

Перепелиця Сергій Сергійович

здобувач ступеня магістра зі спеціальності «Менеджмент»

Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана

Perepelytsia Serhii

Master's degree holder in the Specialty "Management"

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

ORCID: 0009-0005-9807-540X

**КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КУЛЬТУРИ ТА
БІЗНЕС-ЕТИКИ ОРГАНІЗАЦІЇ НА ЗАСАДАХ КОМПЛАЄНСУ
CONCEPTUAL FOUNDATIONS OF THE FORMATION OF CULTURE
AND BUSINESS-ETHICS OF ORGANIZATION ON THE BASIS OF
COMPLIANCE**

***Анотація.** У статті досліджено концептуальні засади формування культури та етики бізнес-організації на основі принципів комплаєнсу. Розкрито сутність корпоративної культури як системи цінностей, норм і стандартів поведінки, що забезпечують прозорість управлінських процесів та ефективність комунікації в організації. Визначено, що впровадження комплаєнс-менеджменту сприяє мінімізації корупційних ризиків, підвищенню репутації організації та забезпеченню відповідності законодавчим і етичним стандартам. Стаття акцентує увагу на ключових підходах до формування корпоративної культури, зокрема інтеграційному, нормативно-правовому, організаційно-культурному, ризикоорієнтованому, етичному та інноваційно-технологічному. Розглянуто роль етичного підходу у створенні моральних стандартів поведінки працівників, які сприяють гармонізації внутрішніх бізнес-процесів. Особливу увагу*

приділено організаційно-культурному підходу, який підкреслює важливість формування середовища, орієнтованого на прозорість, довіру та дотримання етичних норм. Визначено, що ефективна корпоративна культура базується на принципах відповідальності, відкритості, прозорості та підзвітності. Зазначено, що етична поведінка персоналу та комплаєнс-стратегії сприяють підвищенню конкурентоспроможності організації, довірі з боку стейкхолдерів та мінімізації репутаційних ризиків. Обґрунтовано важливість впровадження системи комплаєнс-менеджменту як ключового елементу корпоративного управління, що включає розробку внутрішніх політик, програм навчання персоналу, механізмів моніторингу та зворотного зв'язку. Запропоновано практичні рекомендації щодо створення ефективної корпоративної культури, заснованої на принципах комплаєнсу, включаючи застосування сучасних технологій для автоматизованого контролю за дотриманням норм. Стаття містить теоретичний аналіз підходів до комплаєнс-менеджменту та надає практичні рекомендації щодо його впровадження для забезпечення стійкості організації в умовах сучасного динамічного бізнес-середовища.

Ключові слова: комплаєнс-менеджмент, корпоративна культура, бізнес-етика, управління ризиками, прозорість управління

Summary. The article examines the conceptual foundations of the formation of culture and ethics of a business organization based on the principles of compliance. The essence of corporate culture is revealed as a system of values, norms and standards of behavior that ensure the transparency of management processes and the effectiveness of communication in the organization. It was determined that the implementation of compliance management helps to minimize corruption risks, increase the organization's reputation and ensure compliance with legislative and ethical standards. The article focuses on key approaches to the formation of corporate culture, in particular, integration, regulatory and

legal, organizational and cultural, risk-oriented, ethical and innovative and technological. The role of an ethical approach in creating moral standards of employee behavior, which contribute to the harmonization of internal business processes, is considered. Special attention is paid to the organizational and cultural approach, which emphasizes the importance of creating an environment focused on transparency, trust and compliance with ethical standards. It was determined that an effective corporate culture is based on the principles of responsibility, openness, transparency and accountability. It is noted that the ethical behavior of personnel and compliance strategies contribute to increasing the competitiveness of the organization, trust from stakeholders and minimizing reputational risks. The importance of implementing a compliance management system as a key element of corporate governance, which includes the development of internal policies, personnel training programs, monitoring and feedback mechanisms, is substantiated. Practical recommendations for creating an effective corporate culture based on the principles of compliance are offered, including the use of modern technologies for automated monitoring of compliance. The article contains a theoretical analysis of approaches to compliance management and provides practical recommendations for its implementation to ensure the stability of the organization in the conditions of the modern dynamic business environment.

Key words: *compliance management, corporate culture, business ethics, risk management, management transparency*

Постановка проблеми. Формування ефективної корпоративної культури та впровадження етичних стандартів у діяльність організацій є невіддільним компонентом сучасного управління в умовах посилення глобалізації, цифровізації та регуляторного тиску. Концепція комплаєнсу, яка інтегрує етичні, правові та поведінкові аспекти, виступає ключовим механізмом забезпечення прозорості, довіри та стійкості бізнес-процесів. У

сучасному середовищі зростаючої динаміки ринкових і правових змін, а також підвищених суспільних очікувань щодо корпоративної відповідальності, стратегічний розвиток корпоративної культури на основі комплаєнс-орієнтованих підходів стає критично важливим для забезпечення конкурентоспроможності, мінімізації ризиків та формування довготривалих партнерських відносин.

Комплаєнс, як концепція, ґрунтується на розробці та впровадженні комплексних політик, процедур і стандартів, які забезпечують відповідність організації чинному законодавству, нормативним вимогам та етичним очікуванням суспільства. Водночас, інтеграція цих підходів у корпоративну культуру сприяє формуванню середовища, в якому відповідальна поведінка працівників і керівництва стає нормою, а не вимушеною реакцією на зовнішні обмеження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Корпоративна культура та бізнес-етика є предметом наукових досліджень низки вітчизняних науковців, серед яких слід виокремити С. Ю. Бірюченко [5], М. Н. Борбіч [2], Ю. В. Бугаєвська [1], О. О. Веремеєнко [11], В. М. Власова [2], Н. В. Гриценко [3], О. М. Дюк [6], Є. В. Маказан [11], К. Є. Орлова [5], Д. В. Панчук [8], А. С. Полянська [6], С. І. Пучкова [7], З. М. Пушкар [8], В. В. Ровенська [9], В. А. Сулімов [10], Г. О. Швиданенко [12], О. А. Швиданенко [12] та інших. Проаналізовані дослідження спрямовані на оцінку впливу корпоративної культури, етики та комплаєнсу на розвиток сучасних організацій, їхню стійкість і відповідальність. Вони розглядають механізми інтеграції етичних і правових норм у бізнес-процеси для забезпечення прозорості, довіри та конкурентоспроможності. Особливу увагу приділено взаємозв'язку між етикою, культурою та комплаєнсом як інструментами гармонізації внутрішньої та зовнішньої діяльності організацій.

Формулювання цілей статті. Метою статті є обґрунтування теоретико-методологічних засад формування корпоративної культури та

етики бізнес-організацій на основі принципів комплаєнсу, а також розробка практичних рекомендацій щодо впровадження системи комплаєнс-менеджменту для забезпечення прозорості управлінських процесів, дотримання етичних норм, мінімізації ризиків та підвищення конкурентоспроможності організацій.

Виклад основного матеріалу дослідження. Корпоративна культура, бізнес-етика на засадах комплаєнсу є фундаментальними елементами сучасної системи управління організаціями, які визначають її стратегічний напрям, етичну стійкість і відповідність регуляторним вимогам. Корпоративна культура репрезентує сукупність цінностей, норм, правил поведінки та принципів, які формують внутрішнє середовище організації, впливають на поведінкові моделі працівників і створюють основу для прийняття управлінських рішень. Вона виступає не лише інструментом координації, а й важливим чинником формування довготривалої конкурентоспроможності. Бізнес-етика ж є системою моральних принципів і стандартів, які регулюють поведінку суб'єктів підприємницької діяльності, забезпечуючи відповідність їхньої діяльності суспільним очікуванням, принципам справедливості та відповідальності. У сучасному управлінні етичні норми слугують базою для формування довіри між організацією, її співробітниками, клієнтами та партнерами, а також сприяють зниженню репутаційних ризиків і зміцненню іміджу.

Корпоративна культура є важливим об'єктом менеджменту, який визначає характер взаємодій у внутрішньому середовищі організації, формує її імідж та впливає на ефективність управлінських процесів. Наукові підходи до трактування сутності та призначення корпоративної культури узагальнено в табл. 1.

Підходи до розуміння сутності та призначення корпоративної культури організації

Автор	Трактування сутності поняття «корпоративна культура»
Ю. В. Бугаєвська	«система інтегрованих цінностей, норм і переконань, які формують спільне бачення цілей організації, визначають поведінкові моделі співробітників і забезпечують гармонійний розвиток внутрішнього середовища підприємства» [1].
Н. В. Гриценко	«інструмент стратегічного менеджменту, що забезпечує ефективну координацію діяльності організації, адаптацію до змін у зовнішньому середовищі та реалізацію стратегічних цілей через створення єдиного ціннісного простору» [3].
О. М. Дюк	«сукупність соціальних практик, традицій і ритуалів, які регулюють міжособистісну взаємодію в організації, сприяють соціальній інтеграції співробітників і формують емоційний клімат, що впливає на продуктивність праці» [6].
В. А. Сулімов	«етичний фундамент організації, що визначає морально-етичні стандарти поведінки, сприяє розвитку довіри між учасниками бізнес-процесів і забезпечує відповідність діяльності організації суспільним очікуванням» [10].
А. В. Зеркаль	«джерело конкурентоспроможності організації, яке через формування унікального ціннісного середовища сприяє залученню та утриманню талановитих співробітників, стимулює інноваційність і зміцнює репутацію компанії на ринку» [4].

Джерело: узагальнено автором.

Тож, корпоративна культура є багатограним явищем, яке охоплює ціннісний, соціальний, управлінський, етичний та стратегічний аспекти функціонування організації. Вона одночасно виступає системою внутрішніх регуляторів поведінки, інструментом забезпечення ефективності управління, джерелом соціальної згуртованості та механізмом підтримки репутаційного капіталу. У різних контекстах корпоративна культура проявляється як ключовий фактор, що впливає на адаптивність до змін, конкурентоспроможність і здатність організації досягати стратегічних цілей. Її розуміння та управління є невід'ємною складовою сучасного менеджменту, орієнтованого на стійкий розвиток і створення додаткової цінності для всіх стейкхолдерів.

Корпоративна культура є багатовимірним феноменом, що охоплює систему цінностей, норм, традицій, ритуалів та інших соціальних артефактів, які визначають характер взаємодії в організації. Її структура зазвичай поділяється на три рівні [4]:

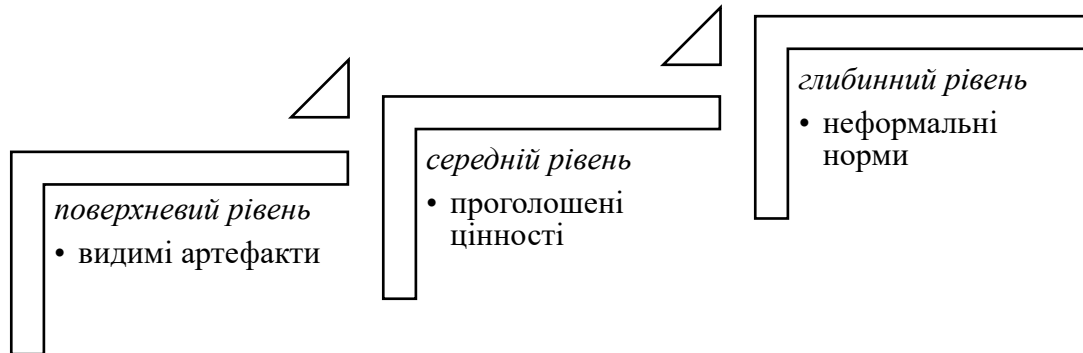


Рис. 1. Структура корпоративної культури організації

Джерело: побудовано автором на основі [4]

Поверхневий рівень репрезентує видимі елементи культури, такі як корпоративна символіка, дрес-код, дизайн офісного простору та ритуали. Середній рівень включає проголошені цінності, такі як місія, візія, етичні принципи, що регулюють поведінку працівників. Глибинний рівень, найбільш прихований, містить базові припущення, переконання та неформальні норми, які визначають стратегію і поведінкові моделі на рівні підсвідомості.

Корпоративна культура виконує низку ключових функцій, які забезпечують ефективність управлінських процесів і впливають на стійкість організації [11]:

- цінності – фундаментальні принципи, що визначають напрями розвитку організації;
- норми і правила: формалізовані вимоги щодо поведінки та виконання завдань;
- моделі поведінки: типові способи взаємодії між членами організації;

– традиції та ритуали: механізми, що сприяють єдності та мотивації персоналу.

Корпоративна культура виступає інструментом координації діяльності, забезпечуючи узгодженість дій співробітників у досягненні стратегічних цілей. Її інтеграція у всі рівні управління дозволяє формувати спільне бачення і ціннісну орієнтацію, що знижує рівень внутрішніх конфліктів і сприяє підвищенню продуктивності. Крім того, корпоративна культура є основою для мотивації персоналу, зміцнення його лояльності та залученості, що стає особливо важливим у конкурентному бізнес-середовищі.

Корпоративна культура, таким чином, є не лише відображенням цінностей і принципів організації, але й активним чинником її розвитку. Її вплив охоплює всі аспекти організаційної діяльності – від стратегічного планування до управління щоденними процесами. Ефективне управління корпоративною культурою дозволяє адаптуватися до зовнішніх викликів, забезпечувати гармонійний розвиток внутрішнього середовища та підвищувати ефективність функціонування організації в цілому.

Бізнес-етика є невід'ємною складовою сучасного управління, яка визначає моральні основи прийняття рішень і регулювання взаємодії між усіма учасниками бізнес-процесів. У контексті управлінських процесів вона відіграє роль не тільки елемента корпоративної культури, але й ефективного інструменту стратегічного розвитку, що забезпечує баланс між економічними цілями організації та соціальною відповідальністю. Вона формує основу для прийняття відповідальних рішень, які відповідають не лише внутрішнім інтересам організації, але й суспільним очікуванням, зменшуючи репутаційні ризики і посилюючи довіру стейкхолдерів. Наукові підходи до трактування сутності та призначення бізнес-етики узагальнено в табл. 2.

Підходи до розуміння сутності та призначення бізнес-етики організації

Автор	Трактування сутності поняття «бізнес-етика»
К. Є. Орлова	«система моральних принципів і цінностей, які регулюють поведінку організації та її співробітників, забезпечуючи відповідність бізнес-практик суспільним нормам і очікуванням» [5].
В. В. Ровенська	«механізм забезпечення прозорості й соціальної відповідальності організації, що формує її репутацію, підвищує довіру клієнтів, партнерів і співробітників» [9].
В. М. Власова, М. Н. Борбіч	«набір норм і правил, що визначають етичні підходи до взаємодії організації з її стейкхолдерами, сприяючи гармонізації інтересів усіх зацікавлених сторін» [2].
С.І. Пучкова	«стратегічний ресурс, що визначає довгострокову конкурентоспроможність організації через інтеграцію етичних стандартів у бізнес-процеси, управління ризиками та підвищення стійкості до криз» [7].

Джерело: узагальнено автором

Тож, бізнес-етика є системою, яка визначає моральні принципи та стандарти поведінки організації і її співробітників. Вона слугує фундаментом для встановлення прозорих і відповідальних взаємин зі стейкхолдерами, сприяють формуванню репутаційного капіталу та зміцненню довіри. Як невід’ємна частина корпоративної культури, етика гармонізує внутрішнє середовище організації, знижує ризики конфліктів і підвищує соціальну відповідальність бізнесу. Водночас вона виступає стратегічним ресурсом, що забезпечує довгострокову конкурентоспроможність через інтеграцію етичних стандартів у всі аспекти діяльності. Таким чином, бізнес-етика є багатограним інструментом, який об’єднує соціальні, управлінські та економічні аспекти розвитку організації.

Формування корпоративної культури та бізнес-етики на основі принципів комплаєнсу є багатограним завданням, яке вимагає інтегрованого підходу до управління організацією. Комплаєнс-підхід передбачає не лише забезпечення відповідності діяльності організації законодавчим вимогам, але й створення етичного середовища, яке сприяє прозорості, відповідальності та довірі в бізнес-взаєминах. Комплаєнс, в

цьому контексті, виступає інтегративним механізмом, який пов'язує корпоративну культуру та бізнес-етику, забезпечуючи їх систематизацію й адаптацію до умов мінливого правового та економічного середовища.

В теорії та практиці менеджменту виокремлюють інтеграційний, нормативно-правовий, організаційно-культурний, ризикоорієнтований, етичний та інноваційно-технологічний підходи до формування корпоративної культури та бізнес-етики в організації [4; 6; 8; 10]. Адаптуємо данні підходи у площину комплаєнс-менеджменту (табл. 3).

Таблиця 3

Підходи до формування корпоративної культури та бізнес-етики на засадах комплаєнсу

Підхід	Елементи та складові підходу
Інтеграційний підхід	комплексність впровадження, побудова етичної інфраструктури, навчання та підвищення обізнаності, інтеграція в ключові бізнес-процеси
Нормативно-правовий підхід	розробка внутрішніх нормативних документів, відповідність зовнішнім нормативним актам, відповідальність і санкції
Організаційно-культурний підхід	формування ціннісного середовища, етичне лідерство, інституціоналізація етичних практик
Ризикоорієнтований підхід	ідентифікація та оцінка ризиків, розробка механізмів управління ризиками, реагування на інциденти
Етичний підхід	формування етичного клімату, впровадження корпоративного кодексу етики, система стимулів
Інноваційно-технологічний підхід	використання автоматизованих систем моніторингу, цифрові платформи для навчання, інтерактивні платформи для комунікації, інноваційні підходи до оцінки культури та етики

Джерело: узагальнено автором на основі [4; 6; 8; 10]

Інтеграційний підхід є одним із ключових способів формування корпоративної культури та бізнес-етики в організації, який ґрунтується на поєднанні етичних принципів, правових норм і управлінських інструментів у єдину систему. Цей підхід спрямований на створення гармонійного середовища, де комплаєнс, корпоративна культура та бізнес-етика стають невід'ємними елементами повсякденної діяльності організації.

Інтеграційний підхід до формування корпоративної культури та бізнес-етики на засадах комплаєнсу забезпечує гармонійне поєднання етичних і правових стандартів у діяльності організації. Він створює прозорі та ефективні механізми управління, які сприяють підвищенню репутації, довіри та конкурентоспроможності організації на ринку. Такий підхід є ключовим для забезпечення розвитку та адаптації до викликів сучасного бізнес-середовища.

Нормативно-правовий підхід акцентує увагу на розробці, впровадженні та дотриманні чітких регуляторних вимог, які визначають стандарти етичної поведінки і забезпечують відповідність діяльності організації як внутрішнім, так і зовнішнім нормативам [4]. Основна мета цього підходу – забезпечення правової стійкості, мінімізація ризиків, пов’язаних із порушенням законодавства, та формування етичного середовища через впровадження нормативних інструментів. Нормативно-правовий підхід забезпечує формування корпоративної культури та бізнес-етики через чітке регламентування поведінки співробітників, створення прозорої нормативної бази та дотримання законодавчих вимог. Цей підхід сприяє підвищенню правової стійкості, мінімізації ризиків і формуванню позитивного іміджу організації. Його впровадження є критично важливим у сучасному бізнес-середовищі, де відповідність правовим і етичним стандартам є основою довгострокового розвитку та конкурентоспроможності.

Організаційно-культурний підхід ґрунтується на впровадженні принципів комплаєнсу безпосередньо в ціннісну основу корпоративної культури, роблячи їх невід’ємною частиною щоденної діяльності організації [6]. Цей підхід акцентує увагу на впливі культури на поведінку працівників, їх взаємодію з керівництвом і партнерами, а також на створенні етичного середовища, яке сприяє підтриманню репутації та ефективності бізнесу. Організаційно-культурний підхід забезпечує інтеграцію принципів

комплаєнсу в основу корпоративної культури, створюючи цілісну систему етичної поведінки та управління. Цей підхід дозволяє організаціям не лише відповідати нормативним вимогам, але й формувати етичне середовище, яке сприяє довгостроковій стійкості, зміцненню репутації та підвищенню ефективності. Успішна реалізація цього підходу базується на участі керівництва, ефективній комунікації та створенні стимулів для підтримання етичних стандартів.

Ризикоорієнтований підхід є сучасною методологією, спрямованою на ідентифікацію, аналіз і управління ризиками, що можуть виникати через недотримання етичних стандартів, порушення нормативних вимог чи невідповідність корпоративної культури стратегічним цілям організації [4]. Цей підхід акцентує увагу на запобіганні можливим порушенням і мінімізації негативних наслідків, забезпечуючи стійкість та ефективність управлінських процесів. Ризикоорієнтований підхід є важливим інструментом для забезпечення стабільності та розвитку корпоративної культури та бізнес-етики на засадах комплаєнсу. Він дозволяє організації ефективно ідентифікувати, оцінювати та управляти ризиками, сприяючи їхній мінімізації та підвищенню стійкості бізнесу.

Етичний підхід є фундаментальним підходом, який ставить у центр корпоративної культури і бізнес-етики дотримання моральних принципів і цінностей [8]. Цей підхід передбачає формування культури довіри і відповідальності, де етична поведінка є не лише вимогою, але й невід'ємною частиною повсякденної діяльності організації. Він акцентує увагу на людському аспекті корпоративної культури, розглядаючи співробітника як активного учасника формування етичного клімату. Етичний підхід до формування корпоративної культури та бізнес-етики на засадах комплаєнсу створює міцну основу для побудови довіри, прозорості та соціальної відповідальності в організації. Він забезпечує гармонію між стратегічними цілями бізнесу та моральними очікуваннями суспільства, сприяючи

стабільності, ефективності та довгостроковому успіху. Успішна реалізація цього підходу вимагає активного етичного лідерства, впровадження чітких стандартів поведінки та постійного навчання працівників.

Інноваційно-технологічний підхід орієнтований на використання сучасних цифрових технологій і автоматизованих систем для формування, впровадження та підтримки корпоративної культури й бізнес-етики, інтегрованих із принципами комплаєнсу [10]. Він сприяє підвищенню ефективності управління, забезпечує прозорість бізнес-процесів і дозволяє організації швидко адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Інноваційно-технологічний підхід є ефективним засобом для впровадження корпоративної культури та бізнес-етики на засадах комплаєнсу. Він дозволяє підвищити прозорість, ефективність і адаптивність управління, використовуючи сучасні цифрові інструменти та автоматизовані системи. Успішна реалізація цього підходу сприяє зміцненню довіри, мінімізації ризиків і забезпеченню стійкого розвитку організації.

Переваги і недоліки розглянутих підходів формування корпоративної культури та бізнес-етики на засадах комплаєнсу систематизуємо у табл. 4.

Таблиця 4

Переваги і недоліки підходів формування корпоративної культури та бізнес-етики на засадах комплаєнсу

Підхід	Переваги і недоліки підходів	
	переваги	недоліки
Інтеграційний підхід	<ul style="list-style-type: none">- синергія цінностей та стандартів;- гнучкість у впровадженні на різних рівнях управління;- зміцнення довіри серед стейкхолдерів	<ul style="list-style-type: none">- високі витрати часу та ресурсів на розробку і впровадження;- складність інтеграції у великих і багаторівневих структурах
Нормативно-правовий підхід	<ul style="list-style-type: none">- забезпечення правової стійкості;- зниження юридичних і фінансових ризиків;- чіткість і прозорість процесів	<ul style="list-style-type: none">- ризик формалізації без реального впливу на поведінку;- складність адаптації до швидкозмінного законодавства

Організаційно-культурний підхід	<ul style="list-style-type: none"> - формування етичного клімату; - підвищення згуртованості персоналу; - зміцнення корпоративної ідентичності 	<ul style="list-style-type: none"> - залежність від підтримки керівництва; - тривалий період для формування культури на всіх рівнях
Ризикоорієнтований підхід	<ul style="list-style-type: none"> - проактивне управління ризиками; - мінімізація негативних наслідків; - підвищення стійкості організації 	<ul style="list-style-type: none"> - необхідність постійного оновлення ризик-профілю; - можливість недостатньої уваги до людського аспекту ризиків
Етичний підхід	<ul style="list-style-type: none"> - зміцнення довіри всередині та зовні організації; - покращення репутації; - зниження рівня конфліктів 	<ul style="list-style-type: none"> - можлива суб'єктивність у трактуванні етичних принципів; - відсутність конкретних механізмів для контролю
Інноваційно-технологічний підхід	<ul style="list-style-type: none"> - автоматизація моніторингу; - підвищення точності оцінки процесів; - масштабованість і адаптивність до змін 	<ul style="list-style-type: none"> - високі витрати на впровадження технологій; - необхідність регулярного оновлення програмного забезпечення

Джерело: розроблено автором

Кожен підхід до формування корпоративної культури та бізнес-етики на засадах комплаєнсу має свої сильні сторони, такі як прозорість, адаптивність або зміцнення довіри, і одночасно певні обмеження, як-от витрати часу чи ресурсів. Оптимальний вибір залежить від стратегічних цілей, ресурсів і специфіки організації, оскільки різні підходи можуть доповнювати одне одного. Комбінування цих підходів дозволяє створити ефективну й стійку систему управління корпоративною культурою та етикою.

Таким чином, корпоративна культура та бізнес-етика є фундаментальними об'єктами сучасного менеджменту, які визначають стратегічний розвиток організацій у динамічному і глобалізованому бізнес-середовищі. Вони слугують не лише інструментами підвищення внутрішньої згуртованості та ефективності роботи, але й ключовими чинниками формування довіри та репутації серед стейкхолдерів. Корпоративна культура забезпечує гармонізацію цінностей, норм і моделей поведінки, тоді як бізнес-етика створює морально-етичний фундамент для

прийняття рішень та взаємодії з оточенням. Синергія корпоративної культури, бізнес-етики на засадах комплаєнсу дозволяє організаціям не лише ефективно адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, але й мінімізувати ризики, пов'язані з порушенням етичних чи правових стандартів. Це створює підґрунтя для довгострокової стійкості організації, підвищення її конкурентоспроможності та формування інноваційного потенціалу. Водночас сучасні виклики глобалізації, цифровізації та підвищення соціальної відповідальності вимагають більш комплексних підходів до інтеграції цих елементів у систему управління. У цьому контексті особливої уваги потребує питання підходів до формування корпоративної культури та бізнес-етики на засадах комплаєнсу, що дозволяє гармонізувати їх взаємодію та забезпечити їх реалізацію в практиці управління.

Таким чином, формування корпоративної культури та бізнес-етики на засадах комплаєнсу є багатогранним завданням, яке вимагає використання комплексного підходу, що поєднує етичні, нормативно-правові, культурні, ризикоорієнтовані, інноваційно-технологічні аспекти. Кожен підхід має свої переваги та недоліки, що дозволяє адаптувати їх до специфіки організації, її ресурсів та стратегічних цілей. Ефективна інтеграція цих підходів створює гармонійну систему управління, яка забезпечує відповідність нормативним вимогам, зміцнює етичний клімат, мінімізує ризики та сприяє довгостроковій конкурентоспроможності організації в умовах динамічного бізнес-середовища.

Література

1. Бугаєвська Ю. В. Поняття корпоративної культури: її суть і структура. *Засоби навчальної та науково-дослідної роботи*. 2011. № 36. С. 12-17.

2. Власова В. М., Борбіч М. Н. Етичні принципи в підприємницькій діяльності. *Підприємництво та інновації*. 2023. № 23. С. 42-46.
3. Гриценко Н. В. Корпоративна культура як елемент системи управління персоналом. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2018. № 15(1291). С. 17-20.
4. Зеркаль А. В. Моделювання розвитку корпоративної культури на підприємствах. *Ефективна економіка*. 2012. № 9. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1389> (дата звернення: 15.09.2024).
5. Орлова К. Є., Бірюченко С. Ю. Етика бізнесу як об'єкт наукового дослідження. *Економіка, управління та адміністрування*. 2022. № 1(99). С. 76-82.
6. Полянська А. С., Дюк О. М. Формування моделі корпоративної культури в діяльності вітчизняних підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 27. С. 9-16.
7. Пучкова С. І. Методи підвищення етичного рівня бізнес-організації. *Ефективна економіка*. 2019. № 12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/op=1&z=7555> (дата звернення: 16.11.2024).
8. Пушкар З. М., Панчук Д. В. Корпоративна культура в контексті діяльності організації. *Молодий вчений*. 2017. № 10 (50). С. 1025-1028.
9. Ровенська В. В. Бізнес-етика в мультикультурному середовищі та ділові комунікації. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2023. № 8. С. 49-56.
10. Сулімов В. А. Роль корпоративної культури як чинника стійкості системи управління персоналом в умовах невизначеності. *Економіка і організація управління*. 2024. № 1 (53). С. 115-121.
11. Череп А. В., Веремеєнко О. О., Макажан Є. В. Корпоративна культура та її вплив на розвиток підприємства. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9, № 3. С. 22-25.

12. Швиданенко Г. О., Швиданенко О. А. Корпоративна етика у контексті глобальних викликів та забезпечення економічного зростання бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 61. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/3824/3744/> (дата звернення: 15.09.2024).

13. 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. Buhaievskaya, Yu. V. (2011). Poniattia korporativnoi kultury: yii sut i struktura [Concept of corporate culture: its essence and structure]. *Zasoby navchalnoi ta naukovo-doslidnoi roboty – Means of educational and research work*. Vol. 36. pp. 12-17 [in Ukrainian].

2. Vlasova, V. M. & Borbich, M. N. (2023). Etychni pryntsyipy v pidpriemnytskii diialnosti [Ethical principles in business activity]. *Pidpriemnytstvo ta innovatsii – Entrepreneurship and innovation*. Vol. 23. pp. 42-46 [in Ukrainian].

3. Hrytsenko, N. V. (2018). Korporativna kultura yak element systemy upravlinnia personalom [Corporate culture as an element of the personnel management system]. *Visnyk NTU «KhPI» – Bulletin of NTU "KhPI"*. Vol. 15(1291). pp. 17-20 [in Ukrainian].

4. Zerkal, A. V. (2012). Modeliuvannia rozvytku korporativnoi kultury na pidpriemstvakh [Modeling the development of corporate culture at enterprises]. *Efektivna ekonomika – Efficient economy*. Vol. 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1389> [in Ukrainian].

5. Orlova, K. Ye. & Biriuchenko S. Yu. (2022). Etyka biznesu yak ob'ekt naukovoho doslidzhennia [Business ethics as an object of scientific research].

Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia – Economy, management and administration. Vol. 1(99). pp. 76-82 [in Ukrainian].

6. Polianska, A. S. & Diuk, O. M. (2018). Formuvannia modeli korporatyvnoi kultury v diialnosti vitchyznianskykh pidpriemstv [Formation of a model of corporate culture in the activities of domestic enterprises]. *Prychornomorski ekonomichni studii – Black Sea Economic Studies*. Vol. 27. pp. 9-16 [in Ukrainian].

7. Puchkova, S. I. (2019). Metody pidvyshchennia etychnoho rivnia biznes-orhanizatsii [Methods of increasing the ethical level of a business organization]. *Efektivna ekonomika – Efficient economy*. Vol. 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/op=1&z=7555> [in Ukrainian].

8. Pushkar, Z. M. & Panchuk D. V. (2017). Korporatyvna kultura v konteksti diialnosti orhanizatsii [Corporate culture in the context of the organization's activities]. *Molodyi vchenyi – A young scientist*. Vol. 10 (50). pp. 1025-1028 [in Ukrainian].

9. Rovenska, V. V. (2023). Biznes-etyka v multykulturnomu seredovyschi ta dilovi komunikatsii [Business ethics in a multicultural environment and business communications]. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu – Scientific Bulletin of the International Humanitarian University*. Vol. 8. pp. 49-56 [in Ukrainian].

10. Sulimov, V. A. (2024). Rol korporatyvnoi kultury yak chynnyka stiiikosti systemy upravlinnia personalom v umovakh nevyznachenosti [The role of corporate culture as a factor in the stability of the personnel management system in conditions of uncertainty]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia – Economics and management organization*. Vol. 1 (53). pp. 115-121 [in Ukrainian].

11. Cherep, A. V., Veremieienko O. O. & Makazan Ye. V. (2024). Korporatyvna kultura ta yii vplyv na rozvytok pidpriemstva [Corporate culture and its impact on enterprise development]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi*

ekonomiky ta tekhniky – Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology. Vol. 3 (9). pp. 22-25 [in Ukrainian].

12. Shvydanenko, H. O. & Shvydanenko, O. A. (2024). Korporatyvna etyka u konteksti hlobalnykh vyklykiv ta zabezpechennia ekonomichnoho zrostannia biznesu [Corporate ethics in the context of global challenges and ensuring economic growth of business]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*. Vol. 61. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/3824/3744/> [in Ukrainian].

13. 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].