

Olha Ovsiienko

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor at the Department of Management
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman*

COMPLIANCE MANAGEMENT SYSTEM: FEATURES OF FORMATION AND DEVELOPMENT

Summary

The historical evolution of compliance management system is analyzed. Controversial principles that form the basis of modern compliance management models have been identified and disclosed. These include: endogeneity – exogeneity; reactivity – proactivity; functionality – process approach; isomorphism – flexibility. The components of compliance management are systematized and directions for their adaptation to the needs of the organization are considered. The role of compliance institutionalization in the division of responsibility between the organization and employees is revealed. Current trends in the development of compliance management have been identified, such as the initiation of compliance as a tool for implementing ESG principles; adherence to international compliance management standards; digitization, and the use of artificial intelligence. It is proven that these trends increase the endogeneity and isomorphism of the compliance management system, which may reduce its effectiveness due to excessive control, the likelihood of biased decision-making, and weak adaptation to the organization's needs.

Вступ

Комплаєнс-менеджмент як система управління відповідністю є відносно новим напрямом теорії та практики управління, який стрімко розвивається у відповідь на зростаючі вимоги з боку суспільства до прозорості, доброчесності, законослухняності бізнесу. Розширення спектру цих вимог та значні фінансові, юридичні, репутаційні ризики, пов'язані з їх недотриманням, змушує бізнес-організації переглянути підходи до забезпечення відповідності. Від введення додаткових процедур контролю за дотриманням норм, правил, стандартів бізнес переходить до використання комплаєнсу як способу підтримки власного сталого розвитку і балансування соціально-економічних інтересів компанії та її стейкхолдерів. У наукових публікаціях, присвячених комплаєнсу, констатується початок «ери відповідності» [1, с. 478; 2, с. 2084].

Незважаючи на значний інтерес до комплаєнс-менеджменту, багато його аспектів залишається недостатньо дослідженими. Зокрема, дискутуються принципи формування ефективних комплаєнс-стратегій (А. Eckstein, R. Shapira [1], S. Griffith [2], W. Heaston [3], J. Armour, J. Gordon, M. Geeyoung [4] та інші). Неоднозначними є підходи до розбудови системи комплаєнс-менеджменту, яка б враховувала як внутрішні ризики, так і зовнішні регуляторні вимоги (С. Coglianesi, J. Nash [5], L. Amelicheva, M. Savchenko, L. Shaulska, V. Yehorova, I. Holubenko [6], T. Herold, F. Schlegel [7] та інші). Тому метою даного дослідження є визначення та порівняння конкуруючих підходів до управління ризиками невідповідності, структуризація на цій основі системи комплаєнс-менеджменту, а також оцінка основних тенденцій і викликів, що виникають у процесі розвитку комплаєнс-практик на локальному і міжнародному рівнях.

У першому розділі проаналізовано еволюцію комплаєнс-менеджменту. Виявлено та розкрито принципи формування систем комплаєнс-менеджменту, характерні для певного історичного етапу розвитку цього явища. За результатами дослідження сформовано пари контраверсійних принципів, які складають основу сучасних гібридних моделей управління ризиками невідповідності.

У другому розділі систематизовано складові комплаєнс-менеджменту та розглянуто напрями їх адаптації до потреб організації. Розкрито роль комплаєнс-процедур в розмежуванні відповідальності та зниженні її обсягів. Інституціоналізація комплаєнсу дозволяє дистанціювати організацію від неправомірних дій співробітників і довести, що порушення норм сталося внаслідок дій окремих осіб, а не через недосконалість бізнес-процесів.

У третьому розділі визначені сучасні тенденції розвитку системи комплаєнс-менеджменту: ініціація комплаєнсу як інструменту впровадження ESG-принципів; орієнтація на міжнародні стандарти управління відповідністю; цифровізація і використання штучного інтелекту. Доведено, що ці тенденції посилюють ендогенність та ізоморфізм системи комплаєнс-менеджменту, що може знизити її ефективність через надмірний контроль, високу імовірність дискримінації або упереджених рішень, слабку адаптацію до потреб організації.

Вивчення історичних і сучасних тенденцій розвитку комплаєнс-менеджменту дозволяє глибше зрозуміти його роль у забезпеченні сталого розвитку бізнесу та дотриманні етичних і правових норм.

Розділ 1. Поняття комплаєнс-менеджменту та його еволюція

Термін «комплаєнс» (англ. *compliance* – відповідність, дотримання) означає відповідність діяльності бізнес-організації законодавчим вимогам, дотримання нею внутрішніх регламентів, процедур і правил, а також міжнародних норм та стандартів. COMPLAENS можна розглядати як своєрідну концепцію бізнесу, в якій основою індивідуальної та організаційної поведінки є слідування закону.

На перший погляд може здатися, що COMPLAENS є штучним продуктом корпоративної бюрократії, оскільки очевидно, що діяльність будь-якої інституційно оформленої бізнес-організації (належним чином зареєстрованої) та її членів має відбуватися виключно в правовому полі. Якщо організація виходить за його межі, тобто порушує правила, вона ризикує не тільки різноманітними збитками – матеріальними, фінансовими, репутаційними, а й своїм існуванням. Але дотримання норм чинного законодавства не завжди відбувається автоматично, тому часто виникає необхідність у COMPLAENS-менеджменті – системі та процесах управління відповідністю бізнес-організації встановленим стандартам і вимогам. Слід зазначити, що у науковій літературі поняття «COMPLAENS» і «COMPLAENS-менеджмент» доволі часто ототожнюються.

Батьківщиною COMPLAENS-менеджменту вважаються США. Становлення та розвиток COMPLAENS-менеджменту відбувалося в декілька етапів.

Перший етап – зародження COMPLAENS-менеджменту (50-70-ті рр. ХХ ст.). Історично цей період характеризується активізацією передачі прав управління корпораціями від акціонерів до найманих менеджерів. Імовірність зловживання корпоративними ресурсами з боку менеджменту посилюється, починається пошук нових ефективних інструментів контролю. У роботах, присвячених аналізу розвитку COMPLAENSу, часто зазначається, що підґрунтям його виникнення стали корупційні схеми за участю корпорацій США (Lockheed – підкуп іноземних посадовців, які приймали рішення про купівлю зброї, МКТТ – Міжнародна корпорація телефонної та телеграфної політики – пропозиція хабаря ЦРУ США за втручання у вибори в Чілі), а також Вотергейтською справою [8, с. 64]. Реакцією на ці події стало прийняття в 1977 р. у США Закону «Про корупційні практики за кордоном» (Foreign Corrupt Practices Act, FCPA). Законом було встановлено відповідальність за участь у корупційних практиках (штрафні санкції, позбавлення волі), закріплено вимоги до розробки бізнес-організаціями програм контролю, спрямованих на запобігання корупції. Також передбачалося пом'якшення відповідальності за умов вживання компаніями належних заходів для протидії участі в корупційних схемах.

На цьому етапі формується низка важливих принципів, які в подальшому складатимуть методологічну основу комплаєнс-менеджменту, а саме:

– екзогенність – комплаєнс започатковується як зовнішній інститут у системі управління бізнес-організацією. Ініціатором впровадження виступив не бізнес, а держава [2, с. 2082–2083]. Так, Дж. Армур (J. Armour), Дж. Гордон (J. Gordon), Г. Мін (G. Min) зазначають, що основна ідея комплаєнс-менеджменту полягає в тому, що фірми здатні відстежувати поведінку співробітників значно дешевше, ніж державні органи. Оскільки фірми краще поінформовані про поведінку своїх співробітників, ніж регулятор, таке делегування виявляється для держави ефективним [4, с. 13];

– функціональність – комплаєнс постає як комплекс «необхідних і достатніх» контрольних заходів, коли економічна поведінка організації та співробітників оцінюється на предмет відповідності регуляторним вимогам ситуативно. Комплаєнс-менеджмент носить реактивний характер: бізнес-організації зосереджені на правовому контролі та виконанні нормативних вимог;

– ізоморфізм – комплаєнс-менеджмент сприймається як сурогат держави. Наприклад, С. Дж. Гріфіт (Sean J. Griffith) розглядає комплаєнс як «мандат уряду, накладений на фірми за допомогою попереджувальних стимулів, подальших тактичних заходів і зусиль для сигналізації про порушення норм» [2, с. 2082]. З точки зору Дж. Етьєн (J. Étienne) та М. Венделн (M. Wendeln), комплаєнс замінює державні інститути, коли норми права неоднозначні [9, с. 143–144].

Другий етап – інституціоналізація комплаєнс-менеджменту (80-90-ті рр. XX ст.). Набуття комплаєнс-менеджментом системного характеру відбувалося частково еволюційним, частково примусовим способом. До еволюційних чинників інституціоналізації можна віднести подальше загострення суперечностей між соціально-економічними інтересами менеджменту та власників корпоративного бізнесу. Менеджмент, який прагнув будь-якою ціною забезпечити високий рівень капіталізації та зростання прибутковості акцій, вдавався до маніпулювання звітністю, ризикових операцій (Savings and Loan Crisis у банківському секторі, шахрайства компаній Enron, WorldCom). Знижувати гостроту суперечностей довелося штучно, на законодавчому рівні. Так, у США була прийнята низка законодавчих актів (Federal Sentencing Guidelines for Organizations, FSGO), які стимулювали бізнес-організації впроваджувати комплаєнс-програми суто економічними способами. Відповідальність за правопорушення, скоєні працівниками в бізнес-процесах, розповсюджувалася на організацію. Проте штрафи і санкції зменшувалися, якщо організація мала програму комплаєнсу [8, с. 64].

Поступова інституціоналізація комплаєнс-менеджменту призводить до оновлення його базових принципів, причому деякі з них носять контрверсійний характер відносно попередніх, зокрема:

– ендогенність. Бізнес-організації починають розробляти внутрішні програми комплаєнсу за власною ініціативою, розглядаючи їх як ефективний запобіжник штрафних санкцій. За сучасних умов програми відповідності дійсно допомагають уникнути економічного покарання за порушення. Прикладом може стати рішення Міністерства юстиції США у справі Morgan Stanley [10]. У 2012 р. було доведено, що високопосадовець компанії Morgan Stanley Г. Петерсон брав участь у корупційних схемах за кордоном (давав хабарі у Шанхаї). Згідно законодавству США, Morgan Stanley мали оштрафувати за такі дії. Проте компанія довела, що має дієву систему попередження корупції: регулярний аудит трансакцій бізнес-одниць, перевірку окремих співробітників, систему виявлення корупційних ризиків. Власне Г. Петерсон сім разів проходив навчання щодо попередження участі в корупційних схемах в азійських країнах. Тому на компанію Morgan Stanley не було накладено штрафів, також не велося переслідування компанії в судовому порядку. Але особисто Г. Петерсона було притягнуто до кримінальної відповідальності [10];

– процесний підхід. Комплаєнс-менеджмент активно інтегрується в бізнес-процеси, організації розробляють процедури і правила контролю, створюють спеціалізовані підрозділи та посади для забезпечення відповідності вимогам. Дотримання норм стає частиною корпоративної культури та організаційної поведінки: будь-які порушення корпоративних стандартів стає неприпустимим, працівників заохочують повідомляти про порушення;

– проактивність. Змінюється сприйняття комплаєнс-менеджменту: з реактивного інструменту реагування на ризики на активний інструмент управління ризиками. Функції комплаєнсу поступово виходять за межі забезпечення дотримання законодавства та дисциплінування менеджменту і найманих працівників. Комплаєнс-менеджмент стає засобом зниження репутаційних ризиків, способом підвищення капіталізації компанії, розширення можливостей з залучення кредитів.

Третій етап – інтеграція комплаєнс-менеджменту до стратегічного управління розвитком бізнес-організацій (2000-ні рр. і дотепер). Сучасний бізнес характеризується орієнтацією на цінність людського капіталу, тому організації зосереджуються на етичних стандартах, корпоративній соціальній відповідальності та повазі до прав людини, а формування корпоративної культури орієнтується на дотримання соціальних стандартів навіть за відсутності прямих регуляторних вимог.

Ще однією передумовою можна вважати глобалізацію економіки. Бізнес-організаціям, які виходять на ринки нових країн, необхідно забезпечити оперативну реструктуризацію бізнес-процесів відповідно до місцевих вимог, а також швидко адаптувати організацію до різних етичних і культурних норм ділової поведінки. Різниця в правових системах вимагає гнучких внутрішніх регламентів для кожного ринку, відповідно посилюється проактивний характер комплаєнс-менеджменту.

Також сучасне суспільство очікує від компаній не лише дотримання норм і правил, а й активної участі в розв'язанні соціальних проблем, що може включати підтримку місцевих ініціатив, екологічні програми або етичну поведінку у відносинах з контрагентами. Таким чином, комплаєнс-менеджмент стає частиною стратегічного управління компанії, де головною метою є не лише мінімізація регуляторних ризиків, а й підтримка сталого розвитку та формування позитивного іміджу відповідального корпоративного громадянина.

Отже принцип ізоморфізму в сучасному комплаєнс-менеджменті набуває нового змісту, а саме:

- створення паралельних систем регулювання (коли державні органи не можуть забезпечити ефективний нагляд за дотриманням законів, бізнес-організації впроваджують власні системи комплаєнсу з аналогічними функціями). Корпоративні системи контролю, розроблені з урахуванням як законодавчих вимог, так і розгалуженої системи міжнародних стандартів, забезпечують не просто дотримання правил, а самостійно керують бізнес-процесами, враховуючи соціальні, етичні та екологічні норми. Таким чином відбувається компенсація слабкого або нестабільного державного регулювання;

- інтерналізація правових та етичних стандартів. Іноді у системах комплаєнс-менеджменту внутрішні норми і правила виходять за межі формальних вимог законодавства, подекуди значно перевищуючи їх. У цьому сенсі вони інтерналізують як правові, так і соціальні стандарти, встановлюючи власні «правила гри». Ця тенденція є особливо актуальною в сферах, де необхідно забезпечити комплексну відповідність бізнес-процесів міжнародним вимогам, у тому числі етичним.

Таким чином комплаєнс-менеджмент пройшов довгий шлях від простого інструменту дотримання правил до комплексної системи управління ризиками, що охоплює етику, прозорість, соціальну відповідальність та сучасні технології. У його розвитку можна виділити декілька контраверсійних принципів, які складають основу конкурентних концепцій комплаєнс-менеджменту в сучасних бізнес-організаціях. Серед них, зокрема:

– ендогенність – екзогенність. Конфлікт між цими підходами полягає в балансуванні між власною ініціативою компанії та реакцією на зовнішні вимоги;

– реактивність – проактивність. Конкуренція цих підходів часто спостерігається у стратегіях комплаєнс-менеджменту: варто зосередитися на реагуванні на порушення або на інвестуванні в попередження можливих ризиків;

– функціональність – процесний підхід. Дискусія точиться навкруги організації комплаєнс-менеджменту: він може функціонувати як окремий орган або може бути розподілений у всіх процесах компанії;

– ізоморфізм – гнучкість. Суперечності виникають через адаптацію комплаєнс-процедур до локальних умов та оцінку реальної потреби в них. У деяких випадках компанії механічно копіюють програми відповідності, не адаптуючи їх до власних потреб, що знижує їх ефективність.

Зазначені контраверсійні принципи не є взаємовиключними: скоріше, вони співіснують та взаємодіють, формуючи гібридні моделі комплаєнс-менеджменту, які бізнес-організації адаптують відповідно до своїх потреб. У результаті комплаєнс-менеджмент за сучасних умов є системою, що поєднує різноманітні підходи до ефективного управління ризиками невідповідності, а також інтеграції етичних стандартів і корпоративних цінностей в загальну стратегію бізнес-організації.

Комплаєнс-ризиків можна класифікувати за різними ознаками: 1) за суб'єктом (хто порушує норми або не дотримується правил); 2) за місцем виникнення ризику (де порушуються норми); 3) за мотивом порушення (чому порушуються норми і правила); 4) за природою норм, які порушуються (як порушуються норми і правила). Тип ризику визначає:

– ступінь відповідальності. Якщо порушуються необов'язкові норми і правила, відповідальність може не настати взагалі, але позбавитися витрат, особливо репутаційних, навряд чи вдасться;

– характер втрат від недотримання вимог (фінансові, матеріальні збитки, репутаційні, юридичні втрати. Під юридичними збитками розуміють заборону займатися певним видом діяльності);

– величину втрат. Як правило, більші фінансові санкції накладаються в тому випадку, якщо порушником є бізнес-організація безпосередньо. Практично в усіх країнах світу найбільш жорстоко караються компанії, що беруть участь у корупційних схемах. Якщо втрати виникли не через свідомі порушення норм і правил, а через ненавмисні дії, обсяги відповідальності будуть меншими;

– джерело компенсації ризиків (розмежування відповідальності між компанією та працівниками).

У багатьох випадках бізнес-організації зазнають значних втрат через невідповідність бізнес-процесів встановленим нормам і правилам, навіть попри існування в організації системи комплаєнс-менеджменту, що порушує питання про те, як має бути побудована така система, щоб бути ефективною.

Розділ 2. Комплаєнс-менеджмент як система управління відповідністю

Комплаєнс-менеджмент (CMS – Compliance Management System) – це система управління ризиками невідповідності. Сучасний бізнес у своїх довгострокових стратегіях орієнтується на балансування власних економічних інтересів та соціально-економічних інтересів численних стейкхолдерів. З одного боку, це забезпечує стійкість компаній, довіру інвесторів, лояльність клієнтів і впливових суспільних груп. З другого боку, готує компанію до майбутнього посилення регуляторного тиску, яке відбуватиметься через ресурсні обмеження, кліматичні зміни, соціальні виклики. Бізнес-організації прагнуть до максимальної відкритості, доброчесності та відповідальності. Як зазначив Говард Шоу (Howard Shaw), голова Технічного комітету ISO з управління (Technical Committee on Governance – ISO TC 309): «Організації хочуть співпрацювати з компаніями, яким вони довіряють» [11]. Наявність у компанії системи комплаєнс-менеджменту значно посилює довіру до неї.

Комплаєнс-процедури розробляються бізнес-організаціями самостійно, виходячи зі специфіки діяльності. У науковій літературі точиться дискусія з приводу того, чи можна вважати комплаєнс-процедури унікальними. Так, Л. Амелічева (L. Amelicheva), М. Савченко (M. Savchenko), Л. Шаульська (L. Shaulska), В. Єгорова (V. Yehorova), І. Голубенко (I. Holubenko) зазначають, що не існує готової моделі відповідності, тому кожна компанія створює модель, яка відповідає її проблемам і ризикам [6, с. 333]. Водночас В. Хістон (Heaston W.) іронічно підкреслює, що з початком «ери відповідності» корпорації орієнтуються на «найкращі практики», оскільки стикаються зі значним тиском щодо копіювання процедур комплаєнсу [3, с. 753, 773–774]. Е. Екстайн (A. Eckstein) та Р. Шапіра (R. Shapira) звертають увагу на визначну роль зовнішніх консультантів у створенні комплаєнс-моделей. Оскільки консультанти зацікавлені в забезпеченні «зовнішнього вигляду дотримання відповідальності», вони використовують перевірені процедури [1, с. 476].

На нашу думку, істина в цій дискусії знаходиться посередині. Можна погодитися з В. Хістоном, Е. Екстайном та Р. Шапіра стосовно того, що комплаєнс-процедури важко назвати унікальними. Унікальною скоріше є система комплаєнс-менеджменту як набір певних процедур та їх

імплементції до організаційної структури бізнесу. На користь цієї точки зору свідчить прагнення бізнесу відповідати міжнародним стандартам, що зумовлює активне використання принципу ізоморфізму при розбудові комплаєнс-систем. В англосаксонській системі права орієнтація на «кращі практики» – перевірені судовими рішеннями способи забезпечення відповідності, – додатково посилюється прецедентним судочинством.

Для багатьох сучасних бізнес-організацій дороговказом у створенні системи комплаєнс-менеджменту є міжнародний стандарт ISO 37301:2021 «Compliance management systems – Requirements with guidance for use» («Системи комплаєнс-менеджменту – Вимоги та настанови щодо використання») [12]. Стандарт розроблено для полегшення впровадження міжнародних принципів доброчесності та етичної поведінки бізнесу в систему управління бізнес-організаціями. ISO 37301:2021 містить вказівки щодо створення, розробки, впровадження, оцінки, підтримки та удосконалення ефективної системи управління відповідністю в організації.

Хоча стандарт подекуди сприймається скептично через вже згадану нами дискусію про унікальність системи комплаєнсу, слідування йому дає компаніям можливість офіційно підтвердити відповідність своєї комплаєнс-програми міжнародному стандарту після проходження процедури сертифікації (оскільки до ISO 37301:2021 включено вимоги до комплаєнс-програм та настанови з їх використання). Але слід мати на увазі, що міжнародний стандарт ISO 37301:2021 не є обов'язковим документом, це просто зручний інструмент створення комплаєнс-процедур.

Системи комплаєнс-менеджменту бізнес-організацій містять схожий набір складових. Серед них: ідентифікація ризиків невідповідності; визначення бізнес-процесів, де може виникнути ризик невідповідності; розробка та впровадження заходів, спрямованих на забезпечення відповідності (процедури); навчання працівників розпізнаванню ризиків і слідуванню певним поведінковим алгоритмам у випадку порушень; інституціоналізація комплаєнс-функцій; інтеграція комплаєнс-процедур в корпоративну культуру; моніторинг та аудит комплаєнс-процедур.

Ідентифікація ризиків невідповідності – центральний елемент будь-якої системи комплаєнс-менеджменту. Охоплює два напрями. По-перше, визначаються ризики, пов'язані з порушенням формальних вимог законодавства. Для цього аналізується не тільки чинна система регулювання бізнесу, а й можливі зміни в ній. Турбулентність регуляторного середовища в усьому світі посилюється через постійне розширення санкційних списків (бізнес-організаціям краще завчасно подбати про перевірку контрагентів) [13]. По-друге, визначаються

необов'язкових вимоги, відповідати яким компанія планує на добровільних засадах.

Так, з метою уникнення зловживань корпоративними ресурсами, бізнес-організації намагаються своєчасно ідентифікувати конфлікт інтересів – тобто визначити ситуації, в яких їх співробітники мають особисті інтереси у сферах, де вони виконують свої службові обов'язки (наприклад, менеджер приймає рішення про закупівлі у компанії, яка належить йому або його родичам). Для цього застосовуються різні способи. Наприклад, у ПрАТ «НЕК «Укренерго» працівники мають заповнювати річні декларації про наявність або відсутність корпоративних прав, конфлікту інтересів, близьких родичів, що працюють в компанії, за встановленою формою [14]. Якщо конфлікт інтересів підтверджується, посадову особу можуть тимчасово відсторонити від прийняття рішень, які знаходяться в зоні конфлікту інтересів.

Визначення бізнес-процесів, де може виникнути ризик невідповідності. Якщо відомо, які саме норми і правила можуть порушуватися, необхідно з'ясувати, в яких бізнес-процесах такі порушення можуть відбуватися. Це доволі складна і кропітка робота, не завжди успішна.

У 2012 році HSBC Holdings Plc. та HSBC Bank USA визнали свою повину у порушенні вимог боротьби з відмиванням коштів (AML) та порушенні санкційного режиму США, що призвело до багатомільярдних штрафів (1,256 млрд дол. в рамках угоди про відкладене кримінальне переслідування та ще 665 млн дол. у вигляді цивільних штрафів). Причиною штрафних санкцій було неправильне визначення бізнес-процесів, в яких виникав ризик невідповідності. В цілому базовий ризик невідповідності був визначений правильно – відмивання грошей. Але компанія не змогла ідентифікувати конкретні бізнес-процеси, пов'язані з цим ризиком. Зокрема, грошові перекази за участю дочірніх компаній не проходили належної перевірку, інформація про країну походження платежу видалялася з платіжних повідомлень, номінованих в американській валюті (якщо ця країна перебувала під санкціями – Іран, Куба, Судан) [15]. Це призвело до вразливості всієї системи.

Розробка та впровадження заходів, спрямованих на забезпечення відповідності (процедури). Коли ризики та бізнес-процеси, де вони існують, ідентифіковано, розробляються заходи, спрямовані на уникнення ризиків або їх мінімізацію. Зміст заходів залежить від конкретного бізнес-процесу.

Для того, щоб показати, як на практиці реалізується ця складова комплаєнс-менеджменту, звернемося до аналізу Програми відповідності ПрАТ «НЕК «Укренерго» – вертикально інтегрованої природної монополії, яка виконує функції управління об'єднаною енергосистемою

України та здійснює передачу електроенергії від виробників до постачальників (табл. 1).

Таблиця 1

Законодавчі вимоги до оператора системи передачі електроенергії та їх реалізація у бізнес-процесах

Вимоги, закріплені у законодавстві	Процедури та правила, спрямовані на забезпечення відповідності встановленим вимогам
Відокремлення оператора системи передачі від інших суб'єктів ринку електричної енергії.	Заборона оператору системи передачі здійснювати господарську діяльність з виробництва, розподілу, постачання електричної енергії та трейдерську діяльність.
Незалежність оператора системи передачі від інших учасників ринку електричної енергії.	Заборона посадовим особам оператора системи передачі: - обіймати посади у суб'єктах господарювання, що здійснюють діяльність з виробництва, постачання електричної енергії; - безпосередньо чи опосередковано здійснювати одноосібний або спільний контроль або користуватися іншим правом у розумінні Закону України «Про ринок електричної енергії» у суб'єктах господарювання, що здійснюють діяльність з виробництва, постачання електричної енергії; - отримувати матеріальну чи іншу вигоду від суб'єктів господарювання, що здійснюють діяльність з виробництва, постачання електричної енергії.
Недискримінаційне ставлення до учасників ринку електричної енергії.	Забезпечення недискримінаційного та прозорого доступу до системи передачі всім користувачам системи передачі, які відповідають вимогам Закону України «Про ринок електричної енергії». Забезпечення доступу до публічної інформації. Недопущення конфлікту інтересів.

Джерело: складено за [16]

З таблиці видно, що вимоги національного законодавства, зокрема Закону України «Про ринок електричної енергії», втілюються в процедури і правила, якими регулюються бізнес-процеси підприємства. Основна мета – забезпечити доступ до мереж усім користувачам системи, уникаючи дискримінації, на прозорій основі. Відмова можлива лише у випадку недостатньої пропускнуєї спроможності. Оператор має право обмежити видачу дозволів на приєднання до високовольтних мереж виробникам електроенергії з відновлюваних джерел, якщо досягнений поріг операційної безпеки об'єднаної енергосистеми України.

Навчання працівників розпізнаванню ризиків та слідуванню певним поведінковим алгоритмам у випадку порушень. Багато компаній запроваджують спеціальні навчальні заходи, спрямовані на підготовку працівників до дій в умовах ризиків невідповідності. Складовими такої підготовки є: навчання працівників розпізнавати ризики; ознайомлення з поведінковими алгоритмами дій в умовах настання ризику (повідомлення або запобігання ризику); перевірка якості підготовки в сфері комплаєнсу. Одна з найкращих світових практик у сфері навчання – програма компанії Siemens, яка була започаткована після гучного корупційного скандалу.

Siemens має глобальну програму навчання з акцентом на антикорупційні практики та дотримання етичних стандартів. Курси з комплаєнсу є обов'язковими для всіх працівників, здійснюються на регулярній основі. Для керівної ланки проводяться тренінги з моделюванням ризиків, а також антикорупційні семінари. Працівники підрозділів з високим рівнем ризиків невідповідності проходять спеціальне навчання. Компанія відкрила цілодобову гарячу лінію для повідомлень про порушення («Tell us») та забезпечила анонімність повідомлень. Існує також посада Омбудсмена, до якого можуть звернутися співробітники та треті особи, щоб анонімно повідомити про випадки неналежної ділової практики в компанії [17].

Інституціоналізація комплаєнс-функції охоплює два аспекти. По-перше, це створення структур, відповідальних за комплаєнс, а також закріплення виконання комплаєнс-функції за компетентним персоналом. Для забезпечення відповідності бізнес-організації часто започатковують спеціальні комплаєнс-підрозділи (наприклад, комплаєнс-офіси), вводять посади комплаєнс-офіцерів. У великих організаціях комплаєнс-офіцери наділені значними повноваженнями та мають високий ступінь автономності. По-друге, інституціоналізація комплаєнс-функції відбувається шляхом створення певних правил і процедур, спрямованих на забезпеченні відповідності. Вони закріплюються у внутрішніх розпорядчих документах (наприклад, кодексах корпоративної поведінки, правилах етичної поведінки, програмах відповідності, програмах з комплаєнсу тощо).

Завдання комплаєнс-підрозділів різноманітні:

- ідентифікація ризиків, аналіз бізнес-процесів на предмет відповідності, розробка заходів з мінімізації ризиків, визначення поведінкових алгоритмів для співробітників);
- інтеграція програм відповідності в корпоративну культуру (організація роз'яснювальної роботи, тренінгів, семінарів);
- розробка та підтримка заходів з інформування з боку співробітників про порушення вимог відповідності, забезпечення конфіденційності інформантів, їх захисту від переслідувань;

– оцінка ефективності комплаєнс-програм.

Для бізнес-організацій певного типу інституціоналізація комплаєнс-функції здійснюється примусово згідно законодавчим вимогам. Так, в Україні підприємства з чисельністю працівників понад 50 осіб та валовим річним доходом вище 70 млн грн, а також підприємства-учасники процедури державних закупівель на суму понад 20 млн грн зобов'язані мати в штаті Уповноваженого – посадову особу, яка відповідає за запобігання корупції. Згідно з Методичними рекомендаціями Національного агентства з запобігання корупції щодо підготовки та реалізації антикорупційних програм юридичних осіб, закріплювати обов'язки антикорупційного уповноваженого за керівництвом недоцільно. Адже в цьому випадку особа, яка має корупційний інтерес, не може бути контролером виконання антикорупційної програми [18; 19].

Проте в більшості випадків бізнес-організації самостійно приймають рішення про те, чи створювати спеціальні комплаєнс-підрозділи, а також чи виокремлювати працівників, відповідальних виключно за забезпечення відповідності. Слід пам'ятати, що це доволі витратний процес. Комплаєнс-функції можуть бути покладені на функціональних працівників в межах їх посадових обов'язків (наприклад, доброчесність при сплаті податків забезпечуватиме фінансовий відділ, при роботі з персоналом – кадрова служба, при укладанні договорів – юридична служба).

В «еру відповідності» бізнес-організації готові миритися з витратами на комплаєнс-структури, оскільки вбачають значну віддачу від них. По-перше, це дійсно дисциплінує працівників, зменшує неправомірне використання корпоративних ресурсів, дозволяє убезпечити бізнес від участі в сумнівних з точки зору закону схемах. Зрештою покращується сприйняття бізнес-організації як такої, що приділяє значну увагу дотриманню норм і правил ведення бізнесу. По-друге, наявність комплаєнс-структур та програм відповідності – вагомий аргумент у судових процесах, якщо організація звинувачується в порушенні законодавства. Це також дозволяє знизити та розмежувати відповідальність між працівниками й організацією.

Інтеграція комплаєнс-процедур в корпоративну культуру. Нажаль, інституціоналізація комплаєнс-функції не забезпечує інтеграції принципів відповідності в корпоративну культуру. Світова господарська практика майорить прикладами недобросовісної поведінки та порушення правил компаніями, які мали і відокремлені комплаєнс-структури, і розгалужені комплаєнс-програми. Тому започаткування в організації комплаєнс-культури як культури дотримання правил і норм є найбільш складною для реалізації частиною комплаєнс-менеджменту.

Так, міжнародний стандарт ISO 37301:2021 серед факторів, що сприяють підтримці та розвитку комплаєнс-культури виділяє: оприлюднення чіткого набору цінностей організації; активне і наочне слідування цінностям з боку керівництва; послідовність у реагуванні на порушення незалежно від посади; наставництво; регулярні тренінги з комплаєнсу; створення системи комунікацій з комплаєнс-тематики; врахування при оцінці результатів роботи відповідність вимогам; прийняття рішень щодо персоналу з огляду на відповідність людини етичним цінностям організації [12]. На думку Т. Херольда (T. Herold) та Ф. Шлегеля (F. Schlegel), вирішальним фактором інтеграції можна вважати перехід від управління, заснованого на стандартах, до управління, заснованого на цінностях [7, с. 116].

Моніторинг та аудит комплаєнс-процедур. Передбачає регулярні заходи з оцінки ефективності комплаєнс-менеджменту бізнес-організації. При цьому важливо вирішити: хто буде оцінювати (комплаєнс-підрозділи безпосередньо, незалежний внутрішній аудит, державні наглядові органи); у який спосіб (за якими показниками); з якою періодичністю.

На відміну від оцінки комплаєнс-ризиків, до якої часто долучаються консультанти, оцінку ефективності комплаєнс-менеджменту клієнтські організації часто намагаються здійснювати самостійно. По-перше, через закритий характер інформації, адже виток інформації про конфлікт інтересів, участь працівників організації в порушенні регуляторних вимог, корупційних схемах, невідповідність контрагентів комплаєнс-вимогам може суттєво зашкодити репутації компанії. По-друге, клієнтські організації намагаються зменшити власні витрати, пов'язані з залученням консалтингових компаній.

Розділ 3. Сучасні тенденції розвитку комплаєнс-менеджменту

Зрушення, які відбуваються в сучасній економіці, спричинили значні зміни у взаємовідносинах між бізнесом та суспільством. Людський розвиток перетворився на критично важливий фактор успіху бізнесу. Компанії змушені враховувати розширення спектру потреб людини і суспільства: починаючи від дотримання прав працівників і створення умов для їх самореалізації, до потреб у сфері безпечного природокористування, доброчесності в ділових операціях, збереження культурної ідентичності на локальних ринках. Водночас розвиток цифрових технологій та ущільнення соціальних зав'язків у суспільстві посилили вразливість бізнесу від витоків інформації: будь-яке, навіть незначне порушення в сфері прав людини і суспільства або недостатня увага до інтересів стейкхолдерів спроможні значно підірвати довіру до бізнесу.

Бізнес став чутливим не тільки до фінансових вимог інвесторів, а й до етичних і екологічних вимог. Це зумовило формування нової парадигми управління, заснованої на принципах стійкого розвитку, які поєднують соціальні, екологічні та управлінські складові (ESG: Environmental, Social, Governance). Продуктивність та успіх бізнес-організації визначається не тільки обсягом виробництва, часткою ринку або фінансовими показниками, а й її здатністю адаптуватися до змін, підтримувати стандарти відкритості, прозорості, доброчесності у відносинах з суспільством, демонструвати прихильність природоохоронним вимогам.

ESG-принципи сформували рамку для оцінки того, наскільки діяльність організації відповідає суспільним очікуванням в умовах нової парадигми розвитку. Кожний з елементів ESG вимагає від організації розбудови власних бізнес-процесів згідно з новими стандартами, що потребує динамічної реакції системи управління відповідністю. З огляду на це можна виділити декілька важливих тенденцій у розвитку комплаєнс-менеджменту.

1. Ініціація комплаєнсу як інструменту впровадження ESG-принципів. Сучасні бізнес-організації, як вже підкреслювалося вище, змушені брати до уваги численні правила і норми. Необхідність дотримання деяких з них не викликає сумнівів, наприклад, забезпечення технологічної дисципліни у виробництві. Але іноді йдеться про добровільно прийняті стандарти, наприклад, відмову від паперового документообігу на користь електронного. Особливо це стосується тих сфер, де законодавчі норми недостатньо деталізовані або відсутні. Тоді саме комплаєнс-менеджмент визначає внутрішні стандарти компанії, що базуються на принципах етики, суспільних очікуваннях та відповідальності перед стейкхолдерами. Його використовують як активний елемент ESG-стратегії, що забезпечує системну інтеграцію екологічних, соціальних та управлінських стандартів у діяльність компанії.

Тобто комплаєнс-менеджмент стає способом ініціації змін, а не тільки реакції на зовнішні вимоги. Це один з проявів проактивного підходу, коли компанія не просто дотримується правил, а й сама формує внутрішні стандарти та визначає, яким чином можна відповідати викликам сучасного суспільства. Комплаєнс трансформується з контролюючої функції в управлінську, спрямовану на побудову стійкої корпоративної культури.

Оберненою стороною ініціації комплаєнсу як інструменту впровадження ESG-принципів є проблема надмірності вимог. Замість того, щоб посилювати стійкий розвиток, комплаєнс-менеджмент створює додатковий адміністративний тиск і призводить до зростання витрат. Надмірний комплаєнс може призвести до зниження мотивації працівників, обмежити їх ініціативність і особисту відповідальність.

Баланс між контролем і довірою порушується: занадто дріб'язковий підхід до оцінки ризиків може сприйматися працівниками як недовіра з боку керівництва. Це не тільки знижує моральний дух команди, а й може призвести до виникнення так званого «комплаєнс-вигоряння», коли співробітники починають ставитися до процедур як до формальності, а не як до реальних цінностей.

У 2021 р. журнал «Corporate Compliance Insights» провів опитування працівників комплаєнс-структур з усього світу, за результатами якого виявилось, що про почуття «вигоряння» повідомили 59 % опитаних, 69 % заявили, що найбільш стресовим фактором в їх роботі є зміна правил [20].

У цілому комплаєнс-менеджмент як сукупність формальних процедур, не є обов'язковим для бізнесу. Винятки становлять ті сфери господарювання, де існує високий ризик порушення суспільних інтересів, а наслідки порушень спричиняють значну шкоду широкому загалу. Тому в законодавстві багатьох країн процедури комплаєнса, як правило, впроваджуються для:

- фінансового сектору (банків, страхових компаній, інших фінансових інститутів), де завдяки комплаєнс-заходам запобігають відмиванню грошей, фінансуванню тероризму та шахрайству;
- сфери охорони здоров'я (фармацевтичні компанії, клініки тощо), де комплаєнс-заходи гарантують дотримання стандартів безпеки, якості продукції, етичних правил ведення бізнесу;
- енергетики та природокористування, де комплаєнс-заходи контролюють бізнес-процеси на предмет екологічної безпеки та сталого розвитку.

Крім того, часто обов'язковими стають комплаєнс-процедури в сфері захисту персональних даних, державних закупівель.

В українській регуляторній практиці поняття «комплаєнс» визначено для банківського сектору, ринку капіталу та організованих товарних ринків [8, с. 66; 21]. Значні зусилля докладаються державою в сфері антикорупційного комплаєнсу. Згідно з Законом України «Про запобігання корупції», підприємства певного типу (з кількістю працівників більше 50 осіб та валовим доходом більше 70 млн грн на рік або підприємства-учасники процедури державних закупівель, де вартість закупівлі дорівнює або перевищує 20 млн. грн) зобов'язані мати антикорупційні програми, базовим елементом яких є періодична оцінка корупційних ризиків та протидія ним [18, ст. 62, п. 2; 19].

Тим не менш інтерес до комплаєнс-менеджменту постійно зростає. Цьому сприяє низка об'єктивних причин, які виходять за межі простої зацікавленості в дотриманні законодавчих вимог або внутрішніх регламентів, а саме:

– посилення значущості репутаційних ризиків. Втрата довіри з боку споживачів, партнерів, інвесторів, погіршення відносин з державною та місцевою владою внаслідок порушення законодавства, етичних норм або прав людини може спричинити не тільки значні фінансові збитки, а й поставити під сумнів перспективи подальшого провадження бізнесу;

– ускладнення регуляторного середовища (оновлення торгівельних обмежень, санкцій, провадження бізнесу в різних правових системах), що змушує посилювати контроль за бізнес-процесами з метою уникнення правових і фінансових санкцій;

– активізація правозастосування. Порушення встановлених норм і правил жорстко та активно карається органами державної влади. Штрафи за недотримання вимог настільки великі, що бізнес готовий нести «безпрецедентні видатки» на інвестування в програми відповідності [3, с. 757];

– зміни в суспільних очікуваннях. Від бізнесу вимагають не лише прибутковості, але й етичної поведінки, дотримання прав працівників, захисту навколишнього середовища, прозорості. Комплаєнс-менеджмент стає засобом інтеграції нових стандартів відповідності в стратегії бізнес-організацій.

2. *Посилення ізоморфізму.* Попри унікальність бізнес-організацій, системи комплаєнс-менеджменту, що в них започатковуються, мають багато спільних рис незалежно від країни та сфери діяльності. На те є декілька причин:

– стандартизація вимог. Організації прагнуть відповідати міжнародним стандартам (ISO, антикорупційні норми, стандарти захисту даних). Відповідно, підходи до комплаєнс-менеджменту уніфікуються;

– запозичення «кращих практик». Організації копіюють моделі великих корпорацій або моделі, ефективність яких підтверджена в правозастосуванні;

– тиск з боку консультантів. Консультанти, аудиторські компанії та професійні об'єднання часто пропонують уніфіковані підходи та «шаблонні» рішення, що призводить до стандартизації систем комплаєнсу;

– міжнародний обмін досвідом та інформацією. Відкритий доступ до знань, міжнародні конференції та тренінги з комплаєнс-менеджменту сприяють поширенню схожих підходів. Це з одного боку підвищує якість, але з другого – робить системи занадто подібними.

Посилення ізоморфізму є об'єктивним процесом, особливо якщо комплаєнс-менеджмент сприймається організацією як суто формальний процес. Як вказують Е. Екстайн (А. Eckstein) і Р. Шапіра (R. Shapira), менеджмент зацікавлений передусім у «підтримці зовнішнього вигляду», тому охоче залучає авторитетних зовнішніх «контролерів

відповідності» – консалтингові компанії. Оплачуючи їх послуги грошима акціонерів, корпоративні інсайдери купують правдоподібне заперечення для себе. Виникає нескінченний цикл правдоподібного заперечення: «інсайдери кажуть, що поклалися на поради відомих, високооплачуваних аутсайдерів. Аутсайдери кажуть, що поклалися на інформацію, надану інсайдерами» [1, с. 476]. В результаті страждають усі: акціонери, які оплачують гонорар консультантів і штрафи за невідповідність, суспільство, права та інтереси членів якого порушуються.

У бізнес-практиці зустрічаються також приклади внутрішнього ізоморфізму – коли стандарти і правила компанії розповсюджуються на її структурні підрозділи без урахування специфіки їх роботи. Так, на початку 2010-х років Walmart активно розширювала свою діяльність на індійському ринку, але зіткнулася з великими труднощами через особливості місцевих регуляторних норм та культурні відмінності. Зокрема, в Індії існують глибоко вкорінені практики дарування подарунків та створення «неформальних» зв'язків для вирішення питань, що в багатьох західних країнах вважається елементами корупції. Деякі співробітники Walmart в Індії, навіть не усвідомлюючи порушення, використовували ці методи для отримання дозволів і прискорення процесів – звичайна практика в індійському бізнес-середовищі.

Але ці відмінності не були враховані, тому, попри відсутність формальних порушень індійського законодавства, глобальна штаб-квартира Walmart почала розслідувати місцеві операції на предмет дотримання законодавства США щодо корупції за кордоном (FCPA – Foreign Corrupt Practices Act). В результаті компанія була змушена тимчасово призупинити свою експансію, провести масштабний внутрішній аудит та переглянути підходи до роботи на ринку, адаптувавши свої комплаєнс-процеси до специфіки індійського бізнес-середовища. Це також спричинило значні репутаційні втрати як у США, так і в Індії.

3. *Цифровізація та автоматизація комплаєнс-процедур, використання штучного інтелекту.* Комплаєнс містить чимало рутинних завдань (відстеження змін у законодавстві, перевірка контрагентів, аналіз великої кількості даних тощо), які можна автоматизувати за допомогою цифрових інструментів. У той же час штучний інтелект застосовується для виявлення аномалій та попередження ризиків. Сфера його використання доволі широка: прогнозна аналітика (алгоритми аналізують поведінку співробітників та контрагентів, щоб спрогнозувати можливі порушення); розпізнавання шахрайства (виявлення підозрілих операцій за множинними критеріями); перевірка дотримання стандартів (співставлення бізнес-процесів з законодавчими і корпоративними вимогами); попередження ризиків (контекстний аналіз згадування

організації у ЗМІ, текстовий аналіз внутрішніх документів). Деякі компанії створюють чат-ботів та віртуальних помічників, які допомагають співробітникам швидко застосувати потрібні поведінкові алгоритми, а також отримати відповідь на питання про дотриманні вимог у бізнес-процесах.

Цифровізація комплаєнс-менеджменту пов'язана зі значними ризиками:

- імовірність дискримінації або упереджених рішень через побудову алгоритмів на необ'єктивних або неповних даних. Якщо система навчалася на даних, які містять стереотипи або поведінкові алгоритми, це може призвести до дискримінації певних груп (етнічних, гендерних, вікових тощо);

- порушення конфіденційності. Штучний інтелект працює з-поміж іншого з особистою інформацією – персональними та фінансовими даними, кореспонденцією, може запам'ятовувати і відтворювати її, навіть якщо це не передбачено регламентами. Можливі також кібератаки, помилки співробітників.

На завершення зазначимо, що комплаєнс не має перетворюватися на самоціль, коли організації більше зосереджуються на дотриманні норм, ніж на реальній ефективності бізнесу.

Висновки

В процесі розвитку комплаєнс-менеджменту виділилося декілька контрверсійних принципів, які складають основу конкурентних концепцій управління ризиками невідповідності. Серед них: ендогенність – екзогенність (власна ініціатива компанії або реакція на зовнішні вимоги); реактивність – проактивність (інвестиції в реагування на порушення або в попередження можливих ризиків); функціональність – процесний підхід (структурне виокремлення комплаєнс-функції або розподіл по процесам компанії); ізоморфізм – гнучкість (конфлікт навкруги адаптації комплаєнс-процедур та оцінки реальної потреби в них). Ці принципи не є взаємовиключними: скоріше, вони співіснують та взаємодіють, формуючи гібридні моделі комплаєнс-менеджменту, які бізнес-організації адаптують відповідно до своїх потреб.

Системи комплаєнс-менеджменту бізнес-організацій містять схожий набір складових, а саме: ідентифікація ризиків невідповідності; визначення бізнес-процесів, де може виникнути ризик невідповідності; розробка та впровадження заходів, спрямованих на забезпечення відповідності (процедури); навчання працівників розпізнаванню ризиків та слідуванню певним поведінковим алгоритмам у випадку порушень; інституціоналізація комплаєнс-функції; інтеграція комплаєнс-процедур в корпоративну культуру; моніторинг та аудит комплаєнс-процедур.

На розвиток систем комплаєнс-менеджменту помітно впливає формування нової парадигми корпоративного управління, заснованої на принципах стійкого розвитку, яка поєднує соціальні, екологічні та управлінські складові (ESG: Environmental, Social, Governance). Кожний з елементів ESG вимагає від організації розбудови власних бізнес-процесів згідно з новими стандартами, що потребує динамічної реакції системи управління відповідістю. З огляду на це можна виділити декілька важливих тенденцій у розвитку комплаєнс-менеджменту: ініціація комплаєнсу як інструменту впровадження ESG-принципів (компанія не просто дотримується вимог, а й сама формує внутрішні стандарти та визначає, яким чином можна відповідати викликам сучасного суспільства); посилення ізоморфізму; цифровізація та автоматизація комплаєнс-процедур, використання штучного інтелекту.

У цілому комплаєнс-менеджмент можна розглядати як дієвий спосіб управління регуляторними ризиками та інструмент формування добросовісної корпоративної поведінки. Комплаєнс-менеджмент створює культуру відповідності, допомагаючи бізнесу не лише виконувати формальні вимоги, а й формувати власні етичні стандарти. Водночас з його використанням пов'язано багато проблем – надмірність контролю, імовірність дискримінації або упереджених рішень, які потребують подальших досліджень, спрямованих на розбудову ефективних стратегій комплаєнс-менеджменту.

Список використаних джерел:

1. Eckstein A., Shapira R. Compliance Gatekeepers. *Yale Journal of Regulation*. 2024. Vol. 41. Issue 2. P. 469-523. URL: <https://www.yalejreg.com/wp-content/uploads/04.-Eckstein-Shapira-Article.-Print.pdf> (дата звернення: 12.10.2024).
2. Griffith Sean J. Corporate Governance in an Era of Compliance. *William & Mary Law Review*. 2016. Vol. 57. № 6; *Fordham Law Legal Studies Research Paper*. № 2766661. URL: <https://ssrn.com/abstract=2766661> (дата звернення: 12.10.2024).
3. Heaston W. R. Copycat Compliance and the Ironies of "Best Practice". *University of Pennsylvania Journal of Business Law*. 2022. Vol. 24. P. 750–780. URL: <https://scholarship.law.upenn.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1666&context=jbl> (дата звернення: 12.10.2024).
4. Armour J., Gordon J., Geeyoung M. Taking Compliance Seriously. *Yale Journal of Regulation*. 2020. Vol. 37. Issue 1. P. 1–66. URL: <https://www.yalejreg.com/print/taking-compliance-seriously/> (дата звернення: 12.10.2024).
5. Coglianese C., Nash J. Compliance Management Systems: Do They Make a Difference? *Institute for Law and Economics*. 2021. № 20–35. P. 1–46. URL: https://papers.ssrn.com/sol3/Delivery.cfm/SSRN_ID3681382_code711466.pdf?abstractid=3598264&mirid=1 дата звернення: 12.10.2024).
6. Amelicheva L., Savchenko M., Shaulska L., Yehorova V., Holubenko I. Economic and Legal Basis of Implementation of Compliance in Business Processes of Enterprises. *Access to Justice in Eastern Europe*. 2024. № 7. P. 323–356. DOI: <https://doi.org/10.33327/AJEE-18-7.1-a000120>

7. Herold T., Schlegel F. Value-Based Compliance: Integrating Integrity and Compliance Management. *Value-Oriented Leadership in Theory and Practice* / ed. by Lange J. Springer Berlin, Heidelberg, 2023. P. 111–126. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-662-65883-3_8

8. Коршун А. Комплаєнс у сфері господарювання: історичний аспект становлення та тенденції розвитку. *Господарське право та процес*. 2020. № 6. С. 62–70. DOI: <https://doi.org/10.32842/2078-3736/2020.6.1.10>

9. Étienne J., Wendeln M. Compliance theories: A literature review. *The Political Sociology of European Law*. 2010. Vol. 60. № 2. P. 139–162. URL: <https://www.jstor.org/stable/revfranscipoleng.60.2.139?newaccount=true&read-now=1&seq=5#metadatainftobcontents> (дата звернення: 12.10.2024).

10. Former Morgan Stanley Managing Director Pleads Guilty for Role in Evading Internal Controls Required by FCPA / The United States Department of Justice, April 25, 2012. URL: <https://www.justice.gov/opa/pr/former-morgan-stanley-managing-director-pleads-guilty-role-evading-internal-controls-required> (дата звернення: 12.10.2024).

11. ISO 37301:2021 Compliance Management Systems was published on 13 April 2021 / ISO/TC 309 Governance of Organizations. URL: <https://committee.iso.org/sites/tc309/home/news/content-left-area/news-and-updates/iso-37301-published.html> (дата звернення: 05.10.2024).

12. ISO 37301:2021. Compliance management systems – Requirements with guidance for use. International Organization for Standardization. URL: <https://www.iso.org/obp/ui/en/#iso:std:iso:37301:ed-1:v1:en> (дата звернення: 12.10.2024).

13. Сафроненко К. Роль комплаєнсу під час війни. *Практика МСФЗ*. 2022. № 8. URL: <https://kpmg.com/ua/uk/blogs/home/posts/2022/08/rol-komplayensu-pid-chas-viyny.html> (дата звернення: 07.10.2024).

14. Комплаєнс-політика «НЕК «Укренерго». НЕК «Укренерго». URL: https://ua.energy/wp-content/uploads/2019/02/UE_KPMG_Compliance_Policy_UKR.pdf (дата звернення: 05.06.2020).

15. HSBC Holdings Plc. and HSBC Bank USA N.A. Admit To Anti-Money Laundering and Sanctions Violations, Forfeit \$1.256 Billion In Deferred Prosecution Agreement. U. S. Department of Justice. URL: <https://www.justice.gov/opa/pr/hsbc-holdings-plc-and-hsbc-bank-usa-na-admit-anti-money-laundering-and-sanctions-violations> (дата звернення: 12.10.2024).

16. Програма відповідності ПрАТ «НЕК «Укренерго» (затверджена постановою НКРЕКП від 30.08.2022 № 1052). URL: https://ua.energy/wp-content/uploads/2022/09/programa-vidpovidnosti-nek_approved-by-neurc-30-08-2022.pdf (дата звернення: 06.10.2024).

17. Siemens Business is Clean Business. Siemens. URL: <https://www.siemens.com/global/en/company/about/compliance.html> (дата звернення: 07.10.2024).

18. Про запобігання корупції: Закон України від 14.10.2014 р. № 1700-VII. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/card/1700-18> (дата звернення: 23.01.2019).

19. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо підготовки та реалізації антикорупційних програм юридичних осіб: рішення Національного агентства з питань запобігання корупції від 22.09.2017 № 734. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0734884-17> (дата звернення: 22.09.2024).

20. Compliance officer Working Conditions, Stress & mental Health: Corporate Compliance Insights Report. 2022. URL: <https://www.corporatecomplianceinsights.com/survey-results-compliance-officer-working-conditions-stress-mental-health-2022/> (дата звернення: 05.10.2024).

21. Формагей О. Правове регулювання питань відповідності (комплаєнсу) в енергетичному праві України. Національна асоціація адвокатів України. 2021. URL: https://unba.org.ua/publications/print/6220-pravove-regulyuvannya-pitan-vidpovidnosti-komplaensu-v-energetichnomu-pravi-ukraini-regulatory-compliance.html#_ftn6 (дата звернення: 05.10.2024).

References:

1. Eckstein A., Shapira R. (2024) Compliance Gatekeepers. *Yale Journal of Regulation*, vol. 41, issue 2, pp. 469–523. Available at: <https://www.yalejreg.com/wp-content/uploads/04.-Eckstein-Shapira-Article.-Print.pdf> (accessed: 12.10.2024)

2. Griffith S. J. (2016) Corporate Governance in an Era of Compliance. *William & Mary Law Review*. Vol. 57, no. 6; Fordham Law Legal Studies Research Paper, no. 2766661. Available: <https://ssrn.com/abstract=2766661>. (accessed: 12.10.2024)

3. Heaston W.R. (2022) Copycat Compliance and the Ironies of "Best Practice". *University of Pennsylvania Journal of Business Law*, vol. 24, pp. 750–780. Available at: <https://scholarship.law.upenn.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1666&context=jbl>. (accessed: 12.10.2024)

4. Armour J., Gordon J., Geeyoung M. (2020) Taking Compliance Seriously. *Yale Journal of Regulation*, vol. 37, issue 1, pp. 1–66. Available: <https://www.yalejreg.com/print/taking-compliance-seriously/> (accessed: 12.10.2024)

5. Coglianese C., Nash J. (2021) Compliance Management Systems: Do They Make a Difference? *Institute for Law and Economics*, no. 20–35, pp. 1–46. Available at: https://papers.ssrn.com/sol3/Delivery.cfm/SSRN_ID3681382_code711466.pdf?abstractid=3598264&mirid=1. (accessed: 12.10.2024)

6. Amelicheva L., Savchenko M., Shaulska L., Yehorova V., Holubenko I. (2024) Economic and Legal Basis of Implementation of Compliance in Business Processes of Enterprises. *Access to Justice in Eastern Europe*, no. 7, pp. 323–356. DOI: <https://doi.org/10.33327/AJEE-18-7.1-a000120>.

7. Herold T., Schlegel F. (2023) Value-Based Compliance: Integrating Integrity and Compliance Management. In: Lange J. (eds) *Value-Oriented Leadership in Theory and Practice*. Springer, Berlin, Heidelberg, pp. 111–126. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-662-65883-3_8.

8. Korshun A. (2020) Komplaiens u sferi hospodariuvannia: istorychnyi aspekt stanovlennia ta tendentsii rozvytku [Compliance in economic activity: historical aspects of formation and development]. *Hospodarske pravo ta protses*, no. 6, pp. 62–70. DOI: <https://doi.org/10.32842/2078-3736/2020.6.1.10>.

9. Étienne J., Wendeln M. (2010) Compliance theories: A literature review. *The Political Sociology of European Law*, vol. 60, no. 2, pp. 139–162. Available at: <https://www.jstor.org/stable/revfranscopoleng.60.2.139>. (accessed: 12.10.2024)

10. Former Morgan Stanley Managing Director Pleads Guilty for Role in Evading Internal Controls Required by FCPA (2012). *The United States Department of Justice*. Available at: <https://www.justice.gov/opa/pr/former-morgan-stanley-managing-director-pleads-guilty-role-evading-internal-controls-required>. (accessed: 12.10.2024)

11. ISO 37301:2021 Compliance Management Systems was published on 13 April 2021 (2021). *ISO/TC 309 Governance of Organizations*. Available at: <https://committee.iso.org/sites/tc309/home/news/content-left-area/news-and-updates/iso-37301-published.html>. (accessed: 05.10.2024)

12. ISO 37301:2021. Compliance management systems – Requirements with guidance for use (2021). International Organization for Standardization. Available at: <https://www.iso.org/obp/ui/en/#iso:std:iso:37301:ed-1:v1:en>. (accessed: 12.10.2024)
13. Safronenko K. (2022) Rol komplaiensu pid chas viiny [The role of compliance during the war]. *Praktyka MSFZ*, no. 8. Available at: <https://kpmg.com/ua/uk/blogs/home/posts/2022/08/rol-komplaiensu-pid-chas-viyny.html>. (accessed: 07.10.2024)
14. Komplaiens-polityka «NEK «Ukrenerho» (2019). [Compliance policy of NPC Ukrenergo]. NPC Ukrenergo. Available at: https://ua.energy/wp-content/uploads/2019/02/UE_KPMG_Compliance_Policy_UKR.pdf. (accessed: 05.06.2020)
15. HSBC Holdings Plc. and HSBC Bank USA N.A. Admit to Anti-Money Laundering and Sanctions Violations, Forfeit \$1.256 Billion In Deferred Prosecution Agreement (2012). *U.S. Department of Justice*. Available at: <https://www.justice.gov/opa/pr/hsbc-holdings-plc-and-hsbc-bank-usa-na-admit-anti-money-laundering-and-sanctions-violations>. (accessed: 12.10.2024)
16. Prohrama vidpovidnosti PrAT «NEK «Ukrenerho» (2022) [Compliance program of NEC Ukrenergo]. Available at: <https://ua.energy/wp-content/uploads/2022/09/programa-vidpovidnosti-nek-approved-by-neurc-30-08-2022.pdf>. (accessed: 06.10.2024)
17. Siemens Business is Clean Business (2024). *Siemens*. Available at: <https://www.siemens.com/global/en/company/about/compliance.html>. (accessed: 07.10.2024)
18. Pro zapobihannia koruptsii: Zakon Ukrainy vid 14.10.2014 r. № 1700-VII (2014) [On prevention of corruption: Law of Ukraine dated 14.10.2014 No. 1700-VII.]. Available at: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/card/1700-18>. (accessed: 23.01.2019).
19. Pro zatverdzhennia Metodychnykh rekomendatsii shchodo pidhotovky ta realizatsii antykoruptsiinykh prohram yurydychnykh osib: rishennia Natsionalnoho ahentstva z pytan zapobihannia koruptsii vid 22.09.2017 № 734 (2017) [On the approval of Methodological recommendations for the preparation and implementation of anti-corruption programs of legal entities: decision of the National Agency for the Prevention of Corruption of 09/22/2017 No. 734]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0734884-17>. (accessed: 22.09.2024).
20. Compliance officer Working Conditions, Stress & Mental Health: Corporate Compliance Insights Report (2022). Available at: <https://www.corporatecomplianceinsights.com/survey-results-compliance-officer-working-conditions-stress-mental-health-2022/>. (accessed: 05.10.2024)
21. Formahei O. (2021) Pravove rehuliuвання pytan vidpovidnosti (komplaiensu) v enerhetychnomu pravi Ukrainy [Regulatory compliance in energy law of Ukraine]. National Association of Lawyers of Ukraine. Available at: https://unba.org.ua/publications/print/6220-pravove-regulyuvannya-pitan-vidpovidnosti-komplaiensu-v-energetychnomu-pravi-ukraini-regulatory-compliance.html#_ftn6. (accessed: 05.10.2024)