

Маринюк Іван Олександрович

аспірант

Державного університету економіки і технологій

Maryniuk Ivan

Postgraduate of the

State University of Economics and Technology

ORCID: 0009-0002-5208-339X

**КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ
КОМПЛАЄНС-МЕНЕДЖМЕНТУ: ЕЛЕМЕНТНИЙ ПІДХІД
CONCEPTUAL FOUNDATIONS FOR THE FORMATION OF A
COMPLIANCE MANAGEMENT SYSTEM: AN ELEMENT-BASED
APPROACH**

***Анотація.** Вступ. У сучасних умовах підвищених регуляторних вимог, глобалізаційних викликів і цифровізації діяльності підприємств та організацій дедалі більшої актуальності набуває формування ефективної системи комплаєнс-менеджменту. Комплаєнс перестає бути лише реактивною функцією контролю і дедалі частіше розглядається як проактивна система управління відповідністю, що інтегрується в стратегічні та операційні процеси організації. Водночас у науковій літературі досі відсутній системний підхід до визначення сутності та системи комплаєнс-менеджменту, що зумовлює потребу в його комплексному дослідженні.*

***Мета.** Метою статті є визначення концептуальних засад формування системи комплаєнс-менеджменту шляхом виокремлення її ключових елементів, їх функціонального наповнення та взаємодії в*

організаційно-управлінському середовищі. У процесі дослідження сформульовано авторське визначення поняття «система комплаєнс-менеджменту» як комплексу взаємопов'язаних функціональних компонентів, які забезпечують відповідність діяльності організації вимогам законодавства, міжнародних стандартів, внутрішніх політик та етичних норм.

Матеріали і методи. Методологічну основу дослідження становлять системний і функціональний підходи, методи елементного аналізу, логіко-семантичного моделювання, узагальнення й інтерпретації. Використано наукові праці українських і зарубіжних дослідників, нормативно-правові джерела, публікації міжнародних професійних асоціацій (SCCE, ICA), а також стратегічні документи сталого розвитку ООН.

Результати. У статті виокремлено ключові елементи системи комплаєнс-менеджменту, що дозволяють забезпечити її цілісне функціонування. Цілі комплаєнсу визначають стратегічний напрям розвитку та створюють основу для оцінювання ефективності заходів у сфері відповідності. Програма комплаєнсу виступає інструментом реалізації політик, стандартів поведінки та регламентів, що регулюють щоденну діяльність персоналу. Система управління комплаєнс-ризиками дозволяє виявляти та аналізувати загрози порушення законодавства чи внутрішніх норм, формуючи умови для їх своєчасного усунення. Культура комплаєнсу створює атмосферу дотримання норм і підтримує відповідальну поведінку співробітників. Етичні засади функціонують як внутрішній регулятор ухвалення управлінських рішень. Комплаєнс-комунікації забезпечують прозорість, обізнаність і активну взаємодію всередині організації та з її зовнішніми стейкхолдерами. Моніторинг і аудит забезпечують постійне спостереження за дотриманням комплаєнс-вимог і дозволяють здійснювати своєчасне коригування політик і практик.

Перспективи. Представлена концептуальна модель системи комплаєнс-менеджменту може стати основою для розроблення внутрішніх політик, процедур і навчальних програм на підприємствах, орієнтованих на сталий розвиток і дотримання принципів належного врядування. Подальші дослідження доцільно зосередити на кількісному оцінюванні впливу окремих елементів системи комплаєнс-менеджменту на індекси довіри, фінансову стійкість і соціальну відповідальність підприємств. Також перспективним є вивчення динаміки розвитку культури комплаєнсу у зв'язку з цифровою трансформацією та міжнародною інтеграцією українського бізнесу.

Ключові слова: система комплаєнс-менеджменту, комплаєнс-ризик, етика, програма комплаєнсу, цілі комплаєнсу, культура комплаєнсу, комунікації, моніторинг.

Summary. *Introduction.* In today's regulatory and ethical landscape, the formation of an effective compliance management system is becoming increasingly relevant for sustainable business governance. Despite numerous scholarly efforts, there remains a lack of a unified definition of the compliance management system and its core components.

Purpose. This article aims to define the conceptual foundations for the formation of a compliance management system by identifying its key elements, their functional roles, and interactions within the organizational management environment. A definition of the system is proposed as a scientific novelty.

Materials and Methods. The study is based on a combination of methods including theoretical generalization, content analysis, structural-functional analysis, and review of regulatory frameworks and scientific literature.

Results. The study identifies seven main elements of the compliance management system: compliance program, compliance goals, compliance risks, compliance monitoring and improvement, compliance culture, compliance ethics

and responsibility, and compliance communications. Each element is examined in terms of its purpose, content, and interdependence with others. Emphasis is placed on the importance of system integration, the role of proactivity, and building a culture of integrity. The research also highlights the relevance of aligning compliance systems with UN Sustainable Development Goal 17, which stresses the importance of multi-stakeholder partnerships for sustainable development.

Discussion. The proposed approach can be applied to the design and evaluation of compliance frameworks across various sectors. Future research should focus on empirical testing of the effectiveness of the proposed elements, their adaptability to dynamic regulatory environments, and the development of maturity models for compliance systems.

Key words: *compliance management, compliance program, risk management, ethics, compliance culture, compliance monitoring, SDG 17, corporate responsibility.*

Постановка проблеми. Сучасні умови господарювання характеризуються зростанням регуляторного тиску, посиленням вимог до прозорості діяльності організацій, а також підвищеною увагою до етичних стандартів ведення бізнесу. У зв'язку з цим, питання дотримання нормативно-правових актів, галузевих регламентів та внутрішніх політик набуває ключового значення для забезпечення сталого розвитку суб'єктів господарювання. Одним із ефективних інструментів, який дозволяє інтегрувати ці вимоги в управлінські процеси, є система комплаєнс-менеджменту.

Комплаєнс-менеджмент як цілісна управлінська концепція передбачає не лише запобігання порушенням, а й формування корпоративної культури доброчесності, відповідальності та прозорості.

Попри те, що у вітчизняній та зарубіжній науковій літературі все частіше досліджуються різні аспекти комплаєнс-менеджменту – від правового регулювання до запровадження галузевих стандартів, – відсутнє єдине системне бачення структури такої системи. Нерідко комплаєнс-менеджмент розглядається фрагментарно, без чіткого визначення його основних складових, принципів взаємодії між елементами та інтеграції в загальну систему управління організацією. Це ускладнює адаптацію комплаєнс-підходів у практичній діяльності підприємств та установ, особливо в умовах правової нестабільності й економічної трансформації.

На сьогодні спостерігається об'єктивна потреба у формуванні чіткого понятійного апарату, методичних підходів і концептуальних основ побудови системи комплаєнс-менеджменту з урахуванням її ключових елементів. Такий підхід дозволить не лише посилити управлінську ефективність, а й підвищити рівень правової безпеки та репутаційної стабільності організацій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Останніми роками проблема формування та функціонування системи комплаєнс-менеджменту привертає все більшу увагу науковців і практиків, що зумовлено зростанням нормативно-правових вимог, посиленням контролю з боку регуляторних органів та необхідністю мінімізації ризиків у діяльності організацій. У науковій літературі ця тематика представлена широким спектром досліджень – від розгляду концептуальних засад комплаєнсу до розробки прикладних механізмів його реалізації в управлінській практиці.

Так, правовий аспект комплаєнс-менеджменту розкривається у працях Можаровського М. Ю., який аналізує особливості регулювання комплаєнс-процесів у господарській діяльності суб'єктів вітчизняної економіки. Автор підкреслює важливість адаптації міжнародних нормативів до умов національного законодавства з метою підвищення

ефективності правозастосовних механізмів у сфері дотримання норм і стандартів [1].

Значну увагу приділено дослідженню комплаєнс-менеджменту як системного явища. У цьому контексті Кобелева Т. О. акцентує на організаційно-економічних механізмах забезпечення комплаєнс-безпеки в організаціях різних типів, зокрема промислових, обґрунтовуючи роль структурних елементів у підвищенні стійкості та ефективності системи управління [2].

Окремим напрямом наукового пошуку є вивчення стандартів, що регулюють вимоги до комплаєнс-систем, зокрема міжнародного стандарту ISO 37301:2021. У межах сучасних досліджень виокремлено кілька підходів до розуміння сутності комплаєнсу – процесний, системний, ціннісний і функціональний – що в сукупності формують цілісне бачення його змісту та ролі в управлінні організаціями. У цьому контексті розглядаються ключові напрями розвитку комплаєнс-менеджменту: формування внутрішніх регламентів, створення культури відповідальності, запобігання порушенням, оцінка репутаційних ризиків, розвиток комплаєнс-компетенцій та посилення стратегічної орієнтації [3].

Етичний вимір комплаєнс-менеджменту висвітлено у дослідженнях Юр'євої І. А. та Кочетової Т. І., які наголошують на важливості формування етичного середовища в організаціях через впровадження внутрішнього контролю, розробку політик щодо конфлікту інтересів, регулярне навчання персоналу, а також на особистій відповідальності керівників як носіїв етичних стандартів. Особлива увага приділяється викликам сучасного середовища – запобігання шахрайству, протидії легалізації доходів, отриманих злочинним шляхом, і впровадженню інноваційних методів контролю [4].

У межах теоретико-методологічного аналізу слід відзначити публікацію Маковоза О. та Ковалю Д., в якій здійснено спробу

міждисциплінарного осмислення категорії «комплаєнс» на перетині філософських, економічних, правових і управлінських підходів. Автори підкреслюють важливість формування комплексного понятійного апарату та зазначають, що ефективна система комплаєнс-менеджменту має враховувати як зовнішні нормативні вимоги, так і внутрішні цінності організації, що особливо актуально в умовах євроінтеграційного курсу України [5].

Зважаючи на вже наявні дослідження, все ж варто зазначити, що в науковому середовищі поки що немає узгодженого визначення поняття «система комплаєнс-менеджменту» та чіткого бачення її складових. Багато дослідників наголошують на потребі створення універсальної концептуальної моделі, яка б об'єднувала теоретичні засади з практичними механізмами й дозволила сформувати цілісну, гнучку та ефективну систему комплаєнсу для організацій різного типу. Відповідно, подальші наукові розвідки у цій сфері мають бути зосереджені на розробці комплексного підходу до побудови таких систем, які здатні реагувати на виклики сучасного середовища, враховувати особливості функціонування конкретних організацій та сприяти підвищенню рівня доброчесності, відповідальності бізнесу і реалізації принципів сталого розвитку.

Метою статті є визначення концептуальних засад формування системи комплаєнс-менеджменту шляхом виокремлення її ключових елементів, їх функціонального наповнення та взаємодії в організаційно-управлінському середовищі.

Матеріали і методи. Методологічну основу дослідження становить поєднання системного, елементного та функціонального підходів, що дозволило комплексно охопити предмет вивчення — систему комплаєнс-менеджменту як багатовимірну організаційно-управлінську конструкцію. Застосування системного підходу забезпечило розгляд комплаєнсу не як ізольованої функції, а як частини єдиного управлінського механізму,

інтегрованого в стратегію і процеси організації. Елементний підхід став ключовим у структуруванні внутрішньої архітектури системи, дозволивши виокремити її складові частини, описати їх змістове наповнення та встановити зв'язки між ними. Функціональний підхід забезпечив аналіз ролі та значення кожного елементу в досягненні цілей комплаєнсу.

У процесі дослідження використано логіко-семантичне моделювання, що дало змогу побудувати авторську концептуальну модель системи комплаєнс-менеджменту. Метод наукового узагальнення застосовувався для формулювання термінологічної бази та порівняння різних трактувань комплаєнсу в науковій літературі. Метод інтерпретації дозволив адаптувати зарубіжні підходи до особливостей української управлінської практики, враховуючи специфіку регуляторного поля та стану розвитку корпоративної етики.

Виклад основного матеріалу. Визначаючи концептуальні засади комплаєнс-менеджменту, насамперед доцільно звернутися до загальнотеоретичного розуміння поняття системи, оскільки саме системний підхід дозволяє цілісно осмислити складну організаційну реальність. Аналіз загально-філософських підходів свідчить про те, що система розглядається як цілісне утворення, сформоване сукупністю взаємопов'язаних елементів, об'єднаних відношеннями координації та співпорядкування. Вона являє собою інтеграцію компонентів, що взаємодіють між собою у межах визначеної організації. Основу структури будь-якої системи становлять саме відносини між її частинами, тоді як система включає не лише ці зв'язки, але й самі елементи як самостійні одиниці. У філософському контексті система співвідноситься з елементами та структурою, а ціле – з частинами. Такий підхід є методологічно доцільним і для осмислення комплаєнс-менеджменту як системного явища [6, с. 94].

Такий підхід є особливо актуальним для аналізу комплаєнс-менеджменту, який не обмежується окремими заходами чи інструментами,

а постає як багатовимірне управлінське утворення, що інтегрує юридичні, етичні, організаційні та культурні компоненти. Тільки через розуміння його як системи стає можливим виявити внутрішню логіку побудови, визначити функціональні зв'язки між складовими та сформулювати практичні орієнтири для його впровадження та вдосконалення.

Варто зауважити, що більшість науковців, які досліджують систему комплаєнс-менеджменту, схилиються до розуміння її як цілісного управлінського механізму, що функціонує на основі взаємопов'язаних регуляторних, етичних, організаційних та інформаційних компонентів.

У працях Братчука У.П. комплаєнс-менеджмент розглядається як практичний інструмент захисту бізнесу від зовнішньої корупції, внутрішніх зловживань і неефективного управління. Він наводить перелік типових комплаєнс-політик (етичний кодекс, антикорупційні положення, політики подарунків, звітності, конфлікту інтересів, взаємодії з регуляторами, конфіденційності), які застосовуються в організаціях незалежно від сфери їх діяльності [7, с. 20]. Проте з погляду системного підходу, ці політики є не самостійними елементами комплаєнс-менеджменту, а скоріше інструментами реалізації ключових елементів системи, таких як комплаєнс-програма, етика й відповідальність, система організації, моніторинг та комунікації. Наприклад, етичний кодекс і політика подарунків реалізують елемент "комплаєнс-етика та відповідальність", тоді як політика конфлікту інтересів і взаємодії з регуляторами – це компоненти комплаєнс-програми й організаційної системи.

Іванов В.Б., у свою чергу, детальніше класифікує комплаєнс-політики за функціональним призначенням, розглядаючи їх у контексті формування етичної поведінки, запобігання правопорушенням і захисту конфіденційної інформації. Його підхід узгоджується з концепцією модульної побудови комплаєнс-системи, де політики є проявами та засобами реалізації різних елементів системи комплаєнс-менеджменту [8, с.140]. Це дозволяє вважати,

що перелічені політики не є окремими структурними елементами системи, а радше входять до її змістового наповнення – реалізуючи такі базові складові, як цілі, програма, ризики, етика, моніторинг і комунікації. Отже, з наукової точки зору, перелік політик є інструментальним відображенням змісту ключових елементів системи комплаєнс-менеджменту, але не замінює її структурної моделі.

У наведеному визначенні комплаєнс-менеджменту Грінченко Г.С., Нестеренко Р.О., Фоменко А.В. простежується чітка структуризація системи комплаєнсу за її ключовими елементами. Зокрема, виділяється формування цілей, цінностей і принципів, що відповідає елементу «комплаєнс-цілі», який визначає стратегічні орієнтири системи. Згадка про механізми впровадження політики комплаєнсу свідчить про наявність «комплаєнс-програми» – організаційно-практичного інструментарію реалізації цілей. Акцент на оцінюванні потенційних ризиків ідентифікує компонент «комплаєнс-ризиків», що передбачає ідентифікацію, аналіз і контроль порушень. Важливою складовою є моніторинг виконання комплаєнс-стандартів, аудит та аналіз результатів, які охоплюють функцію «комплаєнс-моніторингу та покращення». Крім того, підкреслюється необхідність взаємодії з регуляторами та іншими стейкхолдерами, що відповідає елементу «комплаєнс-комунікацій» [9, с.39]. Хоча прямо не згадані такі елементи, як організаційна структура комплаєнсу, етика чи культура, вони частково присутні імпліцитно через акцент на добросовісність, відповідальність та відповідність етичним нормам. Таким чином, визначення охоплює більшість базових елементів структури системи комплаєнс-менеджменту відображаючи її як цілісну та функціональну управлінську систему.

Водночас, зважаючи на відсутність єдиного науково усталеного підходу до структури системи комплаєнс-менеджменту, актуальним стає завдання провести власне дослідження, орієнтоване на деталізацію її

елементів. Такий підхід дозволяє не лише узагальнити вже наявні теоретичні напрацювання, а й виявити функціональні взаємозв'язки між складовими системи. У цьому контексті у фокусі нашого аналізу опиняються ключові елементи комплаєнс-менеджменту: програма, цілі, культура, етика, комунікації, ризики та моніторинг. Їх системне вивчення створює умови для формулювання науково обґрунтованого визначення поняття «система комплаєнс-менеджменту» та дозволяє осмислити її роль у реалізації стратегій сталого розвитку, зокрема в контексті досягнення 17-ї Цілі ООН – «Партнерство заради сталого розвитку»

Однією з ключових складових у побудові повноцінної системи комплаєнс-менеджменту є впровадження комплаєнс-програми. Це не просто набір формальних правил, а цілісна управлінська конструкція, яка закріплює стратегічне бачення компанії щодо дотримання законодавчих, етичних та корпоративних норм [10, с.137]. У межах програми визначаються основні цілі комплаєнс-контролю, його завдання, функціональні напрями, принципи здійснення контролю та стандарти взаємодії. Така програма є своєрідною «дорожньою картою» для впровадження комплаєнс-інструментів, які дозволяють здійснювати як превентивні, так і реактивні заходи у відповідь на порушення.

Наукове осмислення цього елемента, зокрема в працях Н. Сметаніної, підкреслює, що комплаєнс-програма виконує роль внутрішнього механізму відповідального управління. Вона трансформує підхід від зовнішнього державного контролю до внутрішньої саморегуляції та етичного управління організацією. У рамках комплаєнс-менеджменту важливу роль відіграють саме спеціалізовані менеджери з комплаєнсу, які не лише контролюють дотримання вимог, а й виступають партнерами для інших працівників, допомагаючи уникати правопорушень і створюючи внутрішнє середовище доброчесності [11, с.267].

Міжнародна практика демонструє, що розвиток комплаєнс-програм має глобальний характер. До прикладу, діяльність таких організацій, як Society of Corporate Compliance and Ethics (SCCE) [12] та International Compliance Association (ICA) [13], свідчить про активне поширення комплаєнс-культури у понад 50 юрисдикціях. Ці організації сприяють обміну досвідом, стандартизації підходів та професійному розвитку спеціалістів. Українським компаніям варто орієнтуватися на ці моделі, впроваджуючи програми, які передбачають як механізми анонімного повідомлення про порушення, так і процедури внутрішнього розслідування, моніторингу, навчання, заохочення та оцінювання ризиків

Таким чином, комплаєнс-програма є не лише документально оформленим зобов'язанням підприємства дотримуватися правових норм, а й інструментом формування сталої правової культури. Її ефективність залежить від наявності дієвих механізмів реалізації, підтримки з боку керівництва та системного моніторингу внутрішніх процесів.

Наступним елементом є комплаєнс-культура, що є необхідною складовою системи комплаєнс-менеджменту, оскільки формує загальну поведінкову та етичну орієнтацію працівників в межах організації. Одним з ключових аспектів цієї культури є дотримання стандартів ділової етики, які слугують орієнтиром для щоденної діяльності персоналу та визначають межі допустимої професійної поведінки.

В умовах глобальних викликів і нестабільності можуть виникати ризики щодо дотримання етичних норм, що впливає не лише на внутрішнє середовище організації, а й на рівень довіри з боку зовнішніх стейкхолдерів. Камарудін Д. та інші дослідники зазначають, що вивчення ділової етики в контексті комплаєнс-менеджменту зазвичай зосереджується на трьох основних рівнях: системному (етичні принципи в суспільстві), корпоративному (етичні стандарти організації) та індивідуальному (етична поведінка окремих працівників) [14].

Крім того, ефективне впровадження комплаєнс-культури сприяє не лише дотриманню законодавства та регуляторних вимог, але й підвищенню репутації організації, поліпшенню корпоративного клімату та зростанню задоволеності працівників своєю роботою. Як підкреслюють Фрінальдї А., саме наявність стабільної етичної культури сприяє посиленню цінності організації в очах її клієнтів, партнерів і суспільства загалом [15].

Таким чином, комплаєнс-культура, як морально-етична основа управлінської практики, закладає підґрунтя для формування загального підходу до доброчесності та прозорості в організації. Проте для її ефективної реалізації недостатньо лише формулювання етичних норм – необхідно забезпечити практичні інструменти їх дотримання. У цьому контексті важливе значення мають комплаєнс-етика та відповідальність, які також входять до системи комплаєнс-менеджменту.

Комплаєнс-етика поєднує в собі принципи етичної поведінки та нормативні вимоги, які регулюють діяльність як організації в цілому, так і окремих її співробітників. Це передбачає не лише усвідомлення стандартів, але й особисту та корпоративну відповідальність за їх дотримання. Порушення встановлених норм може мати як дисциплінарні, так і репутаційні наслідки, що підкреслює важливість невідворотності відповідальності.

Як підкреслюють дослідники, одним із важливих інструментів забезпечення належного рівня комплаєнс-етики є впровадження внутрішніх кодексів етики, які слугують базовим орієнтиром для щоденної поведінки працівників, керівництва та менеджменту організації. Такі кодекси містять низку важливих положень: обов'язковість дотримання законодавчих вимог, прозорість і доброчесність у здійсненні професійної діяльності, недопущення конфлікту інтересів, а також підвищена відповідальність перед усіма зацікавленими сторонами – від клієнтів до суспільства загалом. Дотримання внутрішнього етичного кодексу підтримується через систему

нормативно закріплених правил, інструкцій та процедур, що спрямовані на зміцнення довіри, репутаційної стабільності й прозорості в організаційній культурі [4, с. 70].

Окрему роль відіграють канали довіри для конфіденційного повідомлення про можливі порушення (система whistleblowing), що сприяє своєчасному виявленню проблемних ситуацій. Крім того, важливою частиною внутрішнього контролю є наявність чітко визначених дисциплінарних заходів у разі недотримання встановлених етичних або нормативних вимог, що гарантує невідворотність відповідальності та підтримує довіру до комплаєнс-системи.

Комплаєнс-ризики становлять важливу складову системи комплаєнс-менеджменту, оскільки вони визначають потенційні загрози для дотримання законодавства, внутрішніх політик та етичних стандартів організації. Згідно з дослідженнями українських науковців, комплаєнс-ризик можна визначити як ризик застосування юридичних санкцій, фінансових втрат або втрати репутації внаслідок недотримання законів, інструкцій, правил чи стандартів поведінки, що стосуються діяльності підприємства [16, с.116].

Комплаєнс-ризики класифікуються за кількома напрямками: юридичні ризики (недотримання законів та нормативних вимог), операційні (викликані внутрішніми процесами), репутаційні (втрата довіри клієнтів, партнерів), а також етичні ризики (порушення норм поведінки, зокрема зловживання повноваженнями або конфлікт інтересів). Їх ефективне управління передбачає низку послідовних кроків: ідентифікацію ризиків, їх оцінку, розробку відповідних заходів реагування, запровадження контролюючих процедур та постійний моніторинг відповідності [17].

Варто додати, що управління комплаєнс-ризиками не обмежується лише запобіганням порушенням – воно спрямоване на вбудовування комплаєнсу в корпоративну культуру, систему прийняття рішень і щоденну

практику всіх працівників. Власне так, комплаєнс-ризики відіграють не пасивну, а активну роль у побудові відповідальної, правової та етично вивіреної організації, де дотримання норм не є обмеженням, а виступає стратегічною перевагою і умовою довготривалої життєздатності.

Крім того, ефективне управління комплаєнс-ризиками передбачає систематичну ідентифікацію нових загроз, оцінку їхнього впливу на діяльність організації та оперативну адаптацію політик до змін зовнішнього і внутрішнього середовища. Успішне вбудовування ризик-орієнтованого мислення в управлінські процеси дозволяє приймати обґрунтовані рішення, які враховують не лише фінансову доцільність, а й етичні, правові та соціальні аспекти. Таким чином, комплаєнс-ризики стають точкою перетину стратегічного управління, відповідальності бізнесу та дотримання норм, забезпечуючи не лише відповідність вимогам, але й довіру з боку партнерів, інвесторів і суспільства.

Наступним, не менш важливим складовим елементом системи комплаєнс-менеджменту є комплаєнс-цілі, які визначають стратегічний вектор функціонування всієї системи відповідності. Їхнє формування базується на попередньому аналізі комплаєнс-ризиків та етичних пріоритетів організації, а також з урахуванням зовнішнього нормативно-правового середовища й внутрішніх політик.

Комплаєнс-цілі покликані не лише мінімізувати ризики порушень законодавства або внутрішніх стандартів, але й забезпечити послідовне впровадження принципів доброчесності, прозорості та відповідальності у щоденну діяльність організації. До типових комплаєнс-цілей належать:

- забезпечення дотримання чинного законодавства і галузевих регуляторних вимог;
- підвищення рівня правової обізнаності персоналу;
- формування і підтримання етичної корпоративної культури;
- мінімізація конфліктів інтересів та зловживань;

– забезпечення ефективного функціонування механізмів внутрішнього контролю.

Згідно з дослідженням Яценко М.С. та Коваленко А.Б., комплаєнс-цілі повинні бути інтегровані в загальну стратегію підприємства та спрямовані на забезпечення прозорості, етичності та відповідності бізнес-процесів. Автори підкреслюють, що ефективне управління комплаєнс-діяльністю дозволяє підприємству адаптуватися до глобалізаційних обмежень, зменшити ризики та підвищити довіру з боку партнерів і клієнтів [18].

Крім того, слід вказати необхідність формулювання комплаєнс-цілей за принципом SMART (конкретні, вимірювані, досяжні, релевантні, обмежені в часі), що дозволяє забезпечити ефективне впровадження та моніторинг комплаєнс-процесів. Це сприяє не лише дотриманню нормативних вимог, але й формуванню етичної корпоративної культури та підвищенню загальної ефективності управління.

Такі цілі зазвичай орієнтовані на зменшення правових, репутаційних, фінансових та етичних ризиків. У довгостроковій перспективі вони спрямовані на формування стійкої доброчесної поведінки в організації. Вони інтегруються в загальну стратегію сталого розвитку компанії, відповідають стандартам ESG (Environmental, Social, Governance), та сприяють досягненню 17-ї Цілі сталого розвитку ООН – «Партнерство заради сталого розвитку», особливо в контексті антикорупційних заходів [19] (UN SDG, Goal 17).

Ефективні комплаєнс-комунікації включають регулярне інформування персоналу про зміни в законодавстві, внутрішніх політик та процедурах, а також забезпечення каналів для зворотного зв'язку. Це сприяє своєчасному виявленню та реагуванню на потенційні порушення, зменшуючи ризики для компанії. Комплаєнс-комунікація виступає важливим елементом ефективної системи комплаєнс-менеджменту, адже

забезпечує не лише обмін інформацією, а й формування стійких внутрішніх і зовнішніх зв'язків, спрямованих на досягнення нормативної та етичної відповідності. Як зазначає Завадський Й. С., комунікація – це не лише передача змісту, а форма організаційного впливу, що пронизує всю управлінську систему і безпосередньо впливає на якість управлінських процесів [20, с. 401]. У сфері комплаєнсу належна комунікація відіграє важливу роль у впровадженні політик і процедур, забезпечує поінформованість персоналу про комплаєнс-вимоги та сприяє підвищенню відповідальності.

Як підкреслюють Орел В.М. та Краля В.Г., ефективна система комунікацій створює умови для розкриття професійного потенціалу працівників і сприяє організаційній згуртованості, що є критично важливим у реалізації комплаєнс-функцій [21]. У межах організаційно-структурного підходу комплаєнс-комунікація забезпечує прозорість процесів, дозволяє оперативно відстежувати дотримання встановлених норм і цілей, налагоджує взаємодію з регуляторами, клієнтами та іншими зацікавленими сторонами. Така взаємодія не лише підвищує рівень довіри до організації, а й зміцнює її стійкість до зовнішніх та внутрішніх викликів.

Отже, можна стверджувати, що комплаєнс-комунікації виконують важливу роль у функціонуванні системи комплаєнс-менеджменту. Вони не лише забезпечують ефективний обмін інформацією всередині організації, а й формують культуру відповідальності та дотримання норм. Через чіткі, відкриті та регулярні комунікації компанія створює прозорі правила гри для співробітників і демонструє свою готовність діяти відповідально перед зовнішнім середовищем. Це, у свою чергу, зміцнює репутацію, підвищує рівень довіри до організації та знижує ризики порушень у регуляторній сфері. Таким чином, комунікація – це не лише інструмент, а стратегічний ресурс комплаєнс-системи.

Комплаєнс-моніторинг та покращення беруть участь у забезпеченні ефективності, гнучкості та здатності системи комплаєнс-менеджменту реагувати на зміни як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі. Вони дозволяють своєчасно виявляти порушення, мінімізувати правові ризики та удосконалювати внутрішні процедури відповідно до актуальних вимог законодавства й потреб організації. Завдяки цим процесам підвищується якість управлінських рішень, зміцнюється внутрішній контроль та створюються умови для формування сталого й етичного корпоративного середовища. Як зазначено в дослідженні Перерви П.Г. та Кобелевої Т.О., ефективний комплаєнс-моніторинг дозволяє виявляти та аналізувати корупційно-небезпечні сфери діяльності, оцінювати та управляти правовими, матеріальними і фінансовими ризиками, що виникають при порушенні комплаєнс-вимог [22, с.66].

Покращення комплаєнс-системи базується на результатах моніторингу та передбачає адаптацію процедур до змін у законодавстві, ринку чи внутрішньому середовищі організації. Це включає оновлення політик, удосконалення навчальних програм, зміцнення механізмів відповідальності та внутрішнього контролю. Як підкреслює Братчук У.П., такі елементи є результативними інструментами мінімізації ризиків і невід'ємним елементом системи корпоративного управління, що сприяє досягненню стратегічних та тактичних цілей економічного суб'єкта [7, с. 16].

Таким чином, можливо відобразити складові елементи системи комплаєнс-менеджменту у вигляді таблиці з розкриттям змісту кожного структурного елементу (табл.1).

Таблиця 1

Елементи системи комплаєнс-менеджменту

Елемент	Зміст / Функціональне наповнення
Комплаєнс-програма	Базова структурна одиниця системи комплаєнсу. Включає політики, процедури, регламенти, стандарти поведінки та інструкції, адаптовані до особливостей організації
Комплаєнс-цілі	Визначають стратегічне призначення програми. Орієнтовані на зменшення правових, фінансових та репутаційних ризиків, забезпечення доброчесності та сталого розвитку.
Комплаєнс-ризики	Ідентифікація та аналіз потенційних порушень. Управління ризиками базується на аудитах, тестуванні політик, врахуванні змін законодавства.
Комплаєнс-культура	Формується на основі етичних цінностей, політик доброчесності, прикладу керівництва. Впливає на сприйняття дотримання норм як частини ідентичності організації.
Комплаєнс-етика та відповідальність	Забезпечує особисту й інституційну відповідальність за дотримання комплаєнс-вимог. Включає дисциплінарні заходи, внутрішній контроль, управлінську відповідальність.
Комплаєнс-комунікації	Спрямовані на інформування працівників та зовнішніх стейкхолдерів. Включають навчання, роз'яснення політик, канали «whistleblowing» та систему зворотного зв'язку.
Комплаєнс-моніторинг та покращення	Безперервний контроль ефективності комплаєнс-системи. Охоплює внутрішні аудити, аналіз інцидентів, оновлення політик і механізмів у відповідь на зміну середовища.

Джерело: розроблено автором

Деталізація елементів системи комплаєнс-менеджменту означає рівень розкриття їх змісту, функціонального призначення та механізмів взаємодії в межах єдиної корпоративної структури. Такий підхід дозволяє інтегрувати комплаєнс не як формальний набір політик, а як цілісну, динамічну систему. Стартовим елементом виступає комплаєнс-програма,

яка формує нормативно-організаційний каркас, у межах якого діють інші компоненти. Її підтримують комплаєнс-цілі, спрямовані на зниження правових, репутаційних та фінансових ризиків і забезпечення довгострокової доброчесності. У свою чергу, практична реалізація комплаєнс-систем вимагає міжсекторального партнерства, зокрема між державним, приватним і громадським секторами, що прямо корелюється з 17-ю Ціллю сталого розвитку ООН, яка передбачає зміцнення засобів реалізації сталого розвитку через глобальне партнерство. Комплаєнс-ризики деталізуються через інструменти оцінювання, аудитів та механізмів реагування на порушення. Наступним важливим блоком є комплаєнс-культура, яка виявляється у повсякденних практиках організації, її етичних орієнтирах та «тонусі згори», що формує модель поведінки персоналу. З нею тісно пов'язана комплаєнс-етика та відповідальність, що охоплює як інституційну, так і персональну відповідальність за дотримання норм. Забезпечення інформаційної прозорості й обізнаності працівників здійснюється через комплаєнс-комунікації – як внутрішні, так і зовнішні, включаючи системи анонімного інформування про порушення. Завершальним компонентом є комплаєнс-моніторинг та покращення, який передбачає постійний контроль, аналіз інцидентів і адаптацію програм до змін нормативного середовища. Взаємопов'язаність та взаємозалежність цих елементів забезпечує життєздатність комплаєнс-системи, її відповідність актуальним викликам і стійкість до внутрішніх і зовнішніх ризиків.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Узагальнення наведених характеристик дозволяє перейти до формулювання конструктивного наукового визначення поняття системи комплаєнс-менеджменту. Отже, система комплаєнс-менеджменту – це цілісна, структурно організована сукупність взаємопов'язаних елементів, що функціонують у межах організації з метою забезпечення дотримання

законодавчих, регуляторних, етичних та внутрішньо встановлених норм. Вона охоплює визначення комплаєнс-цілей, формування адаптованої комплаєнс-програми, системну оцінку комплаєнс-ризиків, розвиток комплаєнс-культури, забезпечення ефективних каналів комунікації, механізми моніторингу та вдосконалення, а також етичну основу, що передбачає особисту відповідальність працівників.

На відміну від фрагментарного підходу, система комплаєнс-менеджменту функціонує як цілісний механізм, у якому всі елементи логічно пов'язані між собою. Така інтегрованість дає змогу не тільки оперативно реагувати на відхилення, але й запобігати їм завдяки випереджальному управлінню, формуванню етичної культури та внутрішньої стійкості до зовнішніх впливів. Впровадження цієї системи в загальну управлінську архітектуру організації забезпечує досягнення стратегічних цілей, зменшує ймовірність правових і репутаційних втрат, підвищує рівень довіри з боку стейкхолдерів і сприяє стабільному функціонуванню в умовах регуляторної мінливості.

Детальне опрацювання кожного структурного елементу системи комплаєнс-менеджменту дозволяє глибше зрозуміти її функціональну логіку та забезпечити узгодженість управлінських рішень. Завершальною ланкою виступає механізм постійного вдосконалення, що охоплює оцінювання результативності, впровадження коригувальних дій, регулярне оновлення політик і процедур. Адаптивність до змін законодавства та ринку є критичною умовою ефективності такої системи. При цьому важливою передумовою її стійкості є вертикальна й горизонтальна координація – через механізми навчання, делегування відповідальності, регламентацію внутрішніх процесів. Усе це повністю відповідає 17-й Цілі сталого розвитку ООН, яка передбачає розвиток партнерств і управлінських практик, орієнтованих на прозорість, відповідальність і довгострокову ефективність.

Подальші дослідження доцільно зосередити на розробленні управлінських індикаторів ефективності комплаєнс-системи в організаціях різного типу, з урахуванням її впливу на внутрішню культуру, рівень довіри персоналу, якість прийняття рішень і корпоративну стійкість. Перспективним є також вивчення взаємодії між розвитком комплаєнс-функції та цифровою трансформацією бізнес-процесів – зокрема через впровадження аналітичних платформ, автоматизованих систем моніторингу та інструментів прогнозування ризиків. Окрему увагу варто приділити дослідженню ролі комплаєнс-менеджменту у формуванні стратегічної адаптивності організації до викликів зовнішнього середовища, включно з ESG-орієнтацією, соціальними очікуваннями та трансформацією лідерських підходів.

Література

1. Можаровський М. Ю. Правові засади регулювання комплаєнс в сфері господарювання. дис. на здоб. наукового ступеня кандидата юридичних наук за спеціальністю 12.00.04 – господарське право; господарсько-процесуальне право (081 – Право). ПрАТ «Вищий навчальний заклад «Міжрегіональна Академія управління персоналом». Київ, 2021. 225 с.
2. Кобелева Т. О. Комплаєнс-безпека промислового підприємства: теорія та методи: монографія. Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. ін-т». Харків : Планета-Принт, 2020. 354 с.
3. Примостка Л., Краснова І., Стрільчук Ю. Комплаєнс: сутність, міжнародні стандарти та перспективи розвитку для банків України. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2025. 340(2). С. 150-158. URL: <https://herald.khmnu.edu.ua/index.php/herald/article/view/1665> (дата звернення: 05.05.2025).

4. Юр'єва І. А. Комплаєнс – менеджмент та норми етичного бізнес середовища банківської сфери. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ» (економічні науки) = Bulletin of the National Technical University «KhPI» (economic sciences)* : зб. наук. пр. Харків: НТУ «ХПІ». 2024. № 6. С. 69-73. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/items/ef95548e-b8e7-4176-9902-3751535b1738> (дата звернення: 10.05.2025).

5. Маковоз О., Коваль Д. Теоретичні основи визначення поняття «комплаєнс менеджмент». *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2023. № 17(34). URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/613> (дата звернення: 10.05.2025).

6. Личук М. І. Категорії «ціле» – «частина»: у філософському та лінгвістичному трактуванні. *Міжнародний вісник. Серія «Культурологія. Філологія. Музикознавство»*. Київ, 2013. Вип. 1. С. 92–96. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mvkfm_2013_1%281%29__16 (дата звернення: 15.05.2025).

7. Братчук У. Фінансовий комплаєнс як інструмент удосконалення фінансової архітектури. *Економіка і організація управління*. 2023. С. 14-23. URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/14654> (дата звернення: 15.05.2025).

8. Іванов В. Б. Впровадження системи комплаєнс у підприємствах транспорту та логістики. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 27. С. 139-143. URL: http://bses.in.ua/journals/2018/27_1_2018/29.pdf (дата звернення: 20.05.2025).

9. Грінченко Г., Нестеренко Р., Фоменко А. Механізми впровадження підходів комплаєнс-менеджменту у систему вищої освіти. *Проблеми інженерно-педагогічної освіти*. 2023. № 81. С. 38–44. URL: https://www.researchgate.net/publication/381995461_MECHANIZMI_VPROVA_DZENNA_PIDHODIV_KOMPLAENS-

MENEDZMENTU_U_SISTEMU_VISOI_OSVITI (дата звернення: 20.05.2025).

10. Карпушенко М., Карпушенко О. Теоретико-методологічні аспекти формування системи комплаєнс-контролю. *Сучасний стан наукових досліджень та технологій в промисловості*. 2023. 1 (23). С. 132–142. URL: <https://www.itssi-journal.com/index.php/itssi/article/view/374> (дата звернення: 20.05.2025).

11. Сметаніна Н. В., Попова Д. І. Значення впровадження комплаєнс-програм для зростання прозорості українського бізнесу. *Часопис Київського університету права*. 2018. № 3. С. 266–269. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Chkup_2018_3_61 (дата звернення: 27.05.2025).

12. Society of Corporate Compliance and Ethics (SCCE). 2022 About Us. URL: <https://www.corporatecompliance.org> (дата звернення: 27.05.2025).

13. International Compliance Association (ICA). 2023. Who We Are. URL: <https://www.int-comp.org> (дата звернення: 27.05.2025).

14. Kamarudin D., Zakaria H., Azit A. Different Ethical Perspectives Justifying Reasonings Behind a Person's Actions: A Case Study on a Private Institution in Malaysia. *Journal Of Governance And Integrity*. 2020. Vol. 3, Issue 2. P. 09-16.

15. Frinaldi A., Embi, M. A., Bila, A. Service Culture Chain: Increasing Public Satisfaction. *IAPA Proceedings Conference*, 2019. P. 58-67.

16. Кобєлєва Т. О. Сутність та визначення комплаєнс-ризиків. *Вісник Національного технічного університету "ХПІ". Економічні науки = Bulletin of the National Technical University "KhPI". Economic sciences : зб. наук. пр. Харків : НТУ "ХПІ". 2020. № 1 (3). С. 116-121. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/items/0ca925cd-7da0-4931-ad7b-b786d5becc2b?utm=> (дата звернення: 27.05.2025).*

17. Луньова В. Впровадження функцій комплаєнс-менеджменту для зростання прозорості бізнесу підприємств. *Економіка та суспільство*. 2023

URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3086>
(дата звернення: 27.05.2025).

18. Yatsenko M., Kovalenko A. Management of compliance activity of the enterprise in the conditions of globalization restrictions. *Economics: time realities*. 2020. Vol. 5, №. 51. P. 73–79.

19. Цілі сталого розвитку ООН – «Партнерство заради сталого розвитку». URL: <https://sdgs.un.org/ru/goals> (дата звернення: 27.05.2025).

20. Завадський Й. С. *Менеджмент: підручник для студентів економ. спец. вищих закладів: у 2 т.* Київ. Вид-во Європ. ун-ту, 2003. Т. 2. 640 с.

21. Орел В.М., Краля В.Г. Роль комунікацій в управлінні підприємством. *Наукова періодика України*. URL: <http://journals.uran.ua/index.php/wissn021/article/download/90871/86770> (дата звернення: 27.05.2025).

22. Перерва П. Г. Теоретичні засади комплаєнс-моніторингу в системі економічної безпеки промислового підприємства. *Вісник Національного технічного університету "ХПІ". Економічні науки = Bulletin of the National Technical University "KhPI". Economic sciences : зб. наук. пр.* Харків : НТУ "ХПІ", 2019. № 1. С. 65-72.

References

1. Mozharovskyi, M. Yu. (2021). *Pravovi zasady rehuliuвання compliance v sferi hospodariuvannia*[Legal principles of compliance regulation in the economic sphere]: Dysertatsiia na zdobuttia naukovooho stupenia kandydata yurydychnykh nauk: 12.00.04 – hospodarske pravo; hospodarsko-protseualne pravo (081 – Pravo). Kyiv: MAUP. 225 p. [in Ukrainian].

2. Kobeieva, T. O. (2020). *Compliance-bezpeka promyslovoho pidpriemstva: teoriia ta metody*[Compliance security of industrial enterprise: theory and methods]. Kharkiv: Planeta-Print. 354 p. [in Ukrainian].

3. Prymostka, L., Krasnova, I., & Strilchuk, Yu. (2025). Compliance: сутnist, mizhnarodni standarty ta perspektyvy rozvytku dlia bankiv Ukrainy [Compliance: essence, international standards and development prospects for Ukrainian banks]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 340(2), 150–158. Retrieved from <https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/1665> [in Ukrainian].

4. Yuriieva, I. A. (2024). Compliance–menedzhment ta normy etychnoho biznes-seredovyscha bankivskoi sfery [Compliance management and ethical business environment standards in the banking sector]. *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu «KhPI». Ekonomichni nauky*, (6), 69–73. Retrieved from <https://repository.kpi.kharkov.ua/items/ef95548e-b8e7-4176-9902-3751535b1738> [in Ukrainian].

5. Makovoz, O., & Koval, D. (2023). Teoretychni osnovy vyznachennia poniattia «compliance menedzhment» [Theoretical foundations of the definition of “compliance management”]. *Adaptivne upravlinnia: teoriia i praktyka. Serii: Ekonomika*, 17(34). Retrieved from <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/613> [in Ukrainian].

6. Lychuk, M. I. (2013). Katehorii «tsile» – «chastyna»: u filosofskomu ta linhvistychnomu traktuvanni [Categories "whole" – "part": philosophical and linguistic interpretations]. *Mizhnarodnyi visnyk. Serii: Kulturolohiia. Filolohiia. Muzykoznavstvo*, (1), 92–96. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/mvkfm_2013_1%281%29__16 [in Ukrainian].

7. Bratchuk, U. (2023). Finansovyi compliance yak instrument udoskonalennia finansovoi arkhitektury [Financial compliance as a tool for improving financial architecture]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*, 14–23. Retrieved from <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/14654> [in Ukrainian].

8. Ivanov, V. B. (2018). Vprovadzhennia systemy compliance u pidpriemstvakh transportu ta lohistyky [Implementation of compliance systems in transport and logistics enterprises].

in transport and logistics enterprises]. *Prychornomorski ekonomichni studii*, (27), 139–143. Retrieved from http://bses.in.ua/journals/2018/27_1_2018/29.pdf [in Ukrainian].

9. Hrinchenko, H., Nesterenko, R., & Fomenko, A. (2023). Mekhanizmy vprovadzhennia pidkhodiv compliance-menedzhmentu u systemu vyshchoi osvity [Mechanisms for implementing compliance management approaches in the higher education system]. *Problemy inzhenerno-pedahohichnoi osvity*, (81), 38–44. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/381995461_MEHANIZMI_VPROVA_DZENNA_PIDHODIV_KOMPLAENS-MENEDZMENTU_U_SISTEMU_VISOI_OSVITI [in Ukrainian].

10. Karpushenko, M., & Karpushenko, O. (2023). Teoretyko-metodolohichni aspekty formuvannia systemy compliance-kontroliu [Theoretical and methodological aspects of the formation of a compliance control system]. *Suchasnyi stan naukovykh doslidzhen ta tekhnolohii v promyslovosti*, 1(23), 132–142. Retrieved from <https://www.itssi-journal.com/index.php/ittsi/article/view/374> [in Ukrainian].

11. Smetanina, N. V., & Popova, D. I. (2018). Znachennia vprovadzhennia compliance-prohram dlia zrostantia prozorosti ukrainskoho biznesu [The importance of implementing compliance programs for increasing transparency in Ukrainian business]. *Chasopys Kyivskoho universytetu prava*, (3), 266–269. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/Chkup_2018_3_61 [in Ukrainian].

12. Society of Corporate Compliance and Ethics (SCCE). (2022). *About Us*. Retrieved from <https://www.corporatecompliance.org>.

13. International Compliance Association (ICA). (2023). *Who We Are*. Retrieved from <https://www.int-comp.org>.

14. Kamarudin, D., Zakaria, H., & Azit, A. (2020). Different ethical perspectives justifying reasonings behind a person's actions: A case study on a

private institution in Malaysia. *Journal of Governance and Integrity (JGI)*, 3(2), 09–16.

15. Frinaldi, A., Embi, M. A., & Bila, A. (2019). *Service culture chain: Increasing public satisfaction*. IAPA Proceedings Conference, 58–67.

16. Kobeieva, T. O. (2020). Sutnist ta vyznachennia compliance-ryzyku [The essence and definition of compliance risk]. *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu "KhPI". Ekonomichni nauky*, 1(3), 116–121. Retrieved from <https://repository.kpi.kharkov.ua/items/0ca925cd-7da0-4931-ad7b-b786d5becc2b?utm=> [in Ukrainian].

17. Luniova, V. (2023). Vprovadzhennia funksii compliance-menedzhmentu dlia zrostannia prozorosti biznesu pidpriemstv [Implementation of compliance management functions to increase business transparency]. *Ekonomika ta suspilstvo*. Retrieved from <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3086> [in Ukrainian].

18. Yatsenko, M., & Kovalenko, A. (2020). Management of compliance activity of the enterprise in the conditions of globalization restrictions. *Economics: time realities*, 5(51), 73–79 [in Ukrainian].

19. United Nations. (n.d.). *Tsili staloho rozvytku OON – "Partnerstvo zarady staloho rozvytku"* [UN Sustainable Development Goals – “Partnerships for the Goals”]. Retrieved from <https://sdgs.un.org/ru/goals> [in Ukrainian].

20. Zavadskyi, Y. S. (2003). *Menedzhment: pidruchnyk dlia studentiv ekonomichnykh spetsialnostei vyshchyykh navchalnykh zakladiv: u 2 t.* [Management: textbook for economics students of higher education institutions: in 2 vols.], Vol. 2. Kyiv: Vydavnytstvo Yevropeiskoho universytetu. 640 p. [in Ukrainian].

21. Orel, V. M., & Kralia, V. H. (n.d.). Rol komunikatsii v upravlinni pidpriemstvom [The role of communication in enterprise management]. *Naukova periodyka Ukrainy*. Retrieved from

<http://journals.uran.ua/index.php/wissn021/article/download/90871/86770> [in Ukrainian].

22. Pererva, P. H. (2019). Teoretychni zasady compliance-monitorynhu v systemi ekonomichnoi bezpeky promyslovoho pidpriemstva [Theoretical foundations of compliance monitoring in the economic security system of an industrial enterprise]. *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu "KhPI". Ekonomichni nauky*, (1), 65–72 [in Ukrainian].