного комплаєнсу» не є типовою і вичерпною, оскільки вона може варіюватися в залежності від специфіки діяльності організації, її розміру, галузевої належності та особливостей регуляторного середовища. Однак, загальні

принципи, закладені в даній політиці, сприяють формуванню ефективної системи управління ризиками, пов'язаними з корупційними проявами. Кожен розділ документа відіграє важливу роль у визначенні основних аспектів антикорупційного комплаєнсу, що, в свою чергу, формує правову основу для дій організації.

Маючи за основу базовий регламентуючий документ – політику антикорупційного комплаєнсу, організації в межах реалізації антикорупційного комплаєнс-менеджменту можуть розробляти похідні документи (процедури), які, в свою чергу, деталізують кроки, які повинні бути виконані для реалізації антикорупційних політик. Вони можуть включати алгоритми дій у випадках виявлення корупційних ризиків, механізми анонімного повідомлення про порушення, а також процедури навчання та підвищення кваліфікації персоналу. Зокрема, процедурами антикорупційного комплаєнс-менеджменту можуть виступати:

- 1) процедури виявлення корупційних ризиків;
- 2) механізми анонімного повідомлення про порушення;
- 3) процедури навчання та підвищення кваліфікації персоналу;
- 4) алгоритми дій у випадках виявлення корупційних ризиків;
- 5) процедури управління конфліктом інтересів;
- 6) процедури для взаємодії з постачальниками та партнерами.

Наявність чітких процедур є важливою умовою для забезпечення ефективності впровадження антикорупційних заходів, оскільки вони дозволяють знизити ймовірність неоднозначності в інтерпретації політик. Конкретні ж інструменти в межах зазначених вище процедур будуть розглянуті згодом.

**Висновки та перспективи.** Таким чином, антикорупційний комплаєнс-менеджмент виступає ключовим елементом сучасного корпоративного управління, формуючи основи для ефективного управління ризиками, пов'язаними з корупційними проявами. Впровадження системи

антикорупційних принципів, таких як превентивність, прозорість, підзвітність, інтегративність та адаптивність, дозволяє організаціям не лише забезпечити відповідність до законодавчих норм, а й створити стійку корпоративну культуру, орієнтовану на етичні цінності. Це, в свою чергу, сприяє розвитку довіри з боку стейкхолдерів та зміцнює репутацію компанії на ринку. Важливою складовою антикорупційного комплаєнс-менеджменту є його функції, які охоплюють виявлення та оцінку ризиків, розробку та впровадження політик і процедур, освіту та підготовку персоналу, моніторинг та оцінку ефективності, а також зворотний зв'язок і адаптацію до змін. Ці функції взаємопов'язані і забезпечують цілісний підхід до управління корупційними ризиками. Вони допомагають організації не лише реагувати на вже існуючі загрози, але й активно запобігати їх виникненню, забезпечуючи стабільність і сталість бізнес-процесів.

### **Література**

1. Бабяк Н. Д. Антикорупційний комплаєнс: основні засади і перспективи впровадження у вітчизняний корпоративний сектор. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2015. № 4. С. 3-9.

2. Бабяк Н. Д., Білоцька І. А., Старушик Ю. В. Впровадження функцій комплаєнс-менеджменту для зростання прозорості бізнесу підприємств. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2016. № 6 (87). С. 24-28.

3. Бортнікова М. Г., Стасюк Н. Р., Малиновська Ю. Б. Формування прикладного інструментарію комплаєнсу на вітчизняних підприємствах. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2023. № 1 (9). С. 11-17.

4. Дацко К. П., Теличко О. А. Антикорупційний комплаєнс в управлінні бізнесом. *Juris Europensis Scientia*. 2020. Вип. 4. С. 59-62.

5. Іванов В. Б. Впровадження системи комплаєнс у підприємствах транспорту та логістики. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип.27. С. 139-143.

6. Кобелева Т. О. Організаційна структура комплаєнс на промисловому підприємстві. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2018. № 47 (1323). С. 121-127.

7. Ковальчук О. В., Моренченко К. Г., Бібик Д. В. Сутність і характеристика комплаєнсу: визначення, функції, цілі, етичні основи, місце в організаційній структурі підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2023. №1. С. 18-22.

8. Луньова В. А. Впровадження функцій комплаєнс-менеджменту для зростання прозорості бізнесу підприємств. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 56. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3086> (дата звернення: 05.12.2024).

9. Маковоз О. В., Коваль Д. І. Теоретичні основи визначення поняття «комплаєнс-менеджмент». *Адаптивне управління: теорія і практика*. 2023. Вип.17 (34). URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/613> (дата звернення: 05.12.2024).

10. Мороз О. В., Карачина Н. П., Халімон Т. М. Корпоративне управління на підприємствах України: постприватизаційний етап еволюції: монографія. Вінниця: УНІВЕРСУМ Вінниця, 2008. 180 с.

11. Овсієнко О. В. Комплаєнс у бізнес-адмініструванні та його роль у створенні ефективних норм господарської поведінки. *Економічний простір*. 2018. № 134. С. 173-185.

12. Окунєв О. М., Бойко О. О., Лукін С. В. Антикорупційний комплаєнс: посібник для програми з підготовки осіб, відповідальних за реалізацію антикорупційної програми. *Професійна асоціація корпоративного управління*. 2018. 177 с.



13. Пальцун І. М. Compliance-політика як складова корпоративної культури підприємства. *Торгівля і ринок України: темат. зб. наук. пр.*: ДонНУЕТ, 2013. № 35. С. 134-141.

14. Титенко Л.В., Богдан С.В., Паянок Т.М., Параниця Н.В., Савченко А.М. Прикладний бізнес-аналіз та моделювання: підручник. Ірпінь: Державний податковий університет, 2023. 474 с.

### References

1. Babiak, N. D. (2015). Antykoruptsiinyi komplaiens: osnovni zasady i perspektyvy vprovadzhennia u vitchyzniani korporatyvnyi sektor [Anti-corruption compliance: basic principles and prospects for implementation in the domestic corporate sector]. *Derzhava ta rehiony. Serii: Ekonomika ta pidpryemnytstvo – State and regions. Series: Economy and entrepreneurship*, Vol. 4. pp. 3-9 [in Ukrainian].

2. Babiak, N. D., Bilotska, I. A. & Starushyk, Yu. V. (2016). Vprovadzhennia funktsii komplaiens-menedzhmentu dlia zrostantia prozorosti biznesu pidpryemstv [Anti-corruption compliance: basic principles and prospects for implementation in the domestic corporate sector]. *Derzhava ta rehiony. Serii: Ekonomika ta pidpryemnytstvo – State and regions. Series: Economy and entrepreneurship*, Vol. 4 (85). pp. 3-9 [in Ukrainian].

3. Bortnikova, M. H., Stasiuk, N. R. & Malynovska, Yu. B. (2023). Formuvannia prykladnoho instrumentariiu komplaiensu na vitchyznianskykh pidpryemstvakh [Formation of applied tools of compliance at domestic enterprises]. *Menedzhment ta pidpryemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia ta problemy rozvytku – Management and entrepreneurship in Ukraine: stages of formation and development problems*, Vol. 1 (9). pp. 11-17 [in Ukrainian].

4. Datsko, K. P. & Telychko, O. A. (2020). Antykoruptsiinyi komplaiens v upravlinni biznesom [Anti-corruption compliance in business management].

*Juris Europensis Scientia – Juris Europensis Scientia*, Vol. 4. pp. 59-62 [in Ukrainian].

5. Ivanov, V. B. (2018). Vprovadzhennia systemy komplaiens u pidpryiemstvakh transportu ta lohistyky [Implementation of the compliance system in transport and logistics enterprises]. *Prychornomorski ekonomichni studii – Black Sea Economic Studies*, Vol. 27. pp. 139-143 [in Ukrainian].

6. Kobieliava, T. O. (2018). Orhanizatsiina struktura komplaiens na promyslovomu pidpryiemstvi [Organizational structure of compliance at an industrial enterprise]. *Visnyk NTU «KhPI» – Bulletin of NTU "KhPI"*, Vol. 47 (1323). pp. 121-127 [in Ukrainian].

7. Kovalchuk, O. V., Morenchenko, K. H. & Bibik, D. V. (2023). Sutnist i kharakterystyka komplaiensu: vyznachennia, funktsii, tsili, etychni osnovy, mistse v orhanizatsiinii strukturi pidpryiemstva [The essence and characteristics of compliance: definition, functions, goals, ethical foundations, place in the organizational structure of the enterprise]. *Ekonomika. Finansy. Pravo – Economy. Finances. Pravo*, Vol. 1. pp. 18-22 [in Ukrainian].

8. Lunova, V. A. (2023). Vprovadzhennia funktsii komplaiens-menedzhmentu dlia zrostannia prozorosti biznesu pidpryiemstv [Implementation of compliance management functions to increase business transparency of enterprises]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, Vol. 56. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3086> [in Ukrainian].

9. Makovoz, O. V. & Koval, D. I. (2023). Teoretychni osnovy vyznachennia poniattia «komplaiens-menedzhment» [Theoretical foundations of the definition of the concept of "compliance management"]. *Adaptivne upravlinnia: teoriia i praktyka – Adaptive management: theory and practice*, Vol. 17 (34). URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/613> [in Ukrainian].

10. Moroz, O. V., Karachyna, N. P. & Khalimon, T. M. (2008). Korporatyvne upravlinnia na pidpryiemstvakh Ukrainy: postpryvatyzatsiinyi etap evoliutsii: monohrafiia [Corporate governance at enterprises of Ukraine: post-privatization stage of evolution: monograph]. Vinnytsia: UNIVERSUM Vinnytsia. 180 p. [in Ukrainian].

11. Ovsienko, O. V. (2018). Komplaiens u biznes-administruvanni ta yoho rol u stvorenni efektyvnykh norm hospodarskoi povedinky [Compliance in business administration and its role in creating effective norms of economic behavior]. *Ekonomichnyi prostir – Economic space*, Vol. 134. S. 173-185 [in Ukrainian].

12. Okuniev, O. M., Boiko, O. O. & Lukin, S. V. (2018). Antykoruptsiinyi komplaiens: posibnyk dlia prohramy z pidhotovky osib, vidpovidalnykh za realizatsiiu antykoruptsiinoi prohramy [Anti-corruption compliance: a guide for the training program for persons responsible for the implementation of the anti-corruption program]. *Profesiina asotsiatsiia korporatyvnoho upravlinnia – Professional association of corporate management*. 177 p. [in Ukrainian].

13. Paltsun, I. M. (2013). Compliance-polityka yak skladova korporatyvnoi kultury pidpryiemstva [Compliance policy as a component of the company's corporate culture.]. *Torhivlia i rynek Ukrainy: temat. zb. nauk. pr.: DonNUET – Trade and market of Ukraine: topic. coll. of science pr.: DonNUET*, Vol. 35. pp. 134-141 [in Ukrainian].

14. Tytenko, L.V., Bohdan, S.V., Paianok, T.M., Paranytsia, N.V., Savchenko, A.M. (2023). Prykladnyi biznes-analiz ta modeliuvannia: pidruchnyk [Applied business analysis and modeling: a textbook]. Irpin: Derzhavnyi podatkovyi universytet. 474 p. [in Ukrainian].