



Founders: State University of Economics and Technology

ISSN:

E-mail: ete@duet.edu.ua Journal homepage: <https://ete.org.ua>

JEL: G34, M14, M48

DOI: 10.62911/ete.2026.04.01.11

Analytical assessment of compliance management system effectiveness: international trends, statistical indicators, and development prospects in Ukraine

Citation:

Maryniuk I. (2026). Analytical assessment of compliance management system effectiveness: international trends, statistical indicators, and development prospects in Ukraine. Scientific and practical journal "Economics and technical engineering". Vol.4 No.1 (2026), 130–142. <https://doi.org/10.62911/ete.2026.04.01.11>

Ivan Maryniuk

Postgr, State University of Economics and Technology, Kryvyi Rih, Ukraine

e-mail: maryniuk_io_23098@kneu.dp.ua

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

Abstract: The article examines contemporary theoretical and applied approaches to the analytical assessment of the effectiveness of compliance management systems based on the generalization of international and Ukrainian experience. The relevance of developing a comprehensive framework for evaluating the performance of the compliance function is substantiated in the context of increasing regulatory requirements, strengthening corporate accountability, digitalization of business processes, and the integration of sustainable development principles into corporate governance. Scientific approaches to defining the effectiveness of compliance management are analyzed, while the role of international standards, digital analytics, risk-based approaches, and Key Performance Indicators (KPIs) in assessing the performance of compliance systems is examined. Based on empirical data from international companies (Microsoft, Aguas de Cartagena, Sanofi, and Domino's Pizza) and leading Ukrainian enterprises (Naftogaz of Ukraine, Kyivstar, and DTEK), a comparative analysis is conducted to assess the impact of compliance management implementation on corporate governance quality, compliance risk mitigation, the development of an ethical corporate culture, the enhancement of management transparency, and improvements in operational efficiency. The findings of studies conducted by the European Business Association, the International Compliance Association, and the Ukrainian Compliance Association regarding the maturity level of the compliance function in Ukrainian companies are summarized, and the key trends in its development are identified. The article substantiates the expediency of introducing a unified quantitative framework for evaluating the effectiveness of compliance management as a means of enhancing corporate governance transparency, improving internal control systems, strengthening stakeholder confidence, and facilitating the adaptation of Ukrainian enterprises to international standards and global best practices.

Received: 06/06/2026

Accepted: 14/06/2026



Keywords: compliance management, compliance, compliance system effectiveness, corporate governance, compliance risks, analytical assessment, key performance indicators (KPI), ISO 37001, risk management, corporate integrity.

JEL: G34, M14, M48

Analytical assessment of compliance management system effectiveness: international trends, statistical indicators, and development prospects in Ukraine

Ivan Maryniuk

Postgr, State University of Economics and Technology, Kryvyi Rih, Ukraine

e-mail: maryniuk_io_23098@kneu.dp.ua

 ORCID ID: 0009-0002-5208-339X

Abstract: The article examines contemporary theoretical and applied approaches to the analytical assessment of the effectiveness of compliance management systems based on the generalization of international and Ukrainian experience. The relevance of developing a comprehensive framework for evaluating the performance of the compliance function is substantiated in the context of increasing regulatory requirements, strengthening corporate accountability, digitalization of business processes, and the integration of sustainable development principles into corporate governance. Scientific approaches to defining the effectiveness of compliance management are analyzed, while the role of international standards, digital analytics, risk-based approaches, and Key Performance Indicators (KPIs) in assessing the performance of compliance systems is examined. Based on empirical data from international companies (Microsoft, Aguas de Cartagena, Sanofi, and Domino's Pizza) and leading Ukrainian enterprises (Naftogaz of Ukraine, Kyivstar, and DTEK), a comparative analysis is conducted to assess the impact of compliance management implementation on corporate governance quality, compliance risk mitigation, the development of an ethical corporate culture, the enhancement of management transparency, and improvements in operational efficiency. The findings of studies conducted by the European Business Association, the International Compliance Association, and the Ukrainian Compliance Association regarding the maturity level of the compliance function in Ukrainian companies are summarized, and the key trends in its development are identified. The article substantiates the expediency of introducing a unified quantitative framework for evaluating the effectiveness of compliance management as a means of enhancing corporate governance transparency, improving internal control systems, strengthening stakeholder confidence, and facilitating the adaptation of Ukrainian enterprises to international standards and global best practices.

Keywords: compliance management, compliance, compliance system effectiveness, corporate governance, compliance risks, analytical assessment, key performance indicators (KPI), ISO 37001, risk management, corporate integrity.

Аналітична оцінка ефективності систем комплаєнс-менеджменту: міжнародні тенденції, статистичні індикатори та перспективи розвитку в Україні

Іван Маринюк

Аспірант, Державний університет економіки і технологій, Кривий Ріг, Україна

e-mail: maryniuk_io_23098@kneu.dp.ua

 ORCID ID: 0009-0002-5208-339X

Анотація: У статті досліджено сучасні теоретико-прикладні підходи до аналітичної оцінки ефективності систем комплаєнс-менеджменту на основі узагальнення міжнародного та українського досвіду. Обґрунтовано актуальність формування комплексної системи оцінювання результативності комплаєнс-функції в умовах зростання регуляторних вимог, посилення корпоративної відповідальності, цифровізації бізнес-процесів та інтеграції принципів сталого розвитку в систему корпоративного управління. Проаналізовано наукові підходи до визначення сутності ефективності комплаєнс-менеджменту, розкрито особливості застосування міжнародних стандартів, цифрової аналітики, ризик-орієнтованого підходу та системи ключових показників ефективності (KPI) у процесі оцінювання результативності

комплаєнс-систем. Визначено основні критерії оцінювання, що охоплюють рівень дотримання нормативних вимог, ефективність управління комплаєнс-ризиками, стан корпоративної етики, якість внутрішнього контролю, результативність навчання персоналу та ефективність функціонування механізмів внутрішнього повідомлення про порушення. На основі емпіричних даних міжнародних компаній (Microsoft, Aguas de Cartagena, Sanofi, Domino's Pizza) та провідних українських підприємств (НАК «Нафтогаз України», Київстар, ДТЕК) здійснено порівняльний аналіз впливу впровадження комплаєнс-менеджменту на якість корпоративного управління, мінімізацію комплаєнс-ризиків, розвиток етичної корпоративної культури, підвищення прозорості управлінських процесів і покращення операційної ефективності. Узагальнено результати міжнародних досліджень European Business Association, International Compliance Association та Української комплаєнс-асоціації щодо рівня розвитку й зрілості комплаєнс-функції в українських організаціях, а також визначено ключові тенденції її трансформації. Встановлено, що міжнародна практика дедалі активніше використовує кількісні методи оцінювання, цифрові інструменти моніторингу, автоматизовані системи контролю та аналітичні платформи, що забезпечують об'єктивне вимірювання ефективності комплаєнс-програм і своєчасне виявлення потенційних ризиків. Водночас для українських підприємств характерними залишаються недостатній рівень публічного розкриття показників результативності комплаєнс-систем, відсутність уніфікованої методики оцінювання та обмежене використання аналітичних інструментів. Обґрунтовано доцільність запровадження єдиної системи кількісної оцінки ефективності комплаєнс-менеджменту як інструменту підвищення прозорості корпоративного управління, удосконалення системи внутрішнього контролю, підвищення довіри стейкхолдерів та адаптації українських підприємств до міжнародних стандартів і найкращих світових практик.

Ключові слова: комплаєнс-менеджмент, комплаєнс, ефективність комплаєнс-систем, корпоративне управління, комплаєнс-ризиками, аналітична оцінка, KPI, ISO 37001, управління ризиками, корпоративна доброчесність.

Вступ (Introduction)

Останніми роками комплаєнс-менеджмент посідає дедалі важливіше місце в системі корпоративного управління, виходячи за межі виключно правового забезпечення діяльності організацій. Якщо на початкових етапах розвитку його основною функцією вважалося забезпечення дотримання законодавства та внутрішніх політик, то нині комплаєнс розглядається як один із ключових інструментів управління ризиками, формування корпоративної культури, запобігання порушенням і забезпечення сталого розвитку організацій. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває питання не лише впровадження комплаєнс-систем, а й оцінювання їх реальної ефективності на основі об'єктивних кількісних та якісних показників. Актуальність дослідження значно посилюється в умовах глобального ускладнення нормативного середовища, розвитку міжнародних стандартів корпоративного управління, поширення ESG-підходів, цифровізації процесів контролю та моніторингу, а також інтеграції вимог щодо комплаєнсу в системи стратегічного управління підприємствами. Прийняття міжнародного стандарту ISO 37301:2021 стало важливим етапом розвитку сучасного комплаєнс-менеджменту, оскільки вперше запропонувало універсальні вимоги до побудови сертифікованої системи управління комплаєнсом, заснованої на принципах доброго врядування, прозорості, підзвітності та безперервного вдосконалення.

Поряд із цим міжнародна практика свідчить про стрімке зростання ролі аналітичного підходу до оцінювання ефективності комплаєнс-менеджменту. Якщо раніше результативність комплаєнс-програм оцінювалася переважно за фактом відсутності порушень законодавства, то сьогодні дедалі більшого значення набуває використання кількісних показників, системи ключових індикаторів ефективності (KPI), інтегрованих показників ризику, комплаєнс-аналітики (Compliance Analytics), аналізу великих масивів даних, інструментів штучного інтелекту та цифрового моніторингу. Саме тому міжнародні консалтингові компанії та

професійні організації дедалі частіше акцентують увагу на необхідності вимірювання результативності комплаєнс-систем за допомогою статистичних індикаторів, що дозволяє оцінювати їхній вплив на рівень корпоративних ризиків, фінансові результати та організаційну стійкість.

Водночас в Україні питання аналітичного оцінювання ефективності систем комплаєнс-менеджменту залишається недостатньо дослідженим. Більшість наукових праць присвячена розкриттю сутності комплаєнсу, його функцій, принципів або особливостей нормативного забезпечення, тоді як комплексний аналіз статистичних показників, міжнародних практик оцінювання ефективності та можливостей їх адаптації до українських умов висвітлено фрагментарно. За сучасних умов європейської інтеграції України, гармонізації законодавства з правом Європейського Союзу, посилення вимог до корпоративного управління та антикорупційної політики питання формування системи об'єктивних індикаторів оцінювання комплаєнс-менеджменту набуває особливого практичного значення. Метою статті є здійснення аналітичної оцінки ефективності систем комплаєнс-менеджменту на основі міжнародних статистичних досліджень, визначення ключових індикаторів результативності функціонування комплаєнс-систем, аналіз сучасних світових тенденцій їх розвитку та обґрунтування перспектив використання відповідних аналітичних підходів у практиці українських організацій.

Матеріали та методи (Materials and Methods)

У дослідженні використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, що забезпечили всебічний аналіз ефективності систем комплаєнс-менеджменту. Теоретичну основу становили наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, міжнародні стандарти (ISO 37001, рекомендації OECD), аналітичні матеріали European Business Association, International Compliance Association, Української комплаєнс-асоціації, а також офіційні звіти міжнародних і українських компаній (Microsoft, Aguas de Cartagena, Sanofi, Domino's Pizza, НАК «Нафтогаз України», Київстар, ДТЕК). У процесі дослідження застосовано методи аналізу та синтезу, порівняльного аналізу, систематизації й узагальнення наукових джерел, статистичного аналізу та графічної інтерпретації даних. Це дало змогу оцінити ефективність функціонування комплаєнс-систем на основі кількісних показників, виявити сучасні міжнародні тенденції їх розвитку та визначити особливості впровадження комплаєнс-менеджменту в українських організаціях.

Результати (Results)

Аналіз сучасних наукових досліджень свідчить, що упродовж останнього десятиліття відбулося суттєве переосмислення ролі систем комплаєнс-менеджменту в діяльності організацій. Якщо раніше комплаєнс переважно розглядався як інструмент забезпечення відповідності законодавчим вимогам, то сьогодні він дедалі більше сприймається як складова корпоративного управління, що безпосередньо впливає на прозорість управлінських процесів, ефективність прийняття рішень, управління ризиками, формування етичної культури та довгострокову стійкість організації.

Поштовхом до активного розвитку сучасних систем комплаєнс-менеджменту стали масштабні корпоративні скандали початку XXI століття, зокрема Enron, WorldCom та Comroad, а також світова фінансова криза 2008–2009 років. Саме ці події продемонстрували, що формальне дотримання законодавства не є достатньою умовою забезпечення доброчесності організації. У відповідь міжнародні компанії почали інтегрувати комплаєнс-програми до систем управлінського контролю, поєднуючи кодекси поведінки, навчання персоналу, внутрішні механізми повідомлення про порушення та процедури контролю в єдину систему управління корпоративною поведінкою (*Ferrell et al., 2017*).

При цьому результати емпіричних досліджень свідчать, що ефективність систем комплаєнс-менеджменту визначається не окремими інструментами, а комплексністю їх застосування. Зокрема, дослідження Stöber та Kotzian, (2019) показало, що найбільший позитивний вплив на формування етичної поведінки працівників забезпечує поєднання кодексу поведінки, систематичного комплаєнс-навчання та механізмів повідомлення про порушення. Автори наголошують, що саме взаємодія цих елементів формує ефективну систему внутрішнього контролю та сприяє розвитку корпоративної культури доброчесності.

Разом із тим наукова література не містить однозначної оцінки ефективності окремих елементів комплаєнс-програм. Найбільш дискусійним питанням залишається вплив корпоративних кодексів поведінки. Значна кількість досліджень підтверджує їх позитивний вплив на формування етичних установок працівників, зменшення рівня неетичної поведінки та зниження тиску щодо порушення корпоративних норм (Kaptein, 2015; Ruiz et al., 2015). Водночас інші автори не виявили статистично значущого зв'язку між самим фактом існування кодексу та рівнем етичної поведінки працівників (Rottig et al., 2011). Як зазначають Kogut і Corrier (1994), причиною цього може бути формальний характер впровадження кодексів без належної комунікації та навчання персоналу, тоді як Goodell (1994) звертає увагу на можливий негативний ефект, коли працівники сприймають кодекс як додатковий інструмент контролю, а не підтримки етичної поведінки.

Подальший розвиток досліджень був спрямований на оцінювання впливу комплексних систем комплаєнс-менеджменту на результати діяльності організацій. Так, Mendoza-Betín, (2025) здійснив емпіричне дослідження ефективності впровадження стандарту NTC/ISO 37001 у компанії Aguas de Cartagena S.A., використовуючи моделювання структурними рівняннями (SEM) на основі опитування 120 працівників. Отриманий коефіцієнт детермінації $R^2 = 81,02\%$ підтвердив значний позитивний вплив системи комплаєнс-менеджменту на якість корпоративного управління, прозорість прийняття стратегічних і тактичних рішень, ефективність управління ризиками, рівень довіри зацікавлених сторін та загальну організаційну стійкість. Автор дійшов висновку, що впровадження ISO 37001 сприяє не лише дотриманню антикорупційних вимог, а й зміцненню етичної культури, підзвітності та прозорості організації.

Подібні висновки отримано й в інших дослідженнях. Зокрема, Castro-Suárez, (2023) доводить, що інтеграція етичних принципів у процес прийняття управлінських рішень підвищує стійкість бізнесу та сприяє зниженню операційних ризиків. Pierri, (2020) зазначає, що розвиток етичного управління дозволяє скоротити витрати, пов'язані із застосуванням регуляторних санкцій, судовими спорами та порушеннями трудового законодавства. Натомість Naugen (2024), аналізуючи діяльність великих технологічних компаній, демонструє, що нехтування принципами етичного управління може призводити до втрати довіри суспільства, значних репутаційних втрат та юридичних наслідків.

Водночас, як підкреслюють Crane та Matten (2016), сертифікація відповідно до міжнародних стандартів сама по собі не гарантує ефективності системи комплаєнс-менеджменту. Вона повинна бути інтегрована у загальну систему корпоративного управління та підтримуватися етичним лідерством, постійним навчанням персоналу, внутрішнім контролем і розвитком організаційної культури. Аналогічного висновку дійшов Mendoza-Betín (2021), який, досліджуючи процес передачі знань між групою Suez (Veolia) та Aguas de Cartagena, встановив, що успішне впровадження стандарту ISO 37001 значною мірою залежить від активної підтримки керівництва, ефективного комунікації та адаптації міжнародних практик до особливостей конкретної організації.

Таким чином, узагальнення сучасних наукових досліджень дозволяє зробити висновок, що ефективність систем комплаєнс-менеджменту визначається не окремими інструментами чи наявністю сертифікації, а комплексністю їх реалізації, інтеграцією у систему корпоративного управління та можливістю кількісного оцінювання результатів. Саме тому подальший аналіз доцільно зосередити на практиці міжнародних компаній, які

використовують сучасні підходи до вимірювання ефективності комплаєнс-систем за допомогою конкретних статистичних показників та ключових індикаторів результативності.

Однією з найважливіших міжнародних тенденцій розвитку комплаєнс-менеджменту є впровадження аналітики даних для автоматизації контролю, моніторингу ризиків та оцінювання ефективності комплаєнс-процедур. На відміну від традиційного підходу, який передбачав вибірккову перевірку окремих операцій, сучасні цифрові рішення забезпечують майже суцільний моніторинг ризикових транзакцій, контрагентів і внутрішніх процесів у режимі реального часу.

Подальший аналіз доцільно розпочати з оцінювання поточного рівня розвитку систем комплаєнс-менеджменту в Україні у порівнянні з міжнародною практикою. Важливим емпіричним джерелом у цьому контексті є дослідження European Business Association та International Compliance Association, проведене у 2021 році, яке охопило 157 представників українських компаній та 95 респондентів із Великої Британії, що представляли різні функціональні рівні управління, включаючи керівників вищої ланки, юридичні служби, HR-департаменти та комплаєнс-фахівців.

Методологія дослідження базувалася на оцінюванні зрілості комплаєнс-систем за вісьмома ключовими критеріями, серед яких: наявність комплаєнс-процедур, управління комплаєнс-ризиками, рівень підтримки з боку керівництва, проведення процедур due diligence, комунікація внутрішніх політик, система моніторингу та аудиту, забезпечення ресурсами комплаєнс-функції та механізми повідомлення про порушення (whistleblowing).

Отримані результати свідчать про наявність базового рівня розвитку комплаєнс-систем в українських компаніях, однак із помітним відставанням від британської практики за окремими якісними параметрами.

Таблиця. 1. Порівняльна оцінка рівня зрілості систем комплаєнс-менеджменту в Україні та Великій Британії,

Показник	Україна	Велика Британія
Індекс зрілості комплаєнсу	4,25	4,38
Загальний рівень дотримання комплаєнсу	3,15	4,08
Регулярне оцінювання комплаєнс-ризиків	49 %	88 %
Використання зовнішніх консультантів	42 %	—

Джерело: побудовано автором на основі даних (*European Business Association та International Compliance Association, 2021*)

Аналіз наведених даних дозволяє зробити висновок, що українські компанії вже сформували базові інституційні елементи комплаєнс-менеджменту, однак їх практична реалізація залишається фрагментарною. Найбільші розриви спостерігаються у системності оцінювання комплаєнс-ризиків, рівні залучення керівництва до комплаєнс-процесів та ступені інтеграції комплаєнс-функції в систему стратегічного управління організацією.

Додатковим підтвердженням трансформації комплаєнс-менеджменту є експертні позиції Ганни Горбенко (2026), яка у своїх публічних виступах та аналітичних матеріалах наголошує на переході від формального дотримання регуляторних вимог до ризик-орієнтованої моделі управління комплаєнсом. Зокрема, авторка підкреслює, що сучасний комплаєнс інтегрується у систему фінансового моніторингу та корпоративного управління, виступаючи інструментом стратегічного управління ризиками та забезпечення довіри до організації.

У цьому контексті комплаєнс розглядається не лише як механізм забезпечення відповідності вимогам законодавства, а як елемент стратегічного управління, що дозволяє організаціям підвищувати прозорість операцій, знижувати регуляторні та репутаційні ризики, а також забезпечувати довіру з боку державних органів, фінансових установ і міжнародних партнерів. Такий підхід узгоджується з результатами емпіричних досліджень ЕВА та ІСА, які демонструють поступове зростання ролі комплаєнс-функції в системі корпоративного управління українських компаній, попри збереження розриву із провідними міжнародними практиками.

Підтвердженням трансформації підходів до комплаєнс-менеджменту є результати Європейської банківської адміністрації (ЕВА, 2026), які демонструють посилення ролі ризик-орієнтованого та цифрового підходів до регуляторного нагляду. У межах Supervisory Review and Evaluation Process (SREP) інтегрується оцінювання ICT-ризиків у загальну систему ризик-менеджменту фінансових установ із використанням автоматизованих інструментів моніторингу та уніфікованих методологій оцінювання.

Це свідчить про подальший розвиток комплаєнс-функції у напрямі цифровізації, стандартизації та переходу до безперервного моніторингу ризиків, що є характерною ознакою сучасних систем комплаєнс-менеджменту.

Зазначені тенденції на макрорівні свідчать про суттєву трансформацію підходів до комплаєнс-менеджменту в напрямі цифровізації, ризик-орієнтованого управління та впровадження безперервного моніторингу. Водночас для повного розуміння практичної ефективності таких змін доцільно перейти до аналізу корпоративного рівня, де зазначені підходи реалізуються у вигляді конкретних управлінських інструментів, процедур та показників ефективності.

Саме на рівні окремих організацій комплаєнс-менеджмент набуває вимірюваного характеру через систему ключових індикаторів (KPI), цифрові платформи моніторингу, антикорупційні програми, внутрішні контрольні механізми та програми навчання персоналу. У цьому контексті особливий інтерес становлять міжнародні компанії, які вже інтегрували data-driven підхід до комплаєнс-функції та демонструють його вплив на операційну ефективність і зниження ризиків.

Подальший аналіз зосереджено на практиках таких організацій, як Microsoft, Sanofi, Domino's Pizza та Aguas de Cartagena, які представляють різні галузі економіки та дозволяють оцінити специфіку впровадження комплаєнс-систем у цифровому, фармацевтичному, сервісному та промисловому секторах відповідно.

Власне так, значним прикладом є досвід Microsoft (2026), яка спільно з PwC впровадила систему Compliance Analytics для моніторингу дотримання вимог антикорупційного законодавства, зокрема положень Foreign Corrupt Practices Act (FCPA). Необхідність модернізації комплаєнс-контролю була зумовлена значними обсягами транзакцій та глобальним масштабом діяльності компанії, що ускладнювало застосування традиційних методів вибіркового аудиту. До впровадження аналітичного підходу внутрішній контроль переважно базувався на ручному аналізі окремих операцій, що обмежувало можливості своєчасного виявлення потенційних порушень.

Використання інструментів Compliance Analytics дало змогу автоматизувати аналіз великих масивів даних, здійснювати безперервний моніторинг транзакцій та концентрувати контрольні процедури на операціях із підвищеним рівнем ризику. За оцінками PwC, застосування аналітики даних дозволяє значно розширити охоплення контрольних процедур порівняно з традиційним вибірконим аудитом, підвищити оперативність аналізу інформації та ефективність виявлення потенційних порушень. Важливою перевагою такого підходу є перехід від реактивного виявлення вже здійснених порушень до їх ранньої ідентифікації та попередження. Досвід Microsoft підтверджує сучасну тенденцію трансформації комплаєнс-менеджменту із функції контролю у систему управління ризиками, що базується на використанні технологій аналізу даних, автоматизації процесів та інтеграції комплаєнс-процедур у корпоративне управління.

Також важливим прикладом розвитку сучасного комплаєнс-менеджменту є діяльність Sanofi, яка трансформувала систему оцінювання ефективності комплаєнс-програм від традиційного контролю проходження навчання до використання поведінкової аналітики. Компанія впровадила платформу Catalyst Reveal, що дозволяє аналізувати не лише відсоток завершення навчальних курсів, а й поведінкові моделі працівників, результати тестування, типові помилки та потенційні ризикові зони (Sanofi, 2026). Як зазначають представники компанії, це дало можливість перейти від підрахунку кількості завершених курсів до аналізу поведінки працівників під час прийняття етичних рішень. Близько 90 % працівників добровільно проходять попереднє оцінювання (pre-assessment), що дає змогу скоротити час навчання та зосередити увагу на темах, які потребують додаткового опрацювання. Крім того, за даними корпоративного ESG-звіту, у 2025 році 74 295 працівників Sanofi пройшли щонайменше один глобальний модуль комплаєнс-навчання, а загальна кількість завершених навчальних модулів становила 486 416. Отримані аналітичні дані регулярно використовуються під час оцінювання ризиків та прийняття управлінських рішень на рівні керівництва компанії (Sustainability Statement, 2025).

У компанії Domino's Pizza модернізація системи комплаєнс-навчання здійснювалася шляхом впровадження цифрової платформи LRN. До оновлення програми середній рівень завершення курсів із комплаєнсу становив близько 90 %, тоді як після впровадження нової системи цей показник досяг 100 %. Одночасно було підвищено рівень залученості працівників до навчання, оновлено зміст курсів відповідно до актуальних ризиків компанії та забезпечено навчання більш ніж 70 мовами за 13 ключовими напрямками комплаєнс-ризиків. За оцінкою компанії, це сприяло зміцненню культури доброчесності та зниженню рівня комплаєнс-ризиків у міжнародній діяльності (Domino's modernizes ethics, 2026).

Одним із найбільш показових прикладів практичного підтвердження ефективності комплаєнс-менеджменту є досвід компанії Aguas de Cartagena S.A. E.S.P. (Acuacar), яка впровадила систему управління протидією корупції відповідно до вимог стандарту ISO 37001 (2020). До впровадження системи компанія використовувала окремі елементи внутрішнього контролю та корпоративної етики, однак вони не були інтегровані в єдину систему управління комплаєнс-ризиками, що ускладнювало забезпечення прозорості управлінських процесів, своєчасне виявлення корупційних ризиків та формування єдиної культури доброчесності. Після впровадження стандарту ISO 37001 підприємство сформувало комплексну систему антикорупційного комплаєнсу, яка охопила процедури оцінювання ризиків, внутрішній контроль, навчання персоналу, механізми повідомлення про порушення та постійний моніторинг ефективності заходів.

Для оцінювання результативності впровадження системи автори дослідження використали метод структурного моделювання рівнянь (Structural Equation Modeling, SEM) із застосуванням програмних пакетів SPSS та SmartPLS. В емпіричному дослідженні взяли участь 120 працівників компанії. За результатами аналізу було отримано коефіцієнт детермінації $R^2 = 81,02 \%$, що свідчить про високий рівень впливу впровадження ISO 37001 на ефективність корпоративного управління. Крім того, модель продемонструвала належні показники якості ($GOF = 0,703$; $Q^2 = 0,475$), що підтверджує її статистичну надійність та високу пояснювальну здатність (Betin, Dr. 2025).

Проведений аналіз міжнародного досвіду свідчить, що сучасні системи комплаєнс-менеджменту вже не обмежуються виконанням контрольної або юридичної функції, а перетворюються на комплексний інструмент стратегічного управління ризиками. Незважаючи на відмінності у сферах діяльності досліджуваних компаній, результати їх практики демонструють спільну закономірність: впровадження комплаєнс-систем супроводжується підвищенням прозорості управління, автоматизацією контрольних процедур, розвитком етичної корпоративної культури та використанням кількісних індикаторів для оцінювання результативності.

Таблиця. 2. Порівняльна характеристика результатів впровадження систем комплаєнс-менеджменту в міжнародних компаніях

Компанія	Стан впровадження (або модернізації) комплаєнс-системи	Результати після впровадження	Ключові статистичні індикатори
Microsoft	Вибірковий контроль транзакцій, ручний аналіз даних, реактивне виявлення порушень FCPA	Автоматизований аналіз великих масивів даних, безперервний моніторинг ризикових операцій, перехід до превентивного управління комплаєнс-ризиками	Автоматизація моніторингу транзакцій, аналіз великих масивів даних (Big Data), використання Compliance Analytics
Aguas de Cartagena (Acuacar)	Відсутність інтегрованої антикорупційної системи управління, фрагментарний контроль ризиків та корпоративної етики	Запровадження ISO 37001 забезпечило підвищення прозорості управління, ефективності ризик-менеджменту, довіри стейкхолдерів та розвитку етичної культури	120 респондентів; SEM (SPSS, SmartPLS); $R^2 = 81,02\%$; $GOF = 0,703$; $Q^2 = 0,475$
Sanofi	Оцінювання ефективності навчання здійснювалося переважно за показником проходження курсів	Запровадження поведінкової аналітики дозволило оцінювати рівень засвоєння матеріалу, ризикові моделі поведінки та ефективність навчання	74 295 працівників пройшли навчання; 486 416 завершених модулів; близько 90 % працівників проходять попереднє оцінювання знань
Domino's Pizza	Близько 90 % працівників завершували обов'язкове комплаєнс-навчання, навчальні програми були менш адаптованими до міжнародної діяльності	Повне охоплення персоналу комплаєнс-навчанням, підвищення залученості працівників, стандартизація навчальних програм	Рівень завершення навчання зріс з 90 % до 100 %; навчання доступне більш ніж 70 мовами; 13 тематичних модулів ризиків

Джерело: авторська розробка

Позитивні результати впровадження комплаєнс-менеджменту простежуються не лише у практиці міжнародних корпорацій, а й в українських компаніях, які протягом останніх років активно інтегрують принципи корпоративної доброчесності, антикорупційного управління та ризик-орієнтованого контролю. Особливого значення набуває те, що розвиток комплаєнсу в Україні відбувається в умовах гармонізації корпоративного управління із міжнародними стандартами OECD, ISO 37001, рекомендаціями Transparency International, European Business Association та Національного агентства з питань запобігання корупції.

Одним із найбільш показових прикладів є НАК «Нафтогаз України», яка після реформування корпоративного управління створила комплексну систему комплаєнс-

менеджменту, що охоплює антикорупційну програму, Кодекс корпоративної етики, механізми захисту викривачів, систему перевірки контрагентів (due diligence) та ризик-орієнтований внутрішній контроль.

Результативність цих заходів підтверджується офіційними корпоративними звітами. Так, у 2024 році:

- 100 % працівників, визначених як такі, що належать до категорій підвищеного комплаєнс-ризик, пройшли обов'язкове антикорупційне навчання;
- функціонувала система повідомлення про порушення (Speak Up), яка забезпечує конфіденційний розгляд звернень;
- усі ключові внутрішні політики були приведені у відповідність до міжнародних стандартів корпоративного управління.

Порівняно з початковим етапом реформування корпоративного управління компанія перейшла від фрагментарних антикорупційних заходів до функціонування повноцінної системи комплаєнс-менеджменту, інтегрованої у процес прийняття управлінських рішень (*Naftogaz of Ukraine, 2024*).

Суттєвий розвиток комплаєнс-менеджменту демонструє Київстар, який після інтеграції до міжнародної системи корпоративного управління групи VEON значно розширив сферу застосування комплаєнс-процедур. За даними корпоративної звітності:

- 100 % нових працівників проходять навчання з Кодексу етики та комплаєнсу;
- усі повідомлення, отримані через систему Speak Up, розглядаються незалежними підрозділами;
- усі контрагенти високого ризику проходять процедури комплаєнс-перевірки.

Фактично комплаєнс перестав бути виключно юридичною функцією та став складовою корпоративного управління, що забезпечує мінімізацію операційних, репутаційних та корупційних ризиків (*Kyivstar, 2025*).

Ще одним із прикладів розвитку комплаєнс-менеджменту у приватному секторі України є компанія ДТЕК. До впровадження сучасної комплаєнс-системи контроль ризиків здійснювався переважно в межах окремих функціональних підрозділів. Подальше впровадження Кодексу етики, антикорупційної програми, системи повідомлення про порушення та цифрових процедур внутрішнього контролю дозволило інтегрувати комплаєнс у загальну систему корпоративного управління. За даними ESG-звіту ДТЕК, у 2024 році 100 % працівників, визначених як такі, що належать до категорій підвищеного комплаєнс-ризик, пройшли обов'язкове навчання з питань етики та антикорупційного законодавства. Компанія також здійснює комплексну перевірку високоризикових контрагентів та використовує ризик-орієнтований підхід до внутрішнього контролю (*Dtek Compliance Programme, 2024*).

Таблиця 3. Аналітична оцінка результатів впровадження комплаєнс-менеджменту в українських компаніях

Компанія	До впровадження	Після впровадження	Показники
НАК «Нафтогаз України»	Відсутність комплексної комплаєнс-системи	Інтегрований комплаєнс, due diligence, механізм викривачів	100 % навчання працівників груп ризику
Київстар	Окремі процедури контролю	Комплексна система комплаєнсу VEON	100 % нових працівників проходять навчання
ДТЕК	Фрагментарний контроль ризиків	Ризик-орієнтована комплаєнс-система	100 % навчання працівників груп ризику

Джерело: авторська розробка

Аналіз української практики дозволяє зробити висновок, що протягом останніх років комплаєнс-менеджмент поступово трансформується із переважно антикорупційного механізму у комплексну систему корпоративного управління. Якщо на початкових етапах основна увага приділялася розробленню кодексів етики та внутрішніх політик, то сучасний етап характеризується інтеграцією комплаєнс-ризиків до системи стратегічного управління підприємствами, впровадженням цифрових каналів повідомлення про порушення, процедур due diligence, автоматизованого моніторингу та регулярного навчання персоналу. Водночас аналіз показує, що українські компанії поки що значно рідше розкривають кількісні показники ефективності комплаєнс-систем, ніж міжнародні корпорації, що ускладнює об'єктивне оцінювання результативності їх функціонування.

Висновки (Conclusions)

Проведене дослідження засвідчило, що в сучасних умовах комплаєнс-менеджмент трансформувалася із сукупності процедур контролю за дотриманням законодавства у стратегічний інструмент корпоративного управління, який забезпечує мінімізацію правових, фінансових, репутаційних та операційних ризиків. Аналіз наукових праць дозволив встановити, що ефективність комплаєнс-систем визначається не лише наявністю внутрішніх політик чи сертифікації відповідно до міжнародних стандартів, а передусім рівнем їх інтеграції у бізнес-процеси, корпоративну культуру, систему управління ризиками та процес прийняття управлінських рішень.

За результатами аналізу міжнародних досліджень встановлено, що сучасні підходи до оцінювання ефективності комплаєнс-менеджменту дедалі більше ґрунтуються на використанні кількісних індикаторів, цифрової аналітики та статистичних моделей. Досвід Aguas de Cartagena підтвердив статистично значущий позитивний вплив впровадження стандарту ISO 37001 на систему корпоративного управління ($R^2 = 81,02\%$), тоді як приклади Microsoft, Sanofi та Domino's Pizza продемонстрували результативність використання аналітики даних, цифрового моніторингу, поведінкових показників та KPI для оцінювання ефективності комплаєнс-функції. Це свідчить про поступовий перехід міжнародної практики від формального контролю до системи безперервного вимірювання результативності комплаєнсу.

Порівняльний аналіз української практики засвідчив, що провідні компанії, зокрема НАК «Нафтогаз України», Київстар та ДТЕК, активно впроваджують комплексні комплаєнс-програми, інтегруючи антикорупційні політики, механізми повідомлення про порушення, процедури перевірки контрагентів, системи навчання персоналу та ризик-орієнтований підхід до управління. Водночас результати дослідження Української комплаєнс-асоціації, European Business Association та International Compliance Association свідчать, що, незважаючи на позитивну динаміку розвитку, рівень практичної зрілості комплаєнс-функції в Україні поки що поступається провідним міжнародним практикам, насамперед у частині використання кількісних показників оцінювання ефективності.

У ході дослідження встановлено, що однією з ключових проблем розвитку комплаєнс-менеджменту в Україні є недостатній рівень публічного розкриття інформації щодо результативності функціонування комплаєнс-систем. Більшість організацій оприлюднює відомості про впровадження окремих комплаєнс-інструментів, однак значно рідше використовує систему кількісних KPI, що ускладнює проведення об'єктивної аналітичної оцінки їх ефективності та порівняння із міжнародною практикою.

Практичне значення проведеного дослідження полягає в узагальненні міжнародного та українського досвіду оцінювання ефективності комплаєнс-менеджменту із використанням статистичних індикаторів, що може бути використано під час вдосконалення корпоративних систем управління, розроблення внутрішніх політик комплаєнсу, а також формування методичних підходів до оцінювання результативності комплаєнс-функції в українських організаціях.

Перспективним напрямом подальших наукових досліджень є розроблення уніфікованої системи кількісних показників (KPI) оцінювання ефективності комплаєнс-менеджменту, адаптованої до особливостей діяльності українських підприємств різних галузей економіки, а також формування методики комплексної аналітичної оцінки рівня зрілості комплаєнс-систем на основі міжнародних стандартів корпоративного управління та управління ризиками.

Конфлікт інтересів (Conflicts of interest)

Автор заявляє про відсутність конфлікту інтересів

Фінансування (Funding)

Це дослідження не отримало зовнішнього фінансування

Література (References)

- AGUAS DE CARTAGENA “BLINDADA” POR EL SISTEMA DE GESTIÓN ANTISOBORNO ISO 37001 (2020). URL: <https://elgrifonoticias.com/2020/09/16/aguas-de-cartagena-blindada-por-el-sistema-de-gestion-antisoborno-iso-37001/>
- Betin, Dr. (2025). Impacto de la implementación de la norma NTC/ISO 37001 en la ética y el cumplimiento organizacional: un análisis empírico en Aguas de Cartagena S.A. Impact of the implementation of the NTC/ISO 37001 standard on ethics and organizational compliance: an empirical analysis in Aguas de Cartagena S.A. *Revista Multidisciplinar Epistemología de las Ciencias*. 2. 1132-1165. URL https://www.researchgate.net/publication/394787834_Impacto_de_la_implementacion_de_la_norma_NTCISO_37001_en_la_etica_y_el_cumplimiento_organizacional_un_analisis_empirico_en_Aguas_de_Cartagena_SAImpact_of_the_implementation_of_the_NTCISO_37001_standard/citation/download
- Castro-Suárez G. C. (2023) El apel de la ética en la toma de decisiones empresariales. *Nexus Revista de Investigación Científica y Educativa*. Vol. 2. No. 1. P. 27–31.
- Crane A., Matten D. (2016) *Business Ethics: Managing Corporate Citizenship and Sustainability in the Age of Globalization*. 4th ed. Oxford: Oxford University Press, 624 p.
- Code of Corporate Ethics Joint Stock Company “National Joint Stock Company “Naftogaz of Ukraine”(2024) . URL: <https://www.naftogaz.com/short/b45b5fd4>
- Domino’s modernizes ethics & Compliance training with tailored, global courses. (2026). URL: <https://lrn.com/case-studies/dominos>
- DTEK COMPLIANCE PROGRAMME 2024-2026 (2024). URL: <https://dtek.com/en/sustainable-development/policies-and-statements/ethics-compliance/dtek-compliance-programme/>
- EBA Follow-up Report (2026) URL: <https://www.eba.europa.eu/publications-and-media/press-releases/eba-publishes-follow-report-ict-risk-assessment-under-supervisory-review-and-evaluation-process>
- European Business Association (EBA) (2021) та International Compliance Association (ICA), *Compliance & Corporate Ethics Benchmark: Ukraine vs United Kingdom*, URL: <https://www.int-comp.org/insight/european-business-association-and-international-compliance-association-compliance-and-corporate-ethics-benchmark-identifies-trends-between-ukraine-and-the-uk/>
- Ferrell O. C., Fraedrich J., Ferrell L. (2017) *Business Ethics: Ethical Decision Making and Cases*. 12th ed. Boston: Cengage Learning. 528 p.
- Goodell E. (1994) Ethics and employee perceptions of corporate ethical standards. *Journal of Business Ethics*. 1994. Vol. 13. №. 10. P. 799–807.
- Haugen F. (2024) *La verdad sobre Facebook: Mi lucha por la transparencia*. Barcelona: Editorial Crítica, 416 p.

- Horbenko H. (2026) Finmonitorynh vykhodyt za mezhi bankiv: do choho hotuvatysia biznesu. URL: <https://eba.com.ua/finmonitoryng-vyhodyt-za-mezhi-bankiv-do-chogo-hotuvatysia-biznesu/>
- Kaptein M. (2015) The effectiveness of ethics programs: The role of scope, composition and sequence. *Journal of Business Ethics*. Vol. 132. No. 2. P. 415–431.
- Kogut B., Corrier J. (1994) Code of ethics and ethical judgments: An empirical study. *Journal of Business Ethics*. Vol. 13. No. 11. P. 835–842.
- Kyivstar Sustainability Report (2025). Code of Ethics, VEON Code of Conduct. URL: <https://investors.kyivstar.ua/static-files/43e281ed-94d0-435e-90b7-ec78a928def7>
- Mendoza-Betín D. J. A. (2025) Impact of Implementing the NTC/ISO 37001 Standard on Ethics and Organizational Compliance: An Empirical Analysis in Aguas de Cartagena. *Multidisciplinary Journal of Epistemology of Science*. 2025. Vol. 2. No. 3. P. 1132–1165. <https://doi.org/10.71112/3h4wwx87>
- Mendoza-Betín J. A. (2021) Transferencia de conocimiento: El caso del grupo Suez y Aguas de Cartagena S.A. E.S.P. "Acuacar". *Project Design and Management*. Vol. 3. № 2.
- Pierri H. (2020) La ética en la toma de decisiones. *Global Strategy Report*. №. 34.
- Prioritizing ethics and integrity: How Microsoft uses data analytics to fight corruption (2026). URL: <https://www.pwc.com/us/en/library/case-studies/ethics-and-integrity-as-the-priority-how-microsoft-uses-data-analytics-to-fight-corruption.html>
- Rottig D., Koufteros X., Umphress E. (2011) The impact of organizational culture on ethical decision-making. *Journal of Business Ethics*. Vol. 99. № 4. P. 609–621.
- Ruiz P., Martínez R., Rodrigo J. (2015). The influence of ethical codes on employees' ethical behavior. *Journal of Business Ethics*. Vol. 128. №. 3. P. 681–693.
- Sanofi elevates compliance with data-driven learning analytics. (2026). URL: <https://lrn.com/case-studies/sanofi>
- Stöber T., Kotzian P. (2019). Design matters: On the impact of compliance program design on corporate ethics. *Business Research*. Vol. 12. No. 2. P. 673–700. <https://doi.org/10.1007/s40685-018-0075-1>
- Sustainability Statement Chapter 3 of 2025 Document d'enregistrement universel (2025). URL: <https://www.sanofi.com/assets/dotcom/content-app/publications/esg-reports/sanofi-sustainability-statement-2025.pdf>