

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2026-354-25>

УДК 005.591:658.1

JEL classification: G32, M10, M14, K22, D81

ПАЯНОК Тетяна

Державний податковий університет

<https://orcid.org/0000-0001-7763-1159>

e-mail: tmpayanok@gmail.com

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ КОМПЛАСНС-РИЗИКІВ НА ОСНОВІ МАТРИЧНОГО АНАЛІЗУ

У статті досліджено сутність комплаєнсу як інструменту забезпечення дотримання нормативно-правових, етичних та корпоративних стандартів у діяльності компаній. Обґрунтовано, що комплаєнс охоплює не лише виконання вимог законодавства, але й формування культури доброчесності, що сприяє зниженню репутаційних та фінансових ризиків. Визначено основні види комплаєнс-ризиків, зокрема регуляторні, репутаційні, операційні, антикорупційні, податкові, договірні, санкційні, ризики фінансового моніторингу, захисту персональних даних, а також IT- та кіберризиків. Розкрито підходи до управління комплаєнс-ризиками, які базуються на їх ідентифікації, оцінці та моніторингу. Наголошено на важливості оцінки ризиків як ключового етапу управління, що передбачає визначення ймовірності настання негативних подій та масштабів їх наслідків. Запропоновано використання 4-рівневої шкали оцінки ризиків та матричного підходу, що дозволяє класифікувати ризики за рівнем критичності та визначити пріоритети управлінського впливу. Охарактеризовано матрицю оцінки наслідків негативних подій за основними сферами діяльності (вплив на людей, майно, фінанси, репутацію та організаційну спроможність), а також матрицю ймовірності їх настання на основі частоти та статистичних показників. Узагальнення цих підходів реалізовано у вигляді інтегрованої матриці ризику, яка дозволяє визначити рівень ризику та необхідні управлінські дії. Доведено, що системний підхід до комплаєнсу сприяє зміцненню фінансової стабільності та підвищенню корпоративної стійкості підприємства. Також зазначено, що впровадження ефективної системи управління комплаєнс-ризиками підвищує прозорість бізнес-процесів, сприяє оптимізації ресурсів та дозволяє своєчасно реагувати на нові зовнішні та внутрішні загрози. Автори підкреслюють значення постійного моніторингу та адаптації комплаєнс-програм до змін законодавства і ринкового середовища. Розроблена методика може бути використана як практичний інструмент для підвищення ефективності управління ризиками та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності компаній.

Ключові слова: комплаєнс, комплаєнс-ризиків, управління ризиками, оцінка ризиків, ризик-орієнтований підхід, матриця ризиків, фінансовий моніторинг, внутрішній аудит.

PAIANOK Tetyana

State Tax University

METHODOLOGICAL APPROACHES TO COMPLIANCE RISK ASSESSMENT BASED ON MATRIX ANALYSIS

The article examines the essence of compliance as a tool for ensuring adherence to regulatory, ethical, and corporate standards in company operations. It is substantiated that compliance encompasses not only legal requirements but also the development of a culture of integrity, which contributes to reducing reputational and financial risks. The main types of compliance risks are identified, including regulatory, reputational, operational, anti-corruption, tax, contractual, sanctions-related risks, as well as risks related to financial monitoring, personal data protection, and IT and cybersecurity. Approaches to compliance risk management based on identification, assessment, and monitoring are analyzed. Particular attention is paid to risk assessment as a key stage of management, which involves determining the probability of adverse events and the scale of their consequences. A four-level risk assessment scale and a matrix-based approach are proposed, enabling the classification of risks by severity and the prioritization of management actions. The study characterizes a matrix for assessing the consequences of adverse events across key areas of activity, including impact on people, assets, finances, reputation, and organizational capacity. Additionally, a probability assessment matrix based on frequency and statistical indicators is described. These approaches are integrated into a comprehensive risk matrix that allows determining the overall risk level and appropriate management responses. It is demonstrated that a systematic approach to compliance enhances financial stability and strengthens corporate resilience. Furthermore, implementing an effective compliance risk management system improves business process transparency, optimizes resource allocation, and enables timely response to emerging internal and external threats. The authors emphasize the importance of continuous monitoring and adapting compliance programs to legislative changes and market conditions. The proposed methodology can serve as a practical tool for enhancing risk management efficiency and ensuring long-term competitiveness of companies.

Keywords: compliance, compliance risks, risk management, risk assessment, risk-based approach, risk matrix, financial monitoring, internal audit.

Стаття надійшла до редакції / Received 07.04.2026

Прийнята до друку / Accepted 06.05.2026

Опубліковано / Published 28.05.2026



This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC-BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

© ПАЯНОК Тетяна

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Сучасні компанії функціонують у складному нормативному та ринковому середовищі, яке характеризується постійними змінами законодавства, підвищенням вимог до корпоративної етики, посиленням контролю з боку регуляторних органів та зростаючою конкуренцією. У таких умовах

невід'ємною складовою управління підприємством стає система комплаєнсу [1, 2, 3], що забезпечує дотримання нормативно-правових та етичних стандартів, а також мінімізацію фінансових, репутаційних та операційних ризиків. Однак на практиці багато компаній стикаються з проблемою недостатньо системного підходу до оцінки та управління комплаєнс-ризиками. Відсутність ефективної методики або її фрагментарне застосування призводить до підвищеної ймовірності негативних наслідків, включаючи фінансові втрати, штрафи, санкції, конфлікти інтересів та втрату довіри партнерів і клієнтів. У науковому аспекті проблема полягає у недостатньому розвитку теоретико-методичних підходів до оцінки комплаєнс-ризиків, особливо із застосуванням інтегрованих моделей, таких як матричний аналіз, що дозволяє комплексно враховувати ймовірність настання подій та тяжкість їх наслідків. Практичне значення проблеми визначається необхідністю створення ефективних інструментів управління ризиками, які б дозволяли компаніям оптимізувати ресурси, визначати пріоритети у реагуванні на загрози та забезпечувати стабільність і конкурентоспроможність бізнесу. Таким чином, постановка проблеми у загальному вигляді демонструє взаємозв'язок між науковим завданням – розробкою методологічних підходів до оцінки комплаєнс-ризиків, та практичним завданням – забезпеченням ефективного управління ризиками, мінімізації потенційних збитків та підвищення корпоративної стійкості підприємств.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Сучасні наукові публікації щодо комплаєнсу та управління комплаєнс-ризиками підтверджують, що тема є не лише актуальною, але й інтенсивно розвивається в останні роки. Автори визначають значну неоднорідність у визначенні терміна *compliance risk* та підходів до його оцінки. Наприклад, у всебічному огляді Benedek та Vognar показано, що різні дослідження представили низку визначень комплаєнс-ризиків, що включають ймовірність юридичних, фінансових чи репутаційних втрат внаслідок невідповідності вимогам законодавства або внутрішніх політик компаній. Автори пропонують стандартизовану модель оцінювання, яка інтегрує хід процесу (ідентифікація, аналіз, оцінка) з міжнародними стандартами [4]. Bogdan F., Szentes V. та Benedek P. пропонують новий метод PRISM на основі АНР-ТОПСІС, який підтримує ідеально найкращий та найгірший аналіз альтернатив, не втрачаючи своєї здатності зосереджуватися на виявленні та ранжуванні прихованого ризику [5]. Esayas і Mahler пропонують структурований процес побудови моделі комплаєнс-ризиків, який включає графічне моделювання та шаблонізацію вимог для полегшення комунікації між експертами з різних сфер. Це підкреслює потребу в уніфікації ризикового лексикону та формалізації процедур ідентифікації [6]. Losiewicz-Dniestrzanska E. наголошує на необхідності моніторингу ризиків недотримання правил у банківській діяльності і пропонує інструменти моніторингу – методи засновані на використанні індикаторів, що підтримуються інформаційно-технологічними інструментами для управління бізнес-процесами [7]. Денисюк та Цаль-Цалко розвивають тему КРІ-систем комплаєнс-контролю, що дає змогу не лише оцінювати ризики, але і вимірювати ефективність комплаєнсу як механізму управління. Вона складається із шістнадцяти збалансованих показників-стимуляторів, які згруповано у чотири напрями оцінювання, що дозволяє відстежувати рівень розвитку бізнесу. Показники об'єднані в інтегральну оцінку на основі вагових коефіцієнтів, що відображає ступінь досягнення цілей господарської організації [8]. Практичні бізнес-опитування та звіти консалтингових компаній підтверджують, що сучасні ризики у сфері комплаєнсу включають технологічні (переважно кібербезпеку), посилення регуляторного тиску, антикорупційні ризики та вимоги щодо прозорості. Такі джерела демонструють, що комплаєнс-ризики розглядаються не лише як питання відповідності вимогам, а й як стратегічний фактор, що впливає на бізнес-ефективність і довіру партнерів [9].

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ

Попри значний розвиток теоретичних та практичних досліджень у сфері комплаєнс-ризиків, ряд ключових аспектів залишаються недостатньо вивченими та потребують додаткового наукового опрацювання. Відсутність стандартизованих методик оцінки комплаєнс-ризиків для різних галузей. Більшість існуючих моделей є загальними або адаптованими до специфічних ринків, що обмежує їх практичне застосування у компаніях з різними профілями діяльності. Неповна інтеграція ймовірності настання подій та тяжкості наслідків у матричному аналізі. Хоча матричний підхід використовується в управлінні ризиками, його застосування до комплаєнс-ризиків залишається фрагментарним, а оцінка поєднання ймовірності та потенційного збитку не завжди є системною та уніфікованою. Недостатній зв'язок між комплаєнс-ризиками та ефективністю управлінських рішень. Багато компаній не мають чіткого механізму, який би дозволяв ранжувати ризики та ефективно розподіляти ресурси залежно від рівня загрози. Обмежена увага до репутаційних та етичних ризиків у контексті фінансового комплаєнсу. Існуючі дослідження переважно зосереджуються на нормативно-правових та фінансових ризиках, водночас недооцінюючи значення етичних порушень для довгострокової стабільності компаній. Відсутність комплексного підходу до моніторингу та коригування ризиків у реальному часі. Сучасні технології дозволяють здійснювати автоматизований моніторинг ризиків, проте інтеграція таких інструментів у корпоративні системи комплаєнсу поки що залишається обмеженою. Отже, стаття присвячена розробці методологічного підходу до оцінки комплаєнс-

ризиків на основі матричного аналізу, який враховує імовірність настання негативних подій, тяжкість їх наслідків, інтеграцію фінансових, репутаційних та етичних ризиків, а також дозволяє здійснювати пріоритетизацію та ефективний розподіл ресурсів для управління ризиками.

ФОРМУВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою написання статті є розробка методологічного підходу до оцінки комплаєнс-ризиків на основі матричного аналізу, що забезпечує комплексне урахування ймовірності настання негативних подій та тяжкості їх наслідків, інтеграцію фінансових, регуляторних, репутаційних та етичних ризиків, а також здатність визначати черговість заходів з управління ризиками. Для досягнення цієї мети в роботі визначено такі конкретні завдання: проаналізувати сучасні наукові підходи до оцінки комплаєнс-ризиків; розробити інтегровану матрицю оцінки комплаєнс-ризиків, що поєднує рівень ймовірності виникнення ризику з тяжкістю наслідків; сформулювати критерії та шкалу оцінки ризиків для їх класифікації за пріоритетністю управлінських дій; визначити практичні рекомендації щодо впровадження системи моніторингу та коригування ризиків у фінансово-господарській діяльності компанії. Досягнення цих цілей дозволить забезпечити комплексний, системний та практично застосовний підхід до управління комплаєнс-ризиками, що сприятиме підвищенню фінансової стійкості, репутаційної безпеки та ефективності корпоративного управління.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Поняття комплаєнс передбачає, що в процесі організації фінансово-господарської діяльності компанії можуть виникати порушення нормативних вимог і контролюючі органи матимуть привід оштрафувати її або позбавити ліцензії. При цьому розуміння комплаєнсу також доповнюється дотриманням моральних та етичних принципів ведення бізнесу, які закріплені у Кодексі поведінки компанії. Порушення цих принципів несуть репутаційні втрати, які можуть призвести до значно більших фінансових збитків, ніж штрафи. Будь-яке таке порушення є потенційним ризиком, який характеризується ймовірністю настання негативних наслідків у фінансовій діяльності компанії. Ризики залежать від конкретної компанії, виду діяльності, галузевого підпорядкування, відповідно потенційні наслідки в них відрізнятимуться. Розрізняють такі комплаєнс-ризики: регуляторний (нормативно-правовий), репутаційний (етичний), операційний, антикорупційний (ризик конфлікту інтересів), податковий, договірний (контрактний), санкційний, ризик фінансового моніторингу, ризик захисту персональних даних, IT- та кіберкомплаєнс-ризик.

Для управління ризиками необхідно проводити їх оцінку, а саме розуміти, які будуть наслідки при виникненні негативної події (збитки, втрата ресурсів тощо) і можливість її настання (наскільки ймовірною є подія). Оцінка ризиків – це інструмент підвищення ефективності впровадження комплаєнсу та налагодження якісної роботи компанії. Необхідно знати найбільш релевантні ризики компанії та можливі негативні наслідки, щоб розподілити ресурси та спрямувати їх на управління ризиками. Управління ризиками передбачає за можливості повне уникнення настання ризику, або його мінімізацію. Без аналізу ризиків неможливо встановити пріоритети та запровадити ефективні заходи. Аналіз доцільно здійснювати як на початку впровадження комплаєнсу, так і здійснювати моніторинг протягом усієї фінансово-господарської діяльності компанії, щоб оцінити результативність комплаєнсу і вносити коригувальні зміни в програму комплаєнсу. Зазвичай цим займаються відділи комплаєнсу (відділ управління ризиками) у співпраці із внутрішнім аудитором.

Пропонуємо встановити критерії оцінки ризику за 4-рівневою шкалою (табл. 1).

Таблиця 1

Критерії оцінки ризику

Рівень ризику	Наслідки та управлінські рішення
Критичний (К)	Загроза існуванню проекту / компанії. Вимагає негайних дій з детальним плануванням та регулярним моніторингом ситуації на найвищому рівні.
Високий (В)	Потребує негайного резервування капіталу. Високий ризик, потрібен регулярний нагляд і контроль.
Помірний (С)	Вимагає моніторингу, можливі незначні втрати. Середній ризик, потрібен частковий нагляд і контроль.
Низький (Н)	Ризик майже не впливає на стабільність. Здійснювати нагляд і контроль за звичайним режимом.

Джерело: сформовано автором за даними [10].

Таблиця 1 демонструє ризик-орієнтований підхід до управління, де рівень уваги, контролю та ресурсів прямо залежить від ступеня потенційної загрози. Класифікація рівнів ризику залежно від їх впливу на діяльність компанії або проекту та необхідних управлінських дій. Так найвищий критичний рівень ризику характеризується загрозою існуванню компанії або проекту та потребує негайного реагування, детального планування заходів і постійного моніторингу на рівні топменеджменту. Високий ризик також вимагає оперативних дій, зокрема резервування фінансових ресурсів і посиленого контролю. Помірний рівень ризику передбачає можливість незначних втрат і потребує регулярного, але менш інтенсивного моніторингу та часткового контролю. Низький ризик практично не впливає на стабільність діяльності, тому управління ним

здійснюється у стандартному режимі без додаткових заходів. В основі оцінки ризиків лежить оцінка наслідків та можливостей настання ризику (складові ризику) (табл. 2).

Таблиця 2

Матриця оцінки наслідків негативної події

	Наслідки			
	Невеликі uszkodження, надання першої допомоги	Ушкодженні вимагають лікування медиками та відсутність на роботі	Значні uszkodження/ госпіталізація	Смерть або травми, які загрожують життю.
Люди	Незначне uszkodження майна, втрата <5% всього майна	Пошкодження або втрата <20 % всього майна	Серйозні uszkodження, втрата <50% всього майна	Зруйнування або повна, втрата >50% всього майна
Власність	до 5% від щорічного бюджету суб'єкта господарювання або запланованого бюджету	5-10% від щорічного бюджету	>10% від щорічного бюджету	>30% від щорічного бюджету
Фінанси	Аудит третьою стороною. Нетривалий інтерес медіа.	Постійний інтерес, національне занепокоєння. Перевірка зовнішніх комісій. Значний іміджевий вплив.	Постійний інтерес суспільства і медіа. Основні операції заборонені	Міжнародне занепокоєння, перевірка міжнародними організаціями, увага міжнародних ЗМІ.
Репутація держави	Незначний вплив на організаційні можливості та неключові операції, затримки, питання якості. Можна виправити на операційному рівні.	Вплив на організацію процесів, що виявляється у зниженні продуктивності – цілі не досягаються	Припинення діяльності по ключовим напрямках.	Відсутність необхідних людей/навичок, що стає причиною зупинення діяльності. Існування суб'єкта господарювання під загрозою.
Організаційна здатність				

Джерело: за даними [10].

Таблиця 2 відображає системний підхід до оцінки можливих наслідків негативних подій за ключовими сферами діяльності: вплив на людей, власність, фінанси, репутацію держави та організаційну здатність. Кожна категорія містить градацію наслідків від незначних до критичних, що дозволяє комплексно оцінити рівень загрози. У площині впливу на людей наслідки варіюються від незначних uszkodжень, які потребують лише першої допомоги, до смертельних випадків або травм, що становлять загрозу життю. Аналогічно, щодо власності рівні наслідків визначаються обсягом uszkodжень – від незначних втрат (до 5% майна) до повного або майже повного знищення активів (понад 50%). Фінансові наслідки класифікуються за часткою втрат від річного бюджету – від мінімальних (до 5%) до критичних (понад 30%), що можуть суттєво вплинути на фінансову стабільність суб'єкта господарювання. Репутаційний вплив оцінюється за масштабом суспільної та медійної уваги: від локального інтересу та аудиту до міжнародного резонансу із залученням міжнародних організацій. Окремо визначено наслідки для організаційної здатності – від незначних операційних збоїв до повної зупинки діяльності через відсутність ресурсів чи компетенцій. Загалом матриця дозволяє ідентифікувати критичні зони ризику та забезпечує основу для прийняття управлінських рішень щодо мінімізації наслідків і підвищення стійкості організації.

Оцінку ймовірності виникнення негативної події пропонується здійснювати на основі чотирьох ключових параметрів (табл. 3): рівня можливості, шансів (у відсотковому вираженні), вірогідності настання та частоти прояву в минулому.

Така структура дозволяє систематизувати ризики за ступенем їх ймовірності та сформувати обґрунтовані управлінські рішення. Найвищий рівень ймовірності характеризується ситуацією, коли подія очікується майже за всіх обставин. Ймовірність її настання перевищує 95%, а історичні дані свідчать про повторюваність від 9–10 разів за останні 10 років. Такий рівень позначається як «D – скоріше за все» і вимагає пріоритетного реагування. Високий рівень ймовірності визначається як подія, що може відбутися за багатьох умов із шансом понад 65%. Вона вже виникала більше 7 разів за останнє десятиліття або існують підстави очікувати її повторення найближчим часом. Цей рівень позначається як «C – можливо». Середній рівень ймовірності описує ситуації, коли подія може відбутися з ймовірністю понад 35%. Вона фіксувалася більше трьох разів за останні 10 років або регулярно виникає за подібних умов. Такий рівень позначається як «B – навряд чи», що свідчить про необхідність моніторингу. Низький рівень ймовірності означає, що подія може трапитися лише в окремих випадках із шансом менше 35%. Вона спостерігалася лише кілька разів протягом останніх 10 років або характерна для подібних суб'єктів. Цей рівень визначається як «A – рідко» і передбачає мінімальний контроль. Загалом матриця дозволяє оцінити частоту та ймовірність виникнення ризиків, що є важливою складовою системи управління ризиками та комплаєнсу. Таблиця 4 відображає інтегровану матрицю оцінки ризику, яка поєднує рівень ймовірності настання негативної події з тяжкістю її наслідків.

Вона структурована за чотирма рівнями ризику: низький, помірний, високий та критичний, які візуально диференційовані за допомогою кольорового кодування (зелений, жовтий, помаранчевий, червоний відповідно). Зелена зона (низький ризик) характеризує ситуації з незначним впливом та низькою ймовірністю,

що не потребують спеціальних заходів реагування, окрім стандартного моніторингу. Жовта зона (помірний ризик) вказує на наявність потенційних загроз, які можуть спричинити обмежені втрати, тому потребують періодичного контролю та превентивних дій.

Таблиця 3

Матриця оцінки можливості негативної події

Можливість	Шанси	Вірогідність	Частота	
	Очікується майже в усіх обставинах	>95%	Відбулася 9-10 раз за останні 10 років в цього суб'єкта або обставини вказують не те що відбудеться ще раз.	D скоріше за все
Можливо відбудеться за багатьох умов	>65%	Відбулася більше 7 раз за останні 10 років в цього суб'єкта або обставини такі що скоріш за все відбудеться наступні декілька років.	C можливо	
Можливо відбудеться	>35%	Відбулася в цього суб'єкта більше ніж 3 рази за останні 10 років або відбувається регулярно за схожих обставин. Можливо відбудеться у наступні роки.	B навряд чи	
Може колись відбудеться	<35%	Відбулася лише декілька разів за останні 10 років у цього суб'єкта або у суб'єктів подібного типу.	A рідко	

Джерело: сформовано автором за даними [10].

Таблиця 4

Критерії оцінки ризику у розрізі негативних подій

Низький	Помірний	Високий	Критичний

Джерело: сформовано автором.

Помаранчева зона (високий ризик) відображає суттєві загрози, що можуть мати значний вплив на діяльність підприємства, і вимагають активного управління, посиленого контролю та впровадження заходів мінімізації. Червона зона (критичний ризик) відповідає найвищому рівню небезпеки – подіям із високою ймовірністю та значними наслідками, які можуть загрожувати стабільності або існуванню організації. Такі ризики потребують негайного реагування, залучення керівництва та розробки комплексних антикризових заходів. Загалом таблиця демонструє ризик-орієнтований підхід до управління, дозволяючи візуально визначити пріоритети реагування та ефективно розподілити ресурси залежно від рівня загрози.

Для оцінки ризиків необхідно розуміти всі процеси фінансово-господарської діяльності компанії. На першому етапі опрацьовуються ризики за видами від аналізу законодавства та внутрішньої документації, до опитування менеджменту компанії у розрізі підрозділів. На другому етапі ризики систематично фіксуються та оцінюються з точки зору можливості їхнього виникнення та очікуваного рівня збитку. Уже на основі цієї оцінки здійснюється і планування ресурсів та застосування заходів управління ризиками.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У результаті проведеного дослідження встановлено, що комплаєнс є невід'ємною складовою ефективного управління фінансово-господарською діяльністю компанії, оскільки забезпечує не лише дотримання нормативно-правових вимог, а й етичних стандартів ведення бізнесу. Порушення комплаєнс-вимог формує широкий спектр ризиків, серед яких особливе значення мають регуляторні, репутаційні, операційні, антикорупційні, податкові та IT-ризиків, що можуть спричинити суттєві фінансові та нефінансові втрати. Обґрунтовано, що ефективне управління комплаєнс-ризиками неможливе без їх системної оцінки, яка передбачає визначення ймовірності настання негативних подій та масштабів їх можливих наслідків. Запропонований підхід до оцінювання ризиків, що базується на використанні 4-рівневої шкали та матричного інструментарію, дозволяє комплексно ідентифікувати, класифікувати та ранжувати ризики залежно від рівня загрози. Доведено, що застосування матриць оцінки наслідків, ймовірності та інтегрованої матриці ризику сприяє формуванню ризик-орієнтованого підходу до управління, забезпечує візуалізацію пріоритетів реагування та підвищує обґрунтованість управлінських рішень щодо розподілу ресурсів. Це, у свою чергу, дозволяє своєчасно ідентифікувати критичні зони ризику та мінімізувати їх негативний вплив на діяльність компанії. Встановлено, що процес управління комплаєнс-ризиками має бути безперервним і включати як первинну ідентифікацію ризиків, так і їх постійний моніторинг та коригування заходів впливу. Запропонована поетапна процедура оцінки ризиків (від аналізу нормативного середовища та внутрішніх процесів до їх систематизації та оцінювання) забезпечує підвищення результативності комплаєнс-програм. Отже, впровадження комплексної системи оцінки та управління комплаєнс-ризиками є важливою передумовою

забезпечення фінансової стійкості, підвищення рівня корпоративного управління та зміцнення ділової репутації компанії в умовах сучасного ризикованого середовища.

Подальші дослідження у сфері оцінки комплаєнс-ризиків доцільно розвивати за кількома ключовими напрямками: адаптація методик до специфіки галузей та регіонів, інтеграція комплаєнсу з фінансовим та операційним управлінням та розвиток інтегрованих підходів до моніторингу та прогнозування. Врахування особливостей різних галузей економіки та регіональних законодавчих вимог дозволить підвищити точність оцінки ризиків і ефективність заходів щодо їх мінімізації. Розробка комплексних моделей, що поєднують управління комплаєнс-ризиками з фінансовим плануванням та внутрішнім контролем, підвищить ефективність ресурсного забезпечення. Створення систем прогнозування потенційних негативних подій з урахуванням зовнішніх факторів, таких як зміни законодавства, ринкові коливання та кібератаки дозволить приймати обґрунтовані рішення. Загалом, подальші розвідки у цьому напрямі сприятимуть підвищенню фінансової стійкості підприємств, оптимізації ресурсів та забезпеченню довгострокової конкурентоспроможності шляхом впровадження сучасних, науково обґрунтованих методик управління комплаєнс-ризиками.

Література

1. Братчук У. Фінансовий комплаєнс як інструмент удосконалення фінансової архітектури. *Економіка і організація управління*, 2023. 12. С. 14-23. <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2023.3.2>
2. Сагайдак, М. П., & Маринюк, І. О. Дослідження теоретичних основ формування системи комплаєнс-менеджменту організацій. *Інституційний репозиторій КНЕУ*, 2024. 37. С.108-120. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/48313>
3. Щербаківа, Н. В. Due diligence vs. Compliance: ефективність бізнесу та фінансова стабільність. *Аналітично-порівняльне правознавство*, 2025 № 2 С. 395-407. URL: <https://app-journal.in.ua/wp-content/uploads/2025/04/59.pdf>.
4. Benedek, P., Bognar, F. Compliance Risk Assessment – Results of a Comprehensive Literature Review. *Acta Polytechnica Hungarica*, 2024. 21(6). С. 243-262. <https://doi.org/10.12700/APH.21.6.2024.6.13>
5. Bogdan F., Szentes B., Benedek P. Development of the PRISM Risk Assessment Method Based on a Multiple AHP-TOPSIS Approach. *Risks*, 2022. 10. С. 213. <https://doi.org/10.3390/risks10110213>
6. Esayas, S. Y., & Mahler, T. Modelling compliance risk: a structured approach. *Artificial Intelligence and Law Journal*, 2015. Т.23 С.271-300. <https://doi.org/10.1007/s10506-015-9174-x>
7. Losiewicz-Dniestrzanska E. Compliance risk monitoring and indicators. *Procedia Economics and Finance Procedia*, 2015. V26, P. 800-805. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00846-1](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00846-1)
8. Денисюк, О. Г., Цаль-Цалко, Ю. С. Система показників комплаєнс-контролю для запобігання ризикам самодостатнього розвитку бізнесу. *Економіка, управління та адміністрування*, 2025. № 3(113), С. 17–23. URL: [https://doi.org/10.26642/ema-2025-3\(113\)-17-23](https://doi.org/10.26642/ema-2025-3(113)-17-23)
9. PwC Ukraine. *Комплаєнс – Глобальне дослідження 2025*. PwC. URL: https://www.pwc.com/ua/uk/survey/2025/komplaiens-2025.html?utm_source=chatgpt.com.
10. O

ф
і

References

1. Bratchuk, U. (2023). Finansovyi komplaiens yak instrument udoskonalennia finansovoi arkhitektury [Financial compliance as a tool for improving financial architecture]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*, 12, 14–23. <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2023.3.2>.
2. Sahaidak, M. P., & Maryniuk, I. O. (2024). Doslidzhennia teoretychnykh osnov formuvannia systemy komplaiens menedzhmentu orhanizatsii [Research on the theoretical foundations of compliance management systems formation]. *Instytutsiyni repozytorii KNEU*, 37, 108–120. <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/48313>.
3. Shcherbakova, N. V. (2025). Due diligence vs. compliance: efektyvnist biznesu ta finansova stabilnist [Due diligence vs. compliance: business efficiency and financial stability]. *Analitychno-porivnialne pravoznavstvo*, 2, 395–407. <https://app-journal.in.ua/wp-content/uploads/2025/04/59.pdf>.
4. Benedek, P., & Bognar, F. (2024). Compliance risk assessment – Results of a comprehensive literature review. *Acta Polytechnica Hungarica*, 21(6), 243–262. <https://doi.org/10.12700/APH.21.6.2024.6.13>
5. Bogdan, F., Szentes, B., & Benedek, P. (2022). Development of the PRISM risk assessment method based on a multiple AHP-TOPSIS approach. *Risks*, 10, 213. <https://doi.org/10.3390/risks10110213>.
6. Esayas, S. Y., & Mahler, T. (2015). Modelling compliance risk: A structured approach. *Artificial Intelligence and Law*, 23, 271–300. <https://doi.org/10.1007/s10506-015-9174-x>
7. Losiewicz-Dniestrzanska, E. (2015). Compliance risk monitoring and indicators. *Procedia Economics and Finance*, 26, 800–805. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00846-1](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00846-1)
8. Denysiuk, O. H., & Tsal-Tsalko, Yu. S. (2025). Systema pokaznykiv komplaiens kontroliu dlia zapobihannia ryzykam samodostatnoho rozvytku biznesu [System of compliance control indicators for preventing risks of sustainable business development]. *Ekonomika, upravlinnia ta administravannia*, 3(113), 17–23. [https://doi.org/10.26642/ema.2025.3\(113\).17-23](https://doi.org/10.26642/ema.2025.3(113).17-23)
9. PwC Ukraine. (2025). *Komplaiens – hlobalne doslidzhennia 2025* [Compliance – Global survey 2025]. <https://www.pwc.com/ua/uk/survey/2025/komplaiens-2025.html>.
10. YouControl. (n.d.). Official website. <https://youcontrol.com.ua/>.

n
t
r
o
l