

УДК 343.352

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.201.230-233>**Хаванов А.В.**кандидат економічних наук
акціонерне товариство «Укрпошта»**Khavanov Artem**

PhD in Economic Sc.

JSC «Ukrposhta»

<https://orcid.org/0009-0002-9755-3420>

РОЗРОБКА ТА ВПРОВАДЖЕННЯ КОМПЛАЄНС-ІНДИКАТОРІВ ДЛЯ ОЦІНКИ РІВНЯ ЗРІЛОСТІ СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ

У статті обґрунтовано теоретичні та прикладні засади розробки комплаєнс-індикаторів для оцінки рівня зрілості системи економічної безпеки підприємств. На основі аналізу підходів міжнародних організацій і практики впровадження комплаєнс-функцій у корпоративному секторі запропоновано п'ятирівневу модель розвитку комплаєнс-системи: базовий, формалізований, інтегрований, проактивний і лідерський рівні. Сформовано систему оцінювання, що включає п'ять функціональних блоків: організаційно-управлінський, нормативно-правовий, моніторинговий, навчально-культурний, інноваційно-цифровий. Запропоновано методику бального оцінювання та вагового коригування індикаторів із врахуванням специфіки підприємства. Обґрунтовано можливість формування інтегрального показника зрілості комплаєнс-системи та використання бенчмаркінгу для міжгалузевого порівняння. Визначено перспективи практичного застосування моделі у внутрішньому аудиті, зовнішньому оцінюванні та стратегіях сталого розвитку.

Ключові слова: комплаєнс, економічна безпека, зрілість системи, комплаєнс-індикатори, управління ризиками, корпоративне управління, моніторинг, внутрішній аудит, бенчмаркінг, антикорупційна політика.

DEVELOPMENT AND IMPLEMENTATION OF COMPLIANCE INDICATORS TO ASSESS THE MATURITY LEVEL OF THE ECONOMIC SECURITY SYSTEM OF ENTERPRISES

The article substantiates the theoretical and practical foundations for the development of compliance indicators designed to assess the maturity level of an enterprise's economic security system. Recognizing that modern enterprises operate in increasingly complex and risk-laden environments, the study emphasizes the need for systematic tools to objectively evaluate the effectiveness and integration of compliance functions. Through a detailed analysis of internationally recognized frameworks—including those of the OECD, ISO 37301, and the UN Global Compact—and a review of best practices from corporate sectors across the EU, the USA, and Central and Eastern Europe, the study proposes a comprehensive five-level model of compliance system development: basic, formalized, integrated, proactive, and leadership levels. Each level captures the degree of institutionalization, integration, and operational depth of compliance within overall enterprise management and risk mitigation processes.

The research introduces a structured and multi-dimensional set of indicators, systematically grouped into five functional blocks: organizational and managerial, assessing governance structures and leadership oversight; regulatory and legal, covering policy frameworks and adherence to legal standards; monitoring, focusing on audits, incident reporting, and feedback mechanisms; training and cultural, measuring the depth of compliance awareness and staff engagement; and innovation and digital, evaluating the use of IT tools, early-warning systems, and cybersecurity measures. A 5-point evaluation scale is proposed for each indicator, ranging from the complete absence of processes to their full integration and continuous improvement. Additionally, the methodology provides for weighted coefficients to tailor evaluations to the specific sector, size, and risk profile of the enterprise.

An integrated compliance maturity index is introduced as a diagnostic tool that enables enterprises to visualize their compliance strengths and vulnerabilities through a dynamic risk map. The model also incorporates benchmarking to facilitate cross-company comparisons within the same industry, fostering the adoption of best practices and enhancing overall competitive integrity.

The proposed model holds significant practical value for internal audits, regulatory reviews, and strategic planning in risk management and corporate governance. The findings also highlight avenues for further research, including pilot

testing in various industries, advancement of digital monitoring platforms, and integration of compliance maturity assessments into broader ESG and sustainable development strategies.

Keywords: compliance, economic security, system maturity, compliance indicators, risk management, corporate governance, monitoring, internal audit, benchmarking, anti-corruption policy

JEL classification: G32, K42, L21.

Постановка проблеми. Сучасні підприємства функціонують у динамічному середовищі, що характеризується зростанням правових, фінансових, операційних, інформаційних та репутаційних ризиків. Забезпечення економічної безпеки суб'єктів господарювання стає ключовим чинником їхньої стійкості, конкурентоспроможності та довгострокового розвитку. Водночас ефективність заходів у сфері економічної безпеки значною мірою залежить від рівня зрілості комплаєнс-системи підприємства, яка інтегрує контрольні, превентивні та моніторингові механізми у всі управлінські процеси.

У науковій літературі досить широко висвітлено загальні питання побудови комплаєнс-систем та управління ризиками, однак бракує системних досліджень, присвячених розробці індикаторів, що дозволяють кількісно та якісно оцінювати рівень зрілості комплаєнс-функції як складової економічної безпеки. Відсутність таких універсальних критеріїв значно ускладнює проведення об'єктивних аудитів і порівняльних оцінок між підприємствами різних галузей.

Це обумовлює актуальність дослідження, спрямованого на розробку комплаєнс-індикаторів для оцінки зрілості системи економічної безпеки та формування практичних підходів до їхнього впровадження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема забезпечення економічної безпеки підприємств та впровадження комплаєнс-механізмів активно досліджується в працях сучасних науковців, зокрема О.В. Гулака, Л.М. Дубчака, В.І. Курила, Ю.М. Нікольчука, О.О. Лопатовської та В. Самодая [1, 11]. Вчені акцентують увагу на деструктивному впливі корупції на економічну стійкість суб'єктів господарювання та важливості формування ефективних інструментів управління ризиками.

Водночас недостатньо опрацьованими залишаються питання розробки комплаєнс-індикаторів та побудови системної методики оцінки рівня зрілості комплаєнс-функції як складової економічної безпеки. Це зумовлює необхідність подальших досліджень у цьому напрямі.

Мета статті – теоретичне обґрунтування та розробка моделі комплаєнс-індикаторів для оцінки рівня зрілості системи економічної безпеки підприємств, що дозволяє забезпечити об'єктивне вимірювання стану комплаєнс-функції, виявлення критичних зон ризику та формування підходів до вдосконалення корпоративного управління.

Виклад основних результатів дослідження. У межах дослідження здійснено комплексний аналіз методологічних підходів до визначення та оцінки рівнів зрілості комплаєнс-систем, що пропонуються авторитетними міжнародними організаціями, зокрема OECD, ISO 37301, UN Global Compact, а також розглянуто

рекомендації Світового банку, Transparency International та інших професійних асоціацій у сфері корпоративного управління та економічної безпеки [3]. Особлива увага приділена порівнянню моделей, що застосовуються у країнах Європейського Союзу, США, Великій Британії, а також у Центральній-Східній Європі, де спостерігається активний розвиток антикорупційних комплаєнс-ініціатив у корпоративному секторі [8].

Аналіз виявив, що у більшості моделей комплаєнс оцінюється переважно на основі формального виконання мінімальних вимог (наявність політик, процедур, призначених відповідальних осіб), тоді як глибинні критерії — зокрема оцінка зрілості комплаєнс-культури, інтеграції комплаєнсу в стратегічне управління та ефективність моніторингу — залишаються недостатньо розробленими. Це створює ризики для підприємств, які формально відповідають нормативним вимогам, однак фактично залишаються вразливими перед комплексними правовими та репутаційними загрозами.

На основі критичного огляду джерел систематизовано п'ять ключових рівнів розвитку комплаєнс-систем, що характеризують їхню інституційну зрілість та глибину інтеграції у систему корпоративного управління:

Базовий рівень: комплаєнс існує лише номінально; відсутні формалізовані політики, відповідальність розмита; ризики невраховані, а превентивні заходи не застосовуються.

Формалізований рівень: розроблено базовий пакет регламентуючих документів (антикорупційна політика, кодекс етики), однак комплаєнс ізольований від основних бізнес-процесів; механізми реагування реалізуються постфактум.

Інтегрований рівень: комплаєнс інтегровано у ключові операційні процеси; функціонує система ризик-менеджменту; персонал регулярно проходить навчання; проводяться планові внутрішні аудити.

Проактивний рівень: комплаєнс функціонує на основі ризик-орієнтованого підходу; використовуються автоматизовані моніторингові системи; дані аналітики активно застосовуються для попередження загроз.

Лідерський рівень: комплаєнс стає частиною ДНК корпоративної культури; застосовуються інноваційні практики; система самооновлюється через постійні внутрішні оцінки та зовнішній аудит.

З метою забезпечення об'єктивності та системності в оцінці рівня зрілості комплаєнс-системи підприємства розроблено багаторівневу модель індикаторного оцінювання, що базується на функціональній структуризації ключових напрямів комплаєнс-діяльності. Запропонована система включає п'ять блоків індикаторів, кожен з яких охоплює критично важливі аспекти

забезпечення економічної безпеки, дозволяє проводити комплексну діагностику та виявляти «вузькі місця» у комплаєнс-функції.

1. *Організаційно-управлінський блок* – дозволяє оцінити ступінь інституціоналізації комплаєнс-функції на рівні організаційної структури. Основні індикатори включають: наявність окремого підрозділу або уповноваженої особи з комплаєнсу; наявність офіційно затвердженої структури підзвітності (звітність комплаєнс-функції напряму до наглядової ради або керівника компанії); участь вищого керівництва в ухваленні комплаєнс-рішень (наглядові комітети, затвердження політик, участь у тренінгах); періодичність та зміст регулярної звітності комплаєнс-функції перед керівними органами.

2. *Нормативно-правовий блок* – оцінює обсяг і якість внутрішньої нормативної бази підприємства у сфері комплаєнсу. Основні критерії включають: наявність політик у ключових напрямках: боротьба з корупцією, конфлікт інтересів, санкційне законодавство, ділова етика, подарунки й гостинність тощо; відповідність документів актуальному законодавству та міжнародним стандартам (OECD, ISO 37301, FATF); регулярність перегляду і оновлення політик (встановлений цикл оновлення, ревізії після інцидентів або змін у законодавстві); доступність політик для працівників та якість їх комунікації.

3. *Моніторинговий блок* – відповідає за оцінку ефективності контрольних і моніторингових функцій комплаєнс-системи. До індикаторів належать: наявність програми планових і позапланових внутрішніх аудитів; результати перевірок: кількість і характер виявлених порушень, вжиті заходи; ефективність каналів зворотного зв'язку (лінії довіри, внутрішні розслідування); механізми реагування на комплаєнс-інциденти (відсторонення працівників, зміна процедур, внутрішні санкції).

4. *Навчально-культурний блок* – спрямований на вимірювання рівня комплаєнс-культури та освіченості персоналу. Основні індикатори: кількість навчальних заходів, що проводяться щорічно (в очному чи дистанційному форматі); відсоток охоплення працівників навчанням у розрізі посад і підрозділів; результати перевірки знань або опитувань щодо обізнаності з політиками; інтеграція питань комплаєнсу, етики та доброчесності у програми адаптації, підвищення кваліфікації та управлінські тренінги.

5. *Інноваційно-цифровий блок* – відображає рівень технологічної зрілості комплаєнс-системи та застосування цифрових рішень. Основні індикатори: наявність автоматизованих систем моніторингу (KYC, due diligence, відстеження конфліктів інтересів); використання систем раннього виявлення ризиків (risk alerts, тригерні механізми); рівень інформаційної безпеки (доступ до політик, захищеність каналів повідомлень, кіберзахист); використання цифрової аналітики для прийняття управлінських рішень у сфері комплаєнсу.

Для кожного індикатора застосовується п'ятибальна шкала, яка дозволяє відображати рівень реалізації

функції:

1 бал – відсутність процесу або повна нефункціональність;

2 бали – наявність елементів, що реалізуються неструктуровано або епізодично;

3 бали – формалізований процес без повної інтеграції в діяльність підприємства;

4 бали – процес інтегрований у ключові бізнес-процеси, виконується регулярно;

5 балів – процес постійно вдосконалюється, має інноваційні елементи, підтримується корпоративною культурою.

Кожному блоку або окремим індикаторам може бути присвоєно ваговий коефіцієнт відповідно до специфіки підприємства (галузь, рівень регуляторного тиску, географічна структура, масштаби діяльності, чутливість до репутаційних ризиків) [7]. Це дозволяє адаптувати модель під конкретний профіль суб'єкта господарювання.

Результати оцінювання можуть бути агреговані в інтегральний індекс зрілості комплаєнс-системи, що використовується для побудови карти ризиків, розробки цільових програм розвитку та позиціонування підприємства у галузевому бенчмаркінгу [4].

Методика дозволяє обчислювати інтегральний показник зрілості системи комплаєнсу, що дає змогу формувати карту ризиків і візуалізувати слабкі та сильні сторони корпоративної системи економічної безпеки. Це, у свою чергу, забезпечує динамічне спостереження за еволюцією комплаєнс-функції та дозволяє прогнозувати потреби у трансформації управлінських процесів.

Особливу увагу варто приділяти обґрунтуванню доцільності використання механізму бенчмаркінгу, що дозволяє порівнювати показники зрілості комплаєнс-систем між підприємствами одного сектору [9]. Це сприяє ідентифікації кращих практик, формуванню стратегій вдосконалення та підвищенню стандартів корпоративного управління в цілому.

Запропонована модель оцінки є універсальною та може бути адаптована як для внутрішнього використання підприємствами під час самооцінки, так і для потреб зовнішніх аудитів, контролюючих органів, а також потенційних інвесторів.

Висновки. Проведене дослідження дозволило обґрунтувати теоретико-методологічні засади оцінювання рівня зрілості комплаєнс-системи як ключового елементу забезпечення економічної безпеки підприємства. Розробка та впровадження комплаєнс-індикаторів є дієвим інструментом посилення корпоративного управління, що дозволяє підприємствам не лише відповідати чинним нормативним вимогам, а й підвищувати свою стійкість у змінному економічному середовищі.

Запропонована модель оцінювання рівня зрілості комплаєнс-системи забезпечує можливість:

- об'єктивного вимірювання стану та ефективності комплаєнс-функції на основі стандартизованих індикаторів;

- ідентифікації критичних зон ризику та

формування карти ризиків, що дозволяє визначати пріоритетні напрями для вдосконалення системи економічної безпеки;

- підвищення рівня прозорості діяльності для ключових стейкхолдерів, включаючи інвесторів, кредиторів і регуляторні органи;

- адаптації управлінських стратегій та політик відповідно до динамічних змін у правовому, економічному та технологічному середовищі;

- здійснення бенчмаркінгу та порівняльного аналізу зрілості комплаєнс-систем між підприємствами однієї галузі для впровадження кращих практик.

Практична значущість отриманих результатів полягає у створенні універсального інструментарію, що може бути застосований як на рівні внутрішнього аудиту, так і при проведенні зовнішніх перевірок з боку наглядових та регуляторних органів.

Подальші наукові дослідження доцільно

спрямувати на:

- апробацію запропонованої методики у підприємствах різних галузей економіки для забезпечення її універсальності та адаптивності;

- вдосконалення цифрових інструментів моніторингу та автоматизації процесів оцінки комплаєнс-індикаторів з використанням сучасних інформаційних технологій;

- розробку методичних рекомендацій щодо інтеграції результатів оцінки зрілості комплаєнс-систем у стратегії корпоративного розвитку та програми сталого розвитку бізнесу.

Таким чином, запропонована модель формує підґрунтя для підвищення ефективності комплаєнс-функції підприємств та сприяє формуванню культури доброчесності й прозорості, що є необхідною передумовою забезпечення економічної безпеки на мікро- та макрорівнях.

Список використаних джерел:

1. Гулак О.В., Курило В.І., Дубчак Л.М. (2021). До питання про шляхи подолання корупції в Україні. *Право та державне управління*, № 1. С. 196–201. DOI: <https://doi.org/10.32840/pdu.2021.1.29>.
2. Publications. Transparency International. URL: <https://www.transparency.org/en/publications>.
3. Усі дослідження. Transparency International Україна. URL: <https://ti-ukraine.org/research/>.
4. UNODC Corruption and Economic Crime Branch. Guardian of the United Nations Convention against Corruption. UNODC. URL: <https://www.unodc.org/corruption/index.html>.
5. OECD Convention on Combating Bribery of Foreign Public Officials in International Business Transactions. OECD. URL: <https://www.oecd.org/corruption-integrity/explore/oecd-standards/anti-bribery-convention/>.
6. United Nations Convention against Corruption. UNODC. URL: <https://www.unodc.org/corruption/en/uncac/learn-about-uncac.html>.
7. Anti-corruption and integrity. OECD. URL: <https://www.oecd.org/corruption-integrity/>.
8. World Bank Group. URL: <https://www.worldbank.org/>.
9. Recommendation of the OECD Public Integrity Council. OECD. URL: <https://www.oecd.org/corruption-integrity/explore/oecd-standards/integrity-recommendation/>.
10. Recommendation on addressing corruption risks in development cooperation agencies. OECD. URL: <https://www.oecd.org/corruption-integrity/explore/oecd-standards/managing-risk-corruption-development/>.
11. Нікольчук Ю.М., Лопатовська О.О. (2023). Інвестиційна привабливість України: основні тенденції, проблеми та ключові вектори вирішення. *Innovation and Sustainability*, № 1. Рр. 164-175. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2023.1.164.175>

References:

1. Gulak, O.V., Kurylo, V.I., & Dubchak, L.M. (2021). Do pytannya pro shliahy podolannya koruptsii v Ukraini [To the question of ways to overcome corruption in Ukraine]. *Law and public administration*, No. 1. Pp. 196–201. DOI: <https://doi.org/10.32840/pdu.2021.1.29>. [in Ukrainian].
2. Publications. Transparency International. Retrieved from: <https://www.transparency.org/en/publications>.
3. Usi doslidzhennia [All studies]. Transparency International Україна. Retrieved from: <https://ti-ukraine.org/research/>.
4. UNODC Corruption and Economic Crime Branch. Guardian of the United Nations Convention against Corruption. UNODC. Retrieved from: <https://www.unodc.org/corruption/index.html>.
5. OECD Convention on Combating Bribery of Foreign Public Officials in International Business Transactions. OECD. Retrieved from: <https://www.oecd.org/corruption-integrity/explore/oecd-standards/anti-bribery-convention/>.
6. United Nations Convention against Corruption. UNODC. Retrieved from: <https://www.unodc.org/corruption/en/uncac/learn-about-uncac.html>.
7. Anti-corruption and integrity. OECD. Retrieved from: <https://www.oecd.org/corruption-integrity/>.
8. World Bank Group. URL: <https://www.worldbank.org/>.
9. Recommendation of the OECD Public Integrity Council. OECD. Retrieved from: <https://www.oecd.org/corruption-integrity/explore/oecd-standards/integrity-recommendation/>.
10. Recommendation on addressing corruption risks in development cooperation agencies. OECD. Retrieved from: <https://www.oecd.org/corruption-integrity/explore/oecd-standards/managing-risk-corruption-development/>.
11. Nikolchuk, Yu. & Lopatovska, O. (2023). Investytsiina pryvablyvist Ukrainy: osnovni tendentsii, problemy ta kliuchovi vektory vyrishennia [Investment attractiveness of Ukraine: main trends, problems and key vectors of solution]. *Innovation and Sustainability*. No. 1. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2023.1.164.175>. [in Ukrainian].