

Л. М. Сохатюк, Київський національний університет імені Тараса Шевченка
<https://orcid.org/0009-0008-8329-6738>

В. Перевертана, Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг (НКРЕКП)
<https://orcid.org/0009-0003-0141-6307>

О. Ружанський, Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України (Мінекономіки)
<https://orcid.org/0000-0002-5844-0928>

НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ ТА СТАНДАРТНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОМПЛАЄНСУ В ДЕРЖАВНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ: УКРАЇНСЬКИЙ КОНТЕКСТ ТА СВІТОВІ ПРАКТИКИ

У статті висвітлено нормативно-правове та стандартне забезпечення комплаєнсу в державних підприємствах України з урахуванням сучасних викликів публічного управління, умов воєнного стану та євроінтеграційних процесів. Розкрито сутність комплаєнсу як системи внутрішнього контролю за дотриманням законодавства, етичних норм і корпоративних стандартів, спрямованої на мінімізацію правових, фінансових, операційних і репутаційних ризиків та підвищення інституційної стійкості державного сектору.

Проаналізовано чинну законодавчу базу України, зокрема положення щодо управління об'єктами державної власності та запобігання корупції, а також визначено особливості інституціоналізації комплаєнс-функції в контексті формування систем внутрішнього контролю, управління ризиками та внутрішнього аудиту. Окреслено наявні прогалини нормативного регулювання, що проявляються у фрагментарності методологічної бази, відсутності спеціального законодавчого акта та обмеженій стандартизації процедур внутрішнього повідомлення про порушення. Здійснено порівняльний аналіз підходів OECD, стандартів ISO 37301 та ISO 31000, моделі COSO, а також практик Польщі, Естонії та Німеччини щодо інституційно-аналізації комплаєнс-систем у державному секторі. Показано, що міжнародні моделі розглядають комплаєнс як інтегровану складову корпоративного управління та культури доброчесності, а не лише як інструмент антикорупційного контролю.

Проаналізовано стан впровадження комплаєнс-систем у державних підприємствах України та визначено типові проблеми: формальний характер антикорупційних програм, кадровий та інституційний дефіцит, обмеженість ресурсного забезпечення, слабе правозастосування й дублювання контрольних функцій. Обґрунтовано необхідність інтеграції комплаєнсу з системами внутрішнього контролю, управління ризиками та стратегічного планування. Виокремлено та запропоновано рекомендації щодо нормативного закріплення статусу комплаєнс-функції, стандартизації процедур моніторингу й оцінювання ефективності, розвитку професійної підготовки та формування культури доброчесності в державному секторі України з урахуванням кращих європейських практик.

Ключові слова: комплаєнс, державне підприємство, корпоративне управління, антикорупційна політика, внутрішній контроль.

L. M. Sokhatiuk, V. Perevertanya, O. Ruzhanskyi. Regulatory and standard framework for compliance in state-owned enterprises: Ukrainian context and global practices

The article examines the regulatory and standard framework governing compliance in state-owned enterprises of Ukraine, taking into account contemporary challenges in public administration, the conditions of martial law, and ongoing European integration processes. Compliance is conceptualized as a system of internal control ensuring adherence to legislation, ethical norms, and corporate standards, aimed at minimizing legal, financial, operational, and reputational risks, as well as strengthening the institutional resilience of the public sector. The current legislative framework of Ukraine is analyzed, in particular the provisions regulating the management of state-owned assets and anti-corruption policy. The study identifies the specific features of institutionalizing the compliance function within the development of internal control systems, risk management, and internal audit. Existing regulatory gaps are outlined, including the fragmented methodological framework, the absence of a dedicated legislative act on compliance, and the limited standardization of internal whistleblowing procedures. A comparative analysis of the OECD approaches, ISO 37301 and ISO 31000 standards, the COSO model, as well as the practices of Poland, Estonia, and Germany regarding the institutionalization of compliance systems in the public sector is conducted. It is demonstrated that international models treat compliance as an integrated component of corporate governance and a culture of integrity, rather than merely as an anti-corruption control instrument.



The state of implementation of compliance systems in Ukrainian state-owned enterprises is assessed, and typical challenges are identified, including the formal nature of anti-corruption programs, staffing and institutional shortages, limited resource capacity, weak enforcement mechanisms, and duplication of control functions.

The necessity of integrating compliance with internal control systems, risk management, and strategic planning is substantiated. The article formulates and proposes recommendations aimed at legally consolidating the status of the compliance function, standardizing monitoring and performance evaluation procedures, enhancing professional training, and fostering a culture of integrity in Ukraine's public sector in line with best European practices.

Key words: compliance, state-owned enterprise, corporate governance, anti-corruption policy, internal control.

Постановка проблеми. В умовах актуальних економічних та безпекових викликів, з якими стикається Україна, чітке визначення поняття комплаєнсу є не лише теоретично доцільним, а й практично необхідним. Відсутність нормативно закріпленого визначення зумовлює неоднакове тлумачення його змісту, функцій і меж відповідальності, що ускладнює формування цілісної системи управління ризиками та внутрішнього контролю. Враховуючи сучасні умови реформування державного сектору України особливої актуальності набуває питання формування ефективної системи комплаєнсу в державних підприємствах. Підвищення вимог до прозорості управління, інтеграція до європейського правового простору та необхідність запобігання корупційним ризикам обумовлюють потребу в інституційному закріпленні комплаєнс-функції. Незважаючи на нормативні зміни, система комплаєнсу в держпідприємствах України перебуває на етапі становлення, що зумовлює необхідність наукового осмислення її правових та організаційних засад.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання комплаєнсу в державних підприємствах за останній час є не сильно популярною тематикою для обговорень. Проте спостерігається зростання наукового інтересу та є науковці які піднімали це питання, серед них: Іван Маринюк досліджує комплаєнс-інструментів у систему управління підприємств та організацій, особливо у переході контексту від антикорупційної політики до стандартів доброчесності. Важливість інтеграції міжнародних стандартів з метою підвищення рівня корпоративної культури та довіри до держпідприємства. Вадим Гура розглядає комплаєнс як механізм подолання корупції та зміцнення економічної безпеки, акцентуючи на його ролі у системі корпоративного контролю. Він визначає комплаєнс як ключовий елемент внутрішньої системи управління, що забезпечує дотримання законодавства та етичних норм. В. В. Катеренюк аналізує структуру комплаєнс-контролю та механізм його реалізації у господарській діяльності, що має важливе значення для розуміння юридичного та процедурного аспекту комплаєнсу в українських державних підприємствах. Олена Маковоз та Данііл Коваль теоретично обґрунтовують поняття «комплаєнс-менеджмент», що сприяє формуванню власного наукового визначення комплаєнсу в українських дослідженнях. Вони розглядають комплаєнс як інтегровану систему управлінських заходів, яка включає моніторинг дотримання законів, внутрішніх політик та етичних стандартів. М. Г. Бортнікова, Н. Р. Стасюк та Юлія Малиновська приділяють увагу формуванню прикладного інструментарію комплаєнсу на підприємствах. Вони виділяють ключові складові та технології комплаєнс-політики, зокрема методи оцінки ризиків, внутрішній аудит та процедури підзвітності. Сергій Поворознюк аналізує комплаєнс-менеджмент у державному управлінні соціальним підприємництвом, що має практичне значення для державного сектору. Він підкреслює, що ефективний комплаєнс сприяє зниженню ризиків, підвищенню прозорості та покращенню управлінських рішень. Огляд сучасних досліджень демонструє, що українські науковці поступово формують теоретичну та практичну базу для розвитку комплаєнсу у державних підприємствах, поєднуючи антикорупційну спрямованість, корпоративне управління та міжнародні стандарти.

Мета статті – аналіз нормативно-правового забезпечення комплаєнсу в Україні, його порівняння з міжнародними стандартами та практиками країн ЄС, а також визначення основних імplementованих прогалін.

Постановка завдання. У сучасних умовах реформування державного сектору України особливої актуальності набуває питання формування ефективної системи комплаєнсу в державних підприємствах. Підвищення вимог до прозорості управління, інтеграція до європейського правового простору та необхідність запобігання корупційним ризикам обумовлюють потребу в інституційному закріпленні комплаєнс-функції. Незважаючи на нормативні зміни, система комплаєнсу в держпідприємствах України перебуває на етапі становлення, що зумовлює необхідність наукового осмислення її правових та організаційних засад.

Виклад основного матеріалу. Комплаєнс (від англ. *compliance*) – це система заходів і процедур, що гарантують дотримання законодавства, внутрішніх політик і етичних норм в організації. У державних підприємствах належна система комплаєнсу є запорукою прозорості, підзвітності та зниження ризиків зловживань. В Україні потреба у її впровадженні актуалізується на тлі зростання вимог до корпоративного управління, євроінтеграційних процесів та посилення антикорупційної політики. Розглянуто законодавчі положення щодо створення систем внутрішнього контролю, антикорупційних програм та функції комплаєнсу відповідно до Закону України «Про управління об'єктами державної власності» та Закону України «Про запобігання корупції». Проведено порівняння з рекомендаціями Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), стандартами International Organization for Standardization (ISO), моделлю внутрішнього контролю Committee of Sponsoring Organizations

of the Treadway Commission (COSO) та підходами North Atlantic Treaty Organization (NATO) до інституційної стійкості. Проаналізовано досвід Poland, Estonia та Germany, з метою виявлення імплементаційних прогалин і бар'єрів подальшого розвитку.

В Україні комплаєнс державних підприємств поступово інституціоналізується через оновлення законодавства про управління державною власністю та корпоративне управління. Закон України «Про управління об'єктами державної власності» від 21.09.2006 № 185-V (зі змінами) із 01.01.2026 встановлює обов'язок для підприємств із державною часткою понад 50 відс. створити комплексну систему внутрішнього контролю, яка включає функції комплаєнсу, управління ризиками та внутрішнього аудиту. Контроль за її функціонуванням покладено на наглядову раду.

Відповідні положення були посилені Законом № 3587-IX від 22.02.2024, який доповнив статтю 11-2 базового закону та закріпив обов'язковість формалізованої системи внутрішнього контролю.

Важливим елементом нормативної бази є Закон України № 1700-VII «Про запобігання корупції», що зобов'язує великі державні підприємства затверджувати антикорупційні програми. Згідно зі статтею 62 цього закону визначено, що антикорупційна програма – це «комплекс правил, стандартів і процедур щодо виявлення, протидії та запобігання корупції у діяльності юридичної особи». Її затвердження обов'язкове для державних (та комунальних) підприємств і товариств із часткою держави більше 50%, за умовою, що чисельність працівників більше 50 осіб та річний дохід більше 70 млн гривень. Програма має розроблятися та затверджуватися керівництвом (після обговорення з працівниками), а також передбачати відповідного посадовця/підрозділу (Уповноваженого) і механізми контролю її реалізації. Включення таких вимог законодавством свідчить, що комплаєнс здебільшого ототожнюється з антикорупційними заходами в державному секторі, водночас натякаючи на розширену систему контролю.

Для повноти контексту варто зазначити, що Указ Президента України № 418/2023 «Про Національну систему прозорості» встановлює загальні принципи відкритості та підзвітності органів державної влади, проте безпосередньо не регулює питання комплаєнсу державних підприємств. Водночас підзаконні нормативні акти, зокрема методичні рекомендації Міністерства економіки України щодо корпоративного управління, повинні узгоджуватися з положеннями законів № 185-V та № 3587-IX.

Разом із тим в українській правозастосовній практиці детальне нормативне врегулювання процедур комплаєнсу (зокрема затвердження кодексів етики, програм навчання персоналу, механізмів внутрішнього повідомлення про порушення) наразі не має самостійного законодавчого закріплення. Такі елементи здебільшого визначаються статутами та внутрішніми положеннями підприємств у межах реалізації загальних обов'язків органів управління.

Отже, нормативно-правова база України поступово наближається до моделей, що передбачають формалізовані системи управління комплаєнсом. Українське законодавство визнає комплаєнс складовою системи внутрішнього контролю, однак на практиці він здебільшого ототожнюється з антикорупційною діяльністю. Основними джерелами правового регулювання залишаються закони № 185-V, № 1700-VII та № 3587-IX, а також відповідні галузеві нормативні акти. Водночас зберігаються суттєві прогалини, які проявляються у відсутності спеціального закону про комплаєнс, а методологічна база має фрагментарний характер, нечіткому визначенні його функціонального змісту та недостатній інституційній координації на державному рівні, що набуває особливої актуальності в умовах воєнного стану.

У світовій практиці корпоративного управління саме Рекомендації OECD щодо корпоративного управління державних підприємств (SOE Guidelines, оновлена редакція 2024 року) формують базову рамку належного врядування для державного сектору. Документ підкреслює необхідність високих стандартів прозорості, підзвітності, доброчесності та професіоналізації функції власника.

OECD акцентує, що державні підприємства повинні забезпечувати:

- чітке розмежування функцій держави як власника і регулятора;
- високі стандарти розкриття інформації;
- ефективні системи внутрішнього контролю та управління ризиками;
- культуру доброчесності та етичної поведінки.

Таким чином, комплаєнс розглядається не як формальна процедура, а як складова корпоративної культури та механізм забезпечення професійного управління державною власністю.

Стандарт ISO 37301:2021 «Compliance management systems» визначає вимоги до створення, впровадження та постійного вдосконалення систем комплаєнс-менеджменту. Його ключова ідея – інтеграція комплаєнсу в загальну систему управління організації.

Серед основних елементів системи:

- лідерство та відповідальність керівництва;
- ідентифікація та оцінка комплаєнс-ризиків;
- політики, процедури та кодекси поведінки;
- навчання і підвищення обізнаності;
- механізми повідомлення про порушення;
- моніторинг, аудит і постійне вдосконалення.

Важливо, що ISO 37301:2021 є сертифікаційним стандартом, що дозволяє організаціям підтвердити відповідність міжнародним вимогам та посилити довіру з боку партнерів і інвесторів.



Рис. 1. Міжнародний стандарт ISO 37301:2021

Джерело: сформовано авторами

ISO 31000:2018 доповнює цей підхід принципами інтегрованого управління ризиками, а саме: інтеграція ризик-менеджменту в усі бізнес-процеси; роль лідерства у формуванні культури управління ризиками; системність та безперервність процесу оцінки ризиків. Хоча ISO 31000 прямо не регламентує комплаєнс, його підходи створюють організаційну основу для функціонування комплаєнс-системи як складової ширшої моделі управління ризиками.

Модель COSO (2013) розглядає внутрішній контроль як систему з п'яти взаємопов'язаних компонентів та впроваджує концепцію «трьох ліній захисту», де комплаєнс-функція належить до другої лінії, забезпечуючи нагляд за дотриманням нормативних вимог і внутрішніх політик. Ефективний комплаєнс, відповідно до цієї концепції, сприяє зменшенню фінансових, операційних і комплаєнс-ризиків та підвищує загальну стійкість організації.

Рекомендації НАТО до забезпечення інституційної стійкості (Resilience Baseline Requirements, 2021) спрямовані на забезпечення безперервності ключових державних функцій і критичної інфраструктури в умовах криз. Хоча документ не містить прямого визначення комплаєнсу, його логіка передбачає необхідність інституційної дисципліни, підзвітності та мінімізації втрат ресурсів.

Міжнародні стандарти та рекомендації OECD, ISO, COSO і підходи НАТО засвідчують поступову уніфікацію підходів до розуміння ролі комплаєнсу в системі управління організацією. Усі ці рамкові моделі виходять з того, що комплаєнс не може існувати ізольовано як формальна функція контролю, а повинен бути інтегрованим у корпоративне управління, систему управління ризиками та внутрішній контроль. Для державних підприємств така інтеграція означає трансформацію комплаєнсу з декларативного інструменту дотримання нормативних вимог у структурний елемент управлінської моделі. Йдеться про формування інституційно закріпленої культури доброчесності, підзвітності та відповідальності, що забезпечує не лише формальну відповідність законодавству, а й підвищення організаційної стійкості. У цьому контексті комплаєнс державних підприємств слід розглядати як складову національної стійкості. Забезпечення сумлінного виконання обов'язків, запобігання корупційним проявам, мінімізація фінансових та операційних втрат безпосередньо впливають на здатність держави ефективно використовувати ресурси та підтримувати безперервність виконання критично важливих функцій. Таким чином, комплаєнс виходить за межі внутрішньої корпоративної практики і набуває стратегічного значення як інструмент зміцнення інституційної спроможності держави протистояти економічним, політичним та безпековим викликам. У сучасних умовах саме системність, прозорість і підзвітність діяльності державних підприємств формують основу довіри з боку суспільства, міжнародних партнерів та інвесторів, що є необхідною передумовою сталого розвитку та інтеграції України у глобальний економічний простір.



Рис. 2. Рамкова модель COSO

Джерело: сформовано авторами

Польща не має окремого спеціального законодавства, присвяченого комплаєнсу в державних підприємствах (SOE). Її корпоративне право та кодекси корпоративного управління переважно зосереджені на забезпеченні прозорості, підзвітності та фінансової звітності компаній. Антикорупційний механізм у значній мірі базується на чинних кримінально-правових нормах та діяльності незалежних органів контролю. Загалом польські державні підприємства орієнтуються на рекомендації Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) та European Union (ЄС), однак формалізовані внутрішні системи комплаєнсу в них поки що розвинені недостатньо.

Естонія відома високим рівнем цифровізації та прозорості управління державними компаніями. В оновленій моделі державного корпоративного управління, закріпленій у відповідних урядових актах та керівних принципах, держпідприємства зобов'язані публікувати ключові управлінські рішення, а наглядові ради формуються за принципом відкритого конкурсу (open nomination). Хоча прямих згадок терміна «compliance» у нормативних документах небагато, Естонія інтегрує управління ризиками, етичні стандарти та механізми внутрішнього контролю у загальну систему governance. Передбачено створення спеціалізованих комітетів за участю незалежних експертів. Акцент робиться на фідучіарних обов'язках посадових осіб, прозорості процедур відбору менеджменту та підзвітності органів управління.

Німеччина демонструє найбільш формалізований підхід. У країні діє Public Corporate Governance Code (Німецький публічний кодекс корпоративного управління), розроблений спеціально для підприємств державного сектору. Документ містить чіткі положення щодо обов'язків правління та наглядової ради зі створення й підтримки ефективної системи комплаєнсу. Зокрема, органи управління відповідають за дотримання правових норм та формування системи забезпечення доброчесності. Кодекс рекомендує оприлюднювати інформацію про наявність комплаєнс-програми та механізми викриття порушень (whistleblowing), а також передбачає регулярну звітність уповноваженого з комплаєнсу перед наглядовою радою. Загалом у Німеччині застосовується принцип «comply or explain», тобто підприємство повинно або впровадити відповідні стандарти, або публічно обґрунтувати причини відступу від них.

Порівняльний аналіз свідчить, що країни з розвинутою корпоративною культурою поступово інтегрують комплаєнс у систему управління державними підприємствами: через спеціалізовані кодекси (Німеччина), трансформацію державного сектору відповідно до рекомендацій OECD та ЄС (Естонія) або посилення загальних антикорупційних механізмів (Польща). В Україні цей процес лише набирає обертів: відповідна термінологія вже закріплюється в законодавстві, однак інституційне впровадження комплаєнс-систем перебуває на початковій стадії.

Незважаючи на прогресивні зміни в законодавстві, українська система комплаєнсу в державному секторі стикається з низкою суттєвих перешкод.

По-перше, **кадровий та інституційний вакуум**. Значна частина державних підприємств не має ані досвідчених фахівців із внутрішнього аудиту чи комплаєнсу, ані достатніх ресурсів для підготовки персоналу. Фактично нові законодавчі вимоги доводиться реалізовувати «з нуля» — починаючи з розроблення внутрішніх політик і регламентів та завершуючи системним навчанням працівників. За відсутності усталених практик і методологічної підтримки цей процес є повільним і нерівномірним.

По-друге, **конфлікт інтересів та обмежена незалежність органів управління**. Наглядові ради державних підприємств нерідко залишаються вразливими до політичного впливу або залежності від менеджменту, що ускладнює здійснення об'єктивного контролю за впровадженням комплаєнс-політик. У багатьох випадках держава як власник (в особі уряду чи профільного міністерства) транслює політичні або короткострокові управлінські завдання, які можуть суперечити принципам довгострокової доброчесності та інституційної автономії.

По-третє, **слабке правозастосування**. Попри передбачені законом санкції (зокрема дисциплінарну відповідальність керівників за невиконання вимог), на практиці вибірковість контролю та відсутність системного моніторингу дозволяють уникати відповідальності. Додатковою проблемою є відсутність цілісної системи незалежного аудиту державного сектору на рівні, який би забезпечував регулярну перевірку ефективності комплаєнс-механізмів. Крім того, законодавство залишається фрагментарним: досі немає єдиного комплексного акта, що системно врегулював би питання комплаєнсу в держпідприємствах, а процедури внутрішнього повідомлення про порушення (whistleblowing) не стандартизовані належним чином.

Вагомий вплив мають також умови воєнного стану та специфіка воєнного фінансування. Особливий режим публічних закупівель, ускладнена логістика, часта зміна керівництва підприємств та пріоритетність оборонних завдань формують так званий «ефект надзвичайності». У таких умовах управлінські рішення приймаються оперативно, з фокусом на нагальні потреби безпеки й постачання, тоді як впровадження довгострокових внутрішніх систем комплаєнсу відкладається. Таким чином, практична імплементація комплаєнсу часто не сприймається як першочергове завдання в умовах ведення бойових дій.

Нарешті, суттєвою проблемою є недостатня суспільна та політична мотивація. Частина керівників державних підприємств досі не розглядає комплаєнс як невід'ємний елемент сучасного корпоративного управління, сприймаючи його радше як формальну або надмірну бюрократичну вимогу. Недовіра до ідеї прозорого управління та скептичне ставлення до імплементації європейських стандартів уповільнюють темп реформ і знижують якість їх практичного впровадження.

СИСТЕМА КОМПЛАЄНСУ В ДП УКРАЇНИ



Рис. 3. Модель впровадження та використання комплаєнсу в держаних підприємствах

Джерело: сформовано авторами

Українське законодавство вже сформувало базові передумови для розбудови комплаєнс-систем у держаних підприємствах, зокрема через положення Закону України № 185-V (із набранням чинності відповідних змін з 01.01.2026 року) та норми антикорупційного законодавства. Проте нормативне закріплення є лише відправною точкою. Реальна ефективність комплаєнсу залежатиме від управлінської волі, професійності наглядових рад та здатності інтегрувати комплаєнс у щоденні бізнес-процеси підприємств.

Отже, у ході проведеного дослідження нами виокремлено та пропонуються наступні рекомендації:

1. **Законодавче підсилення:** розробити та затвердити спеціальне нормативне положення або методичні рекомендації щодо організації комплаєнс-функції в держаних підприємствах. Це може бути окрема «Інструкція з організації служби внутрішнього контролю (комплаєнсу)», яка визначатиме:

– статус та незалежність комплаєнс-працівника;

- функціональні обов’язки та повноваження;
- порядок звітності перед наглядовою радою;
- вимоги до оцінки ризиків та моніторингу.

2. *Незалежний аудит і моніторинг*: доцільним є створення або визначення уповноваженого державного органу (наприклад, при Міністерстві економіки чи Державній аудиторській службі), відповідального за системну оцінку стану комплаєнсу в державних підприємствах. Такий орган міг би:

- проводити регулярний огляд комплаєнс-систем;
- готувати публічні звіти про рівень їх відповідності законодавчим та міжнародним стандартам;
- застосовувати уніфіковані критерії оцінки (за аналогією з міжнародними benchmarking-інструментами).

3. *Навчання та підвищення обізнаності*: необхідно інституціоналізувати програми професійного навчання для керівників, членів наглядових рад і комплаєнс-працівників державних підприємств. Такі програми мають охоплювати міжнародні стандарти (ISO, COSO, рекомендації OECD), управління ризиками, етичні засади та практичні кейси. Публічне висвітлення позитивних прикладів («до» і «після» впровадження комплаєнсу) сприятиме формуванню культури доброчесності.

4. *Інтеграція з міжнародними практиками*: варто системно адаптувати рекомендації OECD, принципи ISO 37301 та підходи до інституційної стійкості, що застосовуються в міжнародній практиці. Комплаєнс має розглядатися не як формальна вимога, а як елемент корпоративної культури. Запровадження добровільної сертифікації комплаєнс-систем державних компаній може стати додатковим інструментом оцінки їхньої управлінської зрілості.

5. *Підсилення контролю з боку власника*: орган управління корпоративними правами держави (Кабінет Міністрів України або Фонд державного майна) повинен не лише ініціювати створення комплаєнс-функцій, але й забезпечити їх фактичну ефективність. Доцільно запровадити критерії оцінювання діяльності керівництва державних підприємств із урахуванням показників дотримання законодавства, етичних стандартів та результативності системи внутрішнього контролю.

Перехід від формального до нормативного проголошення до реальної імплементації комплаєнсу вимагатиме поєднання законодавчих змін, інституційної відповідальності та управлінської культури. Лише за таких умов комплаєнс стане не формальною вимогою, а дієвим механізмом підвищення ефективності, прозорості та стійкості державного сектору.

Висновки та напрями подальших з розвідок у цьому напрямі. Ефективність і прозорість державних підприємств безпосередньо залежатимуть від системної інтеграції комплаєнсу в їх управлінську модель. Комплаєнс не є універсальним механізмом нейтралізації всіх ризиків, водночас він виступає потужним управлінським інструментом, який формує системну основу для їх раннього виявлення, мінімізації та управління. Його впровадження слід розглядати як інвестицію в довгострокову стабільність підприємства, оскільки ефективна комплаєнс-система знижує ймовірність фінансових санкцій, судових витрат, репутаційних втрат та операційних збоїв.

Економічний ефект комплаєнсу проявляється у зменшенні непродуктивних витрат, підвищенні прозорості управлінських процесів і покращенні якості прийняття рішень. Для державних підприємств це означає підвищення кредитоспроможності, розширення доступу до міжнародного фінансування, зниження вартості капіталу та зростання інвестиційної привабливості.

У глобальному конкурентному середовищі саме ті суб’єкти господарювання, які інтегрують комплаєнс у систему корпоративного управління, отримують стратегічні переваги – від фінансової стійкості до підвищення операційної ефективності. Таким чином, комплаєнс виступає не витратною статтею, а фактором створення доданої вартості.

Список використаних джерел:

1. Про управління об’єктами державної власності: Закон України від 21.09.2006 № 185-V (зі змінами і доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/185-16#Text>
2. Про внесення змін до Закону України «Про управління об’єктами державної власності» щодо вдосконалення корпоративного управління: Закон України від 22.02.2024 № 3587-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3587-20#Text>
3. Про запобігання корупції: Закон України від 14.10.2014 № 1700-VII (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text>
4. OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises. Paris: OECD, 2024.
5. ISO 37301:2021. Compliance management systems – Requirements with guidance for use.
6. ISO 31000:2018. Risk management – Guidelines.
7. Internal Control – Integrated Framework (2013). COSO.
8. Resilience Baseline Requirements. Brussels: NATO, 2021.
9. Public Corporate Governance Code of the Federal Government. Berlin, 2022.
10. State Ownership Policy and Corporate Governance Framework. Tallinn, 2023.
11. Corporate Governance Code for Listed Companies. Warsaw, 2021.

12. Масленніков Є. І. Комплаєнс-менеджмент в системі управління підприємством. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2020. № 2. С. 85–96.
13. Гура В. І. Система комплаєнс як спосіб подолання корупції в діяльності суб'єктів господарювання. *Економіка та суспільство*. 2022. № 39.
14. Маковоз О. В., Коваль Д. В. Теоретичні основи визначення поняття «комплаєнс-менеджмент». *Актуальні проблеми економіки та управління*. 2021. № 15. С. 112–118.
15. Дубінський М. О. Поняття «комплаєнс»: загальна характеристика підходів до визначення. *Наукові записки НаУКМА. Юридичні науки*. 2021. Т. 7. С. 45–51.
16. Чернишова В. Ю. Вплив комплаєнс-культури на ефективність функціонування публічного адміністрування. *Публічне право*. 2022. № 3. С. 97–104.
17. Братчук У. П. Фінансовий комплаєнс як інструмент удосконалення фінансової архітектури підприємства. *Економічний простір*. 2021. № 170. С. 56–61.
18. Кравченко С. О. Внутрішній контроль та аудит у системі управління державними підприємствами. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 10.
19. Шевчук О. А. Антикорупційні програми як елемент комплаєнс-системи в державному секторі України. *Юридична наука*. 2021. № 4. С. 123–129.
20. Литвиненко О. В. Корпоративне управління в державних підприємствах України: проблеми імплементації міжнародних стандартів. *Економіка України*. 2023. № 5. С. 34–47.

References:

1. Law of Ukraine. (2006). On management of state-owned property No. 185-V. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/185-16#Text>
2. Law of Ukraine. (2024). On amendments to the Law of Ukraine “On management of state-owned property” regarding improvement of corporate governance No. 3587-IX. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3587-20#Text>
3. Law of Ukraine. (2014). On prevention of corruption No. 1700-VII. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text>
4. OECD. (2024). *OECD guidelines on corporate governance of state-owned enterprises*. Paris: OECD Publishing.
5. International Organization for Standardization. (2021). *ISO 37301: Compliance management systems – Requirements with guidance for use*.
6. International Organization for Standardization. (2018). *ISO 31000: Risk management – Guidelines*.
7. COSO. (2013). *Internal control – Integrated framework*.
8. NATO. (2021). *Resilience baseline requirements*. Brussels.
9. Berlin. (2022). *Public corporate governance code of the federal government*.
10. Tallinn. (2023). *State ownership policy and corporate governance framework*.
11. Warsaw. (2021). *Corporate governance code for listed companies*. Warsaw.
12. Maslennykov, E. (2020). Compliance management in the enterprise management system. *Market Economy: Modern Theory and Practice of Management*, 2, 85–96.
13. Hura, V. (2022). Compliance system as a way to overcome corruption in business entities. *Economy and Society*, 39.
14. Makarov, O., & Koval, D. (2021). Theoretical foundations of the concept of compliance management. *Actual Problems of Economics and Management*, 15, 112–118.
15. Dubinskyi, M. (2021). The concept of compliance: general characteristics of approaches to definition. *Scientific Bulletin of NaUKMA. Law Sciences*, 7, 45–51.
16. Chernyshova, V. (2022). The impact of compliance culture on the effectiveness of public administration. *Public Law*, 3, 97–104.
17. Bratchuk, I. (2021). Financial compliance as a tool for improving the financial architecture of enterprises. *Economic Space*, 170, 56–61.
18. Kravchenko, S. (2020). Internal control and audit in the management system of state enterprises. *Public Administration*, 10.
19. Shevchuk, O. (2021). Anti-corruption programs as an element of the compliance system in the public sector of Ukraine. *Legal Science*, 4, 123–129.
20. Livshenko, O. (2023). Corporate governance in state-owned enterprises of Ukraine: problems of implementation of international standards. *Economy of Ukraine*, 5, 34–47.

Дата першого надходження статті до видання: 27.02.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 16.03.2026

Дата публікації (оприлюднення) статті: 30.04.2026