

**Міністерство освіти і науки України**

**Київський національний економічний університети імені Вадима Гетьмана**

**КОМПЛАЄНС  
У ДОСЯГНЕННІ  
ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ**

**Збірник матеріалів**

**I Всеукраїнської науково-практичної конференції**

**м. Київ  
07 травня 2025 р.**

## ЗМІСТ

<b>СЕКЦІЯ 1. КОМПЛАСНС В РІЗНИХ СЕКТОРАХ ЕКОНОМІКИ У ДОСЯГНЕННІ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ: НАЙКРАЩІ ПРАКТИКИ, ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ .....</b>	<b>10</b>
<b>БРАТУСЬ Іван</b> РОЛЬ КОМПЛАСНСУ У ВПРОВАДЖЕННІ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЦІЛЕЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ПІД ВПЛИВОМ КОНЦЕПЦІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ .....	10
<b>ГЛЄБОВА Алла, МАКСИМЕНКО Сергій</b> КОМПЛАСНС ПОЛІТИКА ЯК ІНСТРУМЕНТ РЕАЛІЗАЦІЇ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ .....	15
<b>ГОНЧАРЕНКО Наталія</b> КОМПЛАСНС-МЕНЕДЖМЕНТ В ОРГАНІЧНОМУ ВИРОБНИЦТВІ ПРОДУКЦІЇ РОСЛИННИЦТВА .....	20
<b>ЗУБАР Іван, ГРИГОРЯН Ашот</b> РОЛЬ КОМПЛАСНС-МЕНЕДЖМЕНТУ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ПРОДОВОЛЬЧОЇ БЕЗПЕКИ .....	25
<b>ЗУБАР Іван, ХАРИТОНОВИЧ Аліна</b> РОЛЬ СТАЛОГО РОЗВИТКУ АГРОБІЗНЕСУ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ПРОДОВОЛЬЧОЇ БЕЗПЕКИ .....	29
<b>КОРЖЕНІВСЬКА Наталія, ПОНОМАРЕНКО Євген</b> КОМПЛАСНС У СФЕРІ ВІДНОВЛЮВАНОЇ ЕНЕРГЕТИКИ ТА ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ РЕГІОНІВ .....	33
<b>КУРАНДА Антон</b> ПРОБЛЕМИ ОЦІНЮВАННЯ ЗМІНИ ПОПИТУ НА РОБОЧУ СИЛУ В СУЧАСНІЙ ЕКОНОМІЦІ УКРАЇНИ .....	37
<b>МІЩЕНКО Дмитро, МІЩЕНКО Людмила</b> КОМУНІКАЦІЙНІ КОМПЕТЕНТНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В СУЧАСНИХ УМОВАХ .....	40
<b>МУСІЄЦЬ Тетяна, ОЛЬШЕВСЬКА Ірина</b> СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНА ЗАХИЩЕНІСТЬ МІГРАНТІВ В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ .....	43
<b>НІКІШИНА Оксана</b> ВПЛИВ КОМПЛАСНСУ НА ФОРМУВАННЯ ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОСИСТЕМИ АГРОПРОМИСЛОВИХ РИНКІВ УКРАЇНИ .....	47
<b>НИКОНЮК Катерина</b> РОЛЬ УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕСУ У ДОСЯГЕННІ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ .....	52
<b>ОСАДЧИЙ Максим</b> КОМПЛАСНС У МОРСЬКИХ ПОРТАХ: АНАЛІЗ НАЙКРАЩИХ ПРАКТИК ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОЛОГІЧНОЇ СТІЙКОСТІ .....	56
<b>РИБАЛЬЧЕНКО Сергій</b> ІНТЕГРАЦІЯ КОМПЛАСНС-ПІДХОДІВ У СТРАТЕГІЮ БЕЗПЕКОВОГО РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОГО ВИРОБНИЦТВА .....	59
<b>СИРМАМІЇХ Ірина, СИРМАМІЇХ Віктор</b> АНТИКОРУПЦІЙНИЙ КОМПЛАСНС В ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ СИСТЕМИ МІНІСТЕРСТВА ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ .....	64
<b>СТРАПЧУК Світлана, ПОДЛЕПНА Поліна</b> КОМПЛАСНС І СТАЛИЙ РОЗВИТОК В ЕКОНОМІЦІ: KEYС КОМПАНІЇ «КЕРНЕЛ» .....	67
<b>ТЕПЛЮК Марія</b> КОМПЛАСНС ЯК ФАКТОР ЗНИЖЕННЯ ЕНТРОПІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ В ТРАНСЦЕНДЕНТНІЙ ЕКОНОМІЦІ .....	70
<b>СЕКЦІЯ 2. РЕГУЛЯТОРНЕ СЕРЕДОВИЩЕ КОМПЛАСНСУ: ОСОБЛИВОСТІ НАЦІОНАЛЬНОГО ЗАКОНОДАВСТВА І ГАРМОНІЗАЦІЯ З МІЖНАРОДНИМИ СТАНДАРТАМИ .....</b>	<b>74</b>
<b>ДЕРКАЧ Сергій</b> ДОБРОЧЕСНІСТЬ В ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ .....	74
<b>ДОРОХІНА Аліса</b> КОМПЛАСНС В УКРАЇНІ: ВИКЛИКИ ТА ГАРМОНІЗАЦІЯ З МІЖНАРОДНИМИ СТАНДАРТАМИ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ .....	77

**Алла ГЛЄБОВА,**

канд. екон. наук, доцент, доцентка кафедри менеджменту і логістики  
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»

ORCID 0000-0002-7030-948X

[alliaglebova@gmail.com](mailto:alliaglebova@gmail.com)

**Сергій МАКСИМЕНКО,**

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,  
освітня програма «Менеджмент»  
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»

ORCID 0009-0004-9735-1882

[usernbu@meta.ua](mailto:usernbu@meta.ua)

## **КОМПЛАЄНС ПОЛІТИКА ЯК ІНСТРУМЕНТ РЕАЛІЗАЦІЇ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ**

**Актуальність.** В умовах стрімкого впровадження інформаційно-комунікаційних технологій та процесів глобалізації актуалізується питання співпраці та взаємодії між організаціями, організаціями і стейкхолдерами в умовах VUCA-середовища. Адже, у цьому середовищі здійснювати управління, будувати систему менеджменту стає складніше, виникає потреба у стратегічному мисленні, здатності швидко ухвалювати та приймати рішення, ризикувати, але зважено. Однак, і цього нині стає не достатньо. Адже ступінь невизначеності, неоднозначності, та мінливості факторів в інформаційно насиченому середовищі зростає та створює передумови для VANI-середовища, де відбувається формування великої кількості даних, які посилюють роль і значення репутаційних ризиків.

Репутація в умовах інтенсивного розвитку інформаційно-комунікаційних товарів стає ключовим фактором успіху від якого залежать фінансові результати, інвестиційна діяльність та рейтингові показники організацій. Це, в свою чергу, обумовлює потребу у формуванні та реалізації комплаєнс політики, яка дозволяє побудувати систему управління ризиками, що виникають у процесі формування сучасних взаємовідносин із стейкхолдерами в умовах інтенсивного розвитку інформаційно-комунікаційних, цифрових технологій, які генерують та використовують велику кількість даних.

Комплаєнс – це система заходів, процедур, правил та заходів контролю, спрямованих на забезпечення дотримання організацією або працівником законодавства, етичних стандартів, регуляторних вимог та внутрішніх правил [1].

В умовах інформаційно насиченого середовища виникає потреба не просто у впровадженні комплаєнсу, а формуванні політики, яка дозволить не тільки забезпечити виконання законів і правил, запобігти порушенням, мінімізувати ризики, але й зберегти репутацію організації. Оскільки українські організації часто асоціюються із корупцією, закритістю інформації, недобросовісною конкуренцією, то даний інструмент дозволить вирішити наступні завдання:

1) покращити репутацію (дотримання законів, етичних стандартів та норм соціальної відповідальності сприяє створенню довіри і лояльності клієнтів);

2) забезпечити ефективність управління (розробка та впровадження заходів, процедур та контролю щодо стандартів внутрішнього контролю, ефективних систем управління ризиками та стандартів безпеки праці дозволить підвищити ефективність роботи, зменшити помилки та ускладнення);

3) запобігти ризикам (ідентифікація ризиків дозволить мінімізувати їх у сфері фінансів, безпеки, конфіденційності даних, репутації тощо);

4) створення конкурентної переваги (дотримання стандартів етики, прозорість управлінських процесів дозволить підвищити привабливість організації в очах інвесторів, працівників, клієнтів та партнерів).

Це дозволить організації отримати наступні конкурентні переваги (рис.1).



Рисунок 1 - Основні конкурентні переваги, які дозволяє отримати організація від впровадження комплаєнс-політики

*Джерело: узагальнено та складено авторами на основі [2]*

Так, в Україні АТ «Укрзалізниця» почала розбудову дієвої системи комплаєнс-менеджменту з метою забезпечення довгострокового сталого розвитку на засадах дотримання найвищих стандартів доброчесності. Цей досвід вона перейняла у таких світових залізниць як DB CARGO GROUP, Deutsche Bahn (Німеччина), Union Pacific (США), Canadian National Railway Company (Канада) та Société Nationale des Chemins de fer Français (Франція).

Ці залізниці своїм пріоритетом визнають встановлення та дотримання високих стандартів ділової етики, запобігання корупції та проявам корпоративного шахрайства, дотримання прав людини та збереження довкілля. Для досягнення цих цілей на залізницях створені та функціонують підрозділи з комплаєнсу[3]. Всі вони формують комплаєнс-системи (табл. 1).

Таблиця 1 – Комплаєнс-системи світових залізниць

Залізниця	Країна	Сфери регулювання
DB CARGO GROUP	Німеччина	заходи спрямовані на запобігання корупції; шахрайству; зловживання довірою; шахрайству з субсидіями; конфлікту інтересів та дотриманню прав людини, торгових та антирастових норм.
Deutsche Bahn	Німеччина	запобігання корупції, шахрайству та відмивання грошей, вчинених як працівниками Deutsche Bahn ,так і третіми особами, а також антирастовий, податковий та HR (перевірка кандидатів на посади) комплаєнс.
Union Pacific	США	політика етики та ділової репутації, Політика прав людини, Кодекс поведінки постачальників, Політика щодо довкілля тощо;
Canadian National Railway Company	Канада	політика з безпеки, антикорупційна політика, політика захисту від домагань, політика захисту персональної інформації, політика запобігання насильства на робочому місці, політика щодо довкілля, кодекс поведінки постачальника тощо;
Société Nationale des Chemins de fer Français	Франція	впроваджує інноваційні рішення, що враховують екологічні та соціальні проблеми залізничної системи, такі як еко-пасовисько (метод розчистки довкілля біля залізничних шляхів) та «зелені» рейки (скорочення викидів CO2).

*Джерело: узагальнено на основі [3]*

Таким чином, розробка комплаєнс-систем орієнтована на розвиток міжнародної співпраці, розвиток ділової етики, доброчесності, запобігання корупції, підвищення інвестиційної привабливості та посилення корпоративної бізнес-культури.

Також комплаєнс впроваджують і інші організації:

Національний банк України (НБУ) Національний банк України активно впроваджує комплаєнс-політику для забезпечення відповідності фінансових установ вимогам законодавства, а також для боротьби з відмиванням грошей та фінансуванням тероризму.

ПриватБанк розвиває комплаєнс-функцію в рамках забезпечення фінансової прозорості та виконання вимог міжнародних стандартів, таких як протидія відмиванню коштів (AML) та боротьба з фінансуванням тероризму (CFT).

Метінвест Група компаній Метінвест активно інтегрує комплаєнс-політику в свою корпоративну культуру, забезпечуючи належну прозорість в бізнес-процесах, зокрема в закупівлях та фінансових операціях.

Укрексімбанк впроваджує комплаєнс-стандарти з акцентом на дотримання міжнародних вимог у фінансових операціях, включаючи протидію відмиванню грошей та забезпечення корпоративного управління.

Київстар Компанія Kyivstar активно розвиває систему комплаєнсу, фокусуючись на етиці, дотриманні законодавства та міжнародних стандартів у сфері телекомунікацій.

ДТЕК, один з найбільших енергетичних холдингів України, впроваджує комплаєнс-політику для забезпечення відповідності до вимог екологічних, соціальних та управлінських стандартів.

Аграрний холдинг "Миронівський хлібопродукт" (МХП) МХП впроваджує комплаєнс у процесі корпоративного управління, дотримання етичних норм та соціальної відповідальності.

Фармацевтична компанія "Дарниця" Компанія активно працює над впровадженням політики комплаєнсу, спрямованої на забезпечення етики та прозорості в бізнес-процесах, а також відповідності міжнародним стандартам у сфері охорони здоров'я.

Нова Пошта, одна з найбільших логістичних компаній в Україні, розвиває комплаєнс-політику для забезпечення юридичної відповідності в питаннях корпоративної етики, управління конфліктами та прозорості в бізнес-практиках.

Укрнафта активно працює над впровадженням комплаєнс-стандартів у галузі нафтогазовидобутку та управління корпоративними ризиками, зокрема щодо екологічної безпеки та етики ведення бізнесу.

**Висновок.** Таким чином, вивчення практик міжнародних компаній, таких як DB Cargo, Union Pacific, а також українських прикладів, таких як "Укрзалізниця", дозволяє визначити ключові елементи успішного комплаєнс-менеджменту та допомагає створити адаптовану систему для місцевих організацій, яка буде сприяти інтеграції етичних норм і стандартів корпоративного управління. Впровадження комплаєнс-політики на всіх рівнях

управління дозволяє організаціям створювати стійкі та ефективні системи управління ризиками, забезпечуючи сталий розвиток, підвищену інвестиційну привабливість та зростання довіри з боку стейкхолдерів.

Перелік літератури:

1. Анна Анісімова. Для чого компаніям комплаєнс і хто має його впроваджувати?  
URL: [https://jurliga.ligazakon.net/analytics/220806\\_dlya-chogo-kompanyam-komplans--khto-ma-yogo-vprovadzhuvat](https://jurliga.ligazakon.net/analytics/220806_dlya-chogo-kompanyam-komplans--khto-ma-yogo-vprovadzhuvat)
2. Кобелева Т. О. Комплаєнс-безпека промислового підприємства: теорія та методи : монографія / Т. О. Кобелева ; Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. ін-т". Харків : Планета-Принт, 2020. 354 с.
3. АТ «Укрзалізниця» почала розбудову дієвої системи комплаєнс-менеджменту.  
URL: [https://www.uz.gov.ua/about/compliance/inform\\_materials/611064/](https://www.uz.gov.ua/about/compliance/inform_materials/611064/)