

Таким чином, комплаєнс-менеджмент в організації робочого часу менеджера є важливим інструментом підвищення ефективності управління та забезпечення відповідності корпоративним і законодавчим нормам. Ефективна організація робочого часу забезпечує прозорість бізнес-процесів і мінімізує ризики порушення законодавства, що позитивно впливає на репутацію компанії.

Список використаних джерел

1. Климчук О.В. Використання інформаційних систем і технологій у менеджменті. *Теорія та практика менеджменту: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції*. Відп. ред. Л. Черчик. Луцьк, 2021. С. 131–132.
2. Маковоз О., Коваль Д. Теоретичні основи визначення поняття «комплаєнс менеджмент». *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2023. № 17 (34). [https://doi.org/10.33296/2707-0654-17\(34\)-14](https://doi.org/10.33296/2707-0654-17(34)-14).
3. Самборська О.Ю., Климчук О.В. Негативний вплив війни на зайнятість та доходи українців. *Інноваційна економіка*. 2023. №3 (95). С. 63–69. DOI: 10.37332/2309-1533.2023.3.8.
4. Українські компанії почали впроваджувати комплаєнс-контроль. Що це і навіщо? *YouControl*. URL: <https://youcontrol.com.ua/articles/komplaiens-kontrol-shcho-tse-i-navishcho/>.
5. Rumyk I., Galetska T., Klymchuk O., Tkalenko S., Derii Z., Seheda S. Formalization of the influence of exogenous and endogenous processes on the financial activities of agribusiness enterprises. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2024. Vol. 1. Iss. №54. P. 282–294. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.54.2024.4227>.

Климчук Олександр Васильович

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри публічного управління та менеджменту
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

Подолька Степан Сергійович

здобувач освітньо-професійної програми магістр
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

ІНСТРУМЕНТИ КОМПЛАЄНС-МЕНЕДЖМЕНТУ ДЛЯ МІНІМІЗАЦІЇ РИЗИКІВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

В умовах воєнного стану та на етапі повоєнного відновлення, коли ризики економічних та соціальних порушень зростають, дотримання комплаєнсу стає не просто формальністю, а життєво необхідною умовою для

виживання та успішного розвитку українського бізнесу. Від заснування компанії до досягнення сталого прибутку та забезпечення соціальних стандартів, кожен керівник, підприємець та акціонер зобов'язаний діяти в межах чинного законодавства. Комплаєнс, як система правил, стандартів та процедур, спрямованих на запобігання корупції та правопорушенням, є невід'ємною складовою ефективного сучасного менеджменту [3, 6]. Адже, нові підходи до розуміння поняття «комплаєнс» надають визначення як правової категорії для досягнення ефекту, що ґрунтується на дотриманні нормативів ведення бізнесу з метою забезпечення відповідності його діяльності вимогам чинного законодавства та спрямований на попередження і нівелювання ризиків на всіх рівнях управління, а також зменшення впливу внутрішніх і зовнішніх загроз.

Війна в Україні, що продовжує тривати в 2025 р., створює безпрецедентні виклики для українського бізнесу. Глибоке розуміння специфіки функціонування українського бізнесу та практичне застосування комплаєнсу стає ключовим фактором стійкості та конкурентоспроможності. Тому детальний аналіз теоретичних аспектів комплаєнсу з різних наукових і нормативних точок зору дозволяє усвідомити його значення та ефективність впровадження відповідних практик в умовах сучасних реалій.

Основними викликами для українського бізнесу в сучасному світі є: порушення прав людини, корупційні ризики, кібербезпека, адаптація до мінливого законодавства, логістичні проблеми, нестабільність економіки тощо. Нажаль, воєнний стан та повоєнне відновлення породжують «сприятливе середовище» для корупційних зловживань, зокрема, у сфері державних закупівель, гуманітарної допомоги та розподілу матеріальних ресурсів. Руйнування інфраструктури та обмеження транспортних шляхів ускладнюють логістичні процеси, а також створюють перепони для постачання товарів і послуг. Ми маємо серйозні ризики щодо збереження конфіденційної інформації, фінансових ресурсів та безперебійного функціонування бізнесу.

Курс України у Європейській економічній простір вимагає від бізнесових структур відповідальності за корпоративну прозорість, суворих термінів подання звітності та документів, займатися проєктно-грантовою діяльністю, адже це є стратегічним пріоритетом для забезпечення відповідності та управління ризиками [5, 7]. Недостатня адаптація до європейських стандартів комплаєнсу може призвести до втрати конкурентоспроможності на європейському ринку та ускладнити залучення іноземних інвестицій.

Щодо впровадження системи управління податковими ризиками, то з 2025 р. Державна податкова служба (ДПС) активно пропагує систему управління податковими ризиками (комплаєнс-ризиками). Це означає, що бізнес стикається з посиленням контролем за дотриманням податкового законодавства. Така ситуація призводить до необхідності використання ефективних систем внутрішнього контролю та аудиту на підприємствах.

Особлива увага приділяється прозорості фінансових операцій та податковій звітності.

Внаслідок запровадження цієї реформи протягом 2024–2030 рр., рішення щодо того, кого перевірятимуть, будуть прийматися централізовано з урахуванням ризиків відповідно до визначеної методології за міжнародними стандартами. Тобто цим механізмом усувається можливість тиску на бізнес, коли на сьогодні територіальний орган може прийти до кожного [1]. Перспективи досить оптимістичні оскільки впровадження цієї системи має на меті зменшення тиску на бізнес, за рахунок переходу від тотальних перевірок до перевірок лише тих суб'єктів, які мають високий ступінь ризику.

В умовах динамічного бізнес-середовища України, особливо в період воєнного стану та активного відновлення, ефективна комунікація виступає не просто важливим, а критично необхідним інструментом [2] для формування та підтримки високої комплаєнс-культури. Вона є фундаментом, на якому будується довіра, прозорість та відповідальність у кожній ланці організації. Адже комунікація в контексті комплаєнсу – це не лише передача інформації про правила та процедури. Це комплексний процес, що включає: постійний діалог, навчання та роз'яснення, зворотний зв'язок, демонстрація лідерства тощо.

Комунікації не лише забезпечують необхідний рівень взаємодії із зовнішнім середовищем, але й характеризують стан внутрішнього середовища організації і створюють її неформальну структуру. Комунікація є найважливішим елементом системи управління, єдиною ланкою в структурі інтелектуального капіталу [4]. Ефективна комунікація є ключовим інструментом для підвищення рівня комплаєнс-культури в українському бізнесі. Вона допомагає створити атмосферу довіри, підвищити обізнаність співробітників та забезпечити дотримання етичних норм та законодавства.

Отже, в умовах триваючої війни та на етапі повоєнного відновлення, комплаєнс-менеджмент набуває критичної ваги для українського бізнесу. Він перестає бути формальністю, перетворюючись на життєво необхідний інструмент для забезпечення стійкості, конкурентоспроможності та сталого розвитку. Для подолання сучасних викликів, українським компаніям необхідно посилити антикорупційні заходи; активно адаптуватися до європейських стандартів; інвестувати в кібербезпеку; забезпечити прозорість фінансових операцій; підвищити рівень комплаєнс-культури через ефективну комунікацію.

Особливу увагу варто приділяти впровадженню системи управління податковими ризиками, яка, згідно з прогнозами, має значно зменшити тиск на бізнес та підвищити прозорість податкових відносин. В той же час, ключовим фактором для підвищення рівня комплаєнс-культури є ефективна комунікація. Вона допомагає створити атмосферу довіри, підвищити обізнаність співробітників та забезпечити дотримання етичних норм та законодавства.

Список використаних джерел

1. З 2025 року запрацює система управління податковими ризиками (комплаєнс-ризиками) в ДПС. Дебет-кредит, веб-сайт. URL: <https://news.dtkr.ua/law/inspections/92061-z-2025-roku-zapraciuje-sistema-upravlinnia-podatkovimi-rizikami-komplajens-rizikami-v-dps>.

2. Климчук О.В. Використання інформаційних систем і технологій у менеджменті. *Теорія та практика менеджменту: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції*. Відп. ред. Л. Черчик. Луцьк, 2021. С. 131–132.

3. Маковоз О., Коваль Д. Теоретичні основи визначення поняття «комплаєнс менеджмент». *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2023. № 17 (34). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-17\(34\)-14](https://doi.org/10.33296/2707-0654-17(34)-14).

4. Материнська О.А. Комунікаційний менеджмент в системі управління бізнесом: реалії воєнного часу. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. Видавничий дім «Гельветика». 2023. Вип. 3 (73). С. 52–57.

5. Савишен Я.О., Климчук О.В. Сучасні підходи до державного управління проектно-грантовою діяльністю малого і середнього бізнесу. *Забезпечення стійкості системи публічної влади та управління в умовах спеціальних адміністративно-правових режимів та відновлення України: Міжнародна науково-практична конференція*. Одеса: Одеська політехніка. 2024. С. 134–137.

6. Самборська О.Ю., Климчук О.В. Негативний вплив війни на зайнятість та доходи українців. *Інноваційна економіка*. 2023. №3 (95). С. 63–69. DOI: 10.37332/2309-1533.2023.3.8.

7. Тенденції комплаєнсу 2025 року: як компанії не втратити і залишитися попереду. LIGA ZAKON, веб-сайт. URL: https://biz.ligazakon.net/analitics/233025_tendents-komplansu-2025-roku-yak-kompan-ne-vtratiti-zalishititsya-poperedu.

Козинська Анастасія Андріївна

здобувачка ступеня вищої освіти бакалавр
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

Шпак Карина Олександрівна

асистент кафедри фундаментальних і приватно-правових дисциплін
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського;

ВПЛИВ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ НА РОЗВИТОК КОМПЛАЄНСУ В УКРАЇНСЬКИХ КОМПАНІЯХ

Євроінтеграція – це процес політичного, економічного, правового та культурного наближення держави до Європейського Союзу (ЄС) задля досягнення спільних стандартів розвитку та отримання переваг від співпраці.