

УДК 338.439.6(477)
DOI: 10.60022/3(1)-23S

Мельник Степан Іванович

доктор економічних наук, професор
заступник декана факультету № 2
Львівський державний університет внутрішніх справ, Україна

Melnyk Stepan

Doctor of Economics, Professor
Deputy Dean of Faculty No. 2
Lviv State University of Internal Affairs, Ukraine
ORCID: 0000-0003-3782-5973

Яремчук Ростислав Євгенович

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
кафедра менеджменту та економічної безпеки
Львівський державний університет внутрішніх справ, Україна

Yaremchuk Rostyslav

PhD student
Department of Management and Economic Security,
Lviv State University of Internal Affairs, Ukraine
ORCID: 0000-0002-3781-2374

ЗАПОБІГАННЯ КОРУПЦІЇ В ПРИВАТНОМУ СЕКТОРІ ШЛЯХОМ ФОРМУВАННЯ КОМПЛАЄНС-СИСТЕМ

Анотація. Історичний досвід доводить, що корупція не може бути повністю ліквідована. Прийнятною є ситуація, коли ця загроза має обмежений вплив на соціально-економічні процеси в країні. В Україні спостерігається певний прогрес у веденні антикорупційної діяльності. Стимулюючий імпульс формується за рахунок тиску країн-партнерів та зростаючого незадоволення суспільства. Поступ реалізований у формі розбудови спеціалізованих антикорупційних органів. Досвід інших країн, зокрема тих, де сформована «скандинавська» модель антикорупційної діяльності, засвідчує, що позитивні результати забезпечуються перш за все за ініціативи знизу, тобто виходячи з нульової толерантності громадян. Консолідації суспільних ініціатив сприяє комплаєнс як складова системи управління суб'єктами господарювання. В межах безпекової ієрархії (особа – підприємство – галузь та регіон – держава) комплаєнс забезпечує запобігання корупції в приватному секторі, тим самим покращуючи результативність антикорупційної діяльності та зменшуючи вплив корупції на економічну безпеку держави.

Ключові слова: корупція в приватному секторі, комплаєнс, антикорупційна діяльність, загроза, культура доброчесності, економічна безпека держави

PREVENTION OF CORRUPTION IN THE PRIVATE SECTOR THROUGH THE FORMATION OF COMPLIANCE SYSTEMS

Abstract. Historical experience shows that corruption cannot be completely eliminated. An acceptable situation is one in which this threat has a limited impact on the socio-economic processes of a country. In Ukraine, a certain degree of progress in anti-corruption activities can be observed. The driving impulse is formed by pressure from partner countries and growing public dissatisfaction. This progress has been implemented in the form of establishing specialized anti-corruption bodies. The experience of other countries, in particular those where the “Scandinavian” model of anticorruption activity has been formed, demonstrates that positive results are ensured primarily through bottom-up initiatives, that is, based on zero tolerance on the part of citizens. The consolidation of public initiatives is facilitated by compliance as a component of the management system of business entities. Within the security hierarchy (individual – enterprise – industry and region – state), compliance ensures the prevention of corruption in the private sector, thereby improving the



effectiveness of anti-corruption activities and reducing the impact of corruption on the economic security of the state.

The purpose of the article is to outline the modern perception of compliance, followed by substantiating the author's position regarding the main components of such a system, based on the priority of combating corruption in the private sector.

To form the theoretical foundations for creating compliance systems, the following methods were used: induction and deduction, comparison and systematization — in studying the essential characteristics of the term “compliance”; synthesis and analysis — for a critical review of existing approaches to compliance classification; morphological analysis — to clarify the components of compliance systems; abstract-logical method — for theoretical generalizations and research conclusions.

The expediency of perceiving compliance as a system is substantiated, within which there is a combination of goals, objectives, principles, functions, and methods that determine the course of internal processes in accordance with legally established norms and internal corporate regulations, with a focus on reducing compliance risks and ensuring effective anti-corruption activities. The content of the basic components is detailed with clarification of parameters related to the prevention of corruption in the private sector

Keywords: *corruption in the private sector; compliance, anti-corruption activity, threat, culture of integrity, economic security of the state.*

Постановка проблеми. Звичним є сприйняття корупції як однієї з ключових перепон для розвитку України. Друга фаза війни з РФ ситуацію погіршила як через часткову трансформацію цієї загрози для економічної безпеки держави, зокрема в частині розкрадання й неефективного використання гуманітарної, фінансової та військової допомоги, так розгляд країнами-партнерами результативності антикорупційної діяльності як критерію, що визначає рівень допомоги, в тому числі в ході післявоєнної відбудови. Безперечним є той факт, що проблема корупції для України залишається незмінно пріоритетною як і те, що обставини підштовхують до розвитку спеціалізованих антикорупційних органів із демонструванням суспільству та іноземним партнерам прогресу в результативності їх діяльності. Водночас досвід країн із «скандинавською» моделлю антикорупційної діяльності вказує на не меншу важливість заходів в приватному секторі, завдяки чому формується нетерпимість до «ділової» корупції. Фактично, на відміну від інших країн, питання корупції в приватному секторі України перебуває на другому плані, що можна вважати упущенням та широким полем для приведення наукових розвідок, зокрема в частині розроблення методичних засад створення комплаєнс-систем в умовах кожного суб'єкта господарювання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання запровадження комплаєнсу з метою зменшення впливу такої загрози як корупція на економічну безпеку пов'язаних ієрархічних рівнів підприємства та держави розглядаються в публікаціях таких дослідників як М. Баер [4], А. Волошенко [7], С. Гріффіт [6], М. Мажаровський [8–9], О. Овсієнко [10], І. Пальцун [5] та інших. Науковці також сконцентрували свою увагу на питаннях адаптації іноземного досвіду, виходячи з особливостей національної моделі корупції та високих темпами її трансформації, зокрема під впливом військових дій.

Мета статті полягає в окресленні сучасного сприйняття комплаєнсу з наступним обґрунтуванням авторської позиції щодо основних складових такої системи, виходячи із пріоритетності протидії корупції в приватному секторі.

Виклад основного матеріалу. Термін «комплаєнс» для більшості наукових та бізнес-кіл України і сьогодні є порівняно новим. В найбільш загальному розумінні йдеться про дотримання встановлених законодавством та внутрішніми положеннями норм провадження господарської діяльності, що для більшості українських підприємств, які повсякчасно борються за виживання, є актуальним, але не першочерговим. Іншим визначальним моментом є те, що і в умовах економічно розвинутих країн етап виникнення й розвитку комплаєнсу є доволі коротким. Перші спроби практичного застосування відбулися у 1931 році в США в умовах компанії «Bureau of Chemistry», співробітники якої розробили правила комплаєнсу. Обов'язковість впровадження була надана законом 1977 року за назвою «Про корупцію за кордоном», що вказує на початкову значимість комплаєнс-систем саме в антикорупційній боротьбі, а не типово сприйняття їх як аналога внутрішнього контролю. В основі сучасного розуміння лежить тлумачення з довідникової літератури, де йдеться про «...дію у відповідності до запиту, правила чи вказівки» [1], при цьому виходячи із усієї сукупності діючих обмежень і обов'язковості починаючи від власників і завершуючи кожним найманим працівником, незалежно від кваліфікації й тривалості трудової взаємодії з підприємством. В напрацюваннях міжнародних організацій [2], поруч з вказаними аспектами, комплаєнс позиціонується як незалежна функція, яка цільово спрямована на виявлення, оцінювання й зменшення комплаєнс-ризиків (ймовірні санкції й втрати через порушення законодавчо

затверджених норм функціонування), реалізація якого може зашкодити функціонуванню й розвитку компанії.

В Україні початковий імпульс в сприйнятті комплаєнсу був реалізований в банківському секторі завдяки Положенню про організацію внутрішнього контролю, де зміст вказаного поняття лаконічно визначено як «...дотримання банком законодавчих актів, ринкових стандартів, а також стандартів та внутрішніх документів банку, у тому числі процедур» [3]. Таке трактування відповідає суті комплаєнсу, але для приватного сектору важливим є врахування специфіки економічної діяльності кожного суб'єкта. Цінна варіативність міститься в публікаціях науковців, що демонструє розвиток початкової ідеї, додавання функціональності й імплементацію в систему діючого бізнесу.

Виконане узагальнення дало змогу виокремити ряд ключових засад широкого впровадження комплаєнс-систем. Так, М. Баер [4, с. 10] доводить, що створення такої системи є свідченням для суб'єктів зовнішнього середовища, що організація вживає усіх необхідних заходів для провадження господарської діяльності в межах законодавчого поля. І. Пальцун [5, с. 135] відносить таку систему до елементів корпоративної політики з ціллю зменшення репутаційних ризиків, які можуть виникати через порушення внутрішніх норм співробітниками. С. Гріффіт [6, с. 2078] пропонує практичне застосування комплаєнсу як інструменту задля адаптування внутрішніх процесів до змін зовнішнього середовища, зокрема в частині державного регулювання приватного сектору. Актуальною є позиція А. Волошенко, яка розглядає комплаєнс як «...набір принципів, правил і методів протидії корупційним зловживанням» [7, 407]. Виявлені відмінності в поглядах ілюструють активну фазу наукових розвідок. В окремих випадках присутня фрагментарність, тобто вузьке цільове спрямування, але в поєднанні формується цілісне бачення про обов'язкову систему, яка являє собою поєднання мети, завдань, принципів, функцій й методів, що визначають хід внутрішніх процесів у відповідності до законодавчо встановлених норм та прийнятих в межах підприємства положень з орієнтацією на зменшення комплаєнс-ризиків та результативного провадження антикорупційної діяльності. Авторське бачення відмінне використанням системного підходу із чітким окресленням основних компонентів, а також встановленням обмежень у формі норм чинного законодавства й внутрішніх положень та конкретизації цільової орієнтації, яка передбачає провадження антикорупційної діяльності на мікрорівні. Безсумнівно, що таке трактування не можна вважати вичерпним, але воно демонструє бажання об'єднати існуючі погляди шляхом ліквідації прогалин й суперечливих моментів.

Поточний етап характеризується формуванням бачення практичних моментів застосування комплаєнсу в банківській сфері, але також наявні розробки щодо можливої його класифікації. Перший варіант передбачає вирізнення таких видів як «...антикорупційний, податковий, корпоративний та трудовий» [8, с. 205]. Інший варіант формує види за економічним спрямуванням діяльності підприємства або ключовими завданнями. Одна з варіацій такого підходу зводиться до протидії основним формам корупції в приватному секторі. Визначальним є той факт, що обидва варіанти класифікації в певній мірі дотичні до проблематики антикорупційної діяльності, що черговий раз доводить вірність поставленого в дослідженні завдання з орієнтацією саме на комплаєнс-системи.

В публікації М. Можаровського запропоновано розглядати антикорупційний комплаєнс як «...комплекс заходів, що визначається внутрішніми приписами суб'єкта господарювання з метою забезпечення відповідності його діяльності вимогам антикорупційного законодавства та унеможливлення вчинення посадовими особами відповідного суб'єкта господарювання корупційних правопорушень» [9, с. 140]. Виконане порівняння із іншими видами в межах першого варіанту класифікації, вказало на умовну відмінність. Окрім цього, основні форми корупції в приватному секторі (комерційний підкуп, зловживання службовим становищем, розкладання активів, хабарництво, відмивання доходів тощо) методично синхронізуються не лише з антикорупційним комплаєнсом, але й іншими його видами, зокрема трудовим в питанні використання службового становища та порушення положень законодавства про працю. Спираючись на ці моменти вважаємо, що будь-який варіант класифікації прийнятний, але методичне розроблення, зокрема в частині запобігання корупції в приватному секторі, доцільно виконувати, виходячи з цілісності комплаєнс-систем. У відповідності до цієї умови нами визначено зміст основних складових такої системи, тобто мети, завдань, принципів, функцій й методів.

Вважаємо, що метою комплаєнс-системи є забезпечення стабільного функціонування й розвитку підприємства шляхом системного дотримання законодавчих, регуляторних, етичних й внутрішніх корпоративних вимог з метою мінімізації комплаєнс-ризиків для стійкості й конкурентоспроможності бізнесу. Визначена мета є підставою для уточнення завдань, які полягають в:

- ідентифікації, оцінюванні та відстеженні зміни рівня комплаєнс-ризиків;
- приведення параметрів діяльності підприємства до вимог законодавства;
- формування, запровадження й контролю за дотриманням внутрішньої політики, стандартів, положень і правил;

- запобігання усім формам корупції в приватному секторі;
- своєчасне реагування на порушення внутрішніх правил персоналом;
- пропагування нетерпимості до будь-яких проявів корупції та формування культури доброчесності;
- встановлення й контролювання дотримання персоналом етичних норм поведінки;
- захист репутації й корпоративних інтересів.

Виконання завдань повинно відбуватися за дотримання принципів. Доволі чітко перелік необхідних принципів обґрунтував М. Можаровський, але окремі позиції можна вважати дискусійними, зокрема коли йдеться про «...забезпечення економічної рівноправності та взаємозалежності ресурсного забезпечення», що суперечать практиці ведення бізнесу та встановлюють не виправдані умови для запровадження комплаєнсу [8, с. 205]. Наш варіант переліку основних принципів включає:

- законності, тобто досягнення цілей виключно у відповідності до норм чинного законодавства;
- системності, згідно якого комплаєнс-система є підсистемою економічної безпеки підприємства;
- незалежності, що повинна проявлятися у високій автономності задля контролю й виконання антикорупційних заходів;
- безперервності, що полягає в постійному удосконаленні.

О. Овсієнко у своїй публікації обґрунтовує певний перелік функцій для комплаєнсу, окремі позиції якого можна вважати дискусійними, адже йдеться про «...управління ризиками, підвищення рівня капіталізації бізнесу, дисциплінування менеджменту та найманих працівників, оновлення стратегії компанії та інші» [10, с. 180]. На нашу думку, йдеться про недопустиме розширення сектору комплаєнсу за рахунок інших компонентів системи управління, що не забезпечує результативності через асиметрію. Сформований нами перелік функцій взаємопов'язаний з метою та завданнями, тому включає:

- превентивну, яка полягає в запобіганні порушенням та обмеженню рівня комплаєнс-ризиків;
- контрольну, що реалізується через постійний моніторинг дотримання вимог;
- інформаційно-аналітичну, котра виконується через отримання, узагальнення й аналізування даних;
- освітню, яка спрямована на покращення обізнаності персоналу, зокрема в питаннях корупційних правопорушень;
- захисну, що визначає хід виконання заходів для захисту репутації й підтримки довіри стейкхолдерів.

Реалізація перелічених функцій можлива за умови результативного використання таких методів як:

- організаційні (розподіл повноважень, порівняння груп або об'єктів за доброчесністю, приналежністю до груп ризиків тощо);
- аналітичні (аналіз, синтез, порівняння та прогнозування комплаєнс-ризиків);
- інформаційні (отримання, перевірка, узагальнення, аналізування й зберігання даних);
- освітні (навчання, тренінги, курси, інструктаж тощо);
- дисциплінарні (зауваження, догана, звільнення тощо);
- мотиваційні (надбавки, доплати, премії, пільги, відзначення заслуг, надання самостійності, гнучкий графік роботи тощо).

Узагальнюючи доцільно ще раз підкреслити, що комплаєнс-система повинна бути інтегрованою у всі управлінські процеси з метою захисту корпоративних інтересів, зокрема шляхом запобігання корупції в приватному секторі.

Висновки. Для України питання боротьби з корупцією було і залишається актуальним. Поточний етап відзначається розбудовою спеціалізованих антикорупційних органів. Отримані результати мають значення, але не дозволяють зменшити суттєвість впливу цієї загрози на економічну безпеку держави. Не у формі альтернативного варіанту, а з метою ліквідації наявних упущень розроблено теоретичні засади створення комплаєнс-систем для запобігання корупції в приватному секторі. Подальші дослідження доцільно спрямувати на вертикальну й горизонтальну інтеграцію комплаєнс-систем для консолідації зусиль в боротьбі з корупцією.

Література

1. Compliance. Cambridge Dictionary Online. URL: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/compliance>. (дата звернення 03.01.2026)
2. Basel Committee on Banking Supervision: Compliance and the compliance function in banks, april 2005. URL: <http://www.bis.org/publ/bcbs113.htm>. (дата звернення 03.01.2026)
3. Положення про організацію внутрішнього контролю в банках України : Постанова Правління

НБУ 29.12.2014 №867. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0867500-14#Text> (дата звернення 03.01.2026)

4. Baer Miriam H. Governing Corporate Compliance. *Boston College Law Review*. 2009. Vol. 50. № 1. URL: <https://ssrn.com/abstract=1474291> (дата звернення: 02.01.2026)

5. Пальцун І. М. Compliance-політика як складова корпоративної культури підприємства. *Торгівля та ринок України*. 2013. Вип. 35. С. 134–141.

6. Griffith Sean J. Corporate Governance in an Era of Compliance. *William & Mary Law Review*. 2016. Vol. 57. № 6; URL: <https://ssrn.com/abstract=2766661> (дата звернення: 03.01.2026).

7. Волошенко А. В. Комплаєнс-практика як превентивний метод боротьби з корупцією. *Актуальні проблеми економіки*. 2014. № 7. С. 405–413.

8. Можаровський М. Ю. Комплаєнс суб'єкта господарювання: поняття, види та принципи. *Часопис Київського університету права*. 2021. №2. С. 204–208.

9. Можаровський М. Ю. Теоретико-правовий аналіз визначення поняття «комплаєнс» та його видів. *Право*. 2021. №2. С. 139–148.

10. Овсієнко О. В. Комплаєнс у бізнес-адмініструванні та його роль у створенні ефективних норм господарської поведінки. *Економічний простір*. 2018. №134. С. 173–185.

References

1. Cambridge Dictionary Online (2026) Compliance. Available at: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/compliance>. (accessed 03 January 2026).

2. Basel Committee on Banking Supervision: Compliance and the compliance function in banks, april 2005. Available at: <http://www.bis.org/publ/bcbs113.htm>. (accessed 03 January 2026).

3. Pravlinnia NBU (2014) *Polozhennia pro orhanizatsiiu vnurishnoho kontroliu v bankakh Ukrainy* [Regulations on the organization of internal control in banks of Ukraine]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0867500-14#Text> (accessed 03 January 2026).

4. Baer Miriam H. (2009) Governing Corporate Compliance. *Boston College Law Review*. Vol. 50. № 1. Available at: <https://ssrn.com/abstract=1474291> (accessed 02 January 2026).

5. Paltsun I. M. (2013) Compliance-polityka yak skladova korporatyvnoi kultury pidpriemstva [Compliance policy as a component of the corporate culture of the enterprise]. *Torhivlia ta rynek Ukrainy* [Trade and market of Ukraine], vol. 35, pp. 134–141.

6. Griffith Sean J. (2016) Corporate Governance in an Era of Compliance. *William & Mary Law Review*, vol. 57, no 6. Available at: <https://ssrn.com/abstract=2766661> (accessed 03 January 2026).

7. Voloshenko A. V. (2014) Komplaiens-praktyka yak preventyvnyi metod borotby z koruptsiieiu [Compliance practices as a preventive method of combating corruption]. *Aktualni problemy ekonomiky* [Current economic problems], no. 7, pp. 405–413.

8. Mozharovskyi M. Yu. (2021) Komplaiens subiekta hospodariuvannia: poniattia, vydy ta pryntsypy [Business entity compliance: concepts, types and principles]. *Chasopys Kyivskoho universytetu prava* [Journal of the Kyiv University of Law], no. 2, pp. 204–208.

9. Mozharovskyi M. Yu. (2021) Teoretyko-pravovyi analiz vyznachennia poniattia «komplaiens» ta yoho vydiv [Theoretical and legal analysis of the definition of the concept of “compliance” and its types]. *Pravo* [Right], no.2, pp. 139–148.

10. Ovsienko O. V. (2018) Komplaiens u biznes-administruvanni ta yoho rol u stvorenni efektyvnykh norm hospodarskoï povedinky [Compliance in business administration and its role in creating effective norms of business behavior]. *Ekonomichnyi prostir* [Economic space], no. 134, pp. 173–185.

Отримано: 04.01.2026

Прийнято до публікації: 14.01.2026

Опубліковано: 15.01.2026