



Облік і оподаткування

УДК 657.631:005.334:005.35

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.17159431>

**Комплаєнс і культура доброчесності у внутрішньому аудиті: синергія
управлінських стандартів та сталого розвитку**

Цегельник Ніна Іванівна,

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри бухгалтерського
обліку, оподаткування та аудиту, Поліський національний університет,
м. Житомир, Україна, <https://orcid.org/0000-0001-6388-9124>

Гайдучок Тетяна Станіславівна,

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри бухгалтерського
обліку, оподаткування та аудиту, Поліський національний університет,
м. Житомир, Україна, <https://orcid.org/0000-0002-0190-3872>

Малюга Наталія Михайлівна,

доктор економічних наук, професор, професор кафедри бухгалтерського
обліку, оподаткування та аудиту, Поліський національний університет,
м. Житомир, Україна, <https://orcid.org/0000-0001-7367-5381>

Прийнято: 08.09.2025 | Опубліковано: 19.09.2025

Анотація: Обґрунтовано, що актуальність дослідження зумовлена зростанням вимог до прозорості, підзвітності та ефективності управління ризиками в умовах глобалізації та цифровізації бізнесу. Комплаєнс набуває стратегічного значення, інтегруючись у внутрішній аудит як ключова функція, що сприяє дотриманню міжнародних стандартів, формуванню культури доброчесності та забезпеченню сталого розвитку підприємств. Метою статті є



дослідження ролі комплаєнсу та культури доброчесності у внутрішньому аудиті з урахуванням управлінських стандартів та принципів ESG.

Методи. Методологічною основою дослідження є системний і порівняльний підходи до аналізу сучасних моделей комплаєнсу та внутрішнього аудиту. Використано: аналіз і синтез для узагальнення тенденцій розвитку комплаєнс-систем; SWOT-аналіз для виявлення переваг і загроз їх впровадження; структурно-функціональний підхід для оцінки ролі внутрішнього аудиту у зміцненні корпоративної культури доброчесності; метод кейсів для демонстрації практичних інструментів ESG-комплаєнсу.

Результати. Визначено ключові напрями формування системи комплаєнсу в Україні: законодавче регулювання, розвиток комплаєнсу на рівні підприємств та вплив євроінтеграційних процесів. Показано, що інтеграція комплаєнсу у внутрішній аудит забезпечує контроль дотримання законодавчих і корпоративних норм, зниження фінансових та репутаційних ризиків, а також формування культури доброчесності. Виокремлено практичні інструменти комплаєнсу (політики та кодекси етики, whistleblowing-системи, цифрові інструменти моніторингу, антикорупційні програми) та розкрито їх роль у підвищенні прозорості й стійкості бізнесу. Обґрунтовано важливість інтеграції ESG-принципів у внутрішній аудит як чинника підвищення інвестиційної привабливості.

Висновки. Зроблено висновок, що поєднання комплаєнсу та внутрішнього аудиту є стратегічним інструментом забезпечення сталого розвитку підприємств. Це сприяє гармонізації управлінських стандартів із міжнародними практиками, підвищенню довіри інвесторів і партнерів, формуванню позитивної ділової репутації та зміцненню економічної безпеки. Перспективи подальших досліджень полягають у вивченні впливу цифрових технологій і штучного інтелекту на ефективність комплаєнс-процедур та удосконалення моделі їх інтеграції у внутрішній аудит.



Ключові слова: комплаєнс, внутрішній аудит, стратегічна функція, управлінські стандарти, ESG, сталий розвиток, корпоративна відповідальність, ризик-менеджмент, цифрові інструменти, академічна доброчесність.

Compliance and integrity culture in internal audit: synergy of management standards and sustainable development

Nina Tsehelnik,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Accounting, Taxation and Audit, Polissia National University, Zhytomyr, Ukraine, <https://orcid.org/0000-0001-6388-9124>

Tetyana Haiduchok,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Accounting, Taxation and Audit, Polissia National University, Zhytomyr, Ukraine, <https://orcid.org/0000-0002-0190-3872>

Natalya Malyuga,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Accounting, Taxation and Audit, Polissia National University, Zhytomyr, Ukraine, <https://orcid.org/0000-0001-7367-5381>

Abstract: It is argued that the relevance of the study is due to the growing demands for transparency, accountability, and effective risk management in the context of globalization and digitalization of business. Compliance is becoming strategically important, integrating into internal audit as a key function that promotes compliance with international standards, the formation of a culture of integrity, and the sustainable development of enterprises. The purpose of the article is to study the role of compliance



and a culture of integrity in internal audit, taking into account ESG management standards and principles.

Methods. The methodological basis of the study is a systematic and comparative approach to the analysis of modern models of compliance and internal audit. The following were used: analysis and synthesis to generalize trends in the development of compliance systems; SWOT analysis to identify the advantages and threats of their implementation; a structural-functional approach to assess the role of internal audit in strengthening a corporate culture of integrity; and case studies to demonstrate practical ESG compliance tools.

Results. Key areas for the formation of a compliance system in Ukraine have been identified: legislative regulation, the development of compliance at the enterprise level, and the influence of European integration processes. It has been shown that the integration of compliance into internal audit ensures control over compliance with legislative and corporate standards, reduces financial and reputational risks, and fosters a culture of integrity. Practical compliance tools (policies and codes of ethics, whistleblowing systems, digital monitoring tools, anti-corruption programs) are highlighted and their role in increasing business transparency and sustainability is revealed. The importance of integrating ESG principles into internal audit as a factor in increasing investment attractiveness is substantiated.

Conclusions. It is concluded that the combination of compliance and internal audit is a strategic tool for ensuring the sustainable development of enterprises. This contributes to the harmonization of management standards with international practices, increasing the confidence of investors and partners, forming a positive business reputation, and strengthening economic security. Prospects for further research lie in studying the impact of digital technologies and artificial intelligence on the effectiveness of compliance procedures and improving the model of their integration into internal audit.



Keywords: compliance, internal audit, strategic function, management standards, ESG, sustainable development, corporate responsibility, risk management, digital tools, academic integrity.

Постановка проблеми. В умовах сучасного динамічного розвитку економіки та глобалізації бізнес-процесів питання прозорості, підзвітності та ефективного управління ризиками набуває особливої актуальності. Підприємства стикаються зі зростанням регуляторних вимог, посиленням антикорупційного контролю, необхідністю дотримання міжнародних стандартів та правил корпоративного управління. Недотримання цих вимог може призвести до значних фінансових втрат, репутаційних ризиків, юридичної відповідальності та зниження конкурентоспроможності.

Сьогодні комплаєнс уже не зводиться лише до контролю за дотриманням законів чи внутрішніх політик підприємства. Він перетворюється на стратегічну функцію, тісно пов'язану з внутрішнім аудитом. Йдеться не лише про формальне виявлення порушень, а про активну участь у процесах планування, контролю та запобігання ризикам. Завдяки цьому внутрішній аудит може виконувати роль «незалежного радника», який об'єктивно оцінює ефективність корпоративної системи та сприяє впровадженню сучасних управлінських практик.

Особливе значення така інтеграція має у контексті принципів ESG (Environmental, Social, Governance). Вона дозволяє підприємствам не обмежуватися фінансовими результатами, а демонструвати відповідальність перед суспільством і довіряльцями, зокрема, поєднання комплаєнсу й внутрішнього аудиту забезпечує дотримання екологічних, соціальних та управлінських норм, підвищує корпоративну відповідальність, зміцнює культуру доброчесності та формує позитивну ділову репутацію.

Для українських підприємств це питання набуває особливої ваги. По-перше, у зв'язку з прагненням інтегруватися у світові ринки та відповідати вимогам міжнародних стандартів і найкращих практик. По-друге, в умовах



післявоєнного економічного відновлення, коли стабільність бізнесу та довіра інвесторів стають вирішальними. По-третє, через цифровізацію бізнес-процесів і зростання глобальної конкуренції, де ефективні комплаєнс-програми можуть стати запорукою довготривалої стійкості та конкурентних переваг.

Таким чином, розгляд комплаєнсу як стратегічної функції внутрішнього аудиту дозволяє сформулювати практичні рекомендації для підвищення ефективності корпоративного управління, посилення контролю та відповідності сучасним управлінським вимогам. Це створює основу для довгострокового зростання бізнесу та водночас зміцнює економічний потенціал країни в цілому.

Аналіз сучасних досліджень і публікацій. Сучасні дослідження у сфері комплаєнсу та внутрішнього аудиту показують, що він перестає сприйматися як допоміжний інструмент контролю й набуває стратегічного значення для розвитку підприємств. Наприклад, І. Маринюк [1] підкреслює важливість формування системи комплаєнс-менеджменту на основі елементного підходу, який дозволяє гармонійно інтегрувати його у корпоративне управління. У цьому процесі ключова роль належить внутрішньому аудиту, адже він може оцінювати, наскільки ефективно працюють механізми відповідності, та давати практичні поради для керівництва.

Водночас розвиток цифрових технологій висуває нові виклики перед комплаєнсом. Зокрема, Л. Гончар і О. Бренич [2] досліджують методологію цифрової трансформації HR-систем у сфері гостинності, вказуючи на необхідність адаптації комплаєнс-аналізу до специфіки галузі. Питання інформаційної безпеки та прозорості електронного документообігу у зв'язку з кіберзагрозами порушують Н. Цегельник і Т. Гайдучок [3], підкреслюючи, що ефективний внутрішній аудит має враховувати як фінансові, так й технологічні ризики.

Окремий блок досліджень фокусується на ролі комплаєнс-аудиту у забезпеченні корпоративної прозорості та запобіганні корупційним ризикам. Так, А. Хаванов [4] пропонує розглядати комплаєнс-аудит як інструмент захисту



бізнесу від корупційних загроз, тоді як О. Боберський [5] наголошує на необхідності ризик-орієнтованого планування внутрішнього аудиту у сфері комплаєнсу.

У контексті міжнародних стандартів і принципів сталого розвитку, дослідження М. Василюк, С. Вітер, Н. Здирко та Т. Гайдучок [6], а також матеріали колективної монографії під ред. О. Петрик [7] акцентують увагу на інтеграції принципів ESG у практику аудиту. Це узгоджується з висновками Д. Абакумова, В. Стеценка та І. Підкамінного [8], які розглядають ESG-індекси як основу формування стратегії сталого розвитку підприємств. Науково-методичні засади управління ESG-активністю на підприємствах також систематизує Л. Корчагіна [9].

Варто відзначити і наукові праці, що розкривають роль внутрішнього аудиту у забезпеченні прозорості інформаційних ресурсів бізнесу [10], а також дослідження методології управлінського обліку у стратегічному контексті [11], які демонструють важливість поєднання контролю, комплаєнсу та управлінських стандартів.

На міжнародному рівні основу досліджень формують документи ООН, зокрема «Порядок денний сталого розвитку до 2030 року» [12], «Компасс SDG» [13], «Десять принципів Глобального договору ООН» [14], а також ініціативи Глобального договору ООН [15; 16], які задають рамки для впровадження принципів доброчесності та відповідального ведення бізнесу. Крім того, рекомендації IOSCO (2021) [17] щодо ESG-рейтингів та постачальників даних створюють додатковий орієнтир для внутрішнього аудиту у сфері комплаєнсу.

Отже, огляд наукових і нормативних джерел показує, що тема комплаєнсу є багатогранною: вона охоплює як методи побудови комплаєнс-систем і виклики цифрової трансформації, так і інтеграцію ESG-стандартів у внутрішній аудит. Усе це демонструє, що комплаєнс необхідно розглядати не як формальний інструмент контролю, а як стратегічну функцію внутрішнього аудиту, що формує культуру доброчесності та підтримує сталий розвиток підприємства.



Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.

Незважаючи на активне впровадження комплаєнсу у практику корпоративного управління, залишаються малодослідженими аспекти його стратегічної інтеграції у внутрішній аудит. Недостатньо розкрито механізми поєднання комплаєнс-програм з управлінськими стандартами та принципами ESG, а також їхній вплив на формування культури доброчесності та забезпечення сталого розвитку бізнесу. Потребують подальшого опрацювання питання застосування цифрових інструментів (Big Data, AI) у внутрішньому аудиті, визначення ефективних моделей управління ризиками та оцінювання результативності комплаєнс-програм у контексті євроінтеграційних процесів.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є обґрунтування стратегічної ролі комплаєнсу та культури доброчесності як ключових функцій внутрішнього аудиту у забезпеченні відповідності управлінським стандартам і формуванні засад сталого розвитку бізнесу. У цьому контексті важливим є розкриття сучасних викликів бізнес-середовища та з'ясування ролі внутрішнього аудиту у підвищенні ефективності комплаєнс-програм. Особливу увагу приділено дослідженню взаємозв'язку між комплаєнсом, культурою доброчесності, внутрішнім аудитом та управлінськими стандартами в умовах імплементації принципів ESG і сталого розвитку. На основі проведеного аналізу передбачається розробка практичних рекомендацій щодо інтеграції комплаєнсу та етичних стандартів у систему внутрішнього аудиту українських підприємств з урахуванням міжнародного досвіду та вимог національного законодавства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Формування системи комплаєнсу в Україні відбувається на перетині національних реформ, євроінтеграційних процесів та глобальних трендів у сфері корпоративного управління, водночас враховуючи потреби бізнесу у прозорості, підвищенні довіри з боку інвесторів, дотриманні міжнародних стандартів відповідності та забезпеченні ефективного управління ризиками. Даний процес супроводжується



адаптацією нормативно-правової бази, розвитком професійних стандартів, підвищенням кваліфікації фахівців і запровадженням сучасних цифрових інструментів моніторингу та контролю, що сприяє зміцненню корпоративної культури, підвищенню конкурентоспроможності підприємств і інтеграції українського бізнесу у світові економічні процеси. На основі цього, виділимо пріоритетні вектори формування національної системи комплаєнсу (табл. 1).

Таблиця 1

Пріоритетні вектори формування національної системи комплаєнсу

Стратегічний вектор	Сутність	Визначальні елементи	Результативність
Законодавче регулювання	базується на національних законах та діяльності регуляторів	– Закон України «Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність»; – антикорупційні закони, зокрема Закон України «Про запобігання корупції»; – регулятори: НБУ, НКЦПФР	– гармонізація з європейськими нормами; – прозорість і довіра у фінансовому секторі; – зменшення корупційних ризиків
Розвиток комплаєнсу на підприємствах	інституціоналізація практик комплаєнсу на рівні підприємств	– створення відділів комплаєнсу / офіцерів; – впровадження етичних кодексів; – антикорупційні політики; – захист персональних даних	– зниження фінансових і репутаційних ризиків; – формування культури доброчесності; – підвищення інвестиційної привабливості
Вплив євроінтеграційних процесів	гармонізація з європейськими стандартами управління та звітності	– угода про асоціацію з ЄС; – вимоги до нефінансової звітності (GRI, інтегрована звітність); – ESG-принципи (E, S, G)	– адаптація корпоративного управління до міжнародних практик; – вихід на європейські ринки; – підвищення довіри з боку міжнародних партнерів і донорів

Джерело: сформовано авторами на основі [8; 9; 13]

Таким чином, розвиток системи комплаєнсу в Україні визначається дією національного законодавства, вимог регуляторів та євроінтеграційними процесами. При цьому, підприємствам слід не обмежуватися формальним



виконанням регуляторних вимог, а прагнути гармонізувати внутрішні стандарти з найкращими світовими підходами. Це, за нашим переконанням, дозволяє окреслити простір для подальшого вивчення проблемних питань і викликів, що постають перед бізнесом.

Сучасне бізнес-середовище характеризується високим рівнем регуляторного тиску, глобалізацією ринків і посиленням уваги до питань прозорості та етики ведення діяльності. Відсутність ефективної системи комплаєнсу створює значні ризики для підприємств: фінансові штрафи, репутаційні втрати та навіть кримінальну відповідальність для керівництва. Як зазначає А. Хаванов: «комплаєнс-аудит стає ключовим інструментом забезпечення корпоративної прозорості та захисту бізнесу від корупційних загроз, адже він дозволяє своєчасно виявляти порушення та мінімізувати ризики недотримання законодавства» [4].

Наслідки нехтування комплаєнсом і внутрішнім аудитом демонструють численні корпоративні скандали на міжнародному рівні. Зокрема, банкрутство компанії Enron у США або маніпуляції з дизельними викидами концерну Volkswagen стали символами того, як відсутність належних механізмів контролю та комплаєнс-програм призводить до багатомільярдних збитків і втрати довіри інвесторів [7]. Для українських реалій актуальними залишаються проблеми корупційних ризиків, тіньових схем та недотримання вимог фінансової прозорості. Дослідники Н. І. Цегельник і Д. А. Бедер [10] підкреслюють, що внутрішній аудит має вагоме значення для забезпечення відкритості інформаційних ресурсів, особливо в умовах цифровізації бізнес-процесів.

Отже, сучасні умови ведення бізнесу передбачають не стільки формальне виконання законодавчих норм, скільки впровадження цілісних комплаєнс-систем, інтегрованих із внутрішнім аудитом. Такий підхід уможливорює мінімізацію фінансових та репутаційних ризиків і водночас формує надійне підґрунтя для стійкості та конкурентоспроможності бізнесу у довгостроковій перспективі



Внутрішній аудит виконує роль стратегічного інструмента корпоративного управління, оскільки забезпечує об'єктивну оцінку бізнес-процесів та дотримання управлінських стандартів. У структурі комплаєнс-системи він спрямований не стільки на фіксацію порушень, скільки на розробку дієвих рішень для посилення прозорості та підвищення ефективності діяльності компанії. Дослідники М. Василюк, С. Вітер, Н. Здирко та Т. Гайдучок [6] наголошують, що поєднання внутрішнього аудиту з принципами сталого розвитку створює можливості для оцінки фінансових результатів у поєднанні з аналізом відповідності сучасним стандартам корпоративної соціальної відповідальності.

Одним із провідних завдань внутрішнього аудиту виступає оцінювання ефективності комплаєнс-програм, що передбачає перевірку відповідності нормативним документам, міжнародним стандартам та внутрішнім регламентам. Наприклад, аудит відповідності (compliance audit) дозволяє виявити порушення у сфері антикорупційних практик, фінансового контролю чи захисту персональних даних [4].

У практичній площині внутрішній аудит застосовує такі інструменти:

- аудит відповідності – перевірка дотримання норм законодавства та внутрішніх регламентів;
- оцінка процесів управління ризиками – аналіз ризиків шахрайства, корупції чи неефективного використання ресурсів;
- моніторинг системи внутрішнього контролю – постійне спостереження за тим, наскільки управлінські процедури гарантують надійність звітності та зниження ризиків [10].

Важливим орієнтиром для аудиторів виступають міжнародні стандарти. Так, COSO Framework забезпечує концептуальну основу для управління ризиками та контролю, ІА Standards визначають професійні стандарти діяльності внутрішніх аудиторів, а ISO 37001 фокусується на системах протидії



корупції. Їх використання дозволяє уніфікувати підходи до контролю та забезпечити порівнянність результатів у міжнародному контексті [7].

Отже, внутрішній аудит сьогодні виконує не лише контрольну роль, а стає стратегічним партнером керівництва, допомагаючи впроваджувати ефективні управлінські практики та інтегрувати комплаєнс і ESG-підходи, що сприяє дотриманню законодавчих норм і міжнародних стандартів і досягненню цілей сталого розвитку.

Для більшої глибини аналізу варто розглянути цей підхід в контексті трьох основних аспектів ESG:

1. Екологічний аспект (E) – комплаєнс допомагає підприємствам контролювати виконання природоохоронного законодавства, уникати штрафів і водночас сприяти збереженню довкілля. Прикладом є аудит екологічних витрат, що дозволяє оцінити ефективність використання ресурсів, мінімізувати викиди та впроваджувати екологічні інновації. Такі підходи вже реалізуються на українських промислових підприємствах, де контроль за утилізацією відходів і енергоефективністю стає частиною корпоративної стратегії.

2. Соціальна відповідальність (S) – комплаєнс-програми охоплюють контроль дотримання трудових прав, антикорупційних норм та етичних стандартів. Наприклад, аудит умов праці й перевірка виконання норм охорони праці дозволяють зменшити ризики трудових конфліктів та підвищити рівень довіри працівників. У міжнародній практиці компанії, що активно впроваджують соціальні стандарти, демонструють вищий рівень продуктивності та привабливості для інвесторів.

3. Корпоративне управління (G) – прозорість і підзвітність у фінансовій та нефінансовій звітності є ключем до сучасного корпоративного комплаєнсу. Інструменти, такі як перевірка звітності на прозорість, допомагають знизити ризики маніпуляцій і покращують репутацію підприємства. В Україні це особливо важливо для підприємств, які співпрацюють із міжнародними



донорами та фінансовими організаціями, які вимагають звіти за стандартами GRI або у форматі інтегрованої звітності.

З метою систематизації практичних кейсів щодо впровадження комплаєнсу в сфері ESG пропонуємо розглянути таблицю 2, яка узагальнює ключові напрями корпоративної діяльності підприємств в екологічній, соціальній та управлінській сферах і демонструє специфіку їх реалізації в Україні та за кордоном.

Таблиця 2

Приклади практик комплаєнсу у контексті ESG

Аспект	Приклади практик	Інструменти	Підприємства		Ризики при відсутності комплаєнсу
			українські	міжнародні	
Екологія (E)	Аудит екологічних витрат, контроль утилізації відходів, енергоефективність	Екологічний аудит, ISO 14001, «зелена» звітність	ДТЕК – програми енергоефективності та скорочення CO ₂ ; аграрні компанії – контроль водокористування	Unilever – зменшення вуглецевого сліду; Tesla – інновації у сфері електромобілів та відновлюваної енергетики	Штрафи за екологічні порушення, репутаційні втрати, судові позови
Соціальна відповідальність (S)	Контроль дотримання трудових прав, аудит умов праці, антикорупційні стандарти	SA8000, GRI Standards, етичні кодекси, політики diversity & inclusion	МХП – соціальні програми для громад; IT-компанії – створення умов праці для молоді та ветеранів	Nestlé – підтримка фермерів та працівників; Microsoft – diversity та навчальні програми	Порушення трудових прав, страйки, соціальні конфлікти, втрата персоналу
Управління (G)	Прозорість звітності, внутрішній контроль, антикорупційні стандарти	ISO 37001, COSO, ІА Standards, ESG-звітність (GRI, SASB)	Нафтогаз – впровадження антикорупційних стандартів; компанії, що співпрацюють з донорами, – прозора звітність	Siemens – антикорупційний комплаєнс; IKEA – прозорий ланцюг постачання; Apple – аудит постачальників	Корупційні скандали, втрата інвесторів, обмежений доступ до ринків

Джерело: сформовано авторами на основі [1, 2, 4, 8, 9, 12, 17]

У таблиці систематизовано ключові напрями ESG-комплаєнсу з відображенням практик їх упровадження у вітчизняному та міжнародному бізнес-середовищі. Ефективна комплаєнс-система охоплює всі рівні



корпоративного управління, включно з екологічними, соціальними та управлінськими аспектами [1].

Екологічний вимір (E) пов'язаний із контролем енергоефективності, утилізації відходів та управлінням викидами, що відповідає міжнародним ініціативам сталого розвитку [12]. В Україні ці підходи застосовують енергетичні та аграрні підприємства, тоді як глобальні корпорації, як-от Unilever і Tesla, фокусуються на зменшенні вуглецевого сліду та екологічних інноваціях.

Соціальний аспект (S) охоплює дотримання трудових прав, рівність і етичну культуру бізнесу [2]. Українські компанії, як МХП чи ІТ-сектор, реалізують програми підтримки громад і інтеграції молоді, тоді як міжнародні компанії, як Nestlé і Microsoft, розвивають глобальні програми соціальної відповідальності.

Управлінський вимір (G) включає прозорість звітності та антикорупційні механізми [4]. В Україні це демонструють Нафтогаз та компанії, що співпрацюють із міжнародними донорами, на глобальному рівні – Siemens, IKEA та Apple із системами ISO 37001 та ESG-звітністю [17].

Відсутність ефективного комплаєнсу призводить до фінансових і репутаційних втрат та обмежує інвестиційні можливості [7]. Отже, інтеграція ESG-принципів із системою комплаєнсу і внутрішнього аудиту розглядається як базова умова забезпечення довгострокової стабільності та розвитку конкурентних позицій підприємств.

У таблиці 3 представлено узагальнення практичних інструментів комплаєнсу із зазначенням їх функцій у внутрішньому аудиті, що сприяє систематизації знань та розумінню їх ефективності на практиці.

Таблиця 3

Практичні інструменти комплаєнсу та їх роль у внутрішньому аудиті

Інструмент	Зміст	Роль внутрішнього аудиту	Застосування
Політики та кодекси етики	Документи, що регламентують поведінку працівників, антикорупційні	Перевірка дотримання, оцінка ефективності, моніторинг	Банківська сфера, державні компанії, великі корпорації



	стандарти, правила конфлікту інтересів	відповідності міжнародним нормам	
Whistleblowing- системи (лінії довіри)	Анонімні канали для повідомлення про зловживання чи шахрайство	Аналіз сигналів, проведення внутрішніх розслідувань, рекомендації для запобігання порушенням	Енергетика, інфраструктура, міжнародні проекти
Цифрові інструменти (автоматизовани й контроль, Big Data, AI)	Системи моніторингу транзакцій, аналітика даних, штучний інтелект для виявлення шахрайства	Виявлення аномалій, оцінка ризиків, прогнозування загроз	Фінансові установи, страхування, онлайн-бізнес
Бізнес-практика	Впровадження антикорупційних програм, прозорі закупівлі, цифровий моніторинг постачальників	Контроль реалізації практик, аудит закупівель, оцінка сталого розвитку	Банки (AML- контроль), енергетика (прозорість ресурсів), будівництво (контроль підрядників)

Джерело: власна розробка авторів

Отже, у таблиці систематизовано ключові практичні інструменти комплаєнсу та розкрито їх значення для внутрішнього аудиту. До них належать політики та кодекси етики, що визначають стандарти поведінки працівників і правила запобігання конфлікту інтересів; whistleblowing-системи, які забезпечують анонімне інформування про порушення та формують основу для внутрішніх розслідувань; цифрові рішення на основі автоматизованого контролю, Big Data та штучного інтелекту, спрямовані на виявлення шахрайства та прогнозування ризиків; а також практики корпоративної доброчесності, включаючи прозорі закупівлі та програми протидії корупції. Роль внутрішнього аудиту в кожному з окреслених напрямів полягає у перевірці дотримання встановлених правил, моніторингу ефективності впроваджених рішень і формуванні рекомендацій щодо вдосконалення системи контролю. Представлені приклади застосування свідчать, що інструменти комплаєнсу вже активно використовуються у фінансовому секторі, енергетиці, будівництві, міжнародних проєктах та онлайн-бізнесі.



Водночас нами доведено, що комплаєнс не може існувати ізольовано від системи внутрішнього контролю та аудиту, адже саме внутрішній аудит забезпечує об'єктивну оцінку ефективності управлінських процесів і виявляє ризики. Інтеграція комплаєнсу у стратегічні функції внутрішнього аудиту дозволяє створити цілісну систему управління ризиками, що забезпечує не лише формальне дотримання законодавчих вимог, але й розвиток корпоративної культури доброчесності та відповідальності. Це, у свою чергу, сприяє підвищенню довіри з боку інвесторів, партнерів та регуляторів.

Подальший розвиток системи комплаєнсу потребує від українських підприємств проактивного підходу. Важливо сприймати комплаєнс не як додатковий обов'язок, а як інструмент стратегічного розвитку бізнесу. У цьому контексті доцільно створювати спеціалізовані комплаєнс-служби, які тісно взаємодіятимуть із підрозділом внутрішнього аудиту. Не менш важливо інвестувати в сучасні цифрові рішення, що автоматизують моніторинг, аналіз і звітність, забезпечують швидке реагування на ризики та зменшують вплив людського фактору.

Ефективна система комплаєнсу, інтегрована з внутрішнім аудитом, стає міцним фундаментом для довгострокового розвитку компанії. Вона допомагає не лише знижувати ризики фінансових втрат або юридичних санкцій, а й формує позитивну репутацію на ринку. Для українських підприємств це особливо важливо в умовах глобальної конкуренції та євроінтеграційних процесів. Наявність прозорих правил, високих стандартів ділової етики та сучасних механізмів контролю підвищує інвестиційну привабливість і сприяє стійкості бізнесу в довгостроковій перспективі.

Висновки. Дослідження показало, що комплаєнс сьогодні варто сприймати не лише як інструмент контролю, а передусім як стратегічну функцію внутрішнього аудиту. Він допомагає інтегрувати управлінські стандарти, зменшувати ризики та формувати культуру доброчесності в бізнесі. Тісний зв'язок між комплаєнсом, внутрішнім аудитом і сучасними управлінськими



практиками сприяє прозорості корпоративного управління, зміцненню довіри інвесторів і партнерів та забезпечує довгострокову стійкість підприємств. Особливо важливо інтегрувати принципи ESG, адже вони дозволяють поєднати екологічну відповідальність, соціальну стійкість і ефективне корпоративне управління, створюючи реальну конкурентну перевагу на світовому ринку.

У контексті України формування дієвої системи комплаєнсу визначається поєднанням національних реформ, євроінтеграційних вимог і впливу глобальних трендів. Це вимагає від компаній переходу від формального дотримання норм до впровадження комплексних програм корпоративної відповідальності та прозорості. Використання практичних інструментів комплаєнсу – політик і кодексів етики, whistleblowing-систем, цифрових технологій контролю та антикорупційних програм – розширює можливості внутрішнього аудиту, перетворюючи його на активний механізм управління ризиками та формування сучасної корпоративної культури.

Отже, поєднання комплаєнсу та внутрішнього аудиту виступає стратегічним інструментом забезпечення сталого розвитку підприємств, підвищення їхньої конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості. Це відкриває для українського бізнесу можливості інтеграції у глобальний економічний простір і сприяє формуванню довіри з боку міжнародних партнерів. Перспективи подальших наукових пошуків полягають у вивченні впливу цифрових технологій і штучного інтелекту на ефективність комплаєнс-процедур та внутрішнього аудиту, а також у розробленні адаптивних моделей їх синергії для різних галузей національної економіки.

Список використаних джерел

1. Маринюк І. О. Концептуальні засади формування системи комплаєнс–менеджменту: елементний підхід. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Сер. Економічні науки. 2025. № 6 (98), 1 т. URL: <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/1754669892652.pdf#page=119> (дата звернення: 29.08.2025)



2. Гончар Л., Бренич О. Комплаєнс-аналіз методології цифрової трансформації HR-системи у сфері гостинності: виклики і тренди. *Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації*. 2025. № 8 (1), 86–99. DOI: <https://doi.org/10.31866/2616-7468.8.1.2025.334831>
3. Цегельник Н. І., Гайдучок Т. С. Електронне діловодство та облік в умовах кіберзагроз: проблеми захисту інформації. *Проблеми сучасних трансформацій. Сер. Економіка та управління*. 2025. № 20. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-20-09-02>
4. Хаванов А. В. Комплаєнс-аудит як інструмент забезпечення корпоративної прозорості та захисту бізнесу від корупційних загроз. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2025. № 20. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.16737228>
5. Боберський О. Ризик-орієнтоване планування внутрішнього аудиту системи комплаєнс. *Підприємництво і торгівля*. 2025. № 44, С. 14-20. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2025-44-02>
6. Василюк М., Вітер С., Здирко Н., Гайдучок Т. Аудит фінансової звітності у світлі міжнародних стандартів та принципів сталого розвитку. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 4 (55), С. 5-13. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-55-1>
7. Аудит в умовах сталого розвитку: колективна монографія / за заг. ред. проф. О. А. Петрик / О. А. Петрик, Н. В. Гойло, І. І. Матієнко-Зубенко, І. О. Мариніч, Ю. Б. Слободяник ін. Київ : КНЕУ, 2021. 231 с.
8. Абакумов Д. Д., Стеценко В. І., Підкамінний І. М. (). Роль ESG-індексів у формуванні стратегії сталого розвитку компаній. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 13. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.16521571>
9. Корчагіна Л. Науково-методичні засади побудови механізму управління ESG-активністю на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2023. № 52. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-71>



10. Цегельник Н. І., Бедер Д. А. Роль внутрішнього аудиту у забезпеченні прозорості інформаційних ресурсів для управління бізнесом в умовах цифровізації. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 8. URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/278> (дата звернення: 05.09.2025)
11. Малюга Н. М., Цегельник Н. І. Методологія управлінського обліку: функціональне значення, принципи та стратегічний контекст. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 7. URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/195> (дата звернення: 06.09.2025)
12. Порядок денний сталого розвитку до 2030 року. URL: <https://sdgs.un.org/2030agenda> (дата звернення: 08.09.2025)
13. SDG Compass: Посібник для досягнення Цілей Сталого Розвитку в сфері бізнесу. URL: <https://csr-ukraine.org/materials/sdg-compass-posibnik-dlya-dosyagnennya-ciley-stal/> (дата звернення: 08.09.2025)
14. Десять принципів Глобального договору ООН (2023). URL: <https://unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles> (дата звернення: 08.09.2025)
15. Глобальний договір ООН (2023). URL: <https://unglobalcompact.org/> (дата звернення: 08.09.2025)
16. Глобальний договір ООН в Україні (2023). URL: <https://globalcompact.org.ua/pro-nas/gd-onn-v-ukraini/> (дата звернення: 08.09.2025)
17. Міжнародна організація комісій з цінних паперів (IOSCO) «Рейтинги та постачальники даних щодо навколишнього середовища, соціальної сфери та управління (ESG)» (2021). URL: <https://www.iosco.org/library/pubdocs/pdf/IOSCOPD690.pdf> (дата звернення: 08.09.2025)