УДК 005.334:005.6
JEL classification: M10; L25; L15
https://doi.org/10.31891/dsim-2026-16(24)

КОМПЛАЄНС-МЕНЕДЖМЕНТ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЯКОСТІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ: ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ

ОВСІЄНКО Ольга
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
https://orcid.org/0000-0002-6467-9396
e-mail: olha.ovsiienko@kneu.edu.ua

Досліджено співвідношення результативності та ефективності комплаєнс-менеджменту в контексті забезпечення якості бізнес-процесів. Розмежовано зміст результативності як ступеня досягнення цілей і вимог комплаєнсу та ефективності як співвідношення отриманих результатів із використаними ресурсами. Запропоновано структурувати показники оцінювання за трьома рівнями: комплаєнс-функція, бізнес-процеси, бізнес-організація. Визначено зміст оцінювання кожного рівня та обґрунтовано необхідність комплексного врахування результатів комплаєнсу, його впливу на якість бізнес-процесів і ресурсних витрат. Розкрито можливості використання такого підходу для вдосконалення комплаєнс-системи та управлінських рішень, спрямованих на підвищення якості процесів та збалансоване використання ресурсів. Методологічною основою дослідження є поєднання положень стандартів комплаєнс-менеджменту та управління якістю, що дає змогу розглядати комплаєнс не лише як механізм дотримання вимог, а і як складову управління бізнес-процесами. Уточнено, що висока результативність комплаєнсу не завжди означає його високу ефективність, оскільки посилення контролю може супроводжуватися зростанням часових, фінансових та організаційних витрат. Запропоновано використовувати матрицю «результативність–ефективність» для узагальнення результатів оцінювання та визначення управлінських заходів. Виділено чотири ситуації: оптимальний, надмірний, недостатній та неефективний комплаєнс. Обґрунтовано доцільність диференційованого управлінського реагування залежно від поєднання досягнутих результатів і ресурсної віддачі. Практичне значення підходу полягає у можливості виявляти дисбаланси між рівнем дотримання вимог, якістю бізнес-процесів і витратами на функціонування комплаєнс-системи та формувати основу для її вдосконалення.

Ключові слова: комплаєнс-менеджмент, результативність, ефективність, якість бізнес-процесів, комплаєнс-ризики.

COMPLIANCE MANAGEMENT IN ENSURING THE QUALITY OF BUSINESS PROCESSES: ASSESSMENT OF EFFECTIVENESS AND EFFICIENCY

OVSIIENKO Olha
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

The study is relevant due to the growing role of compliance management in ensuring business process quality under increasingly complex regulatory requirements and expanding compliance risks. Compliance activities require considerable financial, human, technological, and time resources, which makes it important to assess not only the achievement of compliance objectives but also the rationality of resource use and the impact of compliance on business processes.

The article addresses the relationship between effectiveness and efficiency of compliance management. Effectiveness characterizes the degree of achievement of compliance objectives and requirements, including prevention of violations, reduction of compliance risks, and conformity with external and internal requirements. Efficiency reflects the relationship between achieved results and resources used for compliance activities, as well as their impact on the quality and organization of business processes. Their simultaneous consideration is necessary because a high level of compliance does not always mean rational resource use, while cost reduction may be accompanied by insufficient compliance.

The study considers three levels of evaluation: the compliance function, business processes, and the business organization. The first level concerns compliance procedures, control measures, monitoring, training, and responses to violations. The second focuses on conformity of business processes, compliance risks, timeliness, and process quality. The third concerns organizational and economic consequences, including prevention of sanctions and losses, business reputation, stakeholder confidence, and the relationship between compliance results and costs.

The approach follows the logic of ISO 37301:2021 and develops the provisions of ISO 37302:2025 by linking compliance management evaluation with business process quality and resource use. Particular attention is given to structuring indicators according to the three levels and combining compliance results, process quality, risks, and resources within an integrated evaluation framework.

Keywords: compliance management, effectiveness, efficiency, business process quality, compliance risks.

Стаття надійшла до редакції / Received 27.08.2026
Прийнята до друку / Accepted 30.09.2026
Опубліковано / Published 26.11.2026

This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons CC-BY 4.0

© ОВСІЄНКО Ольга

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

Забезпечення якості бізнес-процесів передбачає не лише стабільність результатів діяльності, а й відповідність процесів зовнішнім і внутрішнім вимогам. Ускладнення регуляторного середовища, зокрема у сферах ESG, захисту даних та протидії відмиванню коштів, змушує бізнес інвестувати значні фінансові та людські ресурси у побудову корпоративних систем відповідності – комплаєнс-менеджмент.

Проте зростання витрат на утримання комплаєнс-штату, впровадження спеціалізованого IT-моніторингу та регулярний аудит суттєво обтяжують операційний бюджет бізнес-організацій. Згідно з глобальними дослідженнями компанії *CUBE Global* 2025 р., 60 % керівників очікували зростання витрат на дотримання вимог протягом наступних 12 місяців [1]. Масштабність цієї проблеми підтверджує і звіт *LexisNexis Risk Solutions*, відповідно до якого сукупні світові витрати корпоративного сектору лише на фінансовий комплаєнс перевищили 206 млрд дол. США на рік [2]. За даними *Global Compliance Survey* компанії *PwC*, 85 % респондентів вважають, що вимоги комплаєнсу стали складнішими протягом останніх трьох років, а 77 % зазначають, що зростання цієї складності негативно вплинуло щонайменше на п'ять напрямів, пов'язаних із забезпеченням зростання бізнесу [3].

Ця очевидна суперечність між високою вартістю функціонування системи та її захисною функцією актуалізує потребу в розмежуванні параметрів результативності (досягнення захисних цілей, мінімізація ризиків і штрафів) та ефективності (оптимальності використання фінансових, часових та людських ресурсів) комплаєнс-менеджменту.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

У сучасній науковій літературі інтеграція комплаєнс-менеджменту в операційну діяльність бізнес-організацій є предметом дискусій.

Дослідники розходяться в оцінці впливу комплаєнс-контролю на якість та швидкість бізнес-процесів. Так, J. Mendling, B. T. Pentland, J. Recker довели наявність *«операційного парадокса»*, коли намагання забезпечити абсолютну відповідність стандартам повністю позбавляє бізнес-процеси гнучкості та здатності до швидкої трансформації [4]. D. Andrews, S. Turban, S. Tyros дійшли до висновку, що збільшення регуляторних витрат знижує продуктивність праці та послаблює бізнес-динаміку [5].

S. Sangwa, P. Mutabazi встановили, що надмірний фокус на комплаєнс-контролі формує всередині організації культуру пасивної відповідності, яка пригнічує ініціативність працівників та блокує їхню проактивну поведінку через страх покарання за вихід за межі жорстких регламентів [6]. Їм опонують D. Zheng, Y. Xu, Y. Wenren, які довели, що комплаєнс підвищує ефективність інвестиційних рішень шляхом зниження схильності менеджерів до ризиків [7]. N. Moscariello, M. Pizzo, G. Ricciardi, G. Mallardo, P. Fattorusso, досліджуючи антикорупційні комплаєнс-моделі, виявили проблему *window dressing*, коли комплаєнс-структури створюються переважно для зниження юридичної відповідальності бізнес-організації, але необов'язково знижують вірогідність порушень [8].

Водночас у багатьох працях наголошується, що комплаєнс-менеджмент є дієвим інструментом запобігання ризикам та попередження порушень (М. Сагайдак та І. Маринюк [9], Є. Масленніков [10]). L. A. Gallo, K. V. Lynch, R. E. Tomy встановили, що застосування корпоративного моніторингу супроводжується зниженням кількості порушень, однак цей ефект є нетривалим [11]. S. A. Way, M. D. Ulrich, P. M. Wright показали, що compliance-enforcement має статистично значущий зв'язок із фінансовими, операційними та соціальними результатами діяльності організацій [12]. У свою чергу, B. Lyu та X. Yu встановили, що впровадження корпоративних комплаєнс-програм сприяє зниженню кількості порушень і, як наслідок, зниженню вартості аудиту [13].

Важливим кроком у розвитку методології оцінювання комплаєнс-менеджменту стало прийняття ISO 37302:2025, який запроваджує індикаторний підхід до оцінювання результативності системи управління комплаєнсом, охоплюючи політики та процедури, поведінку і культуру, результати та впливи [14]. Водночас стандарт оцінює систему управління комплаєнсом загалом і не визначає, яким чином її результати мають бути співвіднесені з якістю конкретних бізнес-процесів та ресурсами, необхідними для забезпечення відповідності.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є розмежування результативності та ефективності комплаєнс-менеджменту як взаємопов'язаних характеристик забезпечення якості бізнес-процесів, визначення рівнів їх прояву та обґрунтування системи показників, що дає змогу оцінити як досягнутий рівень відповідності й захищеності процесів, так і ресурсну ціну його забезпечення.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБҐРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

Вплив комплаєнс-менеджменту на якість бізнес-процесів потребує розмежування двох його взаємопов'язаних, але принципово різних характеристик – результативності та ефективності. Результативність характеризує здатність комплаєнс-менеджменту досягати поставлених цілей: забезпечувати відповідність бізнес-процесів законодавчим, регуляторним та внутрішнім вимогам, запобігати реалізації

комплаєнс-ризиків і знижувати ймовірність юридичних, фінансових та репутаційних втрат [9; 10]. Її особливість зумовлена превентивним характером комплаєнсу: результатом часто є подія, яка не відбулася – не виникло порушення, не реалізувався ризик, не були завдані відповідні втрати. У цьому розумінні результативний комплаєнс підвищує надійність і захищеність бізнес-процесів.

Показовим є випадок TD Bank, який, за даними Міністерства юстиції США, упродовж 2014-2023 рр. не оновлював програму протидії відмиванню коштів (AML) відповідно до відомих ризиків, а протягом 2014-2022 рр. не додавав нових сценаріїв до системи моніторингу транзакцій. У результаті через банк було проведено понад 670 млн дол. США, пов'язаних із відмиванням коштів, а загальний обсяг санкцій за врегулювання справи становив близько 3 млрд дол. США [15]. Цей приклад показує, що оцінювання комплаєнсу не може обмежуватися фактом наявності відповідних політик і процедур: принциповим є те, наскільки вони адаптовані до ризиків та реально впливають на функціонування бізнес-процесів.

Якщо результативність характеризує досягнення необхідного результату, то ефективність відображає ресурсний вимір комплаєнс-менеджменту – співвідношення отриманого результату з необхідними для цього ресурсами. Навіть за належного рівня відповідності надмірна ресурсомісткість комплаєнс-процедур може створювати додаткове навантаження на бізнес-процеси. D. Andrews, S. Turban, S. Tyros, досліджуючи економічні наслідки регуляторного навантаження, встановили, що частка трудових ресурсів, спрямованих на виконання регуляторних і комплаєнс-завдань, становить 4,2 % у США та 3,9 % у Європі від загальних витрат на робочу силу [5]. Автори пов'язують зростання регуляторних витрат із негативною динамікою продуктивності праці та бізнес-активності, що підтверджує доцільність урахування ресурсомісткості комплаєнс-заходів під час оцінювання їх ефективності [5].

Водночас цей підхід не означає, що зменшення витрат на комплаєнс автоматично свідчить про підвищення його ефективності. Навпаки, надмірне скорочення контрольних процедур може послабити захищеність бізнес-процесів і підвищити ймовірність реалізації комплаєнс-ризиків. Отже, економія ресурсів має оцінюватися лише у зв'язку зі збереженням або покращенням досягнутого результату. Саме ця обставина доводить необхідність одночасного розгляду результативності та ефективності комплаєнс-менеджменту.

Важливим для оцінювання є визначення того, де саме проявляється результат комплаєнс-менеджменту. Оскільки комплаєнс виконує підтримувальну функцію, результати його діяльності не завжди безпосередньо відображаються у показниках якості бізнес-процесів. Так, J. Mendling, B. T. Pentland, J. Recker [4] звертають увагу на суперечність між необхідністю стандартизації та контролю бізнес-процесів і потребою зберігати їх гнучкість. Тому саме посилення контролю або збільшення кількості контрольних процедур не може розглядатися як однозначно позитивний результат: важливо оцінювати їхній фактичний вплив на функціонування процесів.

Результат комплаєнс-менеджменту може проявлятися також у змінах організаційної поведінки та культури. S. Sangwa, P. Mutabazi [6] розглядають комплаєнс не лише як дотримання встановлених правил, а й через його вплив на етичну культуру, готовність працівників повідомляти про порушення та інноваційну поведінку. Це дає підстави враховувати поведінкові та культурні зміни як проміжний результат комплаєнс-менеджменту, через який він впливає на надійність і якість бізнес-процесів. Відтак відсутність зафіксованих порушень сама по собі не свідчить про належний стан комплаєнсу, якщо система не забезпечує своєчасного виявлення проблем або формує культуру формального дотримання правил.

З огляду на це результати комплаєнс-менеджменту доцільно розглядати на різних рівнях: від функціонування самої комплаєнс-функції до змін у бізнес-процесах та організаційних і економічних наслідків для бізнес-організації. У цьому дослідженні запропоновано трирівневу структуру оцінювання: «комплаєнс-функція → бізнес-процеси → бізнес-організація» (табл. 1).

Таблиця 1

Рівні оцінювання комплаєнс-менеджменту в забезпеченні якості бізнес-процесів (складено автором)

Рівень оцінювання	Що оцінюється	Основні показники	Обмеження
Комплаєнс-функція	Спроможність системи комплаєнс-контролю виконувати визначені завдання	• Охоплення та своєчасність перевірок і навчання. • Частка опрацьованих звернень. • Частка виявлених невідповідностей. • Частка виконаних коригувальних заходів. • Час реагування на порушення.	Характеризує передусім спроможність і активність системи, але не доводить її впливу на якість бізнес-процесів
Бізнес-процеси	Зміни у відповідності, ризиках, надійності та операційних характеристиках процесів під впливом комплаєнсу	• Частка процесів, охоплених комплаєнс-контролем. • Кількість повторних невідповідностей. • Динаміка комплаєнс-ризиків. • Час проходження процесу. • Трудо- і ресурсомісткість контрольних процедур.	Вплив комплаєнсу складно відокремити від інших факторів; частина даних доступна лише всередині бізнес-організації
Бізнес-організація	Організаційні та економічні наслідки комплаєнс-менеджменту	• Кількість і сума штрафів та втрат. • Втрати, яких уникли. • Витрати на комплаєнс. • Динаміка повторних порушень. • Показники комплаєнс-культури. • Зміна пов'язаних із комплаєнсом витрат на аудит та контроль.	Причинно-наслідковий зв'язок між комплаєнс-заходами та кінцевими результатами не завжди може бути встановлений

Перший рівень характеризує спроможність системи комплаєнс-контролю виконувати визначені завдання; другий – зміни у відповідності, ризиках та якості бізнес-процесів під впливом комплаєнсу; третій – організаційні та економічні наслідки функціонування комплаєнс-менеджменту. Методологічною основою такого підходу є поєднання положень стандартів комплаєнс-менеджменту та процесного підходу до управління якістю. ISO 37301:2021 передбачає систематичний моніторинг, вимірювання, аналіз та оцінювання результативності системи управління комплаєнсом, а ISO 37302:2025 [14] орієнтований на її оцінювання із застосуванням індикаторного підходу. Водночас процесний підхід до управління якістю передбачає визначення критеріїв і методів моніторингу процесів, аналіз отриманих результатів та їх використання для постійного вдосконалення. Поєднання цих положень дає змогу адаптувати індикаторний підхід до оцінювання внеску комплаєнс-менеджменту в забезпечення якості бізнес-процесів.

Система показників узагальнює підходи сучасних досліджень та поєднує їх у єдиній логіці оцінювання. Дослідження регуляторного навантаження обґрунтовують урахування ресурсомісткості комплаєнс-діяльності [5], праці у сфері управління бізнес-процесами – її впливу на гнучкість та операційні характеристики процесів [4], а дослідження організаційної поведінки – комплаєнс-культури та поведінкових результатів [6]. При цьому окремі показники не можуть інтерпретуватися ізольовано. Наприклад, збільшення кількості виявлених невідповідностей може свідчити як про погіршення стану комплаєнсу, так і про підвищення спроможності системи їх виявляти. Зменшення кількості порушень, навпаки, може бути наслідком як зниження ризику, так і зменшення інтенсивності контролю.

Отже, аналітичне значення показників визначається їх контекстом, динамікою, рівнем прояву результату. Проте для управлінського оцінювання недостатньо встановити значення окремих показників або їх сукупності. Важливо визначити, якої управлінської реакції потребує співвідношення досягнутого результату та його ресурсної ціни. З огляду на це запропоновано матрицю управлінської інтерпретації результативності та ефективності комплаєнс-менеджменту (табл. 2). Горизонтальна вісь матриці відображає результативність, вертикальна – ефективність. Їх співвідношення формує чотири типові управлінські ситуації з відповідними пріоритетами щодо забезпечення якості бізнес-процесів.

Таблиця 2

Матриця управлінської інтерпретації результативності та ефективності комплаєнс-менеджменту (складено автором)

Результативність/ Ефективність	**Висока результативність**	**Низька результативність**
Висока ефективність	*I. Оптимальний стан* Управлінські дії: інтегрувати ефективні комплаєнс-практики у бізнес-процеси; стандартизувати успішні рішення; спрямовувати ресурси на запобігання новим ризикам та постійне вдосконалення процесів.	*II. Зона посилення результату* Управлінські дії: визначити причини недостатньої результативності; переглянути оцінювання комплаєнс-ризиків; посилити критичні контрольні процедури; спрямувати наявні ресурси на найбільш уразливі процеси.
Низька ефективність	*III. Зона оптимізації ресурсів* Управлінські дії: виявити дублювання та надлишковість контролю; автоматизувати рутинні процедури; оптимізувати розподіл ресурсів; спростити процеси без зниження необхідного рівня контролю.	*IV. Зона критичного вдосконалення* Управлінські дії: невідкладно переглянути систему комплаєнс-контролю; визначити критичні ризики та вразливі процеси; посилити контроль у пріоритетних точках; одночасно усунути надмірно ресурсомісткі процедури.

Ця матриця конкретизує управлінські дії залежно від поєднання результативності та ефективності комплаєнс-менеджменту. Однаковий рівень результативності може потребувати різних управлінських рішень залежно від ресурсної ціни його досягнення. Так, висока результативність у поєднанні з низькою ефективністю свідчить насамперед про необхідність оптимізації ресурсів, усунення дублювання та надлишковості контрольних процедур. Водночас висока ефективність за низької результативності не може розглядатися як позитивний стан, оскільки раціональне використання ресурсів не компенсує недостатнього рівня відповідності, захищеності та якості бізнес-процесів. За високої результативності та високої ефективності пріоритетом стає закріплення досягнутих результатів, поширення ефективних практик та їх інтеграція у ключові бізнес-процеси. Якщо ж обидві характеристики мають низький рівень, необхідним є комплексний перегляд організації комплаєнс-менеджменту. Відповідно, кожне поєднання характеристик відображає не лише певний стан комплаєнс-менеджменту, а й специфічне співвідношення між досягнутим результатом, використаними ресурсами та потребою у вдосконаленні бізнес-процесів. Такий підхід дає змогу розглядати результати оцінювання як основу для диференційованого управлінського реагування, а не лише як характеристику поточного стану системи.

Найбільш критичною є ситуація, представлена у IV квадранті, де одночасно спостерігаються низька результативність і низька ефективність. У цьому випадку проблема не зводиться ані до недостатнього ресурсного забезпечення комплаєнсу, ані до надмірної ресурсомісткості окремих процедур. Вона потребує перегляду самої логіки організації комплаєнс-контролю – від оцінювання ризиків і визначення пріоритетних контрольних процедур до їх інтеграції у бізнес-процеси та розподілу відповідальності.

Показовим прикладом такої ситуації є Citigroup. У 2023 р. витрати банку, пов'язані з трансформацією, становили близько 2,9 млрд дол. США та включали значні інвестиції у технології, дані, управління ризиками й контрольні функції. Водночас у липні 2024 р. Федеральна резервна система США виявила поточні недоліки в управлінні якістю даних та недостатність заходів щодо управління відповідними ризиками, а Управління контролера грошового обігу США констатувало недостатній прогрес у виконанні попереднього регуляторного припису. За результатами регуляторних заходів штрафи Federal Reserve та Управління контролера грошового обігу США становили відповідно 61 млн і 75 млн дол. [16]. Цей приклад демонструє, що значний обсяг ресурсів, спрямованих на трансформацію, контроль та усунення регуляторних недоліків, сам по собі не забезпечує належної результативності. Визначальним є те, наскільки залучені ресурси перетворюються на дієві та інтегровані контрольні механізми, здатні реально впливати на якість бізнес-процесів.

Таким чином, управлінським орієнтиром має бути не максимізація окремих показників комплаєнс-діяльності, а забезпечення необхідного рівня якості бізнес-процесів за раціонального використання ресурсів. Практичне значення запропонованого підходу полягає в тому, що розмежування результативності та ефективності дає змогу не лише оцінити стан комплаєнс-менеджменту, а й визначити відповідний напрям управлінського впливу: підтримання досягнутого рівня, посилення результату, оптимізацію ресурсів або комплексне вдосконалення системи.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У дослідженні розмежовано поняття результативності та ефективності комплаєнс-менеджменту в контексті забезпечення якості бізнес-процесів. Результативність комплаєнс-менеджменту характеризує ступінь досягнення встановлених цілей і вимог комплаєнсу, насамперед щодо запобігання порушенням, зниження комплаєнс-ризиків та забезпечення відповідності діяльності організації зовнішнім і внутрішнім вимогам. Ефективність відображає співвідношення отриманих результатів із ресурсами, використаними для функціонування комплаєнс-системи, а також вплив комплаєнс-заходів на якість, організацію та результативність бізнес-процесів. Водночас їх оцінювання має відбуватися одночасно, оскільки високий рівень відповідності вимогам не завжди супроводжується раціональним використанням ресурсів, а економія ресурсів не може розглядатися як позитивний результат за недостатнього рівня комплаєнсу.

Для комплексного оцінювання запропоновано структурувати показники за рівнями прояву результативності та ефективності комплаєнс-менеджменту: комплаєнс-функція – бізнес-процеси – бізнес-організація. Перший рівень характеризує функціонування комплаєнс-функції та виконання передбачених процедур, контрольних заходів, моніторингу, навчання персоналу й реагування на порушення. Другий відображає вплив комплаєнс-менеджменту на бізнес-процеси, зокрема їх відповідність встановленим вимогам, динаміку комплаєнс-ризиків, своєчасність виконання процедур та зміни у якості й організації процесів. Третій дає змогу оцінити наслідки функціонування комплаєнс-менеджменту для бізнес-організації в цілому, зокрема запобігання санкціям і втратам, підтримання ділової репутації, підвищення довіри зацікавлених сторін та співвідношення результатів із витратами на забезпечення комплаєнсу.

Запропонована багаторівнева структура узгоджується з логікою ISO 37301:2021 щодо моніторингу, вимірювання, аналізування та оцінювання системи комплаєнс-менеджменту та розвиває положення ISO 37302:2025 щодо оцінювання її результативності. Запропонований підхід конкретизує рівні прояву результативності та ефективності – від діяльності комплаєнс-функції через вплив на бізнес-процеси до організаційних та економічних результатів діяльності бізнес-організації. Це дає змогу оцінювати не лише досягнення цілей комплаєнсу, а й його внесок у забезпечення якості бізнес-процесів.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з адаптацією запропонованої системи до специфіки різних видів бізнес-процесів та розробленням методичного інструментарію інтегрального оцінювання результативності й ефективності комплаєнс-менеджменту.

Література

1. CUBE Global. (2025). The cost of compliance report 2025: From alert to action. The true cost of regulatory change management. https://cube.global/resources/report/the-cost-of-compliance-report-2025
2. LexisNexis Risk Solutions. (2023). True cost of financial crime compliance global study, 2023. https://risk.lexisnexis.com/insights-resources/research/true-cost-of-financial-crime-compliance-study-global-report
3. PricewaterhouseCoopers. (2025). Moving faster: Reinventing compliance to speed up, not trip up. PwC's Global Compliance Survey 2025. https://www.pwc.com/gx/en/issues/risk-regulation/global-compliance-survey.html
4. Mendling, J., Pentland, B. T., & Recker, J. (2020). Building a complementary agenda for business process management and digital innovation. *European Journal of Information Systems, 29*(3), 208–219. https://doi.org/10.1080/0960085X.2020.1755207
5. Andrews, D., Turban, S., & Tyros, S. (2026). Regulatory compliance costs and productivity: New task-based evidence. *OECD Economics Department Working Papers, 1856*. https://www.oecd.org/en/publications/regulatory-compliance-costs-and-productivity_1c1da52e-en.html

6. Sangwa, S., & Mutabazi, P. (2025). Compliance as the new competence: How obedience cultures erode innovation and leadership ethics in global workplaces. *Open Journal of Stewardship Economics and Ethical Innovation, 1*(1), 1–28. https://doi.org/10.5281/zenodo.16576050

7. Zheng, D., Xu, Y., & Wenren, Y. (2024). Compliance management and investment efficiency in state-owned enterprises: Evidence from China. *China Journal of Accounting Research, 17*(2), Article 100358. https://doi.org/10.1016/j.cjar.2024.100358

8. Moscariello, N., Pizzo, M., Ricciardi, G., Mallardo, G., & Fattorusso, P. (2024). The anti-corruption compliance models in a multinational company: A single case study. *Business Strategy and the Environment, 33*(1), 70–80. https://doi.org/10.1002/bse.3331

9. Сагайдак, М. П., & Маринюк, І. О. (2024). Дослідження теоретичних основ формування системи комплаєнс-менеджменту організацій. *Збірник наукових праць КНЕУ «Вчені записки»*, (37(4)), 108–120. https://doi.org/10.33111/vz_kneu.37.24.04.10.068.074

10. Масленніков, Є. І. (2025). Комплаєнс-менеджмент в системі управління підприємством. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління, 24*(2(60)), 140–164. https://doi.org/10.18524/2413-9998.2025.2(60).341087

11. Gallo, L. A., Lynch, K. V., & Tomy, R. E. (2023). Out of site, out of mind? The role of the government-appointed corporate monitor. *Journal of Accounting Research, 61*(5), 1633–1698. https://doi.org/10.1111/1475-679X.12502

12. Way, S. A., Ulrich, M. D., & Wright, P. M. (2024). When commitment isn't enough: The cross-cultural interactive effects of commitment-inducement and compliance-enforcement on performance. *International Business Review, 33*(2), Article 102250. https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2023.102250

13. Lyu, B., & Yu, X. (2025). Corporate compliance programs and audit pricing – A quasi-natural experiment in China. *Managerial Auditing Journal, 40*(6), 825–851. https://doi.org/10.1108/MAJ-08-2024-4428

14. International Organization for Standardization. (2025). *ISO 37302:2025. Compliance management systems – Guidance for the evaluation of effectiveness*. https://www.iso.org/standard/37302

15. United States of America v. TD Bank, N.A. (2024). U.S. Department of Justice, Criminal Division. https://www.justice.gov/criminal/case/united-states-america-v-td-bank-na

16. Citigroup Inc. (2024). Quarterly report on Form 10-Q for the quarterly period ended June 30, 2024. U.S. Securities and Exchange Commission. https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/831001/000083100124000100/c-20240630.htm

References

1. CUBE Global. (2025). The cost of compliance report 2025: From alert to action. The true cost of regulatory change management. https://cube.global/resources/report/the-cost-of-compliance-report-2025

2. LexisNexis Risk Solutions. (2023). True cost of financial crime compliance global study, 2023. https://risk.lexisnexis.com/insights-resources/research/true-cost-of-financial-crime-compliance-study-global-report

3. PricewaterhouseCoopers. (2025). Moving faster: Reinventing compliance to speed up, not trip up. PwC's Global Compliance Survey 2025. https://www.pwc.com/gx/en/issues/risk-regulation/global-compliance-survey.html

4. Mendling, J., Pentland, B. T., & Recker, J. (2020). Building a complementary agenda for business process management and digital innovation. *European Journal of Information Systems*, *29*(3), 208–219. https://doi.org/10.1080/0960085X.2020.1755207

5. Andrews, D., Turban, S., & Tyros, S. (2026). Regulatory compliance costs and productivity: New task-based evidence. *OECD Economics Department Working Papers*, (1856). https://www.oecd.org/en/publications/regulatory-compliance-costs-and-productivity_1c1da52e-en.html

6. Sangwa, S., & Mutabazi, P. (2025). Compliance as the new competence: How obedience cultures erode innovation and leadership ethics in global workplaces. *Open Journal of Stewardship Economics and Ethical Innovation*, *1*(1), 1–28. https://doi.org/10.5281/zenodo.16576050

7. Zheng, D., Xu, Y., & Wenren, Y. (2024). Compliance management and investment efficiency in state-owned enterprises: Evidence from China. *China Journal of Accounting Research*, *17*(2), Article 100358. https://doi.org/10.1016/j.cjar.2024.100358

8. Moscariello, N., Pizzo, M., Ricciardi, G., Mallardo, G., & Fattorusso, P. (2024). The anti-corruption compliance models in a multinational company: A single case study. *Business Strategy and the Environment*, *33*(1), 70–80. https://doi.org/10.1002/bse.3331

9. Sahaidak, M. P., & Maryniuk, I. O. (2024). Doslidzhennia teoretychnykh osnov formuvannia systemy komplaienc-menedzhmentu orhanizatsii. *Zbirnyk naukovykh prats KNEU «Vcheni zapysky»*, (37(4)), 108–120. https://doi.org/10.33111/vz_kneu.37.24.04.10.068.074

10. Maslennikov, Ye. I. (2025). Komplaienc-menedzhment v systemi upravlinnia pidpryiemstvom. *Rynkova ekonomika: suchasna teoriia i praktyka upravlinnia*, *24*(2(60)), 140–164. https://doi.org/10.18524/2413-9998.2025.2(60).341087

11. Gallo, L. A., Lynch, K. V., & Tomy, R. E. (2023). Out of site, out of mind? The role of the government-appointed corporate monitor. *Journal of Accounting Research*, *61*(5), 1633–1698. https://doi.org/10.1111/1475-679X.12502

12. Way, S. A., Ulrich, M. D., & Wright, P. M. (2024). When commitment isn't enough: The cross-cultural interactive effects of commitment-inducement and compliance-enforcement on performance. *International Business Review*, *33*(2), Article 102250. https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2023.102250

13. Lyu, B., & Yu, X. (2025). Corporate compliance programs and audit pricing – A quasi-natural experiment in China. *Managerial Auditing Journal*, *40*(6), 825–851. https://doi.org/10.1108/MAJ-08-2024-4428

14. International Organization for Standardization. (2025). *ISO 37302:2025. Compliance management systems – Guidance for the evaluation of effectiveness*. https://www.iso.org/standard/37302

15. United States of America v. TD Bank, N.A. (2024). *U.S. Department of Justice, Criminal Division*. https://www.justice.gov/criminal/case/united-states-america-v-td-bank-na

16. Citigroup Inc. (2024). *Quarterly report on Form 10-Q for the quarterly period ended June 30, 2024*. U.S. Securities and Exchange Commission. https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/831001/000083100124000100/c-20240630.htm