

ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КОМПЛАЄНС-ФУНКЦІЙ

Сучасні бізнес-організації функціонують в умовах нестабільного регуляторного середовища. Зокрема, швидка зміна національних законодавчих вимог, а також зростаюча важливість дотримання міжнародних стандартів ведення бізнесу й необхідність відповідати очікуванням стейкхолдерів зумовлюють потребу у впровадженні в систему управління бізнесом спеціалізованих функцій, пов'язаних з управлінням регуляторними ризиками, зокрема комплаєнс-функції.

Інституціоналізація комплаєнс-функції, як правило, відбувається двома способами: по-перше, шляхом створення відповідних служб або підрозділів у структурі управління бізнес-організацією (зокрема, комплаєнс-служби); по-друге, шляхом виокремлення фахівців, на яких покладається виконання комплаєнс-функції (комплаєнс-офіцери, антикорупційні уповноважені тощо) [1, с. 89-90]. Хоча інституціоналізація комплаєнс-функції не є обов'язковою для більшості видів бізнесу, в окремих випадках така вимога встановлюється національним законодавством [2, ст. 63, 64].

Враховуючи, що інституціоналізація комплаєнс-функції пов'язана із суттєвими витратами, зокрема на оплату праці відповідних фахівців, адаптацію бізнес-процесів та впровадження внутрішніх процедур, постає питання про оцінку ефективності таких витрат. Комплаєнс-функція, на відміну від інших функціональних напрямів діяльності, не генерує безпосереднього фінансового результату. Її ключове призначення полягає у мінімізації ймовірності порушень вимог законодавства та міжнародних стандартів, що, у свою чергу, дозволяє уникнути потенційних фінансових, правових і репутаційних втрат [3, с. 560-561]. Водночас особливістю комплаєнс-функції є складність прямого вимірювання її результативності, оскільки ефективність проявляється саме у відсутності негативних наслідків, які могли б виникнути у разі недотримання регуляторних вимог.

У зв'язку з цим компанії, як правило, орієнтуються на демонстрацію відповідності у найбільш ризикованих бізнес-процесах, формуючи систему внутрішніх процедур, контрольних заходів та комплаєнс-механізмів. Такий підхід дозволяє не лише зменшити ймовірність настання регуляторних санкцій, а й підтвердити належний рівень корпоративного управління перед зовнішніми стейкхолдерами. Відтак оцінювання ефективності комплаєнс-функції ґрунтується переважно на непрямих індикаторах, що відображають

ступінь контрольованості ризикових зон діяльності та рівень інтеграції комплаєнс-процедур у бізнес-процеси.

Системний підхід до оцінювання ефективності комплаєнс-функції передбачає визначення етапів її реалізації та очікуваних на кожному з них результатів. На нашу думку, основними напрямками такого оцінювання є:

- формалізація вимог, що передбачає розроблення та впровадження внутрішніх нормативних документів. Відповідно, показником оцінювання може виступати ступінь відповідності таких документів вимогам законодавства. Так, в Україні підприємства, що беруть участь у процедурах державних закупівель, зобов'язані мати антикорупційну програму, вимоги до якої визначені Законом України «Про запобігання корупції» [2, ст. 63, 64];

- формування поведінкових моделей, спрямованих на розпізнавання та запобігання регуляторним ризикам, а також доведення відповідних алгоритмів дій до працівників. Показниками оцінювання цієї складової можуть бути ступінь охоплення персоналу навчальними заходами та рівень обізнаності працівників щодо регуляторних ризиків;

- забезпечення ефективної комунікації та взаємодії, що передбачає створення та функціонування каналів повідомлення про порушення. У цьому випадку оцінюються їх доступність, зручність використання, можливість анонімного звернення, оперативність реагування, а також рівень довіри з боку працівників;

- операційна реалізація комплаєнс-функції, що охоплює здійснення контрольних заходів і виявлення порушень. Відповідні показники можуть включати ступінь охоплення персоналу перевітками, кількість і структуру виявлених порушень, а також випадки їх попередження.

Отже, оцінювання ефективності комплаєнс-функції потребує комплексного підходу, що поєднує організаційні, поведінкові та операційні аспекти.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Malega P., Majerník M. Standardisation of Compliance Management and Process Quality in the Organization Based on the Integrated Management System. *Quality Innovation Prosperity*. 2024. № 28(3). P. 82–99. URL: <https://doi.org/10.12776/qip.v28i3.2071> (дата звернення: 25.04.2026).

2. Про запобігання корупції: Закон України від 14.10.2014 р. № 1700-VII. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/card/1700-18> (дата звернення: 25.04.2026).

3. Haugh T., Bedi S. Valuing Corporate Compliance. *Iowa Law Review*. 2024. № 541. P. 541-602. URL: https://ilr.law.uiowa.edu/sites/ilr.law.uiowa.edu/files/2024-01/A2_Haugh_Bedi.pdf (дата звернення: 25.04.2026).