

UDC 339.543

JEL classification: G34, M14, M48

DOI: 10.35774/visnyk2025.04.040

Current Status of Implementation of Compliance Tools in the Management System of Enterprises, Institutions and Organizations: Transition from State Anti-corruption Policy to OECD Integrity Standards

Ivan Maryniuk¹

Abstract.

Introduction. In the modern context of social development, the issues of transparency, accountability, and building trust in institutions, both in the public and corporate sectors, are of particular importance. Ensuring effective management of enterprises, institutions, and organizations is not only an internal need of Ukraine but also a requirement of the times, driven by global challenges and integration into the world economic space. The vector of European integration necessitates harmonizing national approaches in corporate governance and anti-corruption measures with EU and OECD standards. In this context, compliance instruments become a key mechanism for ensuring integrity, increasing investment attractiveness, and strengthening the international reputation of the state.

Purpose of the study. The aim of the research is to provide theoretical justification and practical analysis of the processes of implementing compliance instruments in the management system of Ukrainian enterprises, institutions, and organizations as part of the implementation of anti-corruption policies and alignment with international standards of integrity.

Methods. Dialectical, formal-logical, historical-legal, comparative-legal, analysis, and synthesis methods.

Results. The study revealed significant issues, including the absence of a current version of the Model Anti-Corruption Program for legal entities, which creates legal uncertainty and complicates the formation of unified approaches to corporate integrity. It was shown that the modern development of the compliance system is characterized by a transition from the formal fulfillment of anti-corruption requirements to the creation of a culture of transparency and responsible behavior in accordance with international standards. It was substantiated that the implementation of OECD standards in corporate governance enhances the efficiency of management processes, attracts investments, and builds trust among international partners.

Prospects. The results obtained may serve as a foundation for developing effective mechanisms of state support for corporate compliance systems and further harmonizing Ukrainian legislation with OECD standards. This will contribute to increasing business environment transparency, strengthening investor confidence, and integrating Ukraine into the global economy.

Keywords: compliance, compliance instruments, integrity, corporate governance, anti-corruption policy, OECD standards, NACP, risk management, corporate ethics, public sector.

Received: 25 September 2025 | **Revised:** 26 September 2025 | **Accepted:** 14 October 2025 | **Published:** 30 November 2025

Suggested Citation

Maryniuk, I. O. (2025). Current status of implementation of compliance tools in the management system of enterprises, institutions and organizations: transition from state anti-corruption policy to OECD integrity standards. *Herald of Economics*, 4, 40–49. DOI: 10.35774/visnyk2025.04.040.



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.

2025 The Author(s).

¹ Ivan Maryniuk, State University of Economics and Technology, Kryvyi Rih, Ukraine

ORCID ID: 0009-0002-5208-339X

maryniuk_io_23098@kneu.dp.ua

Сучасний стан імплементації комплаєнс-інструментів у систему управління підприємств, установ та організацій: перехід від державної антикорупційної політики до стандартів доброчесності OECD

Іван Маринюк¹

Державний університет економіки і технологій, м. Кривий Ріг, Україна

Анотація.

Вступ. У сучасних умовах суспільного розвитку особливого значення набувають питання прозорості, підзвітності та формування довіри до інституцій як у державному, так і в корпоративному секторі. Забезпечення ефективного управління підприємствами, установами та організаціями є не лише внутрішньою потребою України, а й вимогою часу, обумовленою глобальними викликами та інтеграцією у світовий економічний простір. Вектор європейської інтеграції зумовлює необхідність гармонізації національних підходів у сфері корпоративного управління та запобігання корупції зі стандартами ЄС та OECD. У цьому контексті комплаєнс-інструменти стають ключовим механізмом забезпечення доброчесності, підвищення інвестиційної привабливості та зміцнення міжнародної репутації держави.

Мета дослідження полягає в теоретичному обґрунтуванні та практичному аналізі процесів імплементації комплаєнс-інструментів у систему управління українських підприємств, установ і організацій як складової реалізації антикорупційної політики та наближення до міжнародних стандартів доброчесності.

Методи. У процесі дослідження використано такі методи: діалектичний, формально-логічний, історико-правовий та порівняльно-правовий, аналізу і синтезу.

Результати. Встановлено наявність суттєвих проблем, серед яких – відсутність чинної редакції Типової антикорупційної програми юридичних осіб, що створює правову невизначеність та ускладнює формування єдиних підходів до корпоративної доброчесності. Показано, що сучасний розвиток комплаєнс-системи характеризується переходом від формального виконання антикорупційних вимог до створення культури прозорості та відповідальної поведінки відповідно до міжнародних стандартів. Обґрунтовано, що впровадження стандартів OECD у сфері корпоративного управління підвищує ефективність управлінських процесів, сприяє залученню інвестицій та формує довіру міжнародних партнерів.

Перспективи. Отримані результати можуть стати основою для розроблення ефективних механізмів державної підтримки розвитку корпоративних комплаєнс-систем та подальшої гармонізації українського законодавства зі стандартами OECD. Це сприятиме підвищенню прозорості бізнес-середовища, зміцненню довіри інвесторів та інтеграції України у світову економіку.

Ключові слова: комплаєнс, комплаєнс-інструменти, доброчесність, корпоративне управління, антикорупційна політика, стандарти OECD, НАЗК, управління ризиками, корпоративна етика, публічний сектор.

Постановка проблеми. Вектор європейської інтеграції зумовлює необхідність удосконалення національних підходів у сфері корпоративного управління та запобігання корупції відповідно до стандартів Європейського Союзу. Виконання Угоди про асоціацію, імплементація acquis ЄС, а також прагнення України до членства в OECD передбачають адаптацію найкращих міжнародних практик, серед яких ключову роль відіграють комплаєнс-інструменти. Вони дають змогу забезпечити гармонізацію управлінських процесів, підвищити інвестиційну привабливість та зміцнити репутацію держави на міжнародній арені.

Сучасні ініціативи держави у сфері протидії корупції та зміцнення інституційної доброчесності створюють передумови для поширення комплаєнс-практик у різних сферах. Важливим аспектом є також стратегічна орієнтація України на членство в Організації економічного співробітництва та розвитку (OECD), де питання належного врядування, прозорості та доброчесності належать до фундаментальних стандартів. Це обумовлює необхідність глибшого дослідження сучасного стану імплементації комплаєнс-інструментів та визначення шляхів їхнього подальшого розвитку.

Таким чином, актуальність теми дослідження визначається комплексом факторів: європейською та міжнародною інтеграцією України, складним післявоєнним відновленням, потребою у відновленні довіри до інституцій та підвищенні ефективності управління. Усе це підтверджує значущість вивчення сучасного стану впровадження комплаєнсу в управлінні підприємств, установ та організацій.

Аналіз останніх досліджень та публікацій підтверджує актуальність обраної тематики дослідження. У працях українських та зарубіжних авторів дедалі більше уваги приділяється питанням формування системи комплаєнсу, механізмам запобігання корупційним ризикам, а також інтеграції міжнародних стандартів доброчесності в управлінську практику. Дослідження охоплюють різні аспекти цієї проблематики: від нормативно-правових засад і державної політики у сфері протидії корупції – до інструментів корпоративного управління та побудови внутрішніх систем контролю. Така наукова активність свідчить про високий рівень зацікавленості наукової спільноти та потребу у подальшому осмисленні процесів імплементації комплаєнс-інструментів у діяльність підприємств, установ і організацій. Зокрема, Карпушенко М. та Карпушенко О. у статті «Теоретико-методологічні аспекти формування системи комплаєнс-контролю» розробили чіткі напрями побудови контролю комплаєнсу, визначили основні компоненти комплаєнс-програми та обґрунтували їхнє значення для сталого розвитку підприємства [1]. Фоменко А. та Грінченко Г. у роботі «Systemic basis for implementing compliance management as a framework for sustainable development of Ukrainian enterprises» підкреслили інтеграцію ESG-принципів у модель комплаєнсу, що є ключем до забезпечення довгострокової стійкості бізнесу [2]. Звертаючи увагу на сферу антикорупційної протидії, Луценко О. в дослідженні «Anticorruption compliance: International experience in legal regulation and innovation for Ukraine» розкрила міжнародні практики та наголосила на необхідності адаптації професійних стандартів і етичних норм як основи ефективної системи протидії корупції в Україні [3]. Особливої уваги заслуговує дослідження Гури В. «Система комплаєнс як спосіб подолання корупції», у якому комплаєнс розглядається як головний інструмент боротьби з корупційними проявами на мікро- та макрорівні, що створює підґрунтя для формування нової культури управління та підвищення довіри до інституцій [4]. Вказані праці охоплюють широкий спектр аспектів комплаєнсу: від теоретичних засад і методологій до практичних кейсів і стратегічного застосування в контексті сталого розвитку та прозорості бізнесу. Саме вони створюють теоретичну та методичну основу для подальшого аналізу впливу комплаєнс-інструментів у діяльності українських організацій. Попри наявні наукові напрацювання, питання сучасного стану імплементації інструментів комплаєнсу в управлінні підприємств, установ та організацій України в контексті поетапного переходу – від антикорупційних стратегій до системи доброчесності та стандартів OECD – все ще малодосліджені.

Методи дослідження. У дослідженні застосовано діалектичний, формально-логічний, історико-правовий та порівняльно-правовий методи, а також методи аналізу й синтезу. Діалектичний метод використано для з'ясування сутності та закономірностей розвитку комплаєнс-інструментів у динаміці – від етапу реалізації державної антикорупційної політики до впровадження стандартів доброчесності OECD. Формально-логічний метод застосовано для аналізу чинного нормативно-правового регулювання у сфері комплаєнсу (зокрема, актів НАЗК та антикорупційного законодавства) і виявлення його прогалин, що перешкоджають формуванню єдиних підходів до корпоративної доброчесності. Історико-правовий метод використано для дослідження етапів становлення антикорупційної політики в Україні та простеження трансформації її інструментів у бік системи корпоративної доброчесності, сумісної з міжнародними підходами. Порівняльно-правовий метод дав змогу зіставити національну практику впровадження комплаєнс-систем із вимогами та стандартами OECD, ISO 37001 та директивами ЄС, що дало змогу обґрунтувати напрями гармонізації українського законодавства. Методи аналізу й синтезу використано для узагальнення наукових підходів, практики впровадження комплаєнс-програм у публічному та приватному секторах, а також для формування висновків і рекомендацій щодо удосконалення системи управління на засадах доброчесності.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та практичний аналіз процесів імплементації комплаєнс-інструментів у систему управління українських підприємств, установ і організацій як складової реалізації антикорупційної політики та наближення до міжнародних стандартів доброчесності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Комплаєнс-інструменти – це сукупність внутрішніх політик, процедур і механізмів контролю, спрямованих на забезпечення відповідності діяльності підприємства вимогам законодавства, етичним стандартам і принципам доброчесності. Вони виконують функції запобігання та виявлення правопорушень, управління корупційними та репутаційними ризиками, підвищення прозорості управлінських процесів, формування культури відповідальності та довіри в організації. До основних інструментів належать антикорупційні програми, кодекси етики, політики щодо конфлікту інтересів, процедури повідомлення про порушення (whistleblowing), системи внутрішнього контролю та оцінювання ризиків.

Ухвалення Антикорупційної стратегії на 2021–2025 роки [5] стало відповіддю на низку внутрішніх і зовнішніх викликів. Україна протягом тривалого часу залишалася серед держав із високим рівнем корупції, що підірвало ефективність державного управління, негативно впливало на інвестиційний клімат і формувало низький рівень довіри громадян до інституцій влади. Крім того, значну роль відіграв міжнародний чинник, адже співпраця з Європейським Союзом та іншими партнерами передбачала виконання конкретних зобов'язань у сфері антикорупційної політики. Антикорупційна стратегія визначає загальну візію державної політики у сфері протидії корупції, акцентує на переході від формальної боротьби до утвердження культури доброчесності. У ній задекларовано принципи прозорості, підзвітності та етичності, які мають стати основою як для функціонування органів державної влади, так і для діяльності бізнесу.

Для реалізації її положень затверджена Державна антикорупційна програма [6], яка має практичний та інструментальний характер. Вона містить перелік завдань, заходів, визначає відповідальних виконавців та індикатори оцінювання результатів. Таким чином, Програма переводить стратегічні цілі в площину конкретних дій: запровадження систем оцінювання корупційних ризиків, розроблення внутрішніх політик комплаєнсу, удосконалення процедур внутрішнього контролю, підвищення рівня антикорупційної освіти та забезпечення захисту викривачів. Її ухвалення стало логічним кроком для уникнення декларативності та перетворення антикорупційних ініціатив на вимірювані й контрольовані результати.

Поєднання цих двох документів створює комплексний підхід до запобігання та протидії корупції. Стратегія визначає ціннісні та концептуальні орієнтири, а Програма забезпечує їх практичне втілення. У цьому полягає їхня важливість для розвитку системи комплаєнс-менеджменту в Україні, оскільки вони стимулюють інтеграцію етичних стандартів і процедур прозорості не лише у сфері державного управління, а й у корпоративному секторі.

Як наголошує Євтушенко А. С., антикорупційні програми в публічному секторі мають чітке нормативне підґрунтя: їх розроблення й реалізація передбачені Законом «Про запобігання корупції» [7], а контроль за виконанням здійснює Національне агентство з питань запобігання корупції (далі – НАЗК) [8, с. 125]. Такий підхід формально створює умови для ефективного управління корупційними ризиками, адже визначає відповідальних осіб, процедури оцінювання ризиків та моніторинг дотримання вимог. Уповноважені підрозділи нерідко стикаються з браком ресурсів і недостатнім рівнем кваліфікації, а контроль НАЗК ускладнюється великою кількістю суб'єктів і обмеженістю інституційних можливостей. Це призводить до ситуації, коли програми існують на папері, але не впливають суттєво на зниження корупційних ризиків.

Також варто зазначити, що НАЗК розробило професійний стандарт «Уповноважений з антикорупційної діяльності» для формалізації та професіоналізації комплаєнс-функції у державних органах. Стандарт дозволяє впроваджувати підходи, характерні для системи комплаєнс-менеджменту в бізнесі, адаптуючи їх до специфіки публічного сектору [9]. У приватному секторі цей стандарт не є обов'язковим, але може використовуватися як рекомендаційна основа для формування комплаєнс-системи у компаніях. Наприклад, великі корпорації або компанії, що працюють із держзамовленнями, можуть адаптувати компетенції

та функції уповноваженого за державним профстандартом для своїх внутрішніх підрозділів комплаєнсу.

Цей стандарт є чіткою рамкою трудових функцій і професійних компетентностей уповноважених, які відповідають за організацію та моніторинг антикорупційних процесів. Це дає змогу керівникам зрозуміти, як побудувати ефективну систему комплаєнсу в своїй організації, зокрема оцінити корупційні ризики, розробити внутрішні політики, впровадити процедури контролю та моніторингу дотримання антикорупційних вимог.

Не менш значущим кроком стали розроблені НАЗК методичні стандарти для юридичних осіб. Зокрема, Типова антикорупційна програма встановлює єдину рамку для розробки внутрішніх політик доброчесності та визначає базові інструменти (механізми запобігання конфлікту інтересів, канали повідомлення про порушення, контроль за дотриманням етичних норм). Втім, на сучасному етапі в Україні склалася доволі суперечлива ситуація. На початку 2024 р. НАЗК затвердило нову редакцію Типової антикорупційної програми юридичної особи (наказ № 22/24 від 15.01.2024) [10], яка мала на меті оновити вимоги, деталізувати питання корпоративної доброчесності та посилити роль уповноваженого. Проте вже 14.08.2024 цей документ скасовано наказом НАЗК № 239/24 [11]. Після цього у практиці знову орієнтувалися на редакцію програми від 10.12.2021 № 794/21. Проте вона, за даними Єдиного державного реєстру нормативно-правових актів, втратила чинність із 21.08.2024 [12]. Таким чином, станом на осінь 2025 року в Україні фактично відсутній чинний нормативний акт, який визначав би типову структуру й зміст антикорупційної програми юридичних осіб.

Така прогалина має кілька потенційних негативних наслідків для систем комплаєнсу. По-перше, підприємства опиняються в умовах невизначеності: який документ брати за основу для розроблення власної програми, аби задовольнити регулятора і водночас уникнути ризиків під час перевірок чи участі в публічних закупівлях. По-друге, відсутність актуальної й узгодженої Типової програми знижує рівень уніфікації практик доброчесності: компанії створюють внутрішні документи «на власний розсуд», що веде до значних розбіжностей у підходах і до зниження довіри з боку міжнародних партнерів. По-третє, у довгостроковій перспективі така невизначеність може негативно вплинути на інтеграцію українських компаній у глобальні ланцюги постачання, де від них очікують відповідності прозорим і чітким стандартам OECD та ЄС.

Ще одним важливим інструментом є Типове положення про уповноважений підрозділ (уповноважену особу) з питань запобігання та виявлення корупції [13], що визначає організаційні засади функціонування антикорупційних уповноважених, їхні права, завдання та гарантії незалежності. Для системи комплаєнс це положення має принципове значення, адже воно формує інституційні гарантії незалежності антикорупційної функції, що дозволяє уникати конфлікту інтересів, підвищує рівень довіри до внутрішніх процедур і забезпечує їхню узгодженість із міжнародними стандартами корпоративної доброчесності.

Особливе місце у діяльності уповноважених займає Методологія управління корупційними ризиками, що закладає підхід, заснований на оцінці та мінімізації ризиків, яка теж затверджена НАЗК [14]. Вона дає змогу ідентифікувати потенційні загрози, встановити їхню ймовірність і наслідки, а також розробляти превентивні заходи для запобігання появі корупційних проявів у діяльності компанії. Це наближає українську практику до міжнародних стандартів, формуючи надійну основу для подальшої інтеграції у глобальне бізнес-середовище.

Варто зазначити, що у 2023–2024 роках НАЗК оновило підходи до оцінки корупційних ризиків, посиливши вимоги до деталізації внутрішніх процедур та звітності. Нові рекомендації передбачають ширше використання цифрових інструментів, що забезпечують прозорість процесів, а також інтеграцію ризик-орієнтованого підходу в загальну систему корпоративного управління. Це дозволяє бізнесу своєчасно реагувати на динамічні зміни у законодавстві, зменшувати вразливість до корупційних схем і водночас підвищувати довіру з боку міжнародних партнерів та інвесторів.

Узагальнюючи, можна зазначити, що новий профстандарт уповноваженого та стандарти НАЗК створюють необхідну інституційну та методичну базу для реальної імплементації комплаєнс-інструментів. Якщо Стратегія та Програма визначають політичний і нормативний вектори, то ці документи забезпечують практичний рівень, без якого формування комплаєнс-системи залишалося б декларативним. Таким чином, в Україні поступово формується цілісний нормативний фундамент для реалізації комплаєнсу, який охоплює як стратегічний, так і практичний рівень. Національна антикорупційна стратегія та Державна антикорупційна програма визначають державні пріоритети у сфері протидії корупції, тоді як професійний стандарт уповноваженого з антикорупційної діяльності та стандарти НАЗК (Типова антикорупційна програма для юридичних осіб, Типове положення про уповноважений підрозділ, Методологія управління корупційними ризиками) створюють необхідні інституційні гарантії незалежності уповноважених осіб і забезпечують практичні інструменти управління корупційними ризиками. У результаті складаються передумови для системного впровадження комплаєнс-менеджменту в діяльність підприємств, установ та організацій, що сприяє не лише запобіганню корупції, а й підвищенню рівня корпоративної доброчесності відповідно до міжнародних стандартів.

Закономірним етапом розвитку є перехід від суто нормативного регулювання до утвердження культури доброчесності. Сучасна міжнародна практика, зокрема стандарти OECD, показує, що протидія корупції повинна ґрунтуватися не лише на контролі та санкціях, але й на створенні умов для прозорості та відповідальної поведінки учасників бізнесу [15]. НАЗК, адаптуючи ці підходи, сприяє перетворенню антикорупційних вимог на основу формування корпоративної етики. У підсумку саме комплаєнс-система постає як інтегрована модель, яка поєднує антикорупційні стандарти та принципи доброчесності, забезпечуючи довіру до бізнесу та його сталий розвиток.

Варто зазначити, що За даними сайту OECD, в жовтні 2022 р. Рада OECD (OECD Council) визнала Україну потенційним членом (prospective member) і доручила генеральному секретареві розпочати попередній діалог про приєднання [16]. Також був затверджений Ukraine Country Programme (Програма країни) у червні 2023 р., яка має за мету поглиблену співпрацю з OECD та сприяння реформам у ключових сферах, необхідних для можливого членства [17].

Ці процеси свідчать, що мова йде не про окремі кроки, а про комплексне впровадження системи комплаєнсу в Україні. Якщо держава прагне набути повноправного членства в OECD, то вона має інтегрувати антикорупційні стандарти та принципи доброчесності у всі рівні управління – від державного сектору до приватного бізнесу. Таким чином, комплаєнс постає не як додатковий регуляторний інструмент, а як системоутворювальний механізм, що поєднує вимоги законодавства, міжнародні стандарти та внутрішню етичну культуру організацій.

Досвід України у 2022–2024 рр. засвідчив, що компанії, які ще до початку повномасштабного вторгнення впровадили розвинені комплаєнс-системи, виявилися більш стійкими до викликів: вони швидше пристосовувалися та рідше стикалися з критичними інцидентами у перші місяці війни [18]. Показовим є те, що понад 30% українських підприємств упродовж лише 2-3 місяців змогли повністю трансформувати свої комплаєнс-процеси, що демонструє високий рівень гнучкості та життєздатності цієї функції навіть за умов надзвичайної кризи [19].

Для малого та середнього бізнесу застосування інструментів комплаєнсу відіграє подвійну роль: з одного боку, вони визначають базові правила функціонування організації, а з іншого – створюють основу для формування комплексних комплаєнс-програм у майбутньому. Такі програми спрямовані на забезпечення дотримання як законодавчих, так і етичних норм діяльності підприємства. На офіційному порталі Дія.Бізнес для представників малого та середнього бізнесу представлено набір рекомендованих інструментів комплаєнсу, серед яких: кодекс етики / поведінки, антикорупційна політика, політика закупівель та перевірки контрагентів [20]. Державний сектор демонструє певні зрушення завдяки запровадженню ризик-орієнтованого підходу у сфері публічних закупівель. Зокрема, Міністерство оборони України, Міністерство інфраструктури, державні підприємства «Укрзалізниця» та «Нафтогаз України» активно впроваджують антикорупційні механізми та посилюють прозорість процедур. Уповноважені особи та антикорупційні підрозділи цих структур застосовують Методологію

управління корупційними ризиками, що дає змогу своєчасно виявляти та мінімізувати найбільш проблемні ділянки. Як наслідок, простір для корупційних зловживань поступово скорочується, а публічні процеси стають більш підзвітними. Фінансовий сектор є одним із лідерів у впровадженні комплаєнс-систем, адже саме банки та страхові компанії першими інтегрували міжнародні стандарти. Наприклад, Національний банк України вимагає від піднаглядних установ ефективних внутрішніх політик у сфері запобігання відмиванню коштів, а провідні банки та страхові компанії вже адаптували міжнародні практики до українського правового поля.

Приватний сектор, особливо компанії з іноземними інвестиціями, також демонструє вагомий прогрес. Для них наявність ефективної комплаєнс-системи є неформальною вимогою, а умовою співпраці з материнськими структурами та зарубіжними контрагентами. У результаті комплаєнс поступово перетворюється на невід'ємний елемент корпоративної культури, що ґрунтується на доброчесності, прозорості та відповідальності.

Загалом процес імплементації комплаєнс-інструментів у сучасній системі управління підприємствами можна відобразити схематично у такому вигляді (рис. 1).

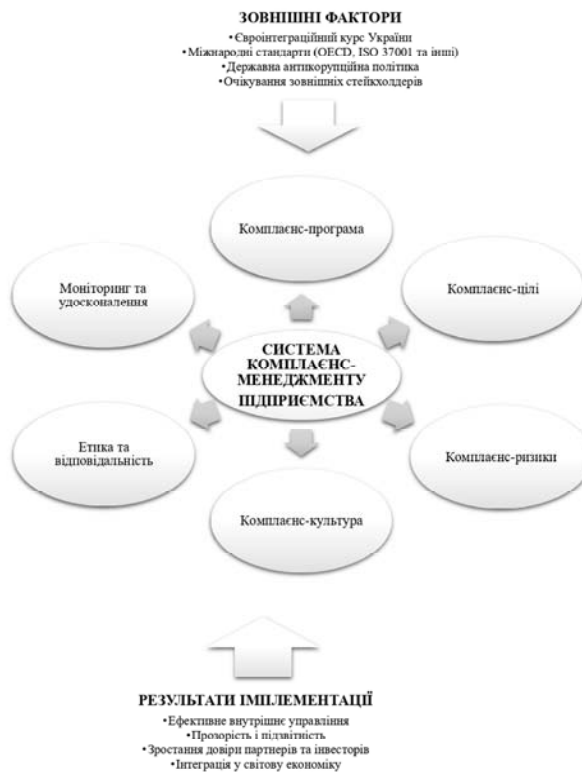


Рис. 1. Імплементація комплаєнс-інструментів у сучасній системі управління підприємствами. Джерело: розроблено автором.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Сучасний стан імплементації інструментів комплаєнсу в Україні засвідчує поступовий перехід від нормативно-правового регулювання до формування цілісної системи корпоративної доброчесності. Головним етапом цього процесу є реалізація Національної стратегії у сфері антикорупції, Державної антикорупційної програми, професійного стандарту антикорупційного уповноваженого, а також розроблення й застосування стандартів НАЗК. До останніх належать Методологія управління корупційними ризиками, Типове положення про уповноважений підрозділ та інші інструменти,

які створюють методичну та організаційну основу для функціонування системи комплаєнсу в публічному та приватному секторах.

Важливим кроком розвитку є трансформація антикорупційних вимог у ширший контекст доброчесності, що відповідає підходам OECD. Цей перехід є закономірним етапом, оскільки міжнародна практика демонструє: ефективна протидія корупції ґрунтується не лише на санкціях та контролі, а й на утвердженні культури прозорості та відповідальної поведінки. Участь України у Програмі країни OECD та початок діалогу щодо потенційного членства актуалізують потребу в поглибленому впровадженні відповідних стандартів у національну систему корпоративного управління.

У перспективі отримані результати можуть стати основою для розроблення ефективних механізмів державної підтримки розвитку корпоративних комплаєнс-систем та подальшої гармонізації українського законодавства зі стандартами OECD. Це сприятиме підвищенню прозорості бізнес-середовища, зміцненню довіри інвесторів та інтеграції України у світову економіку.

Література

1. Карпушенко М., Карпушенко О. Теоретико-методологічні аспекти формування системи комплаєнс-контролю. *Сучасний стан наукових досліджень та технологій в промисловості*. № 1 (23). 2023. С. 132–142. <https://www.itssi-journal.com/index.php/itssi/article/view/374>.
2. Fomenko A., Hrinchenko H. Systemic basis for implementing compliance management as a framework for sustainable development of Ukrainian enterprises. *Адаптивне управління: теорія і практика. Сер.: Економіка*. № 19 (38). 2024. <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/685>.
3. Lutsenko O. Anticorruption compliance: International experience in legal regulation and innovation for Ukraine. *Humanities & Social Sciences Reviews*. 2019. Vol. 7, is. 5. P. 765–770. <https://dspace.nlu.edu.ua/handle/123456789/17901>.
4. Гура В. Система комплаєнс як спосіб подолання корупції. *Економіка та суспільство*. 2023. № 52. doi: 10.32782/2524-0072/2023-52-77.
5. Про засади державної антикорупційної політики на 2021-2025 роки : Закон України від 20 червня 2022 року № 2322-IX. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2322-20#Text>.
6. Про затвердження Державної антикорупційної програми на 2023-2025 роки : Постанова Кабінету Міністрів України від 4 березня 2023 р. № 220. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/220-2023-%D0%BF#Text>.
7. Про запобігання корупції : Закон України від 14 жовтня 2014 року № 1700-VII. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18>.
8. Євтушенко А. С. Механізми запобігання та протидії корупції в органах публічної влади : дис. ... докт. Філософії: 281 Публічне управління та адміністрування. Харків, 2025. 245 с.
9. Професійний стандарт. Уповноважений з антикорупційної діяльності: затверджено Наказом Мінекономіки України від 31 грудня 2021 року № 1193. https://register.nqa.gov.ua/uploads/0/407-nakaz_1193.pdf.
10. Про внесення змін до наказу Національного агентства з питань запобігання корупції від 28 грудня 2021 року № 830/21: наказ НАЗК № 22/24 від 15.01.2024. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0099-24/ed20240115#Text>.
11. Про скасування наказу Національного агентства з питань запобігання корупції від 15 січня 2024 року № 22/24. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1256-24#Text>.
12. Про затвердження Типової антикорупційної програми юридичної особи: наказ НАЗК від 10.12.2021 № 794/21. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1702-21/ed20211210#Text>.
13. Типове положення про уповноважений підрозділ (уповноважену особу) з питань запобігання та виявлення корупції: затверджене наказом НАЗК від 27 травня 2021 р. № 277/21. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0914-21#Text>.
14. Методологія управління корупційними ризиками: затверджено наказом НАЗК від 28 грудня 2021 року № 830/21. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0219-22/ed20240821#n18>.

15. Recommendation of the Council on Public Integrity. OECD/LEGAL/0435. 2017. <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0435>.
16. Ukraine and the OECD. URL: <https://www.oecd.org/en/countries/ukraine/ukraine-and-the-oecd.html?>
17. Meeting of the OECD Council at Ministerial Level Paris, 7-8 June 2023. Ukraine Country Programme. <https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/about/programmes/grc/grc-eurasia/Ukraine-Country-Programme.pdf>.
18. Глобальні тренди у сфері етики, комплаєнсу та регулювання, пов'язані з використанням штучного інтелекту. <https://pravo.ua/hlobalni-trendy-u-sferi-etyky-komplaiens-ta-rehuliuivanni-pov-iazani-iz-vykorystanniam-shtuchnoho-intelektu/>.
19. Мельник Т. Український бізнес в умовах війни: сучасний стан, проблеми та шляхи їх вирішення. *Journal of Innovations and Sustainability*. 2023. № 7 (3). 07. doi: 10.51599/is.2023.07.03.07.
20. Compliance Navigator: шлях до відповідального та ефективного бізнесу. <https://business.diaa.gov.ua/initiative/compliance-navigator>.

References

1. Karpushenko, M., & Karpushenko, O. (2023). Theoretical and methodological aspects of forming a compliance control system. *Current state of scientific research and technology in industry*, 1 (23), 132–142. <https://www.itssi-journal.com/index.php/itssi/article/view/374>. [in Ukrainian].
2. Fomenko, A., & Hrinchenko, H. (2024). Systemic basis for implementing compliance management as a framework for sustainable development of Ukrainian enterprises. *Adaptive management: theory and practice. Economics series*, (19) 38. <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/685>. [in Ukrainian].
3. Lutsenko, O. (2019). Anticorruption compliance: International experience in legal regulation and innovation for Ukraine. *Humanities & Social Sciences Reviews*, 7(5), 765–770. <https://dspace.nlu.edu.ua/handle/123456789/17901>. [in English].
4. Hura, V. (2023). Compliance system as a way to overcome corruption. *Economy and society*, 52. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-52-77. [in Ukrainian].
5. Law of Ukraine (2022). On the principles of state anti-corruption policy for 2021–2025. No. 2322-IX, June 20, 2022. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2322-20#Text>. [in Ukrainian].
6. Postanova Cabinet of Ministers of Ukraine (2023). On approval of the State Anti-Corruption Program for 2023–2025. No. 220, March 4, 2023. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/220-2023-%D0%BF#Text>. [in Ukrainian].
7. Law of Ukraine (2014). On prevention of corruption. No. 1700-VII, October 14, 2014. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18>. [in Ukrainian].
8. Yevtushenko, A. S. (2025). *Mechanisms for preventing and combating corruption in public authorities*. (PhD dissertation). V. N. Karazin Kharkiv National University. Kharkiv. [in Ukrainian].
9. Order of the Ministry of Economy of Ukraine (2021). Professional standard. Anti-corruption officer. No. 1193, December 31, 2021. https://register.nqa.gov.ua/uploads/0/407-nakaz_1193.pdf. [in Ukrainian].
10. Order of the National Agency for the Prevention of Corruption (2024). On amendments to the order dated December 28, 2021, No. 830/21. No. 22/24, January 15, 2024. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0099-24/ed20240115#Text>. [in Ukrainian].
11. Order of the National Agency for the Prevention of Corruption (2024). On cancellation of the order of January 15, 2024, No. 22/24. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1256-24#Text>. [in Ukrainian].
12. Order of the National Agency for the Prevention of Corruption. (2021). On approval of the Model Anti-Corruption Program of a legal entity. No. 794/21, December 10, 2021. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1702-21/ed20211210#Text>. [in Ukrainian].

-
13. Order of the National Agency for the Prevention of Corruption (2021). Model regulation on the authorized unit for the prevention and detection of corruption. No. 277/21, May 27, 2021. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0914-21#Text>. [in Ukrainian].
 14. Order of the National Agency for the Prevention of Corruption (2021). Methodology for managing corruption risks. No. 830/21, December 28, 2021. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0219-22/ed20240821#n18>. [in Ukrainian].
 15. OECD. (2017). *Recommendation of the Council on Public Integrity*. OECD/LEGAL/0435. <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0435>.
 16. OECD. (n.d.). *Ukraine and the OECD*. <https://www.oecd.org/en/countries/ukraine/ukraine-and-the-oecd.html>.
 17. OECD. (2023). *Meeting of the OECD Council at Ministerial Level, Paris, 7-8 June 2023. Ukraine Country Programme*. <https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/about/programmes/grc/grc-eurasia/Ukraine-Country-Programme.pdf>.
 18. Pravo.ua. (2024). Global trends in ethics, compliance and regulation related to the use of artificial intelligence. <https://pravo.ua/hlobalni-trendy-u-sferi-etyky-komplaiens-ta-rehuliuvanni-pov-iazani-iz-vykorystanniam-shtuchoho-intelektu/>. [in Ukrainian].
 19. Melnyk, T. (2023). Ukrainian business under war conditions: current state, problems and ways to solve them. *Journal of Innovations and Sustainability*, 7 (3), 07. doi: 10.51599/is.2023.07.03.07. [in Ukrainian].
 20. Diia.Business. (2024). Compliance Navigator: the path to responsible and efficient business. <https://business.diia.gov.ua/initiative/compliance-navigator>. [in Ukrainian].