

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-171>

УДК 005.932

ІНТЕГРАЦІЯ КОМПЛАЄНС-МЕНЕДЖМЕНТУ В ПРАКТИКИ КОМУНІКАЦІЙНОГО ТА ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

INTEGRATION OF COMPLIANCE MANAGEMENT INTO COMMUNICATION AND PROJECT MANAGEMENT PRACTICES

Ліфінцев Денис Сергійович

кандидат економічних наук, доцент,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4074-3725>

Ліщинська Вікторія Валеріївна

кандидат економічних наук, доцент,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6185-3953>

Верба Вероніка Анатоліївна

доктор економічних наук, професор,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6160-150X>

Lifintsev Denys, Lishchynska Victoria, Verba Veronika
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

Стаття висвітлює роль комунікаційного менеджменту у формуванні комплаєнс-культури в українських компаніях аграрної сфери в умовах європейської інтеграції та трансформаційних змін глобального бізнес-середовища. Емпіричне дослідження базується на серії глибинних інтерв'ю із експертами з комплаєнсу, які представляють українські агрокомпанії. У результаті дослідження систематизовано ключові комунікаційні інструменти формування комплаєнс-культури, серед яких: «тон згори», діяльність комплаєнс-офіцера, навчання персоналу, цифрові канали комунікації, лінії довіри, внутрішні інформаційні матеріали. Також розкрито процес інтегрування комплаєнс-культури у проєктний менеджмент. Практичне значення результатів дослідження полягає у можливості їх використання для вдосконалення систем комплаєнсу, розвитку комунікацій і підвищення ефективності проєктного менеджменту.

Ключові слова: комплаєнс, комплаєнс-менеджмент, комунікації, комунікаційний менеджмент, проєктний менеджмент.

The article highlights the role of communication management in shaping compliance culture within Ukrainian agribusiness companies in the context of European integration and the ongoing transformation of the global business environment. It argues that in conditions of Ukrainian companies integration into global business and their increasing cooperation with international partners, compliance management becomes a strategic prerequisite for sustainable development and global markets access. Effective compliance is therefore not limited to formal policies and procedures but largely depends on the quality of internal and external communication processes that embed ethical standards into everyday organizational practices and corporate values. The empirical research is based on a series of in-depth interviews with compliance experts representing modern Ukrainian agricultural companies. The findings systematize the key communication tools that contribute to the development of compliance culture, including tone at the top, the activities of the compliance officer, employee training and onboarding programs, digital communication channels, whistleblowing hotlines, and internal informational materials. Particular attention is paid to the proactive role of top management in promoting integrity standards, ensuring consistent messaging, and fostering a culture of zero tolerance toward violations. The article also explores the integration of compliance principles into project management processes, demonstrating how compliance culture can be embedded throughout the project lifecycle to ensure transparency, accountability and regulatory alignment. The study confirmed that compliance management is transforming from a regulatory control tool into a comprehensive management system that combines regulatory



requirements, ethical standards, and cultural and communication mechanisms for shaping virtuous behavior. The practical significance of the study lies in the possibility of applying its results to improve compliance systems, strengthen corporate communications, and enhance the effectiveness of project management in agribusiness and other sectors operating in international markets.

Keywords: compliance, compliance management, communication management, communication, project management.

Постановка проблеми. Динамічна інтеграція України до європейського та глобального бізнес-середовища сприяла стрімкому підвищенню ролі ефективного комплаєнс-менеджменту для українських бізнес-організацій. В умовах триваючої російської агресії налагодження міцних каналів співпраці із закордонними партнерами задля підтримки та розвитку української економіки набуває особливої ваги. Гармонізація законодавства із нормами та практиками ЄС та активне входження на європейські ринки як великих українських компаній, так і представників малого та середнього бізнесу [1], вимагають імплементації якісного комплаєнс-менеджменту як запоруки сталої співпраці із іноземними партнерами та підґрунтя для доступу до глобальних ринків збуту, капіталу, робочої сили. Дедалі більше українських бізнес-організацій впроваджують комплаєнс-практики, втім важливим питанням залишається системний підхід до впровадження цілісної системи комплаєнс-менеджменту, яка органічно охоплювала би всі бізнес-процеси.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Оскільки діяльність бізнес-організацій завжди регулювалася нормами законодавства, менеджмент завжди мав враховувати необхідність дотримання цих норм, отже певним чином, це можна називати підґрунтям появи «систем комплаєнс-менеджменту», до ключових елементів яких, як зауважили С. Coglianesi & J. Nash, відносять внутрішні комплаєнс-політики, їх імплементацію у бізнес-процеси, поширення інформації про ці практики, навчання персоналу, налагодження безпечної системи викривання та реакції на порушення тощо [2]. Узагальнюючи існуючі підходи, М. Сагайдак та І. Сімшаг визначають комплаєнс-менеджмент як «стратегічний підхід до управління організацією, який включає процеси моніторингу, розробки та впровадження заходів, спрямованих на забезпечення відповідності її діяльності чинним нормативно-правовим актам, галузевим і корпоративним стандартам та етичним нормам», виділяючи такі основні види комплаєнсу: фінансовий, антикорупційний, інформаційний, етичний, екологічний тощо [3]. В. Луньова

акцентує на тому, що комплаєнс-менеджмент спрямований на дотримання як законодавчих, так і етичних норм і стандартів, недотримання яких також може призвести до репутаційних і фінансових втрат [4]. При цьому, як зазначають А. Фоменко та Г. Грінченко, важливою функцією комплаєнс-менеджменту є саме запобігання негативним діям, які можуть спричинити такі втрати [5]. М. Сагайдак та ін. підкреслюють важливу роль комплаєнс-систем у формуванні особливого етичного простору, який сприяє налагодженню здорової атмосфери між партнерами [6], що позитивно впливає на загальний розвиток економіки країни та її інтеграцію до глобального бізнес-середовища.

Як справедливо зазначають С. Coglianesi & J. Nash, ефективність впровадження комплаєнс-практик залежить від їх глибинного зв'язку із цінностями та нормами корпоративної культури бізнес-організації [2]. У протилежному випадку нав'язування норм, які суперечать укоріненим стандартам поведінки ризикує залишитись поверхневим та неефективним. Саме тому ключова роль у формуванні дієвої системи комплаєнс-менеджменту належить вищому керівництву бізнес-організації. Адже «тон згори» є одним з дієвих комунікаційних інструментів впливу. Як зауважують Ю. Головчук та ін., комунікаційний менеджмент забезпечує цілісність управлінських процесів, налагоджуючи внутрішні (вертикальні та горизонтальні) та зовнішні зв'язки [7]. Водночас, О. Гнилянська доводить ключову роль комунікаційного менеджменту в стратегічному управлінні, підкреслюючи, що ефективна комунікація сприяє спільному розумінню стратегії, позитивно впливає на розв'язання конфліктів та може сприяти інноваційним рішенням [8]. Таким чином, забезпечення ефективної імплементації комплаєнс-менеджменту в бізнес-організації нерозривно зв'язано із комунікаційним менеджментом, як інструментом забезпечення реалізації цієї задачі. При цьому, як зазначають S. Sackmann, S. Kuehnel & T. Seyffarth, діджиталізація спричинила значні технологічні зміни, вплив яких поширюється на численні процеси в діяльності організацій, у тому числі –

на комплаєнс [9], що свідчить про важливість акцентування уваги саме на цифрових комунікаційних інструментах поширення комплаєнс-практик.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри значну увагу до комплаєнс-систем і корпоративної доброчесності, питання інтеграції комплаєнсу у комунікаційний менеджмент та проєктне управління, особливо в контексті аграрного сектору країн із трансформаційною економікою, залишається недостатньо дослідженим. З огляду на важливість формування дієвої комунікаційної стратегії, спрямованої на формування системи комплаєнс-менеджменту, актуальним та недостатньо дослідженим питанням залишається вибір конкретних комунікаційних інструментів, які може застосувати менеджмент для поширення комплаєнс-культури.

Формування сучасних систем комплаєнс-менеджменту відбувається в межах глобального інституційного середовища, сформованого міжнародними стандартами, рекомендаціями міжурядових організацій та ініціативами відповідального бізнесу. Ключовим орієнтиром у цій сфері є стандарт ISO 37301:2021 Compliance Management Systems, який визначає вимоги до створення, впровадження та постійного вдосконалення систем комплаєнсу, підкреслюючи необхідність їх інтеграції у корпоративне управління, застосування ризик-орієнтованого підходу та забезпечення відповідальності керівництва [10]. Доповнює цей підхід стандарт ISO 37001:2016 Anti-Bribery Management Systems, спрямований на запобігання корупційним практикам через впровадження антикорупційних політик, процедур належної перевірки та механізмів повідомлення про порушення. Рекомендації Організації економічного співробітництва та розвитку (OECD) щодо внутрішнього контролю, етики та комплаєнсу наголошують на важливості прозорості управлінських процесів, управління ризиками та формування етичного середовища організації [11]. Водночас ініціатива UN Global Compact стимулює бізнес інтегрувати принципи відповідального ведення діяльності та антикорупційної поведінки у стратегічне управління, що сприяє підвищенню довіри інвесторів і міжнародних партнерів [12].

Сучасні дослідження підтверджують, що ефективність управлінських комплаєнс-систем не обмежується нормативними вимогами, а значною мірою залежить від сформо-

ваної compliance culture — системи спільних цінностей, норм і поведінкових очікувань, які визначають етичні рішення працівників [13; 14]. У межах культурного підходу комплаєнс розглядається як складова організаційної культури та корпоративної етики, що формує довіру між стейкхолдерами та сприяє довгостроковій стійкості бізнесу.

Формулювання цілей статті. Метою дослідження є виявлення та систематизація конкретних комунікаційних інструментів, що забезпечують ефективне формування та розвиток комплаєнс-культури в бізнес-організації, інтегруючи комплаєнс-менеджмент в систему управлінських комунікацій.

Основу дослідження складають якісні методи аналізу, зокрема, дослідження практик комплаєнс-менеджменту в українських бізнес-організаціях та проведення інтерв'ю із експертами з комплаєнс провідних компаній аграрної сфери. Результати інтерв'ю дали змогу визначити перелік ключових комунікаційних інструментів формування та розвитку комплаєнс-культури, а також дієвість їх застосування для різних категорій персоналу.

Виклад основного матеріалу дослідження. У ході дослідження ми сфокусували увагу на практиках українських підприємств аграрної сфери. С. Дем'яненко справедливо вказує на ключову роль агросектору в економіці України, зокрема, важливість з точки зору експортних надходжень [15]. Як зазначає О. Коломієць, лідери галузі, серед яких «МХП», «Кернел», «Астарта-Київ», системно імплементують комплаєнс-практики в рамках своїх ESG-стратегій [16]. О. Ковбаса та В. Мазний наголошують на євроінтеграційних тенденціях у аграрному секторі, загалом [17], а ці компанії, як і низка інших, орієнтовані на глобальні ринки, отже комплаєнс-менеджмент є як свідомим вибором, так і необхідністю для ефективної співпраці із закордонними партнерами.

Аналіз відкритих джерел засвідчив увагу, яку приділяють провідні українські агрохолдинги питанням сталого розвитку та комплаєнс. Зокрема, офіційна сторінка «МХП» містить розділ «Ділова етика та комплаєнс» із Кодексом етики, Кодексом бізнес-партнера, Декларацією доброчесності, Антикорупційною політикою, Заявою щодо різноманітності та контактами Лінії довіри [18]. З точки зору комунікаційного менеджменту доступність та відкритість ключових документів, які містять етичні норми та стандарти, є дієвим інструментом поширення комплаєнс-практик і фор-

мування культури доброчесності. Окремо варто відзначити лінію довіри «МХП», яка дозволяє подати звернення як відкрито, так і анонімно, як телефоном, так і через інтернет-сторінку компанії. Це – ефективний комунікаційний інструмент комплаєнс-менеджменту, який варто застосовувати у практиці й інших компаній різних галузей.

Офіційна сторінка компанії «Kernel» містить змістовний розділ «Бізнес-етика та комплаєнс» із ключовими документами: Корпоративний кодекс, Політика управління конфліктом інтересів та протидії шахрайству та корупції, Антидискримінаційна політика, Комплаєнс як складова довіри для зовнішніх інвесторів, Комплаєнс в агробізнесі, Політика рівних можливостей та культурного різноманіття тощо. Також наведено контакт Гарячої лінії для потенційних повідомлень про порушення норм доброчесності [19]. Важливим і цікавим комунікаційним інструментом є підтримка Дайджесту ділової доброчесності в агробізнесі – онлайн-виданні, яке містить важливі рекомендації щодо розбудови комплаєнс саме в аграрній сфері [20].

Агропромхолдинг «Астарт-Київ» розмістив розділ «Етика та комплаєнс» на офіційній сторінці, наповнивши його найбільш значущими документами: Кодекс етики, Антикорупційна політика, Санкційна політика, Управління конфліктами тощо. Важливим є наявність Лінії довіри із можливістю надання повідомлень телефоном або онлайн, безпечно та анонімно, конфіденційно передаючи інформацію про можливі порушення принципів доброчесності [21].

Ретельну увагу комплаєнс-менеджменту та формуванню культури доброчесності приділяють у «Нібулон». На офіційній сторінці компанії наявний розділ «Етика та комплаєнс» із контактом Лінії довіри та ключовими кодексами та політиками, які, за амбітним твердженням компанії «виходять за межі законодавчих і нормативних зобов'язань» [22].

У ході дослідження було проведено три інтерв'ю із експертками, які представляють провідні українські агрохолдинги. З міркувань конфіденційності у подальшому називатимемо їх Експертка А, Експертка В та Експертка С. Питання стосувались існуючих практик застосування комунікаційних інструментів у комплаєнс-менеджменті їх компаній, зокрема, дієвості окремих інструментів. Розгорнуті відповіді експертів було опрацьовано для подальших узагальнень та висновків.

Широкий спектр комунікаційних інструментів комплаєнс-менеджменту включає наступні ключові важелі: розсилка інформації про законодавчі зміни та корпоративні норми та стандарти доброчесності електронною поштою та/або через корпоративні месенджери, проведення тренінгів та корпоративного навчання з питань етики та доброчесності, поширення документів (кодекси, політики тощо) на офіційних сторінках, інструктаж з боку керівництва. Втім, як відмічають експерти, вирішальну, ключову роль відіграє так званий «тон згори» (заяви та поведінка топ-менеджменту компанії). Запровадження посади комплаєнс-офіцера є важливим кроком у розбудові системи комплаєнс, адже на цю особу покладається, у тому числі, місія поширення культури доброчесності в компанії.

Узагальнюючи думки експертів, відзначимо, що пріоритетом є «тон згори». Всі три експертки, які долучились до опитування, відзначили вирішальну роль саме активної позиції вищого керівництва. Топ-менеджмент має всіляко підтримувати поширення культури доброчесності в компанії, важливим є регулярне залучення комплаєнс-офіцера до ключових нарад і особиста підтримка антикорупційних та інших комплаєнс-ініціатив. При цьому дії керівництва мають бути не формальними, а саме проактивними, такими, які задають стандарти для всього персоналу компанії. Експертка В окремо відзначила важливість «публічних звернень CEO / топів про нульову толерантність до порушень із акцентом на важливості впровадження та дотримання комплаєнс-культури у документах (наприклад, у Кодексі етики)».

Роль менеджменту також відзначено як важливу у процесі поширення практик на нижчі рівні організаційної структури. Лінійні керівники мають доносити ключові принципи, у тому числі, посилаючись на основні документи (кодекси, політики, інструкції тощо), які містять базові положення комплаєнс-культури. Відповідні документи мають бути у відкритому доступі як для працівників (внутрішні комунікації), так і для зовнішніх стейкхолдерів організації (зовнішні комунікації). Важливим є підкреслений Експеркою А аспект критичної значущості ролі керівника для лінійних виконавців. За її словами, за відсутності прямої комунікації щодо необхідності дотримання комплаєнс-культури всі інші інструменти не спрацюють.

Всі троє опитаних експерток відзначили важливість навчання персоналу як комуні-

каційного інструменту формування культури доброчесності. Зокрема, вказувались формати воркшопів, вебінарів, фасилітаційних сесій, в тому числі – для керівного складу, як офлайн, так і онлайн. Одна з експерток наголосила на важливості отримання учасниками та учасницями навчання сертифікатів про проходження певного курсу або тренінгу чи вебінару. Окремий фокус уваги має бути здійснений на онбордінг нових працівників. Так, Експертка А зазначила важливість застосування онлайн-курсу саме на старті для кращого донесення фундаментальних цінностей компанії.

Наступним комунікаційним інструментом, зазначеним експертками, є поширення інформації через месенджери та електронну пошту

(розсилка). Важливим є донесення та просте роз'яснення законодавчих норм і стандартів компанії, які можуть бути ширшими. Експертка А зауважила важливість висвітлення «кейсів та антикейсів» зі збереженням анонімності для кращого розуміння співробітниками реальних принципів комплаєнс-культури компанії. Водночас, Експертка В також наголошує на важливості розгляду кризових комунікацій і негативних прикладів для кращого усвідомлення і цього боку питання.

Визнаючи вирішальну роль «тону згори», основна тактична робота з розбудови комплаєнс-менеджменту покладена на комплаєнс-офіцерів. Саме їх обов'язком є налагодження вертикальних і горизонтальних комунікацій з питань комплаєнс, формування культури

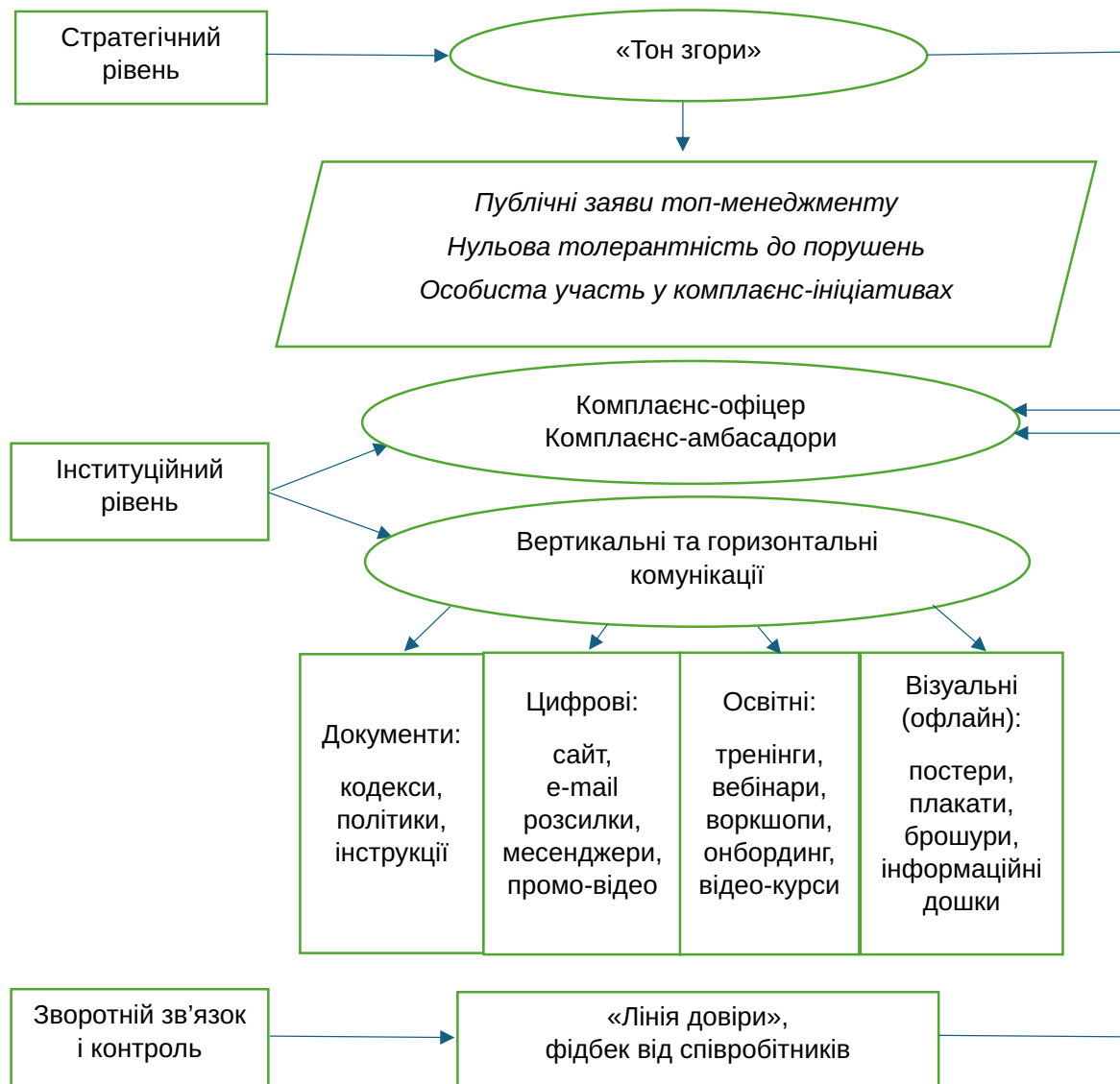


Рис. 1. Комунікаційні інструменти формування комплаєнс-культури

Джерело: сформовано авторами

доброчесності в організації. Експертка В наголошує на важливості зворотнього зв'язку задля розуміння сприйняття комплаєнс-практик та кращої комунікації із колективом, загалом. Крім того, для великих компаній дієвою практикою є запровадження інституту комплаєнс-амбасадорів.

З-поміж інших наведених практик застосування комунікаційних інструментів цікавими є застосування плакатів, постерів, друкованих брошур тощо на інформаційних стендах, дошках (у тому числі – в їдальні та місцях відпочинку), коротких відео на екранах в офісах компаній.

Важливим є комплексний, системний характер застосування різних комунікаційних інструментів. Як зазначила Експертка А: «Працюють (зазначені важелі) тільки, якщо разом. Щось одне – неефективно». Також у великих компаніях варто враховувати позмінний характер роботи персоналу, тому планування тематичних заходів має велике значення для максимального охоплення аудиторії.

Наведені результати дослідження демонструють, що в українських агрохолдингах комплаєнс-менеджмент вже виходить за межі формального дотримання норм і набуває рис культурно-комунікаційної системи, де ключову роль відіграють лідерство, навчання та системна внутрішня комунікація. Логічним наступним кроком розвитку є розширення інституційного впливу комплаєнсу за межі корпоративного середовища – на партнерські мережі, постачальників, місцеві громади та галузеві екосистеми. У цьому контексті комплаєнс може виконувати функцію інструменту формування довіри, прозорості та відповідального бізнес-партнерства, що особливо важливо для агросектору, інтегрованого у глобальні ланцюги постачання.

З позиції інституційного впливу завдання розвитку комплаєнс-менеджменту полягає у трансляції принципів доброчесності та етичної поведінки на рівень екосистеми стейкхолдерів. Це передбачає поширення стандартів відповідального ведення бізнесу серед постачальників, підрядників, логістичних партнерів і фермерських господарств, а також інтеграцію комплаєнс-вимог у процедури закупівель, контрактні відносини та партнерські кодекси поведінки. Такий підхід сприяє формуванню спільного нормативного поля доброчесності та зменшує репутаційні та операційні ризики у взаємодії між учасниками ринку.

Важливим напрямом є розбудова комунікаційної політики, спрямованої на популяриза-

цію принципів комплаєнс-менеджменту серед ширшої аудиторії – галузевих партнерів, місцевих громад, освітніх інституцій та органів місцевого самоврядування. Компанії можуть виступати ініціаторами відкритих просвітницьких заходів, галузевих форумів доброчесності, спільних тренінгів для постачальників та освітніх програм для молоді. Публічне декларування принципів нульової толерантності до корупції, відкритість політик доброчесності та прозорість процедур взаємодії зі стейкхолдерами сприяють формуванню довіри та зміцненню соціального капіталу компаній у регіонах їх діяльності. Комунікаційна політика екосистемного рівня може також включати розвиток цифрових платформ взаємодії зі стейкхолдерами, публікацію кейсів доброчесної практики, спільні ініціативи з бізнес-асоціаціями та участь у національних і міжнародних мережах прозорого бізнесу. Важливим інструментом є впровадження механізмів зворотного зв'язку з громадами та партнерами, що дозволяє підвищити прозорість діяльності та своєчасно реагувати на етичні ризики.

Розширення впливу комплаєнс-менеджменту на екосистему відкриває нові напрями консалтингового супроводу, пов'язані з розробленням партнерських кодексів доброчесності, аудитом ланцюгів постачання, впровадженням ESG-стандартів, навчанням стейкхолдерів та побудовою систем колективної відповідальності. Практика міжнародних сертифікаційних та консалтингових ініціатив у агропродовольчому секторі демонструє, що забезпечення прозорості та сталості ланцюгів постачання, навчання фермерів і партнерів та управління ESG-ризиками стають ключовими інструментами формування відповідальних аграрних екосистем. Таким чином, комплаєнс трансформується у платформу інституційного розвитку, що сприяє формуванню прозорого бізнес-середовища, підвищенню конкурентоспроможності галузі та сталому розвитку територіальних громад.

Розширення практики комплаєнс-менеджменту в агрохолдингах також проявляється у включенні його принципів до управління проектною діяльністю. Зростання кількості інвестиційних, інфраструктурних, цифрових та екологічних проєктів у аграрному секторі зумовлює підвищені вимоги до прозорості, підзвітності та відповідності їх реалізації нормативним і етичним стандартам. Інтеграція комплаєнс-принципів у проєктний менеджмент дозволяє ідентифікувати ризики невідповідності на ранніх етапах, забезпечувати

прозорість закупівельних і контрактних процедур, контролювати управління даними та інформаційною безпекою, а також формувати доказову базу відповідності для регуляторних органів і партнерів.

На різних етапах життєвого циклу проекту комплаєнс виконує функції управління ризиками та забезпечення належного корпоративного управління. На стадії ініціації він передбачає оцінку регуляторних обмежень і етичних ризиків; під час планування – інтеграцію комплаєнс-вимог у процедури закупівель, контрактування та управління даними; у процесі реалізації – моніторинг дотримання антикорупційних і етичних стандартів; на етапі завершення – аудит відповідності та підготовку звітності. Такий підхід забезпечує прозорість проектної діяльності, зменшує корупційні та репутаційні ризики та сприяє зміцненню довіри інвесторів і міжнародних партнерів.

Важливим аспектом є комунікаційний супровід комплаєнсу у проектах, який передбачає прозоре інформування стейкхолдерів, узгодження очікувань партнерів, своєчасне повідомлення про ризики та формування культури відповідальності серед членів проектних команд. У проектах, що реалізуються за участю підрядників, постачальників і місцевих громад, комплаєнс виступає механізмом узгодження етичних стандартів та формування довіри між учасниками взаємодії.

Таким чином, інтеграція комплаєнс-принципів у практику комунікаційного та проектного управління трансформує комплаєнс із функції контролю у стратегічний інструмент забезпечення прозорості, підзвітності та стійкості організаційної діяльності. Поєднання лідерства, системних комунікацій і комплаєнс-орієнтованого проектного управління сприяє формуванню культури доброчесності, зміцненню довіри стейкхолдерів та підвищенню конкурентоспроможності аграрних компаній у глобальному середовищі.

Інтеграція комплаєнс-принципів у проектне управління має системний характер і охоплює всі етапи життєвого циклу проекту, забезпечуючи прозорість процесів, управління ризиками та відповідність діяльності етичним і регуляторним вимогам. Узагальнення підходів до інтеграції комплаєнс-принципів у проектне управління представлено в табл. 1.

Вважаємо, що комплаєнс у проектному менеджменті виконує не лише контрольну, а й превентивну та управлінську функції, спри-

яючи формуванню культури доброчесності, підвищенню підзвітності та зміцненню довіри стейкхолдерів.

В умовах прагнення України до європейської інтеграції та відкритості нових поколінь українців та українок до співпраці із європейськими партнерами [23] розвиток комплаєнс-менеджменту є однією з важливих передумов успішності даних процесів. Як зазначає А. Хаванов, комплаєнс-аудит має посилювати систему управління ризиками підприємства [24]. Важливим завданням є поширення культури доброчесності та підготовка кваліфікованих фахівців із комплаєнс-менеджменту [3; 5]. У бізнес-організаціях це досягається, у тому числі, через застосування ефективної системи комунікаційних інструментів. На думку галузевих експертів, ключовим важелем є «тон згори» - позиція топ-менеджменту, яка має визначати вектор формування комплаєнс-культури. Втім, необхідним є комплексний підхід застосування організаційних і комунікаційних інструментів, де провідна роль належить комплаєнс-офіцерам. Поряд із заходами із поширення інформації надзвичайно важливим і є проводити регулярне та дієве навчання персоналу, адже набуття працівниками нових компетентностей потребує реальної практики [25].

Висновки. Проведене дослідження підтвердило, що комплаєнс-менеджмент трансформується з інструменту нормативного контролю у комплексну управлінську систему, яка поєднує регуляторні вимоги, етичні стандарти та культурно-комунікаційні механізми формування доброчесної поведінки. Ефективність комплаєнс-систем визначається не лише формалізованими політиками та процедурами, а передусім рівнем інтеграції принципів доброчесності у внутрішні комунікації, управлінські практики та організаційну культуру. Дослідження показало, що інтеграція комплаєнс-принципів у практику проектного менеджменту підвищує прозорість, підзвітність та керованість проектної діяльності. Застосування комплаєнс-підходів у межах життєвого циклу проекту сприяє управлінню ризиками невідповідності, забезпечує прозорість закупівельних і контрактних процедур та зміцнює довіру з боку партнерів і регуляторних інституцій. Своєю чергою, поширення стандартів доброчесності на партнерські мережі та ланцюги постачання формує підґрунтя для розвитку прозорих бізнес-екосистем і їх підвищення стійкості.

Таблиця 1

Інтеграція комплаєнс-менеджменту в процеси проектного управління

Етапи життєвого циклу	Завдання комплаєнсу	Інструменти комплаєнсу	Комунікаційні механізми	Управлінська цінність
Ініціація та планування проекту	Ідентифікація регуляторних вимог, визначення законів та внутрішніх політик, що стосуються проекту. Реєстр комплаєнс-ризиків, створення переліку ризиків невідповідності та призначення відповідальних за їх мінімізацію. Включення комплаєнс-метрик у критерії успіху проекту та графік робіт.	реєстр проектних ризиків, compliance checklist, матриця стейкхолдерів проекту, RACI-матриця проекту	інформування керівництва та стейкхолдерів про ризики; консультації з юридичними та комплаєнс-службами; узгодження стандартів з підрядниками; комунікація вимог доброчесності; навчальні сесії	мінімізація правових ризиків; обґрунтованість запуску проекту; прозорість процедур; формування етичних стандартів взаємодії
Реалізація проекту	Контроль проектних закупівель та контрактів. Аудит управління даними та інформаційної безпеки проекту. Залучення комплаєнс-офіцерів та юристів до регулярних нарад проектної команди. Навчання проектної команди. Оцінка ефективності комплаєнс-заходів.	KPI/індикатори відповідності, індикатори раннього попередження, compliance checklist	регулярні звіти; інформування команд про політики доброчесності; канали зворотного зв'язку прозора звітність; інформування стейкхолдерів про статус виконання	запобігання порушенням; підтримка культури доброчесності підвищення підзвітності; своєчасне реагування на ризики
Завершення проекту	Збір доказової бази відповідності проекту для регуляторів. Аналіз помилок та оновлення корпоративних стандартів на основі досвіду проекту.	фінальний комплаєнс-звіт, звіт про засвоєні уроки (lessons learned).	підготовка звітів; комунікація результатів стейкхолдерам обговорення результатів; поширення уроків та best practices	підтвердження відповідності; зміцнення довіри партнерів організаційне навчання; вдосконалення системи комплаєнсу

Джерело: авторська розробка

Практичне значення результатів проведеного дослідження пов'язане з можливістю їх використання для вдосконалення систем комплаєнсу, розвитку внутрішніх комунікацій і підвищення ефективності управління проектами. Втім, дослідження має певні обмеження через фокусування на аграрній сфері та обмеженій кількості залучених експертів.

Водночас, перспективи подальших досліджень пов'язані з кількісною оцінкою впливу комплаєнс-комунікацій на організаційну поведінку, аналізом цифрових інструментів формування комплаєнс-культури та дослідженням ролі комплаєнсу у забезпеченні ESG-відповідності та сталості ланцюгів постачання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. European Commission. Eurostat. Trade and agriculture: Ukraine – EU. Online resource. Available at: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/ukraine/trade-agriculture> (дата звернення: 28.02.2026).
2. Coglianesi, C., & Nash, J. (2020). Compliance management systems: Do they make a difference?. *Cambridge Handbook of Compliance* (D. Daniel Sokol & Benjamin van Rooij eds., Cambridge University Press, 2021), U of Penn, Inst for Law & Econ Research Paper, (20-35).
3. Сагайдак, М., & Сімшар, І. (2025). Стратегічне партнерство триади стейкхолдерів «освіта-бізнес-держава» у підготовці фахівців з комплаєнс-менеджменту в Україні. *Економіка та суспільство*, (71). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-156>
4. Луцьова, В. (2023). Впровадження функцій комплаєнс-менеджменту для зростання прозорості бізнесу підприємств. *Економіка та суспільство*, (56). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-132>
5. Fomenko, A., & Hrinchenko, H. (2024). Systemic basis for implementing compliance management as a framework for sustainable development of Ukrainian enterprises. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*, 19(38). [https://doi.org/10.33296/2707-0654-19\(38\)-07](https://doi.org/10.33296/2707-0654-19(38)-07)
6. Сагайдак, М. П., Шкода, Т. Н., Востряков, О. В., Прохорова, Є. В., & Дацко, К. П. (2025). Роль комплаєнсу у запобіганні та вирішенні етичних дилем стратегічного партнерства в сфері освіти. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*, 2(16), 231-246.
7. Головчук Ю. О., Паламаренко Я. В., Лепетан І. М. Комунікаційний менеджмент як складова стратегічного управління організацією. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 13. С. 31–38. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.13.31>
8. Гнилянська О.В. Роль інформаційно-комунікаційного менеджменту в стратегічному управлінні організації. *Вісник НУ "Львівська політехніка". Серія "Проблеми економіки та управління"*. 2024. № 2 (8). С. 182–196. DOI: <http://doi.org/10.23939/semi2024.02>
9. Sackmann, S., Kuehnel, S., & Seyffarth, T. (2018). Using business process compliance approaches for compliance management with regard to digitization: evidence from a systematic literature review. In *International Conference on Business Process Management* (pp. 409-425). Cham: Springer International Publishing.
10. International Organization for Standardization. 37301:2021/Amd 1:2024-Compliance management systems – Requirements with guidance for use <https://www.en-standard.eu/iso-37301-2021-amd-1-2024-compliance-management-systems-requirements-with-guidance-for-use-amendment-1-climate-action-changes/> (дата звернення: 28.02.2026).
11. Good Practice Guidance on Internal Controls, Ethics, and Compliance. <https://www.oecd.org/en/topics/anti-corruption-and-integrity.html> (дата звернення: 28.02.2026).
12. The Ten Principles of the UN Global Compact <https://unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles> (дата звернення: 28.02.2026).
13. Kaptein, M. (2011). Understanding unethical behavior by unraveling ethical culture. *Human Relations*, 64(6), 843–869. <https://doi.org/10.1177/0018726710390536>
14. Kaptein, M. (2014) The Effectiveness of Ethics Programs: The Role of Scope, Composition, and Sequence. *J Bus Ethics* 132, 415–431 (2015). <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2296-3>
15. Демяненко С. Сталий розвиток агробізнесу України // *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. – 2025. – № 11. – С. 89–102. – DOI: <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2025-11-89-102>
16. Коломієць О. Л. Імплементція корпоративної соціальної відповідальності агропромисловими підприємствами України. *Вісник ОНУ імені І. І. Мечникова*. 2025. Т. 30, вип. 4(106). С. 53–58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2304-0920/4-106-7>
17. Ковбаса, О., & Мазний, В. (2024). Сучасні аспекти розвитку інтеграційних процесів в аграрному секторі України. *Економіка та суспільство*, (60).
18. МХП. Корпоративна етика та комплаєнс [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://mhpr.com.ua/uk/Corporate-Ethics-and-Compliance-ua> (дата звернення: 28.02.2026).
19. Kernel. Антикорупційна політика [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://sale.kernel.ua/antikoruptionsyna-polityka/> (дата звернення: 28.02.2026).
20. Мережа доброчесності та комплаєнсу України (UNIC). UNIC Digest. № 12 : аналіт. дайджест [Електронний ресурс]. – 2019. – Режим доступу: https://www.kernel.ua/wp-content/uploads/2020/01/unic-digest-12_ukr.pdf (дата звернення: 28.02.2026).
21. Астарта-Київ. Етика та комплаєнс [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://astartaholding.com/etyka-ta-komplajens/> (дата звернення: 28.02.2026).
22. НІБУЛОН. Етика та комплаєнс [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.nibulon.com/pro-nas/etyka-ta-komplajens/> (дата звернення: 28.02.2026).

23. Ліфінцев Д., Близнюк Т., Кохан М. Перспективи крос-культурної бізнес-взаємодії в контексті європейської інтеграції України. *Бізнес Інформ*. 2021. No 5. С. 371–377. URL: http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/27042/1/business-inform-2021-5_0-pages-371_377.pdf

24. Хаванов, А. В. (2025). Комплаєнс-аудит як інструмент забезпечення корпоративної прозорості та захисту бізнесу від корупційних загроз. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*, (20). <https://doi.org/10.5281/zenodo.16737228>

25. Lifintsev, D., Zelihic, M., Grebliauskiene, B., Wellbrock, W., Patel, S. V., & Sharma, R. K. (2025). Young professionals' perspectives on cross-cultural communication: Assessing competence and employer support across regions. *International Journal of Cross Cultural Management*, 25(1), 233-254. <https://doi.org/10.1177/14705958251319695>

REFERENCES:

1. European Commission. (n.d.). *Trade and agriculture: Ukraine–EU*. Eurostat. Retrieved February 28, 2026, from <https://ec.europa.eu/eurostat/web/ukraine/trade-agriculture>

2. Coglianese, C., & Nash, J. (2020). Compliance management systems: Do they make a difference? In D. D. Sokol & B. van Rooij (Eds.), *The Cambridge handbook of compliance*. Cambridge University Press.

3. Sahaidak, M., & Simshah, I. (2025). Stratehichne partnerstvo triady steikkholderiv “osvita–biznes–derzhava” u pidhotovtsi fakhivtsiv z komplaiens-menedzhmentu v Ukraini [Strategic partnership of the “education–business–state” stakeholder triad in training compliance management specialists in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (71). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-156>

4. Lunova, V. (2023). Vprovadzhennia funktsii komplaiens-menedzhmentu dlia zrostantia prozorosti biznesu pidpriemstv [Implementation of compliance management functions to increase business transparency of enterprises]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (56). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-132>

5. Fomenko, A., & Hrinchenko, H. (2024). Systemni zasady vprovadzhennia komplaiens-menedzhmentu yak osnovy staloho rozvytku ukraïnskikh pidpriemstv [Systemic basis for implementing compliance management as a framework for sustainable development of Ukrainian enterprises]. *Adaptivne upravlinnia: teoriia i praktyka. Seriia Ekonomika*, 19(38). [https://doi.org/10.33296/2707-0654-19\(38\)-07](https://doi.org/10.33296/2707-0654-19(38)-07)

6. Sahaidak, M. P., Shkoda, T. N., Vostriakov, O. V., Prokhorova, Ye. V., & Datsko, K. P. (2025). Rol komplaiensu u zapobihanni ta vyrishenni etychnykh dylem stratehichnogo partnerstva v sferi osvity [The role of compliance in preventing and resolving ethical dilemmas of strategic partnership in the field of education]. *Yevropeyskyi naukovyi zhurnal ekonomichnykh ta finansovykh innovatsii*, 2(16), 231–246.

7. Holovchuk, Yu. O., Palamarenko, Ya. V., & Lepetan, I. M. (2025). Komunikaitsiinyi menedzhment yak skladova stratehichnogo upravlinnia orhanizatsiieiu [Communication management as a component of strategic organizational management]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, (13), 31–38. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.13.31>

8. Hnylianska, O. V. (2024). Rol informatsiino-komunikaitsiinoho menedzhmentu v stratehichnomu upravlinni orhanizatsii [The role of information and communication management in strategic management of organizations]. *Visnyk NU “Lvivska politekhnika”. Seriia “Problemy ekonomiky ta upravlinnia”*, 2(8), 182–196. <https://doi.org/10.23939/semi2024.02>

9. Sackmann, S., Kuehnel, S., & Seyffarth, T. (2018). Using business process compliance approaches for compliance management with regard to digitization: Evidence from a systematic literature review. In *Proceedings of the International Conference on Business Process Management* (pp. 409–425). Springer.

10. International Organization for Standardization. (2024). *ISO 37301:2021/Amd 1:2024 Compliance management systems—Requirements with guidance for use (Amendment 1: Climate action changes)*. Retrieved February 28, 2026, from <https://www.en-standard.eu/iso-37301-2021-amd-1-2024-compliance-management-systems-requirements-with-guidance-for-use-amendment-1-climate-action-changes/>

11. OECD. (n.d.). *Good practice guidance on internal controls, ethics, and compliance*. Retrieved February 28, 2026, from <https://www.oecd.org/en/topics/anti-corruption-and-integrity.html>

12. United Nations Global Compact. (n.d.). *The ten principles of the UN Global Compact*. Retrieved February 28, 2026, from <https://unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles>

13. Kaptein, M. (2011). Understanding unethical behavior by unraveling ethical culture. *Human Relations*, 64(6), 843–869. <https://doi.org/10.1177/0018726710390536>

14. Kaptein, M. (2015). The effectiveness of ethics programs: The role of scope, composition, and sequence. *Journal of Business Ethics*, 132, 415–431. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2296-3>

15. Demianenko, S. (2025). Stalyi rozvytok ahrobiznesu Ukrainy [Sustainable development of agribusiness in Ukraine]. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*, (11), 89–102. <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2025-11-89-102>
16. Kolomiets, O. L. (2025). Implementatsiia korporatyvnoi sotsialnoi vidpovidalnosti ahropromyslovymy pidpriemstvamy Ukrainy [Implementation of corporate social responsibility by agro-industrial enterprises of Ukraine]. *Visnyk ONU imeni I. I. Mechnykova*, 30(4(106)), 53–58. <https://doi.org/10.32782/2304-0920/4-106-7>
17. Kovbasa, O., & Maznyi, V. (2024). Suchasni aspekty rozvytku intehtratsiinykh protsesiv v ahrranomomu sektori Ukrainy [Modern aspects of the development of integration processes in the agricultural sector of Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (60).
18. MHP. (n.d.). *Corporate ethics and compliance*. Retrieved February 28, 2026, from <https://mhp.com.ua/uk/Corporate-Ethics-and-Compliance-ua>
19. Kernel. (n.d.). Antykoruptsiina polityka [Anti-corruption policy]. Retrieved February 28, 2026, from <https://sale.kernel.ua/antikoruptsiyna-polityka/>
20. UNIC. (2019). *UNIC digest* (No. 12). Retrieved February 28, 2026, from https://www.kernel.ua/wp-content/uploads/2020/01/unic-digest-12_ukr.pdf
21. Astarta Holding. (n.d.). Etyka ta komplaiens [Ethics and compliance]. Retrieved February 28, 2026, from <https://astartaholding.com/etyka-ta-komplaiens/>
22. Nibulon. (n.d.). Etyka ta komplaiens [Ethics and compliance]. Retrieved February 28, 2026, from <https://www.nibulon.com/pro-nas/etyka-ta-komplaiens/>
23. Lifintsev, D., Blyzniuk, T., & Kokhan, M. (2021). Perspektyvy kros-kulturnoi biznes-vzaiemodii v konteksti yevropeiskoi intehtratsii Ukrainy [Prospects for cross-cultural business interaction in the context of Ukraine's European integration]. *Biznes Inform*, (5), 371–377.
24. Khavanov, A. V. (2025). Komplaiens-audyty yak instrument zabezpechennia korporatyvnoi prozorsti ta zakhystu biznesu vid koruptsiinykh zahroz [Compliance audit as a tool for ensuring corporate transparency and protecting business from corruption threats]. *Zdobutky ekonomiky: perspektyvy ta innovatsii*, (20). <https://doi.org/10.5281/zenodo.16737228>
25. Lifintsev, D., Zelihic, M., Grebliauskiene, B., Wellbrock, W., Patel, S. V., & Sharma, R. K. (2025). Young professionals' perspectives on cross-cultural communication: Assessing competence and employer support across regions. *International Journal of Cross Cultural Management*, 25(1), 233–254. <https://doi.org/10.1177/14705958251319695>

Дата надходження статті: 28.02.2026

Дата прийняття статті: 18.03.2026

Дата публікації статті: 26.03.2026