

ІНСТИТУЦІЙНІ ТА РЕГУЛЯТОРНІ БАР'ЄРИ ВПРОВАДЖЕННЯ АНТИКОРУПЦІЙНОГО КОМПЛАЄНСУ В КОРПОРАТИВНОМУ СЕКТОРІ ЯК ЗАГРОЗА ЕКОНОМІЧНІЙ БЕЗПЕЦІ ПІДПРИЄМСТВ

INSTITUTIONAL AND REGULATORY BARRIERS TO THE IMPLEMENTATION OF ANTI-CORRUPTION COMPLIANCE IN THE CORPORATE SECTOR AS A THREAT TO THE ECONOMIC SECURITY OF ENTERPRISES

У статті здійснено комплексне дослідження інституційних та регуляторних бар'єрів, що перешкоджають впровадженню ефективної антикорупційної політики у корпоративному секторі України в умовах післявоєнного економічного відновлення. Встановлено, що чинна нормативно-інституційна архітектура не забезпечує належного рівня прозорості та підзвітності в діяльності підприємств, зокрема в стратегічно важливих галузях економіки. Проаналізовано вплив таких чинників, як фрагментарна міжвідомча взаємодія, формалізованість комплаєнс-підходів, відсутність уніфікованих критеріїв оцінки антикорупційних заходів, а також обмежена управлінська спроможність підприємств в умовах ресурсного дефіциту. У центрі уваги – оцінка наслідків цих бар'єрів для економічної безпеки підприємств, зокрема їхньої здатності до залучення інвестицій, участі в міжнародних програмах допомоги та довгострокової репутаційної стійкості. Застосовано елементи SWOT-аналізу та критичної інституційної оцінки. Обґрунтовано, що комплаєнс у корпоративному середовищі має перестати бути лише реактивною функцією та перетворитися на структурний елемент стратегічного управління. Запропоновано низку прикладних рішень, серед яких – впровадження типових моделей оцінки комплаєнс-зрілості, інституціоналізація функції незалежного контролю, створення механізмів зовнішньої верифікації та нормативне закріплення індикаторів ефективності антикорупційних програм у корпоративному секторі.

Ключові слова: економічна безпека, корпоративний сектор, комплаєнс, антикорупційна політика, повоєнне відновлення, регуляторні бар'єри, доброчесність, управлінські ризики, комплаєнс-зрілість, прозорість бізнесу.

This article presents an analysis of the institutional and regulatory barriers that undermine the implementation of effective anti-corruption policies within the corporate sector of Ukraine during the post-war economic recovery phase. It is argued that despite the presence of a basic legislative framework and declared political will, the current anti-corruption architecture fails to ensure a sufficient level of business transparency, accountability, and integrity – especially within strategically important sectors engaged in reconstruction and public procurement. The research focuses on identifying systemic constraints that directly weaken the economic security of enterprises and hinder their ability to attract investment, manage reputational risks, and participate in international aid and reconstruction programs. The study reveals that fragmented inter-agency coordination, the formal nature of compliance frameworks, underdeveloped institutional capacities of enterprises, and the lack of unified performance metrics significantly reduce the efficiency of anti-corruption mechanisms. The compliance function in many companies exists on a declarative level, disconnected from real business processes and risk structures. Furthermore, the weakness of judicial enforcement and the absence of independent compliance audits perpetuate a culture of impunity and reputational vulnerability. The article emphasizes the need to reframe compliance as a strategic management function embedded in decision-making processes, rather than a reactive control tool. Using elements of SWOT analysis and institutional diagnostics, the study proposes several practical solutions aimed at enhancing corporate compliance maturity. These include the introduction of standardized sector-specific methodologies for assessing anti-corruption programs, legal recognition of compliance indicators, the institutional independence of compliance units, and the establishment of external verification mechanisms with public disclosure of results. Special attention is given to the development of ethical business culture and sustainable management models capable of operating in high-risk and resource-constrained environments. The proposed measures are designed not only to improve internal transparency and reduce corruption exposure, but also to support the long-term reputational capital of Ukrainian enterprises in the context of global reintegration and strategic economic resilience.

Key words: economic security, corporate sector, compliance, anti-corruption policy, post-war recovery, regulatory barriers, integrity, managerial risks, compliance maturity, business transparency.

УДК 338.242.4:343.352

DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.17-59>

Хаванов А.В.¹

к.е.н.,

АТ «Укрпошта»

Khavanov Artem

JSC "Ukrposhta"

Постановка проблеми. Проблема корупції є однією з найбільш критичних загроз економічній безпеці підприємств у період повоєнного відновлення. Корупційні практики у корпоративному середовищі підривають ефективність відновлювальних процесів, знижують рівень довіри до бізнесу як з боку держави, так і міжнародних партнерів, спричиняють нераціональне використання ресурсів, викривлюють конкуренцію, обмежують

доступ до фінансування й інвестицій та зменшують стійкість підприємств до зовнішніх шоків [9].

Попри численні антикорупційні заходи на національному та міжнародному рівнях – зокрема, ратифікацію Україною міжнародних конвенцій, створення профільних інституцій, гармонізацію законодавства з європейськими нормами та запровадження обов'язкових комплаєнс-практик для компаній – бізнес залишається вразливим

¹ ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-9755-3420>

до корупційного тиску. Корпоративний сектор системно стикається з низкою бар'єрів, які ускладнюють запровадження ефективних механізмів запобігання корупції [3].

Ці бар'єри мають як інституційну, так і регуляторну природу. На інституційному рівні йдеться про обмежену незалежність наглядових та контрольних органів, відсутність дієвих горизонтальних і вертикальних механізмів взаємодії між суб'єктами запобігання корупції, а також декларативність корпоративного управління на багатьох підприємствах. На регуляторному рівні проблемними залишаються фрагментарність нормативної бази, дублювання вимог, нечіткість правозастосовної практики та відсутність системи ефективного моніторингу виконання антикорупційних заходів.

Розв'язання цієї проблеми набуває стратегічного значення у контексті післявоєнної інтеграції України до європейського економічного простору, де дотримання принципів прозорості, доброчесності та підзвітності бізнесу є базовою умовою для залучення інвестицій, розвитку міжнародного партнерства й забезпечення довгострокової макроекономічної стабільності. Тому аналіз ефективності чинних антикорупційних механізмів, виявлення системних бар'єрів та формування інституційних передумов для посилення корпоративної доброчесності є ключовим завданням для зміцнення економічної безпеки підприємств у новій фазі національного розвитку.

Аналіз останніх досліджень та публікацій.

Останні дослідження цієї проблематики активно розглядають питання інституційних та регуляторних механізмів у контексті боротьби з корупцією. Зокрема, у колективній праці Гулак О. В., Дубчак Л. М. та Курило В. І. «До питання про шляхи подолання корупції в Україні» акцентовано увагу на необхідності формування ефективної системи протидії корупції, що ґрунтується на комплексному перегляді регуляторної політики та зміцненні інституційної спроможності держави. Дослідження Нікольчук Ю. М. та Лопатовської О. О. «Інвестиційна привабливість України: основні тенденції, проблеми та ключові вектори вирішення» підкреслює взаємозв'язок між рівнем корупції та зниженням довіри з боку інвесторів, водночас пропонуючи концептуальні підходи до вдосконалення антикорупційних механізмів через призму підвищення прозорості економічного середовища. Крім цього, звіти міжнародних організацій (OECD, Transparency International), акцентують увагу на важливості удосконалення законодавчих і організаційних механізмів комплаєнсу. Водночас залишаються малодослідженими питання саме практичної ефективності цих механізмів у корпоративному секторі України та конкретні інституційні перешкоди, що заважають їх впровадженню.

Постановка завдання. Метою статті є виявлення та системний аналіз інституційних і регуляторних бар'єрів, що стримують ефективне впровадження антикорупційної політики в корпоративному секторі України в умовах повоєнного відновлення економіки.

Для досягнення цієї мети поставлено такі завдання: окреслити ключові фактори, що ускладнюють запобігання корупції на рівні підприємств; проаналізувати стан імплементації міжнародних стандартів комплаєнсу; оцінити вплив виявлених бар'єрів на економічну безпеку бізнесу; запропонувати практичні рекомендації щодо посилення інституційної спроможності корпоративного сектору протидіяти корупційним ризикам.

Виклад основного матеріалу дослідження.

У післявоєнній економіці України, що перебуватиме в активній фазі глибокої реструктуризації та відбудови, корупція у корпоративному секторі посилює інституційні деформації, стримує трансформацію моделі економічного зростання та перешкоджає реалізації національних стратегій сталого розвитку. Ці ризики набувають особливої гостроти в умовах високої концентрації державних коштів, міжнародної донорської допомоги та інвестицій, що спрямовуються на відбудову критичної інфраструктури та підтримку стратегічних галузей.

Вивчаючи ключові чинники, що перешкоджають ефективному впровадженню антикорупційної політики у корпоративному секторі України в умовах повоєнного економічного відновлення, окрему увагу слід приділити ідентифікації системних бар'єрів, які знижують рівень економічної безпеки підприємств, а також на аналізі їх впливу на прозорість корпоративного управління, інвестиційну привабливість бізнесу та його здатність інтегруватися у механізми фінансування процесів відбудови.

До основних інституційних проблем слід віднести слабку координацію між ключовими суб'єктами антикорупційної політики. Взаємодія між НАЗК, НАБУ, ДБР, САП і іншими органами є фрагментарною, що не дозволяє сформувати цілісну та узгоджену стратегію запобігання корупції в приватному секторі [3]. Уповільнене реагування на сигнали ризикової поведінки, відсутність єдиного каналу обміну інформацією, а також розрив між превентивними та правоохоронними функціями сприяють появі «сірого поля» в корпоративному середовищі.

Другим бар'єром є обмежене застосування міжнародних стандартів, зокрема OECD Anti-Bribery Convention, UK Bribery Act, FCPA (хоч дія його наразі призупинена). Значна частина підприємств декларує наявність комплаєнс-програм, проте вони залишаються номінальними, не враховують галузеві ризики й не супроводжуються практичними механізмами виявлення та реагування на

порушення. У воєнний та післявоєнний період ці недоліки посилюються скороченням інституційної спроможності компаній, зменшенням контролю та зростанням обсягів залучених фінансів на відновлення, що відкриває нові зони вразливості [8].

Нормативно-правове середовище, попри загальном прогресивну правову основу, страждає від надмірної зарегульованості й нестачі ясності. Відсутність чітких критеріїв ефективності комплаєнс-систем, а також непослідовна правозастосовна практика створюють умови, в яких доброчесна поведінка втрачає конкурентні переваги. Низький рівень судової практики в справах про порушення корпоративного антикорупційного законодавства послаблює стримуючий ефект правових норм.

SWOT-аналіз корпоративного середовища, проведений на прикладі підприємств металургійної, фінансової, IT та агропромислової галузей, дозволив виявити певні позитивні передумови, такі як наявність законодавчої бази, зростання вимог до прозорості з боку міжнародних партнерів, а також інституційне закріплення інституту уповноважених із запобігання корупції. Разом із тим, було встановлено брак глибини впровадження комплаєнсу на рівні процесів, відсутність незалежного зовнішнього аудиту, слабку технічну спроможність компаній у моніторингу ризиків і фрагментарність звітності щодо етичної поведінки.

П'ять основних бар'єрів, які знижують ефективність антикорупційних зусиль у корпоративному секторі, стосуються:

- відсутності «політичної» та управлінської підтримки з боку топ-менеджменту [7];
- формального характеру комплаєнс-підходів, які не відповідають реаліям діяльності компаній;
- низького рівня участі працівників у побудові доброчесного середовища; обмеженості ресурсів, особливо в середніх компаніях, які є підрядниками у відбудовчих проектах;
- архаїчних моделей внутрішнього контролю, що не охоплюють поведінкові та етичні ризики.

Для покращення ситуації необхідно вжити низку комплексних рішень. Зокрема, необхідне оновлення нормативної бази із врахуванням міжнародних стандартів та галузевої специфіки, зокрема в сферах логістики, оборонної промисловості та будівництва. Потрібно розробити типову методику оцінки ефективності комплаєнс-програм, яка включатиме індикатори корупційного навантаження та рівня управлінської зрілості. Інституційна незалежність комплаєнс-функцій має бути закріплена у підзвітності наглядовим органам, а не лише виконавчому менеджменту.

Крім того, доцільно створити систему стимулювання компаній – через податкові інструменти, спрощений доступ до участі в тендерах, скорочення перевірок тощо. Суттєве значення має також

просвітницька та освітня робота [4]: необхідно формувати корпоративну культуру доброчесності, розвивати професійне навчання для комплаєнс-офіцерів, інтегрувати відповідні теми в програми MBA та підготовки управлінського персоналу.

Окремої уваги заслуговує пропозиція щодо створення незалежного механізму зовнішньої верифікації комплаєнс-програм із публічною звітністю. Такий підхід може стимулювати конкуренцію доброчесності між компаніями, підвищити довіру з боку партнерів і держави, а також сприяти загальному зростанню інвестиційної привабливості корпоративного сектору України.

Узагальнюючи викладене, слід констатувати, що інституційні та регуляторні бар'єри боротьби з корупцією мають системний характер і створюють пряму загрозу економічній безпеці підприємств у період післявоєнного відновлення. Їх подолання вимагає не лише перегляду законодавчих підходів [1], а й трансформації управлінської логіки та цінностей у бік прозорості, підзвітності та стійкості до недоброчесної поведінки.

Висновки. Ефективність антикорупційної політики в корпоративному секторі України не може бути забезпечена виключно за рахунок нормативного регулювання. Наявність законодавчих актів не гарантує результату без реального функціонування інституцій, управлінської волі та інтеграції комплаєнсу в систему економічної безпеки підприємств.

Корупційні ризики не є локалізованими аномаліями, а формують альтернативну модель ресурсного управління в умовах слабких інститутів. Вони не просто підривають внутрішню довіру до управлінських рішень, а системно спотворюють механізми ринкової конкуренції та унеможливають участь доброчесного бізнесу в масштабних проєктах відбудови.

Інституційні бар'єри виявляються не лише у відсутності координації між державними органами, а й у неспроможності бізнесу сформувати ендogenous культуру доброчесності. Комплаєнс як реактивна функція приречений на неефективність; він має бути елементом стратегічного управління, відповідальним за ідентифікацію поведінкових ризиків і репутаційної вартості рішень.

Поточна система оцінки ефективності комплаєнс-функцій залишається непридатною для вимірювання їхнього реального впливу. Відсутність обов'язкових індикаторів, незалежного верифікаційного механізму та горизонтального порівняння унеможливорює об'єктивну оцінку доброчесності корпоративного сектору.

Антикорупційна політика підприємства в умовах повоєнного відновлення має набувати ознак операційної стійкості – тобто здатності до дії в умовах нормативної невизначеності, зовнішнього тиску, дефіциту ресурсів і високої відповідальності

перед стейкхолдерами. Лише така політика зможе стати джерелом довіри, капіталізації репутації та довгострокової конкурентоспроможності.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Гулак О. В., Курило В. І., Дубчак Л. М. До питання про шляхи подолання корупції в Україні. *Право та державне управління*. 2021. № 1. С. 196–201. DOI: <https://doi.org/10.32840/pdu.2021.1.29>
2. Публікації Transparency International. Офіційний сайт URL: <https://www.transparency.org/en/publications> (дата звернення: 20.05.2025).
3. Дослідження Transparency International Україна. Офіційний сайт URL: <https://ti-ukraine.org/research/> (дата звернення: 20.05.2025).
4. Інформаційні матеріали Відділу боротьби з корупцією та економічною злочинністю Управління ООН з наркотиків і злочинності (UNODC). Офіційний сайт URL: <https://www.unodc.org/corruption/index.html> (дата звернення: 20.05.2025).
5. Конвенція ОЕСР про боротьбу з хабарництвом. Офіційний сайт Організації Економічного Співробітництва та Розвитку URL: <https://www.oecd.org/corruption-integrity/explore/oecd-standards/anti-bribery-convention/> (дата звернення: 20.05.2025).
6. Конвенція ООН проти корупції. Відділ боротьби з корупцією та економічною злочинністю Управління ООН з наркотиків і злочинності. Офіційний сайт URL: <https://www.unodc.org/corruption/en/uncac/learn-about-uncac.html> (дата звернення: 20.05.2025).
7. Офіційний сайт Організації Економічного Співробітництва та Розвитку.
8. Центр антикорупції та доброчесності. URL: <https://www.oecd.org/corruption-integrity/> (дата звернення: 20.05.2025).
9. Офіційний сайт Світового банку URL: <https://www.worldbank.org> (дата звернення: 20.05.2025).
10. Нікольчук Ю. М. Лопатовська О. О. Інвестиційна привабливість України: основні тенденції, проблеми та ключові вектори вирішення. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 1. <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]. *Pravo ta derzhavne upravlinnya*, no. 1, pp. 196–201. DOI: <https://doi.org/10.32840/pdu.2021.1.29> (in Ukrainian)

2. Publikatsiyi Transparency International [Publications of Transparency International]. Official website Available at: <https://www.transparency.org/en/publications> (accessed May 20, 2025).

3. Doslidzhennya Transparency International Ukrayina [Researches of Transparency International Ukraine]. Official website. Available at: <https://ti-ukraine.org/en/research/> (accessed May 20, 2025).

4. Informatsiyini materialy Viddilu borot'by z koruptsiyeyu ta ekonomichnoyu zlochynnistyu Upravlinnya OON z narkotykiv i zlochynnosti (UNODC). [Information materials The United Nations Convention against Corruption (UNCAC). United Nations Office on Drugs and Crime (UNODC) i (UNODC)]. Official website Available at: <https://www.unodc.org/corruption/index.html> (accessed May 20, 2025).

5. Konventsiya OESR pro borot'bu z khabarnytstvom. [OECD Anti-Bribery Convention. Organization of Economic Cooperation and Development]. Available at: <https://www.oecd.org/corruption-integrity/explore/oecd-standards/anti-bribery-convention/> (accessed May 20, 2025).

6. Konventsiya OON proty koruptsiyi. [The United Nations Convention against Corruption (UNCAC)]. United Nations Office on Drugs and Crime (UNODC) Corruption and Economic Crime Branch Official website Available at: <https://www.unodc.org/corruption/en/uncac/learn-about-uncac.html> (accessed May 20, 2025).

7. Ofitsiyyny sayt Orhanizatsiyi Ekonomichnoho Spivrobitnytstva ta Rozvytku.

8. Tsentri antykoruptsiyi ta dobrochesnosti. [Organization of Economic Cooperation and Development. Official website. Anti-corruption & integrity hub]. Available at: <https://www.oecd.org/corruption-integrity/> (accessed May 20, 2025).

9. Ofitsiyyny sayt Svitovoho banku [World Bank. Official website]. Available at: <https://www.worldbank.org/> (accessed May 20, 2025).

10. Nikolchuk Yu. and Lopatovska O. (2023) Investytsiina pryvabyvist 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)