



Стала економіка

УДК 334.7:005.334:658.15

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.18873230>

**Еволюція та стратегічні вектори розвитку комплаєнс-функції в системі
забезпечення фінансової стійкості підприємств**

Лєзіна Анастасія Володимирівна,

к.е.н., доцент, доцент кафедри бізнес-економіки та підприємництва,
Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана,
м. Київ, Україна, <https://orcid.org/0000-0003-0516-6598>

Прийнято: 18.02.2026 | Опубліковано: 28.02.2026

***Анотація:** В сучасному бізнес-середовищі суб'єкти все частіше стикаються з зростанням регуляторного навантаження, посиленням вимог та підвищенням чутливості ринків до будь яких ризиків. З огляду на це комплаєнс-контроль набуває наразі стратегічного значення як інструмент протидії фінансових та економічним втратам та забезпечення довгострокового сталого розвитку.*

Метою роботи є структурування комплаєнс-контролю як цілісного інструменту що сприяє мінімізації фінансово-економічних ризиків та покращує стійкість підприємств в умовах невизначеності та цифрової трансформації.

Методологічну основу становлять загальнонаукові та спеціальні методи пізнання, а саме: ретроспективний аналіз, систематизація нормативно-правових вимог та стандартів, структурно-функціональний підхід, причинно-наслідковий аналіз.



Доведено, що трансформація комплаєнс-контролю з початку застосування до еволюційних змін в теперішній час підкріплена комплексним та системним характером і наразі розширює межі свого впливу до складових правової, фінансової, організаційної, економічної та технологічної діяльності підприємств. Визначено, що зрушення в розвитку комплаєнсу взаємопов'язані з кризовими ситуаціями в економічному просторі і кожен наступний етап спричинений викликами невизначеності розширює функціональні параметри комплаєнсу як відповідь на виклик. Розроблено каскадну модель впливу комплаєнс-порушень на фінансово-економічні результати діяльності підприємств. Підтверджено пряму залежність та прояв від прямих (швидких) витрат до опосередкованих (довготривалих) наслідків. Представлено методологічне підґрунтя щодо оцінювання наслідків комплаєнс-ризиків через усталені економічні та фінансові показники (такі як рентабельність активів – ROA, показники ліквідності та рівень EBITDA), що доводить пряму кореляцію можливих витрат для підприємства. З метою зниження впливу комплаєнс-порушень на діяльність підприємств запропоновано застосовувати усталений методичний інструментарій для проактивної ідентифікації ризиків та специфічних загроз, що охоплюють антикорупційні, регуляторні, AML, ESG ризики, а також цифрові загрози та ризики безпеки даних. Вбачається що вказаний підхід підвищить якість внутрішнього контролю та адаптивність управлінських рішень на підприємстві.

В результаті аргументовано, що сучасне концепція комплаєнс-контролю має властивості наскрізної функції щодо корпоративного управління та формування попереджувальних дій щодо забезпечення фінансово-економічної стійкості підприємства.



Ключові слова: ризик-менеджмент; комплаєнс; економічна безпека; регуляторні вимоги; внутрішній контроль; ESG-стандарти; цифровізація бізнес-процесів.

Evolution and strategic vectors for the development of the compliance function in the system of ensuring the financial sustainability of enterprises

Anastasiia Liezina,

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Business Economics and Entrepreneurship, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Kyiv, Ukraine,
<https://orcid.org/0000-0003-0516-6598>

Abstract: *In the modern business environment, entities are increasingly faced with increasing regulatory burdens, increased requirements and increased market sensitivity to any risks. In view of this, compliance control is currently gaining strategic importance as a tool for combating financial and economic losses and ensuring long-term sustainable development.*

The aim of the work is to structure compliance control as a holistic tool that helps minimize financial and economic risks and improves the stability of enterprises in conditions of uncertainty and digital transformation.

The methodological basis is made up of general scientific and special methods of cognition, namely: retrospective analysis, systematization of regulatory requirements and standards, structural and functional analysis, cause-and-effect analysis.

It is proven that the transformation of compliance control from the beginning of its application to the evolutionary changes at the present time is supported by a complex and systemic nature and is currently expanding the boundaries of its



influence to the components of the legal, financial, organizational, economic and technological activities of enterprises. It is determined that the shifts in the development of compliance are interconnected with crisis situations in the economic space and each subsequent stage caused by the challenges of uncertainty expands the functional parameters of compliance as a response to the challenge. A cascade model of the impact of compliance violations on the financial and economic results of enterprises has been developed. The direct dependence and manifestation from direct (quick) costs to indirect (long-term) consequences has been confirmed. A methodological basis for assessing the consequences of compliance risks through established economic and financial indicators (such as return on assets - ROA, liquidity indicators and EBITDA level) has been presented, which proves a direct correlation of possible costs for the enterprise. In order to reduce the impact of compliance violations on the activities of enterprises, it is proposed to apply established methodological tools for proactive identification of risks and specific threats, covering anti-corruption, regulatory, AML, ESG risks, as well as digital threats and data security risks. It is seen that this approach will increase the quality of internal control and the adaptability of management decisions at the enterprise. As a result, it is argued that the modern concept of compliance control has the properties of a cross-cutting function regarding corporate governance and the formation of preventive actions to ensure the financial and economic stability of the enterprise.

Keywords: *risk management; compliance; economic security; regulatory requirements; internal control; ESG standards; digitalization of business processes.*

Постановка проблеми. Сучасні економічні відносини базуються на наростаючій складності, невизначеності та турбулентності для бізнесу, в якому ефективний ризик-менеджмент стає вагомим фактором сталого розвитку та резильєнтості. Важливою складовою оновлених систем



управління ризиками є комплаєнс-функція, яка забезпечує відповідність діяльності компаній обов'язковим нормам, стандартам та вимогам. Попереджувальний характер комплаєнс-контролю спрямований на проактивну ідентифікацію, зниження специфічного спектру фінансово-економічних ризиків, мінімізацію загроз, що пов'язані із недотриманням регуляторних нормативів, зобов'язань за договірними взаємовідносинами та дотримання етичних принципів в господарській діяльності.

Актуальність висвітлення питань щодо комплаєнс-ризиків набуває особливої потерби в межах охоплення глобальних трендів щодо боротьби з корупцією, ухиленням від сплати податків, посилення жорсткості національних та міжнародних регуляторних режимів. Протилежні дії щодо ігнорування вимог комплаєнсу можуть спричинити не лише репутаційні втрати та отримання додаткових штрафних санкцій, а й більш серйозними порушеннями, які мають правове поле вирішення (господарські та кримінальні переслідування), що кореляційно впливає на можливу призупинку господарської діяльності підприємства.

В означеному контексті варто відмітити, що вплив на формування комплаєнсу наразі мають процеси цифровізації та діджиталізації. В позитивному ключі означені фактори надають можливість для вирішення складних управлінських питань в пришвидшеному темпі. До таких варто віднести обрахунок фінансових показників, формування звітності, алгоритмізація в прийнятті рішень тощо. Але, з точки зору негативного впливу, варто відмітити, що сучасні виклики мають дотримуватись норм та нормативів щодо інформаційної безпеки, захисту персональних даних та етики використання алгоритмів. Наразі більшість наукових здобутків носить більшою мірою фрагментований та вузькогалузевий характер, що звужує більш ширше сприйняття комплаєнсу в межах розвитку суб'єктів господарювання. Відповідно, означене в комплексі формує поле



проблематики для подальшого вивчення та дослідження, виникає потреба в обґрунтуванні методологічного фундаменту та інструментарію комплаєнс-функції в системі управління ризиками. З точки зору фінансово-економічного розвитку підприємств є нагальна потреба в системному дослідженні ефектів комплаєнсу, визначенні механізмів інтеграції комплаєнс-функції в корпоративний ризик-менеджмент з виділенням акцентів на запобіжних діях щодо виявлення загроз та технологій цифрової трансформації.

Робочою гіпотезою для наукової роботи є припущення, що є існує прямий вплив комплаєнс-порушень на критичні складові фінансової стабільності підприємств за рахунок зниження показників ліквідності та ринкової вартості капіталу. Відповідно, головне наукове питання до роботи полягає в обґрунтуванні які саме проактивні цифрові інструменти та алгоритми контролю можуть знизити ймовірні фінансові втрати та забезпечити належну фінансову стійкість підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Наразі існує достатня кількість наукових напрацювань що обґрунтовують застосування комплаєнсу на постійній основі в межах сталого розвитку суб'єктів господарювання. Саме в аспекті фінансово-економічних ризиків підприємств комплаєнс-контроль набуває все більшої актуальності. Науковці наголошують на тому, що комплаєнс з часом трансформується та змінюється з інструменту регуляторного дотримання в стратегічний механізм, що забезпечує стійкість бізнес-процесів. Так, зокрема в роботах Гора В. В. [1], Карпушенко М., Карпушенко О. [2] та Бортнікова М.Г., Стасюк Р.Н., Малиновська Ю. Б. [3] комплаєнс виступає як цілісна система, що спрямована на забезпечення дотримання нормативів. Застосування інструментів комплаєнсу покладено в основу підтримки бізнес-процесів підприємств та спрямовано на формування належного рівня функціонування підприємства. Дослідники поділяють точку зору, що комплаєнс за інших належних умов забезпечує дотримання іміджевих



складових, покращує стратегічний рівень та формує базис для сталого розвитку підприємств.

В дослідженні Камаренко К. та Шарко І. [4] обґрунтовано взаємозв'язок фінансово-економічної безпеки, чинників що створюють умови для уникнення ризиків та визначена роль комплаєнсу в межах підтримки належного рівня розвитку підприємств. Тобто науковці розширюють межі сприйняття комплаєнсу від дотримання нормативних складових до створення умов щодо запобігання ризикам та загрозам. Також варто відмітити роботи Бабіч О. та Андрющенко К. [5], в якій докладно представлено роль комплаєнсу на всіх етапах бізнес-процесів підприємства та ваговий акцент виділено ролі керівництва (в якості долучення) до управління за рахунок функції комплаєнсу. В інших роботах дослідників: Яценко М., Коваленко А. [6], Лунькова В. [7], Швидка Т., Халецька К. [8], Цегельник Н., Гайдучок Т., Малюга Н. [9], Воркунова О., Ярова Н., Яровий В., Коцюбенко К. [10] та Пилипенко Г., Краснова І. [11] комплаєнс набуває ще більшого охоплення за рахунок включення даної функції на всіх етапах формування продукту/послуг підприємства та участі в створенні цінності. Варто відзначити, що увага наділяється як уніфікованим підходам, що можуть бути дотичними до різних галузей, так в вузько спрямованим, в якості практичної імплементації запропонованих теоретичних підходів.

В загальному аналіз останніх досліджень та публікацій засвідчує високий інтерес науковців до проблематики комплаєнс-контролю в діяльності підприємств, що розглядається як інтегрований інструмент щодо зменшення ризиків та поєднує в собі регуляторні, організаційні та поведінкові аспекти управління. В той же час, детальний огляд наукових напрацювань дозволив виявити прогалини, а саме: існує дефіцит серед розроблених методик щодо оцінювання результативності комплаєнс-функції за рахунок обчислення фінансових показників; встановлена слабка імплементація ланцюга



«комплаєнс-порушення – фінансові» втрати; не достатня інтеграція сучасних інструментів цифровізації в процеси прийняття рішень в рамках зменшення ризиків. Відповідно означене створює «розрив» між можливими загрозами та відповідними управлінськими діями в межах збереження належного рівня фінансової стійкості підприємств щодо їх деактивації, що потребує більш поглибленого наукового пошуку. Також не повною мірою висвітлені питання комплексної оцінки ефективності комплаєнс-контролю в умовах невизначеності бізнес-середовища, особливо в напрямку забезпечення фінансово-економічної стабільності підприємств, що відповідно і зумовило подальші наукові розвідки.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Враховуючи значні наукові нароби щодо комплаєнс-контролю, варто відзначити і прогалини, що наразі недостатньо дослідженні і вивчені. До таких варто віднести: уточнення методичного підходу до оцінювання ефективності комплаєнс процесів в рамках мінімізації фінансово-економічних ризиків, імплементацію механізму комплаєнсу в загальну систему економічної безпеки підприємств, адаптація комплаєнс-інструментів до умов стрімкого розвитку цифрових інструментів, які сукупно формують поле проблематики для даного дослідження. Наукова новизна представленого дослідження полягає в обґрунтуванні методичного підходу, що відрізняється від вже усталених поєднанням каскадного моделювання фінансових наслідків комплаєнс – порушень та їх прямого впливу на показники стійкості підприємств (ROA, EBITDA, ліквідність) та застосуванні процедури проактивного визначення та автоматизації ризиків за рахунок цифрових технологій.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою роботи є концептуалізація ролі комплаєнс-контролю у мінімізації фінансово-економічних ризиків сучасних організацій та теоретичне обґрунтування



попереджувальних комплаєнс-механізмів у контурі корпоративного ризик-менеджменту.

У роботі використовуються методи дослідження, спрямовані на вирішення таких завдань, як аналіз еволюції уявлень про зміст та роль комплаєнс-функції в корпоративному управлінні; систематизація нормативних вимог до організації ефективної системи комплаєнс-контролю на рівні компанії; виявлення спектру фінансово-економічних ризиків, пов'язаних з недотриманням принципів та вимог комплаєнсу; обґрунтувати каскадний механізм трансляції комплаєнс-порушень у зміну фінансових показників стійкості підприємства та запропонувати інструментів для їх кількісного оцінювання; обґрунтованість концептуальної моделі інтеграції комплаєнс-контролю в систему корпоративного ризик-менеджменту.

Об'єктом дослідження є система корпоративного ризик-менеджменту, предметом — моделі та інструменти інтеграції комплаєнс-контролю в контур управління фінансово-економічними ризиками.

У роботі розроблено методичний інструментарій проактивної ідентифікації, оцінки та ескалації комплаєнс-ризиків на основі аналізу практик застосування цифрових технологій у комплаєнс-процесах підприємств. Практична значущість дослідження пов'язана з можливістю використання результатів підвищення ефективності комплаєнс-функції на вітчизняних підприємствах як фактору зниження фінансово-економічних ризиків та зростання стійкості бізнесу у турбулентному інституційному середовищі.

Виклад основного матеріалу дослідження. Термін «комплаєнс» вперше було запроваджено в практиці західних компаній в середині ХХ століття з метою виокремлення здатності суб'єктів господарювання дотримуватись правових та етичних норм. З часом даний термін посів належне місце в постійній операційній діяльності підприємств і став охоплювати такі питання як балансування між зовнішніми чинниками та внутрішніми



нормативами, підвищення конкурентних позицій, вплив на ціноутворення та покращення іміджевої складової. Відповідно, вагомим аспектом в бізнес-процесах підприємств стало обов'язкове впровадження спеціальних процедур внутрішнього контролю та аудиту для дотримання законодавства. Надалі розвиток комплаєнсу пов'язують з періодом викриття гучних скандалів щодо розкриття бухгалтерських та управлінських злочинів в 1970 – 1980-х роках. Відповідно, такий напрям спровокував впровадження комплаєнс інструментів в напрямку посилення вимог до фінансової звітності, ведення бухгалтерського обліку та застосування внутрішнього аудиту. В подальшому історичний розвиток комплаєнсу має сильний імпульс вдосконалення на тлі кризових подій початку 2000-х років. В означений період низка західних компаній збанкрутіла в результаті девальвації національної валюти, стрибка курсу акцій на біржах та в наслідок масштабних фінансових маніпуляцій. В результаті таких дій комплаєнс охопив ще більший спектр функцій в рамках ведення господарської діяльності. Було долучено важелі побудови довіри інвесторів, впровадження внутрішнього контролю, започатковано жорсткі вимоги до прозорості облікових процедур, відповідальності менеджменту та періодичному проведенні незалежного аудиту. В останні роки ключовими напрямками розвитку комплаєнсу є відповідь на широке застосування цифрових інструментів та діджиталізація бізнес-процесів. Означені сучасні засоби можна розглядати як в ключі позитивного впливу: скорочення часу на обробку великого об'єму даних, прийняття управлінських рішень на основі генерації пропозицій ШІ, створення цифрових двійників; але в той же час залишаються відкрити питання балансування між цифровими інструментами та етичними нормами. Відповідно, щоб збалансувати фактори позитивного та негативного можливого впливу, варто розуміти що сучасні технології є лише інструментом для досягнення загальної мети. Тобто за рахунок сучасних інструментів можливо розширити периметр впливу комплаєнс-контролю в



діяльності підприємства та одночасно його посилити за рахунок розумного використання. Таким чином, вище представлене формує генезис уявлень про зміст, наповнення та роль комплаєнс-функції, яка відображає об'єктивний процес збільшення кількості зовнішніх та внутрішніх регуляторних ризиків, що постають перед підприємствами. Ретроспективний аналіз розвитку дефініції (табл. 1) дозволяє сформулювати думку, що комплаєнс мав розвиток від «вузького» розуміння як інструменту антимонопольного регулювання та функції дотримання усталених норм до ширшої системи, що охоплює правові, фінансово-економічні, технологічні, соціальні та екологічні складові.

Таблиця 1

Історичний розвиток комплаєнс-функції

Період	Головні драйвери	Об'єкт комплаєнсу	Суб'єкт (регуляторне середовище)	Фокус комплаєнс-контролю
1950 – 1960-і роки	Розвиток антимонопольного регулювання	Ризики зговорів, побудови картелей, порушення правил гри ринків конкуренції	Антимонопольне законодавство	Дотримання правил ринків конкуренції
1970 – 1980 -і роки	Розгляд корпоративних скандалів щодо порушень зловживання владою управлінців	Ризики корупції, хабарництва, маніпуляції в звітностях	Ряд законів щодо протидії корупції та хабарництву	Антикорупційні та антифрод програми (виявлення шахраїв)
2000-і роки	Прийняття закону Сарбейнса-Оксли	Ризики публічної звітності, слабка ланка внутрішнього контролю	Законодавчі акти щодо реформування публічної звітності підприємств	Надійність систем обліку та внутрішнього контролю
2010-і роки	Всесвітня економічна криза, введення жорсткого банківського регулювання	Ризики в капітальних інвестиціях, активах та ліквідності	Стандарти Базельського комітету щодо регулювання банківського сектору	Керування банківськими ризиками та протидії відмивання прибутків



2020-і роки	Цифровізація та діджиталізація бізнес-процесів підприємств	Ризики кібербезпеки, порушення етичних норм, зловживання інструментами ІІІ	Регулювання цифрових платформ та ринків, ESG-стандарти	ESG- комплаєнс
-------------	--	--	--	----------------

Джерело: згруповано автором на основі [12-16]

Варто зауважити, що на нашу думку наразі комплаєнс має властивості проактивного, ініціативного та попереджувального обов'язкового елементу функціонування підприємства. Відповідно, представлена матриця декомпозиції розвитку комплаєнс-функції в ретроспективному аналізі підтверджує розширення меж впливу досліджуваної дефініції: від вузького сприйняття протидії конкурентам за рахунок внутрішніх норм до ширшого впливу в рамках дотримання інституційних норм в умовах цифрової економіки. Під впливом цього одночасно і ускладняється регуляторне середовище, що вимагає від суб'єктів діяльності все більш різноманітних та жорстких вимог. У відповідності до поданих узагальнень варто відмітити, що комплаєнс-функції мають трансформаційні зміни та розвиток від антимонопольних обмежень до формування цілісної та комплексної стратегії підприємств з дотриманням ESG комплаєнсу управління ризиками. Виявлено покрокові закономірності та взаємозв'язок між масштабними кризовими явищами (в світовому економічному середовищі) та розвитком комплаєнс-функцій в діяльності підприємств. Відповідно, наразі комплаєнс-функції представляються як наскрізний інструмент внутрішнього контролю та впливу на стратегічний фундамент сталого розвитку підприємств в цифровому економічному середовищі.

З огляду на отриманні висновки щодо вагомості комплаєнс-функцій в діяльності підприємств, варто звернути увагу, що негативним наслідком для підприємства є перш за все втрата фінансових надходжень, додаткові витрати та негативні тенденції економічної діяльності. В даному напрямі найгірший



сценарій розвитку подій для суб'єкту господарювання може бути загрози для налагодженого функціонування бізнес-моделі до відкликання ліцензій та дозвільної документації. Між першими негативними наслідками та найгіршими є низка проміжкових ризиків, що можуть бути упущені в результаті управління, але їх значущість та вага мають сильний вплив (рис. 1). В разі нівелювання таких ризиків та загроз наслідки можуть бути суттєвими, а термін їх настання бути прискореним в результаті ефекту синергії між ними.

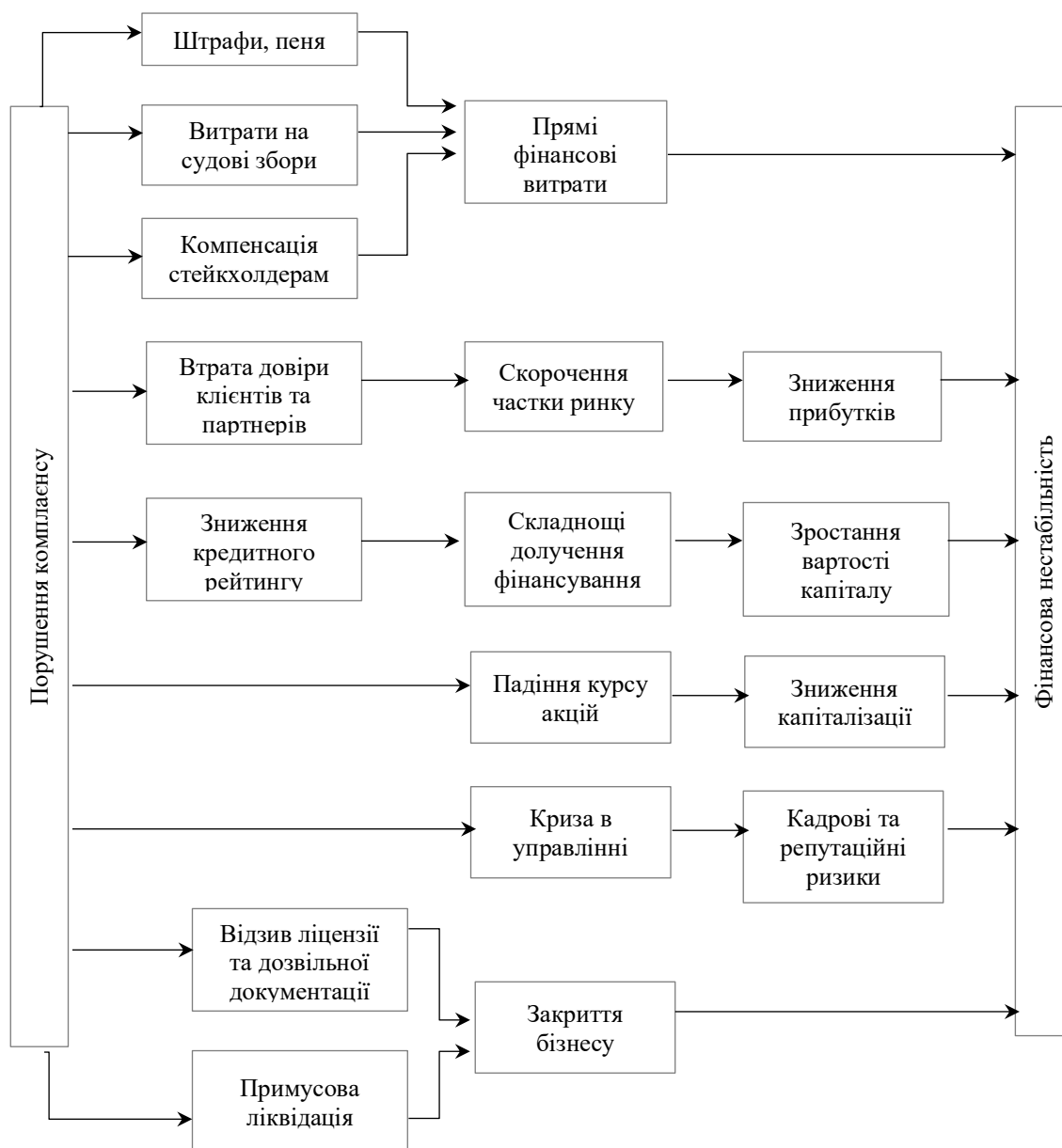


Рис. 1. Каскадна модель впливу комплаєнс-порушень на фінансову стійкість підприємств

Джерело: власна розробка автора



Як видно з рис. 1 будь які порушення комплаєнсу стають першоджерелом низки взаємопов'язаних негативних наслідків та деструктивних ефектів, що прямо впливають на фінансово-економічну стійкість підприємств. А саме:

1. Прямі фінансові витрати – є найбільш незаперечним наслідком порушення вимог. До таких варто віднести штрафи, санкції, судові витрати, накладання пені, подвійних відсотків як надійного контрагента, що зовнішнім проявом відповідальності юридичної особи. В той же час варто сказати і про внутрішній прояв витрат для підприємств. До них можна віднести компенсації працівникам за порушення законів про трудову діяльність, виплати постраждалим в разі порушень правил технічної безпеки чи норм праці, розголошення особистісної інформації, витік клієнтської бази тощо. Тобто фінансові втрати підприємств є першоджерелом збитків в разі не дотримання комплаєнс-функцій в повній якісній мірі.

2. Побічними наслідками можуть стати скорочення ринкової частки та зниження рівня конкурентоздатності підприємств, що не одразу але лише з часом зможе вказати на фінансові втрати. В рамках широкої розповсюдженості ринків B2C сегменту будь які протиправні дії підприємств мають швидкий розголос, що неминуче негативно вплине на втрату покупців та їх лояльність. Відповідно, не одразу, а за певний період часу можна спостерігати відтік клієнтів, зменшення купівельної здатності на певних ринках, скорочення вцілому частки ринку за основними економічними показниками і як наслідок збільшення витрат для підприємств в рамках утримання складських приміщень з метою зберігання не реалізованої продукції та додаткові вкладення в маркетинг та PR з метою повернення попередніх ринків.



3. Наступними наслідками не дотримання комплаєнсу в діяльності підприємства є подорожчання вартості капіталу та потенційні проблеми з фондуванням. Даний аспект варто ретельно розглядати суб'єктам, що залежать від зовнішнього фінансування та/або кредитних пакетів. В разі виникнення такого роду ризиків зовнішні стейкхолдери, що вкладають фінанси в ваше підприємство закладають регуляторні ризики в премію за ризик, вимагаючи вищої прибутковості за борговими зобов'язаннями емітентів. На практиці це має прояв через одностороннє розірвання кредитних договорів, вимоги довгострокового погашення облігацій, виведення коштів з акціонерного капіталу репутаційно вразливих компаній. Відповідно, підприємство стикається з дилемою між двома крайностями: зниження боргового навантаження за рахунок закриття інвестиційних програм або використання високих ставок фондування. І перший і другий вибір є вкрай ризикованими і фінансово витратними.

4. Зниження вартості капіталу підприємств. Для суб'єктів акціонерного типу – це прямий результат зниження вартості акцій, що спричиняє вихід акціонерів, зміну партнерів та скорочення пакету акцій. Для не акціонерних товариств – це зниження загальної вартості капіталу підприємства, що прямо впливає на доходи власників. В будь якому випадку не дотримання комплаєнсу має негативні наслідки і в даному аспекті також.

5. Вплив на кадрові та репутаційні складові для підприємств порушників можуть мати прояв не лише по відношенню до зовнішніх стейкхолдерів, а й для внутрішніх. Підлеглі та штат будь якої юридичної особи це не лише команда що виконує розпорядження та вдало здійснює свої посадові обов'язання, це і коло однодумців, що підтримують загальну стратегію розвитку підприємства. В такому разі, якщо підприємство задіяно в шахрайстві, скандалі, тіньовому секторі, залучення персоналу до корпоративних цінностей знижується, плинність кадрів стрімко зростає, а



довіра до роботодавця вкрай зникає. Відповідно, повторювальні комплаєнс-порушення негативно впливають на репутаційну складову господарської діяльності підприємств, зменшуючи тим самим кордони потенційних партнерів в майбутньому.

6. Найгіршим наслідком є зупинка або ліквідація юридичної особи. В такому разі грубі порушення комплаєнсу, що носять системний характер призводять до відкликання ліцензій, позбавлення нормо утворюючих документів та дозвільних пакетів. В вітчизняному законодавстві відповідна норма закону регулюється Цивільним кодексом України (ст. 110) [17]. Настання вказаної події можна трактувати не лише як фінансову втрату, а й як економічну в розрізі зменшення ринкової кон'юнктури за рахунок закриття юридичної особи, що є представником відповідного ринку та соціальну в межах позбавлення робочих місць та створення додаткового блага для суспільства.

Представлені фактори мають між собою нелінійний взаємозв'язок та носять комплексний характер прояву на діяльність підприємств. Їх дія має прояв ланцюга прямих фінансових втрат від штрафів та компенсацій до стратегічних загроз бізнес-моделі, що пов'язана з репутаційними та кадровими ризиками, питаннями фондування та погіршенням конкурентоздатності.

Підставами методичного підходу щодо побудови моделі та визначення фінансових інструментів є запропонований алгоритм дій. А саме:

- ідентифікація комплаєнс-випадку за рахунок моніторингу нормативних вимог та відстеження цифрових слідів операцій;
- структурування (декомпозиція) наслідків у відповідності до вагомості та важливості від прямого до опосередкованого за спадним характером прояву, за умови що первісними факторами є штрафи, що в майбутньому породжують прояв вторинних репутаційних (та інших) втрат;



- кількісний обрахунок за допомогою усталених фінансових інструментів;
- процеси формування банку (переліку) загроз в системі стратегічного управління.

З метою визначення кількісних показників вбачається за доцільне визначати вплив комплаєнс-порушень через фінансові інструменти (табл. 2).

Таблиця 2

Вплив комплаєнс порушень на показники фінансової стійкості підприємств

Ризик	Показники фінансової стійкості
Штрафи та пені	Рентабельність, чистий прибуток, ROA
Судові збори	Коефіцієнти ліквідності та платоспроможності
Компенсація збитків	Резервні кошти
Втрата клієнтів	Прибуток, грошові потоки, ефект операційного важелю (левериджу)
Зниження рейтингу, пізнаності	Боргове навантаження, EBIDTA, відсоткові витрати
Втрата ліцензій	Безперервна діяльність, вартість чистих активів
Спад капіталізації	Вартість капіталу, EPS

Джерело: власна розробка автора

Обрання необхідного інструменту покладено в межах відповідальності до менеджера підприємства. В процесі своєї роботи саме ним може бути прийнято чи відхилено рішення щодо врахування ризиків, які призводять до комплаєнс-порушень. Представлені інструменти охоплюють великий прояв фінансово-економічних результатів діяльності підприємства, а особа що приймає відповідне рішення має впевнитись в доцільності їх застосування, вчасності використання та раціональності отриманих результатів. Відповідно, представлені фінансові показники надають можливість трансформувати якісні комплаєнс-ризик в кількісні фінансові показники, що вказує на можливість легко імплементувати запропонований теоретичний підхід в практику.

Здійснений аналіз дозволяє узагальнити та представити думку, що комплаєнс-ризик є інтегральним показником погіршення кількісних та якісних параметрів щодо фінансово-економічної стійкості підприємства в результаті



відсутності дотримання обов'язкових вимог законодавства, галузевого регулювання, стандартів, норм та кращих практик ведення бізнесу.

Висновки. В результаті проведеного дослідження здійснено концептуалізацію комплаєнс-контролю як головного інструменту, що сприяє зниженню фінансово-економічних ризиків підприємств. Первісний проведений ретроспективний аналіз розвитку дефініції дозволив встановити трансформаційні зміни в сприйнятті економічної категорії і відповідно її застосуванні на практиці. Встановлено, що комплаєнс-контроль еволюціонував від вузькоспеціалізованого інструменту боротьби з корупцією та врегулювання антимонопольних заходів до комплексної системи управління, яка включає цифрові та ESG-стандарти та спрямована на довготривалий сталий розвиток підприємств. В результаті доведено, що сучасна парадигма комплаєнсу інтегрує в собі правові нормативи, стратегічну стійкість, фінансову стабільність та економічну безпеку.

У відповідності до поставленої мети в роботі теоретично обґрунтовано механізм застосування попереджувальних комплаєнс-заходів в рамках корпоративного ризик-менеджменту. Представлено доказову базу та причинно-наслідкові зв'язки між комплаєнс-порушеннями та фінансово-економічними збитками для підприємств, що представлено в формі каскадної моделі деструктивних ефектів. Наочно продемонстровано вплив комплаєнс-порушень від прямого прояву (штрафи, пені, санкції) до вторинного (стратегічні загрози, втрата довіри, плинність кадрів), що неминуче може призвести до повної зупинки господарської діяльності підприємств. Відповідно, в роботі досягнуто поставлених цілей, представлено спектр ризиків та методичного інструментарію щодо проактивної позицію підприємств в рамках контролю комплаєнсу.

Отримані результати вказують на те, що сучасні умови цифровізації бізнес-середовища змінюють комплаєнс та формують його наразі як наскрізну



функцію, що торкається всіх бізнес-процесів підприємства регламентуючи етичні, правові, технологічні, фінансові та економічні складові. Проте, варто відзначити, що подальшими науковими пошуками та доробками мають стати аспекти дотримання безпекових заходів щодо широкого впровадження інструментів ІІІ та цифровізації як фактору глобальних вимог ESG-регулювання. Відповідно, в майбутньому це передбачає мінімізацію репутаційного дисконту та сталого розвитку підприємств. Поруч з цим, варто звернути увагу, що подане дослідження має теоретичний характер без представлення практичного підтвердження запропонованих гіпотез, що в цілому звужує доказовість. Відповідно, подальшими кроками для досліджень є практична валідація запропонованого інструментарію в рамках господарської діяльності підприємств обраної галузі. Варто враховувати галузеву специфіку для ідентифікації потенційних комплаєнс-ризиків, обрахувати очікувані витрати від порушень та адаптувати процес реагування на ризики в загальну систему прийняття рішень.

Список використаних джерел

1. Гура В. В. Система комплаєнс як спосіб подолання корупції. *Економіка і суспільство*. 2023. № 52. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-77>
2. 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. DOI: <https://doi.org/10.30837/ITSSI.2023.23.132>
3. Бортнікова М.Г., Стасюк Р.Н., 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. URL:



<https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2023/sep/31248/menedzhment-15-21.pdf> (дата звернення: 22.11.2025 р.)

4. Крамаренко К., Шарко І. Комплаєнс-менеджмент як складова системи фінансово-економічної безпеки суб'єктів господарювання. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2025. № 21. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-21-04-05>

5. Babich, O., Andriushchenko, K. Compliance and corporate culture: Interconnection and impact on business performance. *Management and Business*. 2025. Vol. 3(2). P. 6-14. DOI: <https://doi.org/10.59214/mb/2.2025.06>

6. Яценко М. С., Коваленко А. Б. Управління комплаєнс-діяльністю підприємства в умовах глобалізаційних обмежень. *Economics: time realities*. 2020. № 5 (51). С. 73 – 79. DOI: [10.15276/ETR.05.2020.10](https://doi.org/10.15276/ETR.05.2020.10).

7. Луньова, В. Впровадження функції комплаєнс-менеджменту для зростання прозорості бізнесу підприємств. *Економіка та суспільство*. 2023. № (56). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-132>

8. Швидка Т., Халецька К. Комплаєнс-контроль у системі корпоративного управління господарськими товариствами. *Господарське право і процес*. 2020. № 12. DOI: <https://doi.org/10.32849/2663-5313/2020.12.14>

9. Цегельник Н. І., Гайдучок Т. С., Малюга Н. М. Комплаєнс і культура доброчесності у внутрішньому аудиті: синергія управлінських стандартів та сталого розвитку. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 15. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17159431>

10. Воркунова О. В., Ярова Н. В., Яровий В. І., Коцюбенко К. О. Стратегія впровадження системи комплаєнс у діяльність підприємств морського транспорту. *Бізнесінформ*. 2023. № 4. С.173 – 182. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-4-173-182>

11. Пилипенко Г. С., Краснова І. В. Комплаєнс-менеджмент в банківському секторі України: теоретико-практичні аспекти впровадження та



вдосконалення. *Ефективна економіка*. 2025. № 2. DOI:
<http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.2.28>

12. Семенець А. О. Міжнародний досвід регулювання внутрішнього аудиту. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2018. № 4 (89). С. 80 – 87. URL:
<http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/13778/1/1485-2325-1-PB.pdf> (дата звернення: 22.11.2025 р.)

13. Приходько І. П., Дмитренко Т. В, Гусев І. І. Внутрішній контроль в управлінні сільськогосподарськими підприємствами. *Бізнес Інформ*. 2023. № 10. С. 197 – 202. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-10-197-202>

14. Лезіна А. В. Комплаєнс-контроль як інструмент зміцнення економічної безпеки підприємств. Зб.матеріалів І Всеукраїнської науково-практичної конференції «Комплаєнс у досягненні цілей сталого розвитку», К. : КНЕУ, 2025. 356 с. DOI: 10.35668/978-966-926-564-7

15. GRI (Global Reporting Initiative). Офіційний сайт. URL:
<https://www.globalreporting.org> (дата звернення: 22.11.2025 р.)

16. Лагодієнко, О., Руденко, С., Лагодієнко, Н. Оцінка відповідності підприємств критеріям ESG: основні виклики. *Економіка та суспільство*. 2024. № (66). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-26>

17. Цивільний кодекс України. URL:
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text> (дата звернення: 22.11.2025 р.).