

---

UDC 339.543

JEL classification: G34, M14, M48

DOI: 10.35774/visnyk2026.02.231

## Comparative Assessment of Compliance Management Implementation in the Public and Private Sectors of Ukraine

Ivan Maryniuk<sup>1</sup>

### Abstract.

*In modern conditions, transparency, accountability and effective management are becoming key for the public and private sectors. The implementation of compliance management contributes to compliance with legislation, the formation of an ethical culture and increasing trust in organizations. The purpose of the study is to develop an author's system of criteria for evaluating the implementation of compliance management for the public and private sectors of Ukraine. To identify the specifics of the impact of sectoral specifics on the effectiveness of compliance functions and to offer recommendations for their improvement. Methods: comparative analysis, expert assessment and synthesis of practical experience, systemic. It was found that the assessment of compliance management has different specifics depending on the sector: in the banking sector it is focused on minimizing compliance risks and increasing business value, in the non-financial corporate sector – on internal organization and instrumental support, in state institutions – on compliance with legislation and preventive risk management. The proposed author's system of criteria allows for a comprehensive assessment of the effectiveness of compliance management and the formulation of practical recommendations for their development. Prospects. The results of the study can become the basis for the further implementation of standardized compliance management assessment systems, harmonization of national practices with international standards, as well as the development of digital and innovative tools to increase transparency, efficiency and reputational impact of organizations.*

**Keywords:** compliance, compliance management, assessment, maturity level, corporate governance, anti-corruption policy, public sector, private sector, risk management, corporate culture.

**Received:** 3 April 2026 | **Revised:** 4 April 2026 | **Accepted:** 23 April 2026 | **Published:** 30 May 2026

### Suggested Citation:

Maryniuk, I. O. (2026) Comparative Assessment of Compliance Management Implementation in the Public and Private Sectors of Ukraine. *Herald of Economics*, 2, 231-241. DOI: 10.35774/visnyk2026.02.231.



This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 License (<http://www.creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>), which permits use and distribution in any medium, provided the original work is properly cited and the use is non-commercial.

© 2026 The Author(s).

---

<sup>1</sup>Ivan Maryniuk, State University of Economics and Technology, Kryvyi Rih, Ukraine.

ORCID ID: 0009-0002-5208-339X.

E-mail: maryniuk\_jo\_23098@kneu.dp.ua.

## Порівняльна оцінка впровадження комплаєнс-менеджменту в публічному та приватному секторах України

Іван Маринюк<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Державний університет економіки і технологій, м. Кривий Ріг, Україна

### Анотація.

У сучасних умовах прозорість, підзвітність і ефективне управління стають ключовими для публічного та приватного секторів. Впровадження комплаєнс-менеджменту сприяє дотриманню законодавства, формуванню етичної культури та підвищенню довіри до організацій. **Мета дослідження** полягає у розробці авторську систему критеріїв оцінювання впровадження комплаєнс-менеджменту для публічного та приватного секторів України. Визначити особливості впливу секторальної специфіки на ефективність комплаєнс-функцій і запропонувати рекомендації щодо їх вдосконалення. **Методи:** порівняльний аналіз, експертне оцінювання та синтез практичного досвіду, системний. Виявлено, що оцінювання комплаєнс-менеджменту має різну специфіку залежно від сектора: у банківській сфері воно зосереджене на мінімізації комплаєнс-ризиків і підвищенні вартості бізнесу, у нефінансовому корпоративному секторі – на внутрішній організації та інструментальному забезпеченні, у державних установах – на дотриманні законодавства та превентивному управлінні ризиками. Запропонована авторська система критеріїв дозволяє оцінювати ефективність комплаєнс-менеджменту комплексно та формувати практичні рекомендації щодо їх розвитку. **Перспективи.** Отримані результати дослідження можуть стати основою для подальшого впровадження стандартизованих систем оцінювання комплаєнс-менеджменту, гармонізації національних практик з міжнародними стандартами, а також розвитку цифрових та інноваційних інструментів для підвищення прозорості, ефективності та репутаційного впливу організації.

**Ключові слова:** комплаєнс, комплаєнс-менеджмент, оцінювання, рівень зрілості, корпоративне управління, антикорупційна політика, публічний сектор, приватний сектор, управління ризиками, корпоративна культура.

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах розвитку публічного управління та ринкової економіки комплаєнс-менеджмент набуває особливого значення як інструмент забезпечення законності, доброчесності та належного управління діяльністю організацій. Вона дедалі активніше впроваджуються як у приватному секторі, зокрема в банківській та корпоративній сферах, так і в публічному секторі – органах державної влади, державних підприємствах та державних банках. Водночас, рівень інституціоналізації комплаєнсу, глибина його інтеграції в управлінські процеси та ступінь формалізації істотно відрізняються залежно від типу організації.

Незважаючи на зростання уваги до питань комплаєнс-менеджменту, в українській науковій літературі переважають дослідження, присвячені окремим аспектам комплаєнсу – антикорупційному комплаєнсу, банківському комплаєнсу або управлінню комплаєнс-ризиками. При цьому порівняльний аналіз рівня впровадження комплаєнс-менеджменту у публічному та приватному секторах України залишається фрагментарним і недостатньо систематизованим, що ускладнює формування цілісного уявлення про стан розвитку комплаєнсу в різних інституційних середовищах.

Практика свідчить, що комплаєнс-менеджмент у публічному та приватному секторах характеризуються різними організаційними моделями, різним обсягом внутрішніх політик і процедур, а також неоднаковим ступенем автономності комплаєнс-функцій. У низці випадків комплаєнс зводиться до формального виконання регуляторних вимог, не набуваючи ознак повноцінного елементу системи управління, що негативно впливає на ефективність внутрішнього контролю та управління ризиками.

Особливої актуальності набуває проблема відсутності уніфікованих підходів до оцінювання рівня його впровадження у різних секторах економіки та публічного управління. Це ускладнює як науковий аналіз, так і практичне порівняння організаційних рішень, що застосовуються у публічному та приватному секторах, а також не дозволяє об'єктивно визначити сильні та слабкі сторони наявних моделей комплаєнсу.

---

У зв'язку з цим виникає необхідність здійснення порівняльної оцінки впровадження комплаєнс-менеджменту у публічному та приватному секторах України, зосередженої на виявленні рівня їх розвитку, організаційних особливостей та нормативної визначеності. Такий підхід створює методологічне підґрунтя для подальшого аналізу чинників формування комплаєнс-менеджменту та обґрунтування напрямів їх удосконалення.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** У сучасних наукових дослідженнях проблематика впровадження комплаєнс-менеджменту в Україні лише поступово набуває комплексного характеру. Переважна більшість праць зосереджена на окремих галузевих або функціональних аспектах комплаєнс-менеджменту, тоді як питання системного та порівняльного оцінювання рівня впровадження комплаєнсу в різних секторах економіки залишаються недостатньо опрацьованими. Найбільш розвинені підходи до аналізу комплаєнс-менеджменту сформувалися у банківському секторі як одному з найбільш регульованих сегментів, де комплаєнс розглядається не лише як контрольна функція, а як елемент стратегічного управління ризиками. Серед актуальних досліджень слід виокремити працю М. Житара, присвячену проблемам і перспективам розвитку комплаєнс-менеджменту в банківському секторі України. Автор фактично здійснює оцінку рівня впровадження комплаєнс-менеджменту через аналіз факторів, що впливають на їх ефективність, зокрема регуляторного навантаження, корупційних ризиків, воєнних викликів та рівня цифровізації. Окрему увагу приділено використанню RegTech-рішень та інтеграції ESG-критеріїв, що дозволяє розглядати комплаєнс як інструмент підвищення прозорості й зниження ризиків. Водночас зазначене дослідження має виразну галузеву обмеженість і не охоплює особливості публічного сектору та державних підприємств [1]. Більш універсальний підхід до оцінювання впровадження комплаєнс-менеджменту представлений у роботах Є. І. Масленнікова, який розглядає комплаєнс-менеджмент як складову корпоративного управління підприємством. Запропонована автором систематизація якісних і кількісних результатів комплаєнс-функції (зниження санкційних ризиків, підвищення довіри стейкхолдерів, покращення репутації та інвестиційної привабливості) формує теоретико-методичну основу для оцінки рівня інституціоналізації комплаєнсу в приватному секторі незалежно від сфери діяльності [2]. Доповнюють ці підходи дослідження А. К. Мулик, у яких комплаєнс розглядається як інструмент превентивного управління фінансовими та регуляторними ризиками, що дозволяє оцінювати ступінь його впровадження за організаційними та функціональними показниками, зокрема структурою комплаєнс-підрозділу, системою моніторингу та звітності [3].

Важливий методологічний внесок у розвиток підходів до оцінювання впровадження комплаєнс-менеджменту здійснено А. В. Хавановим, який пропонує індикаторну модель визначення рівня зрілості комплаєнс-функції. Запропонована система індикаторів охоплює організаційно-управлінський, нормативний, моніторинговий, культурно-освітній та цифровий блоки, що забезпечує комплексну якісну й кількісну оцінку стану комплаєнс-системи [4]. Водночас більшість наукових підходів орієнтована на приватний сектор і не враховує специфіку публічного управління та державних підприємств, що зумовлює необхідність розробки порівняльних критеріїв оцінки впровадження комплаєнс-менеджменту у публічному та приватному секторах України.

**Методи дослідження.** З метою виявлення повноцінного аналізу впровадження комплаєнс-менеджменту в публічній та приватній площині було використано низку методів. Зокрема, для виокремлення секторальних відмінностей застосовано порівняльний аналіз, який дав змогу зіставити організаційні моделі, нормативно-правові підходи, управління ризиками, культурно-освітні програми та цифрові рішення у державних установах, державних підприємствах та приватних компаніях. Крім того, використано експертне оцінювання та синтез практичного досвіду, що лягло в основу авторської системи критеріїв оцінювання, інтегруючи кількісні та якісні

показники для комплексної оцінки впровадження комплаєнсу. Для оцінки інтеграції комплаєнс-функції у систему управління застосовано підхід рівня зрілості (Maturity Model), запозичений із міжнародних досліджень, який дозволяє оцінювати не лише наявність політик та процедур, а й їх системність, ефективність і результативність. Системний підхід – застосовувався для поєднання результатів аналізу літератури, нормативної бази, експертних оцінок та практичних даних з метою формування комплексного бачення ефективності комплаєнс-менеджменту та розробки практичних рекомендацій щодо його вдосконалення. Таке поєднання методів забезпечує науково обґрунтовану та практично релевантну оцінку впровадження комплаєнс-менеджменту у різних секторах, дозволяє враховувати специфіку організацій та формувати комплексні рекомендації для підвищення ефективності системи.

Метою дослідження є обґрунтування теоретико-методичних підходів до оцінки впровадження комплаєнс-менеджменту в організаціях публічного та приватного секторів, а також визначення критеріїв і показників рівня зрілості комплаєнс-менеджменту з урахуванням особливостей інституційного середовища та регуляторних вимог.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Насамперед варто погодитися з тим, що на сучасному етапі розвитку в Україні, система комплаєнсу найбільш інституціоналізована у банківському та фінансовому секторах, що зумовлено підвищеними регуляторними вимогами, жорстким наглядом з боку Національного банку України та інтеграцією національного фінансового ринку у міжнародний економічний простір. Водночас у більшості інших сфер публічного та приватного секторів комплаєнс перебуває на стадії формування та фрагментарного впровадження, що обмежує його системний вплив на управлінські процеси. Разом із тим, суб'єкти господарювання та установи публічного сектору, які розпочали впровадження комплексної системи комплаєнсу, демонструють підвищений рівень прозорості діяльності, дотримання міжнародних стандартів права, професійної етики та корпоративної культури, а також формування інституційної нетерпимості до корупційних практик. Застосування комплаєнсу сприяє зміцненню ділової репутації таких організацій, підвищенню довіри з боку партнерів, клієнтів, інвесторів і держави, що в умовах трансформації економіки України набуває особливої стратегічної значущості [5].

Оцінювання впровадження комплаєнс-менеджменту доцільно здійснювати з позицій системного підходу, за якого комплаєнс розглядається як цілісна управлінська система, що поєднує організаційні, нормативні, ризик-орієнтовані та культурні елементи. На відміну від формального підходу, який зводиться до наявності внутрішніх політик або окремих комплаєнс-посад, комплаєнс-менеджмент постає як інституціоналізована функція управління, результативність якої може бути визначена через систему взаємопов'язаних критеріїв та індикаторів.

Важливим структурним елементом системного підходу до оцінювання впровадження комплаєнс-менеджменту є ризик-орієнтована складова, яка передбачає ідентифікацію, оцінку та управління комплаєнс-ризиками, здатними впливати на діяльність організації [6]. У межах такого підходу оцінювання охоплює виявлення ризиків недотримання законодавчих, регуляторних і внутрішніх вимог, визначення їх ймовірності та потенційних наслідків, а також аналіз спроможності організації мінімізувати ці ризики за допомогою внутрішніх політик, процедур і контрольних механізмів. Наявність постійного моніторингу дотримання вимог комплаєнсу та ефективного контролю за виконанням внутрішніх стандартів виступає одним із ключових індикаторів зрілості комплаєнс-менеджменту й дозволяє перейти від формального запровадження комплаєнс-функції до її реальної інтеграції в систему управління.

Практичне наповнення системного підходу до оцінювання комплаєнс-менеджменту знайшло відображення у дослідженні І. В. Краснової та Г. С. Пилипенка, у якому аналіз

---

комплаєнс-середовища банків України здійснено на основі результатів застосування Національним банком України заходів впливу. Запропонований авторами метод «світлофора» в авторській інтерпретації дозволяє класифікувати банки за рівнем комплаєнс-ризиків шляхом використання таких критеріїв, як грошовий вимір вартості порушень, повторність та суттєвість регуляторних санкцій. Такий підхід демонструє можливість оцінювання ефективності комплаєнс-менеджменту не лише за формальними ознаками його наявності, а й через фактичні результати функціонування системи управління невідповідністю, що узгоджується з результатно-орієнтованою логікою сучасних стандартів комплаєнс-менеджменту [7].

Необхідність оцінювання рівня впровадження комплаєнс-менеджменту зумовлена зростанням регуляторних вимог до прозорості діяльності організацій, посиленням контролю з боку держави та міжнародних партнерів, а також актуалізацією комплаєнс-ризиків у публічному й приватному секторах. Відсутність уніфікованих критеріїв оцінки призводить до формального впровадження комплаєнс-функцій без належної інтеграції в систему управління. При цьому оцінювання впровадження комплаєнс-менеджменту потребує диференційованого підходу залежно від сектора функціонування організації. Публічний сектор та державні підприємства характеризуються домінуванням імперативного правового регулювання, підвищеним рівнем корупційних ризиків і впливом політичних факторів, тоді як у приватному секторі комплаєнс-менеджмент значною мірою формується під впливом корпоративного управління, інвестиційних очікувань та репутаційних ризиків.

У теоретичному вимірі оцінювання комплаєнс-менеджменту доцільно здійснювати з урахуванням базових концепцій менеджменту, які дозволяють розглядати комплаєнс не лише як інструмент контролю, а як повноцінну управлінську функцію [8, с. 121]. У цьому контексті також методологічно значущим є адміністративний підхід до управління, запропонований А. Файолем, відповідно до якого управління охоплює функції планування, організації, керівництва, координації та контролю [9, с. 88]. Застосування цього підходу до комплаєнс-менеджменту дає змогу побудувати чітку та послідовну систему його оцінювання, оскільки кожен управлінську функцію можна перевести у конкретні критерії та показники, що відображають рівень впровадження комплаєнс-системи.

В межах теоретичного осмислення оцінювання важливим є питання вибору методів і джерел інформації для вимірювання результативності комплаєнсу. Так, І. М. Чмутова, О. С. Безродна, Д. І. Нечипоренко наголошують на доцільності здійснення оцінювання на основі історичних даних про порушення законодавства, галузевих стандартів і внутрішніх правил, застосованих санкцій, судові позови та інші негативні події, пов'язані з комплаєнс-ризиками. Використання таких даних, на думку авторки, створює можливість кількісної оцінки та побудови моделей прогнозування ймовірності виникнення ризиків і потенційних збитків у майбутньому [10, с. 299].

Водночас науковці зазначають, що кількісні методи є релевантними лише для тих сфер комплаєнсу, які піддаються формалізації та оцифруванню [11, с. 63-64]. У випадках, коли комплаєнс-ризик має переважно організаційний, етичний або культурний характер, більш обґрунтованим є застосування експертних методів оцінювання з використанням бальних або бально-вагових моделей, що розробляються з урахуванням специфіки діяльності конкретної організації. Аналогічного підходу дотримуються й інші дослідники, які рекомендують використовувати динамічні показники та технології агрегування й фільтрації даних як інструмент виявлення потенційних проблем у системі управління комплаєнс-ризиками [12, с. 68-69].

Також в межах системного підходу до оцінювання впровадження комплаєнс-менеджменту доцільно застосовувати категорію рівня зрілості комплаєнс-менеджменту, яка дозволяє відобразити не лише факт її формального існування, а й ступінь інтеграції комплаєнсу у загальну систему управління організацією. Оцінювання рівня зрілості передбачає аналіз

послідовності розвитку комплаєнс-менеджменту – від фрагментарного та реактивного виконання регуляторних вимог до проактивної, ризик-орієнтованої та стратегічно інтегрованої управлінської функції. Такий підхід узгоджується з висновками зарубіжних дослідників, які розглядають комплаєнс як динамічну управлінську функцію, що еволюціонує від реактивної та фрагментарної діяльності до проактивної, ризик-орієнтованої та стратегічно інтегрованої складової бізнес-практик організації [13].

Застосування підходу до оцінювання зрілості комплаєнс-менеджменту ґрунтується на припущенні, що ефективність комплаєнсу зростає не лінійно, а поступово, у міру формування внутрішніх процедур, розподілу відповідальності, розвитку комплаєнс-культури та впровадження механізмів постійного моніторингу й удосконалення. У цьому контексті рівень зрілості може визначатися через сукупність якісних та кількісних індикаторів, що відображають ступінь формалізації комплаєнс-процесів, їх практичну реалізацію та вплив на управлінські рішення.

Оцінювання зрілості комплаєнс-менеджменту має особливе значення для публічного сектору та державних підприємств, де формальне запровадження комплаєнс-політик не завжди супроводжується їх фактичним застосуванням, а також для приватного бізнесу, в якому рівень зрілості комплаєнсу безпосередньо корелює з репутаційними ризиками та якістю корпоративного управління. Відтак підхід, заснований на визначенні рівнів зрілості, створює методологічну основу для диференційованого оцінювання впровадження комплаєнс-менеджменту з урахуванням секторальних особливостей та стадії розвитку організації.

Метою оцінювання впровадження комплаєнс-менеджменту є визначення рівня зрілості комплаєнс-системи як цілісного управлінського механізму, здатного забезпечувати дотримання законодавства, внутрішніх політик та етичних стандартів, а також ефективно ідентифікувати, оцінювати та мінімізувати комплаєнс-ризиків. Залежно від сектора діяльності організації оцінювання може переслідувати додаткові цілі, зокрема підвищення довіри з боку регуляторів і суспільства (для публічного сектору), забезпечення прозорості та підзвітності управління державними активами (для державних підприємств) або зміцнення інвестиційної привабливості й репутаційної стійкості (для приватного бізнесу).

Таким чином, оцінювання впровадження комплаєнс-менеджменту слугує не лише інструментом контролю відповідності, а й засобом управлінської діагностики, який дозволяє виявити сильні та слабкі сторони комплаєнсу, визначити напрями її подальшого розвитку та забезпечити адаптацію до змін зовнішнього нормативного й інституційного середовища.

Секторальна специфіка суттєво впливає як на зміст комплаєнс-менеджменту, так і на підходи до оцінювання ефективності його впровадження. У приватному секторі, передусім у банківській сфері, комплаєнс розглядається як інструмент зниження ризиків і водночас як чинник підвищення вартості бізнесу. Так, І. В. Краснова та Г. С. Пилипенко наголошують, що банківська діяльність характеризується підвищеним рівнем регуляторних та репутаційних ризиків, у зв'язку з чим оцінювання комплаєнс-менеджменту має бути тісно пов'язане з результатами корпоративного управління, фінансовою стійкістю та дотриманням міжнародних стандартів комплаєнсу [14]. Науковці підкреслюють, що ефективність комплаєнс-системи у банках доцільно визначати через її здатність мінімізувати комплаєнс-ризиків, забезпечувати прозорість діяльності та формувати довіру до фінансової установи з боку регуляторів і клієнтів.

Водночас у межах корпоративного сектору загалом акценти оцінювання комплаєнс-менеджменту зміщуються в бік аналізу внутрішньої організації та інструментального забезпечення функції відповідності. На думку науковця Є. І. Масленнікова, оцінювання впровадження комплаєнс-менеджменту має охоплювати як якісні результати (формування культури дотримання норм, підвищення етичних стандартів, зростання довіри стейкхолдерів), так і кількісні показники, зокрема зменшення кількості порушень, судових спорів і штрафних

---

санкцій, рівень виконання рекомендацій комплаєнс-служби та ступінь відповідності міжнародним стандартам [2].

У зв'язку з цим у багатьох компаніях функції комплаєнс-менеджменту покладаються на окремих фахівців (комплаєнс-менеджерів, комплаєнс-офіцерів тощо) або інтегруються в діяльність юридичних, кадрових чи фінансових підрозділів, а в окремих випадках – передаються на аутсорсинг [15]. Зазначені організаційні моделі мають бути враховані під час оцінювання рівня впровадження комплаєнс-менеджменту, оскільки вони безпосередньо впливають на спроможність системи забезпечувати планування, моніторинг, контроль та координацію комплаєнс-процесів.

Таким чином, порівняльний аналіз наукових підходів свідчить, що в банківському секторі оцінювання комплаєнс-менеджменту має переважно ризик-орієнтований і результативний характер, тоді як у нефінансовому корпоративному секторі – інструментально-організаційний і процесний. Це зумовлює необхідність диференційованого підходу до формування критеріїв оцінювання впровадження комплаєнс-менеджменту залежно від сектора діяльності суб'єкта господарювання.

У публічному секторі оцінювання впровадження комплаєнс-менеджменту має насамперед правозастосовний і антикорупційний характер. Основна увага зосереджується на дотриманні вимог адміністративного, антикорупційного та бюджетного законодавства, забезпеченні прозорості процедур прийняття рішень, запобіганні конфлікту інтересів і підзвітності перед суспільством. Комплаєнс у цьому секторі тісно пов'язаний із функціями внутрішнього контролю, службової дисципліни та етичної поведінки публічних службовців, а його оцінювання здебільшого орієнтоване на формально-нормативні критерії, результати перевірок контрольних органів, а також кількість і характер виявлених порушень.

Крім того, як зазначають науковці, оцінювання впровадження комплаєнс-менеджменту тісно пов'язане з ризик-орієнтованим підходом, який реалізується, зокрема, через механізми внутрішнього державного аудиту. На відміну від приватного сектору, де комплаєнс значною мірою інтегрується в систему корпоративного управління, у державних установах він формується в межах системи внутрішнього контролю та управління ризиками. Практика внутрішнього аудиту засвідчує, що оцінювання відповідності ґрунтується не лише на фінансових показниках, а й на аналізі нефінансової інформації, зокрема даних про організаційні та операційні процеси, типові порушення, результати попередніх перевірок, звернення громадян, інформацію контролюючих і правоохоронних органів, а також публічні джерела [16, с. 4].

Важливим елементом такого оцінювання є формування профілю ризиків, який дозволяє ідентифікувати ключові сфери комплаєнс-ризиків, визначити рівень їхнього впливу та ймовірність настання негативних наслідків. При цьому роль внутрішнього аудиту поступово трансформується від суто контрольної до превентивної та консультативної, що узгоджується із сучасним розумінням комплаєнс-менеджменту як інструменту управлінської діагностики, спрямованої на запобігання порушенням, а не лише на їх фіксацію.

Такий підхід підсилює обґрунтованість використання ризик-орієнтованих критеріїв під час оцінювання рівня впровадження комплаєнс-менеджменту в установах державного сектору та підтверджує доцільність переходу від формального контролю до системного управління комплаєнс-ризиками.

Враховуючи описані особливості впровадження комплаєнс-менеджменту в приватному та публічному секторах, а також ризик-орієнтований і системний характер оцінювання, доцільно перейти від загальних підходів до формалізації критеріїв оцінювання. Критерії мають відображати не лише наявність формальних процедур і політик, а й рівень інтеграції комплаєнсу в управлінську систему, ефективність контролю за дотриманням норм, здатність

## I. Маринюк

Порівняльна оцінка впровадження комплаєнс-менеджменту в публічному та приватному ...

запобігати порушенням та впливати на культуру організації. Вони повинні враховувати як кількісні показники (порушення, санкції, виконання рекомендацій), так і якісні аспекти (етика, прозорість, довіра стейкхолдерів), що забезпечить комплексну оцінку результативності системи комплаєнсу. Критерії розподілені за блоками, що охоплюють організаційні, нормативні, ризик-орієнтовані, культурні та технологічні аспекти. Така структура забезпечує не лише перевірку формальної наявності комплаєнс-функції, але й оцінювання її практичного впливу на управлінські процеси та корпоративну культуру.

Система критеріїв створена з урахуванням особливостей публічного, державного та приватного секторів, що дозволяє проводити диференційовану оцінку впровадження комплаєнсу. Для публічних організацій пріоритетними є прозорість процедур та дотримання законодавства, для державних підприємств – управління корупційними ризиками та підвищення ефективності контролю, а для приватного сектору – інтеграція міжнародних стандартів, цифровізація та репутаційна стабільність.

Оцінювання за цією системою може здійснюватися як кількісно, так і якісно. Кількісні показники дозволяють визначити рівень впровадження політик, охоплення навчанням та кількість порушень, а якісні – оцінити рівень корпоративної культури, інтеграцію комплаєнсу у стратегічне управління та ефект на репутацію організації. Такий підхід забезпечує комплексну, системну оцінку впровадження комплаєнс-менеджменту та дозволяє формувати практичні рекомендації щодо його вдосконалення.

Таблиця 1

Порівняльна система критеріїв оцінювання впровадження комплаєнс-менеджменту

Блок / Критерій	Публічний сектор (державні установи)	Державні підприємства	Приватний сектор (комерційні банки, корпорації)
Організаційний блок	Наявність підрозділу або відповідальної особи; формальна структура звітності; участь керівництва в ухваленні рішень	Підрозділ або уповноважена особа; включення у систему внутрішнього контролю; регулярні звіти керівництву	Комплаєнс-служба або комітет; чітка ієрархія; інтеграція в корпоративне управління
Нормативно-правовий блок	Відповідність внутрішніх документів законодавству, регуляторні вимоги; наявність політик щодо конфлікту інтересів	Політики щодо етики, антикорупційні заходи; дотримання галузевих стандартів	Комплекс політика (антикорупція, етика, KYC, санкції); відповідність міжнародним стандартам
Ризик-орієнтований блок	Наявність системи ідентифікації та оцінки ризиків; документи щодо управління порушеннями	Ідентифікація правових і фінансових ризиків; превентивні заходи	Оцінка комплаєнс-ризиків; система моніторингу порушень; внутрішні та зовнішні аудити
Культурно-освітній блок	Проведення навчальних програм для держслужбовців; формування етичної культури	Навчання персоналу; адаптація під конкретні процеси підприємства	Тренінги для співробітників; обов'язкове навчання з етики та стандартів; оцінка обізнаності
Інноваційно-цифровий блок	Використання базових IT-систем для звітності; автоматизовані шаблони	Автоматизація процесів внутрішнього контролю; базові цифрові рішення	Використання RegTech, ШІ, блокчейн; системи моніторингу транзакцій, цифрової аналітики
Результативність / Зрілість системи	Виявлені порушення, ефективність превентивних заходів, довіра громадськості	Зменшення судових спорів, виконання внутрішніх рекомендацій, прозорість управлінських рішень	Зниження комплаєнс-ризиків, репутаційний ефект, інвестиційна привабливість, відповідність міжнародним стандартам

Джерело: розроблено автором.

---

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Проведений аналіз показав, що оцінювання впровадження комплаєнс-менеджменту є важливим інструментом управлінської діагностики та контролю, що дозволяє визначити ефективність системи, виявити сильні й слабкі сторони, а також визначити напрями її подальшого розвитку. Мета оцінювання полягає не лише у формальній перевірці наявності політик і процедур, а й у визначенні ступеня інтеграції комплаєнсу в управлінську систему організації та його впливу на корпоративну культуру, прозорість діяльності й управління ризиками. Секторальні відмінності значною мірою впливають на підходи до оцінювання. У публічному секторі акцент робиться на дотриманні правових та антикорупційних норм, прозорості процедур, профілі ризиків та превентивній функції внутрішнього аудиту. Державні підприємства поєднують нормативно-правові та організаційні елементи, приділяючи увагу внутрішньому контролю й превентивним заходам. У приватному секторі, особливо у фінансових установах, оцінювання носить результативно-орієнтований характер, з фокусом на мінімізацію комплаєнс-ризиків, дотримання міжнародних стандартів і підвищення репутаційної та інвестиційної привабливості.

Авторська пропозиція системи критеріїв оцінювання дозволяє проводити як кількісну, так і якісну оцінку. Кількісні показники відображають рівень впровадження політик, охоплення навчанням та кількість порушень, тоді як якісні – оцінюють ефект на корпоративну культуру, інтеграцію комплаєнсу у стратегічне управління та вплив на репутацію організації. Такий підхід забезпечує комплексну, системну оцінку та формує основу для практичних рекомендацій щодо вдосконалення комплаєнс-систем.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з удосконаленням методик оцінювання, зокрема шляхом:

1) Розробки детальніших індикаторів для кожного блока (організаційного, нормативного, ризик-орієнтованого, культурно-освітнього та інноваційно-цифрового) з урахуванням специфіки різних секторів.

2) Вивчення впливу рівня зрілості комплаєнс-менеджменту на ефективність управлінських рішень, фінансову стійкість та довіру стейкхолдерів.

3) Інтеграції цифрових технологій та регуляторних інновацій (RegTech, ШІ, блокчейн) у процес оцінювання, що дасть змогу підвищити точність і оперативність контролю за дотриманням вимог.

Отже, запропонована система оцінювання забезпечує основу для розвитку комплаєнс-менеджменту як інституціоналізованої управлінської функції та формує науково-методологічні підходи до подальших досліджень у сфері комплаєнсу.

### **Література**

1. Житар М., Федина В., Богріновцева, Л. Розвиток комплаєнс-менеджменту у вітчизняній банківській практиці. *Сталий розвиток економіки*, 2025. (3 (54), С. 167-173. DOI: 10.32782/2308-1988/2025-54-25.
2. Масленников Є. І. Комплаєнс-менеджмент в системі управління підприємством. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*, 24(2(60), 2025. С. 140–164. DOI: 10.18524/2413-9998.2025.2(60).341087.
3. Мулик А. К. Порядок впровадження системи комплаєнсу в банку. Аналітично-порівняльне правознавство. 2024. № 2. С. 286-289. DOI: <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2024.02.49>.
4. Хаванов А. В. Розробка та впровадження комплаєнс-індикаторів для оцінки рівня зрілості системи економічної безпеки підприємств. *Економічний простір*. 2025. № 201. С. 230-233. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.201.230-233>.

5. Гура В. Система комплаєнс як спосіб подолання корупції. *Економіка та суспільство*, 2023. (52). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-77>.
6. Bonnie E. Regulatory Compliance Risk Management: Frameworks, Best Practices, & How to Do a Risk Assessment. *Secureframe*. 2024. URL: <https://secureframe.com/blog/regulatory-complianceriskmanagement>.
7. Краснова І., Пилипенко, Г. Аналіз комплаєнс-середовища банків України крізь призму заходів впливу НБУ. *Економіка та суспільство*, (71). 2025. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-52>.
8. Охрименко І.Б., Примостка Л.О. Комплаєнс-менеджмент у банку: сутність, значення в корпоративному управлінні та ключові аспекти впровадження. Актуальні питання у сучасній науці (Серія «Економіка»). № 4 (34). 2025. С. 104-132. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/sn/article/view/22516/22487>.
9. Менеджмент і адміністрування: навч. посіб. за заг. ред. О. В. Баєвої, Н. І. Новальської. Київ. ДП «Вид. дім «Персонал» », 2017. 326 с. URL: <https://library.megu.edu.ua:9443/jspui/handle/123456789/5012>.
10. Чмутова І. М., Безродна О. С., Нечипоренко Д. І. Методичний інструментарій оцінювання комплаєнс-ризиків фінансового моніторингу банків. *Бізнес Інформ*. 2020. №11. С. 296–309. URL: [https://www.business-inform.net/article/?year=2020&abstract=2020\\_11\\_0\\_296\\_309](https://www.business-inform.net/article/?year=2020&abstract=2020_11_0_296_309).
11. Ільків Ю.І. Формування механізму управління безпековою діяльністю інноваційно-активного підприємства. Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Дисертація на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 – «Менеджмент». Львівський державний університет внутрішніх справ МВС України, Львів, 2021. 257 с. URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/3737>.
12. Перерва П. Р., Коциски Д., Шомоші Верес М., Кобєлева Т. А. Комплаєнс-програма промислового підприємства: підруч. Харків – Мішкольц, 2019. 689 с. URL: [http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/47907/1/Book\\_2019\\_Pererva\\_Komplaens\\_programma.pdf](http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/47907/1/Book_2019_Pererva_Komplaens_programma.pdf).
13. Antonsen, H. H., Madsen, D. O. Developing a Maturity Model for the Compliance Function of Investment Firms: A Preliminary Case Study from Norway. *Administrative Sciences*. 2021. Vol. 11, №. 4. Article 109. DOI: 10.3390/admsci11040109.
14. Пилипенко Г. С. Комплаєнс-менеджмент у банківському секторі України: теоретико-практичні аспекти впровадження та вдосконалення. *Ефективна економіка*. № 2. 2025. С. 4-23. URL: <https://nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/5771/5825>.
15. Крамаренко К., Шарко, І. Комплаєнс-менеджмент як складова системи фінансово-економічної безпеки суб'єктів господарювання. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, (21). 2025. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-21-04-05>
16. Momot T., Vlasova O., Gordienko N., Karpushenko M., Illiashenko O., Yaroshenko I., Solodovnik O., Kozlova A. Internal Auditing in the Public Sector: Issues of Risks Compliance Application. *Academy of Accounting and Financial Studies Journal* Volume 25, Issue 3, May 2021. P. 1-9.

### References

1. Zhitar, M., Fedyna, V., & Bohrinovtseva, L. (2025). Development of compliance management in domestic banking practice. *Sustainable Economic Development*, 3(54), 167–173. DOI: 10.32782/2308-1988/2025-54-25. [in Ukrainian].

- 
2. Maslennikov, Y. I. (2025). Compliance management in enterprise management system. *Market Economy: Modern Theory and Management Practice*, 24(2(60)), 140–164. DOI: 10.18524/2413-9998.2025.2(60).341087. [in Ukrainian].
  3. Mulyk, A. K. (2024). Procedure for implementing a compliance system in a bank. *Analytical-Comparative Jurisprudence*, 2, 286–289. DOI: <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2024.02.49>. [in Ukrainian].
  4. Khavanov, A. V. (2025). Development and implementation of compliance indicators to assess the maturity level of enterprise economic security systems. *Economic Space*, 201, 230–233. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.201.230-233>. [in Ukrainian].
  5. Hura, V. (2023). Compliance system as a tool to combat corruption. *Economics and Society*, 52. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-77>. [in Ukrainian].
  6. Bonnie, E. (2024). Regulatory compliance risk management: Frameworks, best practices, & how to do a risk assessment. *Secureframe*. URL: <https://secureframe.com/blog/regulatory-compliance-risk-management>. [in English].
  7. Krasnova, I., & Pylypenko, H. (2025). Analysis of the compliance environment of Ukrainian banks through the prism of NBU enforcement measures. *Economics and Society*, 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-52>. [in Ukrainian].
  8. Okhrimenko, I. B., & Prymostka, L. O. (2025). Compliance management in a bank: Essence, significance in corporate governance, and key aspects of implementation. *Current Issues in Modern Science (Economics Series)*, 4(34), 104–132. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/sn/article/view/22516/22487>. [in Ukrainian].
  9. Baieva, O. V., & Noval'ska, N. I. (2017). Management and administration: Textbook. Kyiv: DP "Personal". URL: <https://library.megu.edu.ua:9443/jspui/handle/123456789/5012>. [in Ukrainian].
  10. Chmutova, I. M., Bezrodna, O. S., & Nechyporenko, D. I. (2020). Methodological tools for assessing compliance risks in banks' financial monitoring. *Business Inform*, 11, 296–309. URL: [https://www.business-inform.net/article/?year=2020&abstract=2020\\_11\\_0\\_296\\_309](https://www.business-inform.net/article/?year=2020&abstract=2020_11_0_296_309). [in Ukrainian].
  11. Ilkiv, Y. I. (2021). Formation of a safety management mechanism for an innovation-active enterprise [Doctoral dissertation, Lviv State University of Internal Affairs, Ukraine]. URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/3737>. [in Ukrainian].
  12. Pererva, P. R., Kotsisky, D., Shomoshi Veres, M., & Kobeleva, T. A. (2019). Compliance program for industrial enterprise: Textbook. Kharkiv–Miskolc. URL: [http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/47907/1/Book\\_2019\\_Pererva\\_Komplaens\\_programma.pdf](http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/47907/1/Book_2019_Pererva_Komplaens_programma.pdf).
  13. Antonsen, H. H., & Madsen, D. O. (2021). Developing a maturity model for the compliance function of investment firms: A preliminary case study from Norway. *Administrative Sciences*, 11(4), Article 109. DOI: <https://doi.org/10.3390/admsci11040109>. [in English].
  14. Pylypenko, H. S. (2025). Compliance management in the banking sector of Ukraine: Theoretical and practical aspects of implementation and improvement. *Effective Economy*, 2, 4–23. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/5771/5825>. [in Ukrainian].
  15. Kramarenko, K., & Sharko, I. (2025). Compliance management as part of the financial and economic security system of business entities. Problems of Modern Transformations. Series: *Economics and Management*, 21. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-21-04-05>. [in Ukrainian].
  16. Momot, T., Vlasova, O., Gordienko, N., Karpushenko, M., Illiashenko, O., Yaroshenko, I., Solodovnik, O., & Kozlova, A. (2021). Internal auditing in the public sector: Issues of risks compliance application. *Academy of Accounting and Financial Studies Journal*, 25(3), 1–9. [in English].