

1.3. Концепція інтегрованого комплаєнс-моніторингу в обліково-аналітичному супроводі зовнішньоекономічних операцій

*(В. М. Краєвський, доктор економічних наук, професор;
О. В. Скорик, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
Державний податковий університет)*

У сучасних умовах глобалізації економічних процесів, цифровізації бізнес-середовища та зростання регуляторного тиску на суб'єктів господарювання у сфері міжнародної торгівлі проблема забезпечення комплаєнсу набуває особливої актуальності. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства є складною системою взаємопов'язаних фінансових, логістичних, контрактних і податкових операцій, у межах яких виникають значні ризики недотримання законодавчих норм, стандартів етики, санкційних вимог та екологічних критеріїв. Невідповідність нормативним вимогам призводить не лише до фінансових санкцій, але й до репутаційних втрат, блокування зовнішніх контрактів і втрати партнерської довіри. Саме тому інтеграція комплаєнс-процедур у систему управління ЗЕД розглядається сьогодні як ключовий елемент корпоративної стратегії сталого розвитку.

Традиційні системи обліку та контролю історично орієнтовані на фіксацію фактів господарських операцій та їх ретроспективну оцінку. Водночас сучасна парадигма управління вимагає переходу до проактивного аналітичного обліку, здатного не лише відобразити, а й попереджати порушення, виявляти потенційні ризики недотримання регуляторних вимог і формувати на їх основі управлінські рішення. У цьому контексті комплаєнс стає аналітичним модифікатором обліково-інформаційного середовища підприємства – своєрідним «захисним контуром», що забезпечує прозорість процесів, обґрунтованість рішень і легітимність ділових практик.

З огляду на інтеграційні процеси між Україною та Європейським Союзом, зокрема в площині імплементації норм корпоративного управління, антикорупційного законодавства, митного та валютного регулювання, питання формування дієвого механізму комплаєнсу у сфері ЗЕД набуває системного характеру. Розвиток експортно орієнтованих галузей вимагає не лише ефективної фінансової стратегії, але й побудови обліково-аналітичної інфраструктури, здатної підтримувати постійний моніторинг відповідності операцій нормативно-правовим вимогам різних юрисдикцій.

Це зумовлює потребу в міждисциплінарному підході – поєднанні економічного аналізу, управлінського обліку, правового регулювання та інформаційних технологій у межах єдиного механізму обліково-аналітичного забезпечення управління.

Сучасні дослідження підтверджують, що комплаєнс у ЗЕД не може розглядатися як ізольована функція юридичної служби або служби безпеки підприємства. Його ефективність визначається ступенем інтеграції в управлінські, фінансові та аналітичні процеси. Зокрема, аналітична трансформація системи комплаєнсу передбачає застосування таких інструментів, як ризик-орієнтований моніторинг, ВІ-аналітика, КРІ-контроль, автоматизоване виявлення аномалій у даних обліку, а також формування єдиних індикаторів прозорості звітності. Саме така інтеграція забезпечує можливість не лише фіксувати факти порушень, а й оцінювати ефективність управлінських дій у розрізі критеріїв сталого розвитку – економічних, соціальних та екологічних.

Особливої уваги набуває формування аналітичного контуру комплаєнсу як складової системи управлінської звітності. Такий контур дає змогу забезпечити узгодженість між інформаційними потоками бухгалтерського обліку, внутрішнього контролю, ризик-менеджменту та корпоративної звітності. Він є основою для розроблення моделі Compliance Performance Score, що може використовуватися як інструмент кількісної оцінки рівня дотримання нормативних вимог і стандартів етики в операційній діяльності підприємства. Використання подібних моделей відкриває можливості для аналітичної верифікації ефективності управління ЗЕД, прогнозування наслідків регуляторних змін і підвищення рівня підзвітності перед зовнішніми стейкхолдерами.

Отже, інтеграція комплаєнсу в систему обліково-аналітичного забезпечення управління зовнішньоекономічною діяльністю є не лише вимогою часу, а й чинником формування конкурентних переваг підприємства на міжнародних ринках. Вона створює новий рівень довіри до фінансової звітності, сприяє формуванню корпоративної репутації як відповідального партнера та забезпечує основу для гармонізації управлінських процесів із принципами сталого розвитку. Усе це зумовлює потребу в науковому обґрунтуванні структурно-функціональної моделі аналітичної інтеграції комплаєнс-процедур у механізм управління ЗЕД та визначення індикаторів її ефективності.

1.3.1. Теоретико-методологічні засади інтеграції комплаєнсу в систему обліково-аналітичного забезпечення управління ЗЕД

Розбудова ефективної системи управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства в умовах глобалізації та транснаціоналізації бізнес-процесів вимагає застосування нових концептуальних підходів до забезпечення прозорості, достовірності й підзвітності управлінських рішень. Одним із таких підходів є інтеграція принципів комплаєнсу в механізми обліково-аналітичного забезпечення, що дає змогу переорієнтувати функції обліку з фіксаційно-контрольних на прогнозно-регулятивні. У сучасних економічних реаліях комплаєнс є не лише як інструмент дотримання законодавчих норм чи етичних кодексів, а як методологічна основа управлінської культури, спрямована на забезпечення легітимності економічних процесів і сталого розвитку підприємства.

Теоретичне осмислення феномена комплаєнсу базується на міждисциплінарному підході, який поєднує елементи права, менеджменту, обліку, аудиту та корпоративного управління. В економічній науці поняття compliance (від англ. to comply – дотримуватись, узгоджуватись) розглядається як система внутрішніх політик і процедур, спрямованих на забезпечення відповідності діяльності підприємства зовнішнім і внутрішнім вимогам, стандартам і етичним принципам. Його методологічна природа ґрунтується на концепції контрольованої поведінки суб'єктів господарювання, коли дотримання правил стає не лише обов'язком, а й частиною управлінської відповідальності.

З позицій обліково-аналітичного підходу комплаєнс потрібно трактувати як інформаційно-контрольний інститут, що формує довіру до системи звітності та забезпечує її узгодженість із регуляторними вимогами. Така інтерпретація дає змогу розглядати комплаєнс не як окрему підсистему, а як інтегрований контур усього механізму обліково-аналітичного забезпечення, який об'єднує процедури обліку, внутрішнього контролю, аудиту та економічного аналізу. Саме в цьому полягає його методологічна цінність – у здатності поєднати юридичну коректність дій із економічною доцільністю рішень, що приймаються в рамках зовнішньоекономічних операцій.

Інтеграційний підхід до розуміння комплаєнсу дає змогу сформувати багаторівневу методологічну систему. На макрорівні комплаєнс відображає відповідність діяльності підприємства нормам міжнародного права, угодам СОТ, директивам ЄС і принципам сталого розвитку. На мезорівні він конкретизується в галузевих стандартах і нормах корпоративного управління,

що регламентують діяльність компаній на зовнішніх ринках. На мікрорівні комплаєнс проявляється через обліково-аналітичні процедури, що забезпечують моніторинг законності, прозорості й ефективності конкретних зовнішньоекономічних операцій. Така багаторівнева методологічна побудова створює підґрунтя для формування єдиної моделі compliance governance у системі управління підприємством.

Значну увагу варто приділити також еволюції облікової концепції комплаєнсу. Якщо на початкових етапах розвитку міжнародних корпорацій комплаєнс виконував здебільшого роль механізму правової відповідності, то нині він перетворився на аналітичний інструмент забезпечення управлінської прозорості. У межах облікової системи це означає створення спеціалізованих аналітичних форм звітності, розроблення показників оцінки відповідності (Compliance KPIs), формування цифрових індикаторів ризику та впровадження ВІ-технологій для моніторингу аномалій у даних. Так, комплаєнс набуває властивостей інтегративної категорії, що об'єднує функції інформаційного забезпечення, аналітичного контролю та управлінської превенції.

Методологічна взаємодія комплаєнсу й системи обліково-аналітичного забезпечення управління ЗЕД відбувається на принципах синергізму, прозорості, верифікації та відповідальності. Синергізм означає взаємодоповнення інформаційних потоків обліку і комплаєнсу з метою підвищення достовірності управлінських оцінок. Прозорість передбачає створення системи звітності, що дає змогу внутрішнім і зовнішнім стейкхолдерам відстежувати дотримання регуляторних вимог. Верифікація забезпечує контроль якості інформації та достовірність аналітичних висновків. А принцип відповідальності формує основу корпоративної культури, орієнтованої на сталий розвиток і довгострокову репутаційну стабільність.

Важливо, що інтеграція комплаєнсу в систему обліково-аналітичного забезпечення управління ЗЕД не є формальною процедурою. Вона потребує переосмислення функціональної ролі обліку, який має не лише фіксувати результати господарських операцій, але й відображати ступінь відповідності цих операцій вимогам нормативного поля та етичних стандартів. Саме така аналітична спрямованість комплаєнсу дає змогу перетворити звітність із формального інструмента контролю на стратегічний ресурс сталого розвитку підприємства.

Поняття комплаєнс (від англ. compliance – дотримання, узгодження) у сучасному економічному дискурсі вийшло далеко за межі юридичного

трактування як «відповідності законодавству». Сьогодні воно розглядається як комплексна категорія корпоративного управління, що охоплює систему внутрішніх політик, процедур, контролів і аналітичних механізмів, спрямованих на запобігання, виявлення та усунення порушень у діяльності підприємства. У сфері зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) комплаєнс має особливе значення, оскільки охоплює взаємодію підприємства з багатьма регуляторними середовищами, різними системами валютного, митного, податкового та санкційного контролю.

Сутність комплаєнсу полягає в гармонізації економічної поведінки суб'єкта господарювання з нормативно-правовими, етичними та екологічними вимогами. Його функціональне призначення існує в тому, щоб створити в межах підприємства таку систему управлінських і аналітичних процесів, яка б забезпечувала мінімізацію ризиків недотримання вимог законодавства, стандартів і корпоративних принципів. У такий спосіб комплаєнс трансформується із «зовнішнього контролю» у внутрішній механізм корпоративної саморегуляції.

Сучасна еволюція концепції комплаєнсу відбувалася в кілька етапів. На першому етапі (1970–1990 рр.) комплаєнс формувався як реакція бізнесу на посилення антикорупційного та антимонопольного законодавства (зокрема, Foreign Corrupt Practices Act у США). Тоді його основною метою було забезпечення юридичної відповідності. Другий етап (1990–2010 рр.) характеризувався становленням комплаєнсу як елемента системи корпоративного управління – із фокусом на етиці бізнесу, прозорості, корпоративній культурі та управлінні ризиками. Третій, сучасний етап, пов'язаний із цифровізацією обліково-аналітичних систем, вивів комплаєнс на рівень аналітичного управління: тепер він функціонує не лише як набір правил, а як інтегрована модель контролю та аналітики в межах усіх бізнес-процесів, особливо у сфері ЗЕД, де будь-яка помилка у відповідності може мати значні фінансові наслідки.

Міжнародна практика підтверджує, що ефективний комплаєнс у зовнішньоекономічній діяльності поєднує три складові:

- 1) регуляторну, що забезпечує дотримання вимог законодавства різних країн і міжнародних угод;
- 2) управлінську, яка формує систему політик, процедур і відповідальностей;
- 3) аналітичну, що передбачає використання інструментів внутрішнього обліку, аудиту та ВІ-аналітики для контролю відповідності.

Саме останній компонент стає визначальним у сучасній економічній системі, адже забезпечує аналітичну верифікацію управлінських рішень і формує новий рівень прозорості звітності. У результаті комплаєнс поступово еволюціонує в «compliance intelligence» – інтелектуальну підсистему управління ризиками, де ключову роль відіграють облікові дані, їх достовірність та аналітична інтерпретація.

Отже, у контексті міжнародної економічної діяльності комплаєнс є не лише правовим чи контрольним феноменом, а аналітичним механізмом забезпечення сталості й легітимності господарських процесів. Його інтеграція в систему обліково-аналітичного забезпечення стає об'єктивною умовою функціонування підприємства на глобальному ринку.

Системи внутрішнього контролю, аудиту й обліково-аналітичного забезпечення утворюють єдиний контур управлінської довіри, у межах якого комплаєнс відіграє роль інтеграційного елемента, що забезпечує узгодженість між процесами фіксації, перевірки та аналітичної інтерпретації даних. Вони виконують спільну функцію – гарантують достовірність управлінської інформації та попереджають ризики порушень у господарській діяльності.

Внутрішній контроль є первинним рівнем системи, забезпечуючи постійний моніторинг операційних процесів, оцінку ризиків і відповідність фактичних дій політикам підприємства. Його завдання – запобігання відхиленням і формування базових даних для аналітичної оцінки.

Внутрішній аудит – другий рівень цієї системи, покликаний здійснювати незалежну перевірку ефективності процедур контролю, правильності облікових записів і достовірності фінансової звітності. У рамках комплаєнсу внутрішній аудит набуває превентивного характеру – він не лише фіксує порушення, а й аналізує їх причини, наслідки та ризики для управління зовнішньоекономічною діяльністю.

Обліково-аналітичне забезпечення є третьою складовою, що акумулює інформацію з усіх підсистем, трансформуючи її у знання для прийняття рішень. Саме аналітика дає змогу перетворити комплаєнс із формальної процедури перевірки в систему управління відповідністю на основі даних (data-driven compliance). Через синергію цих систем формується цілісний механізм інформаційної безпеки підприємства в ЗЕД, де будь-яке управлінське рішення може бути обґрунтоване не лише економічно, а й нормативно.

Взаємозв'язок між цими системами можна охарактеризувати як замкнений управлінський цикл:

1. Облік →
2. Контроль →

3. Аудит →
4. Аналітична оцінка →
5. Управлінське рішення →
6. Новий цикл обліку та контролю.

У цьому циклі комплаєнс є з'єднувальною віссю, що забезпечує цілісність процесів і дотримання регуляторних принципів на кожному етапі. Такий підхід створює умови для формування compliance control loop – інтегрованої системи, у якій аналітика виконує функцію постійного вимірювання рівня відповідності діяльності підприємства вимогам сталого розвитку, міжнародних стандартів і корпоративних політик.

Отже, взаємодія систем внутрішнього контролю, аудиту й обліково-аналітичного забезпечення є основою побудови аналітичної архітектури комплаєнсу у сфері зовнішньоекономічного управління. Вона формує не лише інформаційний фундамент для ухвалення управлінських рішень, а й нову логіку підзвітності – від фіксації фактів до забезпечення відповідності стратегічним цілям сталого розвитку.

Комплаєнс у сучасній парадигмі сталого розвитку є системоутворювальним чинником підзвітності (accountability) та джерелом довіри (trust) до інформації, процесів і рішень підприємства. Підзвітність – це не лише формальна здатність звітувати, а гарантована відтворюваність логіки рішень на основі верифікованих даних, процедур і норм. Довіра – це стійке очікування стейкхолдерів, що підприємство діятиме відповідно до заявлених політик, правових вимог та етичних стандартів навіть за наявності інформаційної асиметрії.

Механізм формування підзвітності через комплаєнс проявляється у трьох взаємопов'язаних площинах:

1. *Нормативній* – кодифікація політик, регламентів і стандартів поведінки (policy framework), які інтегруються в процеси ЗЕД (контрактування, митне декларування, валютний контроль, санкційна перевірка контрагентів тощо).

2. *Процесуальній* – вбудовані контрольні точки (control points), розподіл ролей і відповідальностей, послідовність операцій (audit trail), форми ескалації інцидентів і корегувальні дії.

3. *Аналітичній* – метрики відповідності та ризикові індикатори (КСІ / KRI), що дають змогу кількісно оцінювати стан комплаєнсу й перетворювати вимоги на керовані КРІ управлінської звітності.

Отже, комплаєнс забезпечує три типи довіри:

– регуляторну (довіра з боку державних органів і біржових / галузевих регуляторів): мінімізація штрафних ризиків, прискорення процедур, нижча ймовірність зупинення ЗЕД-операцій;

– ринкову (довіра партнерів, банків, страховиків): кращі умови фінансування та страхування, вища готовність контрагентів до довгострокових контрактів, премія до ціни за прозорість і передбачуваність;

– соціальну (довіра працівників, громад, НУО): прийнятність ділових практик, вищий рівень внутрішньої етики, легітимність екологічних і соціальних рішень.

З погляду ESG-логіки, комплаєнс є трансверсальною категорією:

– на рівні E (environmental) він інституціоналізує екологічні обмеження (викиди, відходи, ланцюги постачання з урахуванням due diligence), що підвищує достовірність нефінансової звітності;

– у S (social) забезпечує права людини, охорону праці, антикорупційні норми в ланцюгах постачання;

– у G (governance) формує прозорі процедури ухвалення рішень, запобіжники конфліктів інтересів, ефективні механізми внутрішнього контролю й аудиту.

Ключовий ефект – перехід від «rule-based» до «data-driven» підзвітності: підприємство не лише декларує дотримання правил, а системно доводить його через дані, метрики та доказові практики (evidence-based). Для цього доцільно формувати набір Compliance Assurance Indicators (CAI), наприклад: частка контрагентів, що пройшли санкційний та ESG due diligence; середній час усунення невідповідностей; частота винятків у митних деклараціях; питома кількість корегувальних дій на 1 000 операцій; коефіцієнт повторюваності інцидентів тощо. Інституціоналізація таких індикаторів у управлінській звітності створює вимірюваний простір довіри: кожне зобов'язання має числовий еквівалент контролю й підтвердження.

Отже, комплаєнс – це детермінанта підзвітності та довіри, яка перетворює вимоги сталого розвитку на керовані управлінські параметри: робить процеси відтворюваними, дані – верифікованими, а рішення – легітимними. Саме через цю призму він інтегрується в механізм обліково-аналітичного забезпечення управління ЗЕД, підсилюючи надійність усіх контурів корпоративної звітності.

Міжнародні підходи до побудови комплаєнс-систем концентруються навколо трьох референтних рамок, що доповнюють одна одну: OECD, ISO

37301 та UNCTAD. Вони відрізняються предметним фокусом, проте конвергують у принципах належного врядування, ризик-орієнтованості та доказовості.

OECD (Організація економічного співробітництва та розвитку):

– фокус: належне корпоративне управління, боротьба з корупцією (зокрема, Конвенція ОЕСР щодо боротьби з підкупом іноземних посадових осіб), доброчесність у публічному секторі, відповідальне ведення бізнесу (RBC);

– логіка: principles-based governance – набори принципів і належних практик для рад директорів, топ-менеджменту й систем контролю;

– акценти для ЗЕД: екстратериторіальні ризики корупції, транснаціональні ланцюги постачання, due diligence щодо прав людини та навколишнього середовища, антикорупційні програми й канали повідомлень (whistleblowing);

– сильні сторони: етична та інституційна рамка G-компоненти ESG, очікування до наглядових органів і політики невтручання / нульової толерантності;

– обмеження: нижчий рівень операційної деталізації процесів комплаєнсу всередині підприємства.

ISO 37301: Compliance management systems – Requirements with guidance for use:

– фокус: створення й сертифікація системи управління комплаєнсом (CMS) у будь-якій організації;

– логіка: management-system approach на основі циклу PDCA (Plan–Do–Check–Act) та ризик-орієнтованого мислення; інтеграційність із іншими ISO-системами (ISO 9001, 14001, 37001, 31000 тощо);

– акценти для ЗЕД: політики, ролі, компетенції; аналіз контексту й реєстр зобов'язань; контрольні заходи; управління інцидентами; внутрішні аудити; показники результативності; безперервне вдосконалення;

– сильні сторони: операційна деталізація, чіткі вимоги до документування, доказової бази та моніторингу; можливість сертифікації як «сигналу довіри» банкам, страховикам, міжнародним контрагентам;

– обмеження: нормативно нейтральний характер – вимагає адаптації під галузь / юрисдикцію та наповнення конкретними регуляторними вимогами.

UNCTAD (Конференція ООН з торгівлі й розвитку):

– фокус: політики сталого розвитку торгівлі та інвестицій, керівні підходи до звітності підприємств про сталий розвиток, інтеграція нефінансових показників у корпоративну підзвітність;

Обліково-аналітичне забезпечення управління суб'єктів господарювання в умовах сталого розвитку

– логіка: disclosure- & development-oriented – узгодження корпоративної звітності з цілями сталого розвитку (SDGs), акцент на країнах, що розвиваються, та на зрівноваженні регуляторних вимог із можливостями бізнесу;

– акценти для ЗЕД: прозорість транскордонних операцій, відповідальна поведінка в глобальних ланцюгах вартості, гармонізація метрик впливу (екологічних / соціальних) і нефінансової звітності;

– сильні сторони: місток між корпоративним комплаєнсом і звітністю про сталий розвиток; релевантно для позиціонування на міжнародних ринках капіталу та для діалогу зі стейкхолдерами розвитку;

– обмеження: менша «глибинна» опрацьованість внутрішніх процедур контролю порівняно з ISO; вищий рівень агрегованості рекомендацій.

Порівняльний синтез для побудови enterprise-рівня CMS у ЗЕД:

1) від OECD – взяти принципи врядування, етичні стандарти та антикорупційні орієнтири як політичний каркас (tone at the top, незалежність контролерів, захист викривачів, оцінка корупційних ризиків у транснаціональних угодах);

2) від ISO 37301 – застосувати процесуальну архітектуру: PDCA-цикл, реєстр зобов'язань, ризик-реєстр, контрольні заходи, метрики результативності, внутрішній аудит, документування, безперервне вдосконалення;

3) від UNCTAD – інтегрувати звітність про сталість і ланцюги постачання: уніфікація нефінансових індикаторів, прив'язка compliance-метрик до ESG-дисклозурів, узгодження з SDGs у зовнішніх комунікаціях.

У підсумку формується композитний compliance framework для управління ЗЕД, де:

1. Governance-принципи OECD задають «рамку довіри».

2. ISO 37301 забезпечує «двигун процесів» і доказову керованість.

3. UNCTAD надає «мову звітності» для ринку капіталу та стейкхолдерів сталого розвитку.

Для практичної імплементації доцільно:

– узгодити Policy Map (антикорупція, санкції, KYC / AML, експортний контроль, права людини, охорона праці, екологія);

– побудувати Compliance Control Matrix (процес × ризик × контроль × доказ);

– затвердити Indicator Book (KCI / KRI / KPI) з прив'язкою до управлінської звітності та ESG-дисклозурів;

– передбачити сертифікаційний трек (ISO 37301 / 37001) як елемент зовнішньої валідації;

– сформувати ESG-compliance dashboard (інциденти, корегувальні дії, прогрес навчань, аудит-файндінги, статус due diligence контрагентів).

Розділ 1. Обліково-аналітична система бізнес-процесів в умовах сталого розвитку

Отже, узагальнюючи результати теоретичного аналізу, варто зазначити, що комплаєнс у сучасній економічній науці та практиці управління трансформувався із суто нормативно-правового інструмента контролю в комплексну аналітичну категорію, яка забезпечує довіру, прозорість і підзвітність бізнес-процесів. Його інтеграція в систему обліково-аналітичного забезпечення управління зовнішньоекономічною діяльністю створює основу для формування нової парадигми корпоративного управління – *compliance-driven management*, у межах якої економічна ефективність співіснує із нормативною відповідністю та соціальною легітимністю.

На теоретичному рівні комплаєнс відображає взаємодію економічного, правового та етичного вимірів управління, забезпечуючи єдність між нормами регуляторного середовища, інституційними обмеженнями та аналітичними моделями прийняття рішень. З позиції обліково-аналітичного підходу він виконує роль інформаційно-контрольного інституту, що гарантує достовірність звітності, мінімізує ризики невідповідності та підвищує якість управлінських оцінок. У результаті комплаєнс формує вторинний контур довіри – аналітичну рамку, у межах якої будь-яке управлінське рішення підкріплюється перевіреними даними, процедурною верифікацією та правовою узгодженістю.

Взаємозв'язок систем внутрішнього контролю, аудиту та обліково-аналітичного забезпечення визначає архітектуру інтегрованого комплаєнсу. Саме завдяки цьому зв'язку забезпечується замкнений цикл управлінської підзвітності: від фіксації фактів господарських операцій – до оцінки їх правомірності та сталого впливу. Вбудовані в цей цикл процедури моніторингу, аналітичної оцінки й аудиту створюють передумови для проактивного управління ризиками в ЗЕД і формування системи «*data-driven compliance*», що ґрунтується на доказових показниках і кількісних індикаторах відповідності.

У контексті сталого розвитку комплаєнс виконує роль детермінанти корпоративної довіри, забезпечуючи легітимність рішень, соціальну прийнятність ділових практик і конвергенцію економічних та етичних принципів. Він стає каналом комунікації між підприємством і його стейкхолдерами, перетворюючи систему звітності на інструмент управління цінностями – чесністю, прозорістю та відповідальністю.

Порівняння міжнародних стандартів (OECD, ISO 37301, UNCTAD) показує, що найефективніша модель формується на засадах синтезу принципового, процесного та звітного підходів: принципи корпоративного врядування OECD задають рамку довіри; ISO 37301 забезпечує процедурну

керованість і верифікацію процесів; UNCTAD – уніфікацію нефінансової звітності та інтеграцію комплаєнсу в цілі сталого розвитку.

Отже, теоретико-методологічна сутність інтеграції комплаєнсу в систему обліково-аналітичного забезпечення управління ЗЕД полягає в створенні аналітичної інфраструктури відповідальності, що об'єднує контроль, аудит і звітність у єдиному інформаційному контурі. Це забезпечує підприємству не лише стабільність і законність діяльності, а й стратегічну перевагу – довіру стейкхолдерів і стійке позиціонування на міжнародних ринках.

1.3.2. Інституційно-організаційний механізм впровадження комплаєнсу в управління зовнішньоекономічною діяльністю

Інституційно-організаційний механізм комплаєнсу в системі управління зовнішньоекономічною діяльністю являє собою багаторівневу структуру узгоджених процесів, суб'єктів та інформаційних контурів, спрямованих на забезпечення відповідності діяльності підприємства зовнішнім і внутрішнім нормативним вимогам. Його основною метою є гарантування законності, прозорості та підзвітності міжнародних операцій під час одночасного зниження ризиків фінансових санкцій, регуляторних втрат і репутаційних збитків.

Архітектура механізму комплаєнсу передбачає поєднання трьох функціональних блоків:

1) стратегічного – визначає політики комплаєнсу, етичні стандарти, корпоративний кодекс, ризик-апетит і регламенти взаємодії із зовнішніми стейкхолдерами;

2) операційного – охоплює процедури ідентифікації ризиків, перевірки контрагентів (KYC / AML), аналізу транзакцій, контролю документів і моніторингу відхилень у ЗЕД-процесах;

3) аналітично-контрольного – забезпечує обробку інформаційних потоків, формування індикаторів комплаєнсу, звітність та аудит відповідності.

Суб'єктами механізму є як внутрішні (комплаєнс-офіцер, служба внутрішнього аудиту, бухгалтерія, юридичний департамент, фінансовий аналітик ЗЕД), так і зовнішні (банки, митні органи, податкові служби, сертифікаційні агенції, аудиторі, контрагенти) учасники процесу. Їхня взаємодія відбувається в межах інтегрованої інформаційно-комунікаційної системи, що поєднує електронний документообіг, системи ERP, модулі фінансового моніторингу, CRM та BI-панелі аналітичного контролю.

Розділ 1. Обліково-аналітична система бізнес-процесів в умовах сталого розвитку

Інформаційні потоки механізму мають циклічний характер:

- інформаційний вхід – нормативно-правова база, реєстр регуляторних вимог, бази санкцій та ризикових контрагентів;
- внутрішня обробка – комплаєнс-скринінг, контроль відповідності контрактів, аналіз транзакцій, облік валютних операцій;
- інформаційний вихід – управлінська звітність, комплаєнс-дешборди, висновки внутрішнього аудиту, повідомлення про інциденти та корегувальні дії.

Контрольні функції охоплюють п'ять ключових напрямів:

- 1) правова відповідність (Legal compliance);
- 2) фінансово-аналітична верифікація (Accounting compliance);
- 3) антикорупційна безпека (Ethical compliance);
- 4) екологічна та соціальна відповідальність (ESG compliance);
- 5) кібербезпека та захист даних (Digital compliance).

Так, інституційна архітектоніка механізму інтегрує в єдину систему стратегічні цілі підприємства, функціональні процеси контролю та інформаційно-аналітичне забезпечення, формуючи синергетичну платформу сталого управління ЗЕД.

Впровадження комплаєнсу в практику зовнішньоекономічних операцій потребує інституційної вбудови процедур контролю в ключові бізнес-процеси. Кожен етап ЗЕД має власні ризики невідповідності, які можуть бути мінімізовані завдяки чітко структурованим комплаєнс-діям.

1. Етап контрахтування. На цій стадії комплаєнс забезпечує:

- попередню перевірку контрагентів (due diligence, Know Your Partner / Customer);
- аналіз санкційних списків, податкової репутації та бенефіціарної структури;
- юридичну експертизу умов договору на предмет законності валютних умов, антидемпінгових і антиофшорних положень;
- контроль щодо етичних і екологічних стандартів постачальників (supply chain compliance).

Отже, контракт стає не лише економічним, а й комплаєнс-документом, який фіксує правомірність взаємодії сторін.

2. Етап митного оформлення. Тут комплаєнс передбачає:

- контроль достовірності митної вартості, кодів УКТ ЗЕД, країни походження;
- верифікацію сертифікатів відповідності та екологічних декларацій;

Обліково-аналітичне забезпечення управління суб'єктів господарювання в умовах сталого розвитку

- автоматизований аналіз ризиків подвійного використання чи порушення експортного контролю;
- дотримання принципів прозорості в декларуванні товарів і послуг. Комплаєнс-процедури на цьому етапі мінімізують ризик штрафів, затримок вантажів і репутаційних збитків, а також забезпечують належне документальне підтвердження для аудиту.

3. Етап валютного контролю. Комплаєнс інтегрується в:

- перевірку легітимності валютних операцій;
- моніторинг строків розрахунків за експортно-імпортними контрактами;
- відповідність платіжних документів вимогам AML / CFT (проти дія відмивання коштів і фінансуванню тероризму);
- формування цифрового журналу валютних операцій із автоматизованим розрахунком ризиків.

У результаті валютний комплаєнс стає важливим елементом фінансової безпеки підприємства у ЗЕД.

4. Етап експортного ризик-менеджменту. Комплаєнс інтегрується через:

- моніторинг політичних, комерційних і регуляторних ризиків у країнах-партнерах;
- оцінку ESG-ризиків у ланцюгах поставок;
- страхування контрактних ризиків (через export credit agencies);
- створення системи «early warning indicators» для попередження порушень.

Отже, комплаєнс є скрізною функцією управління ЗЕД, що забезпечує структурну узгодженість усіх етапів міжнародної діяльності та її прозору відтворюваність у системі обліку й аналітики.

Сучасна еволюція комплаєнсу безпосередньо детермінується трансформацією регуляторного середовища, у якому центральну роль відіграють ESG-підходи, антикорупційні стандарти та санкційне право. Ці чинники формують новий зміст і методологію комплаєнс-процедур, зумовлюючи їхній перехід від правового мінімуму до стратегічної складової сталого розвитку підприємства.

1. ESG-компонент (Environmental, Social, Governance). Європейська політика EU Green Deal вимагає від компаній гармонізації звітності за стандартами Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) і EU Taxonomy. Для підприємств-експортерів це означає:

- потребу в екологічній верифікації ланцюгів постачання (вуглецевий слід, водні ресурси, відходи);

Розділ 1. Обліково-аналітична система бізнес-процесів в умовах сталого розвитку

- оцінку соціальних аспектів (охорона праці, гендерна рівність, права працівників у партнерських країнах);
- звітність за корпоративним управлінням (board accountability, internal control).

Так, комплаєнс розширюється до ESG-compliance, який формує основу нефінансової звітності підприємства.

2. Антикорупційні стандарти та AML / CFT. Глобальні стандарти FATF, OECD Anti-Bribery Convention, ISO 37001 зумовлюють інтеграцію у комплаєнс-політики елементів:

- перевірки доброчесності контрагентів;
- контролю конфлікту інтересів;
- звітності про подарунки, лобювання та спонсорство;
- навчання персоналу з етики бізнесу;
- механізмів повідомлень про порушення (whistleblowing).

Ці стандарти створюють культуру нульової толерантності до корупції, що підвищує інвестиційну привабливість підприємства.

3. Санкційне право та регуляції експортного контролю. В умовах зростання геополітичної напруги підприємства повинні мати:

- систему санкційного скринінгу контрагентів;
- контроль подвійного використання продукції;
- моніторинг транзитних ризиків;
- автоматизоване оновлення баз даних санкцій ЄС, OFAC, UK HMT.

Санкційний комплаєнс стає невід'ємним елементом операційної безпеки ЗЕД, без якого неможлива робота з міжнародними фінансовими установами.

У сукупності ці чинники формують нову парадигму «compliance sustainability», у межах якої підприємство вимірює не лише фінансову ефективність, а й рівень відповідності етичним, екологічним і соціальним принципам глобальної економіки.

Отже, формування інституційно-організаційного механізму комплаєнсу у сфері управління зовнішньоекономічною діяльністю (ЗЕД) є ключовою умовою забезпечення стратегічної стійкості, регуляторної відповідності та аналітичної прозорості підприємства в глобальному бізнес-середовищі. Розвиток цього механізму зумовлений не лише посиленням вимог міжнародного регулювання, а й глибинними трансформаціями корпоративної культури, у центрі якої опиняються принципи відповідальності, підзвітності й етичної поведінки. У сучасній парадигмі управління комплаєнс розглядається як

системна функція корпоративного врядування, що поєднує в собі правові, економічні, аналітичні та соціальні аспекти діяльності підприємства.

Архітектоніка інституційно-організаційного механізму комплаєнсу базується на єдності стратегічних цілей, організаційної структури, інформаційних потоків і контрольних процедур. Його побудова передбачає наявність внутрішніх суб'єктів (комплаєнс-офіцера, підрозділів аудиту, фінансового моніторингу, обліку, аналітики, юридичного супроводу) та зовнішніх суб'єктів (банків, митних, податкових і сертифікаційних органів, незалежних аудиторів, міжнародних партнерів). Взаємодія між ними здійснюється через інтегровану цифрову інфраструктуру – корпоративні ERP-платформи, CRM-модулі, аналітичні панелі ризик-менеджменту, що забезпечують замкнений цикл моніторингу відповідності. Така архітектоніка створює системну основу для проактивного управління ЗЕД, де інформаційна прозорість та обґрунтованість рішень стають невід'ємною частиною управлінського процесу.

Комплаєнс є функціональним посередником між стратегічними й операційними рівнями управління. На стратегічному рівні він визначає політики, стандарти, принципи корпоративної поведінки та зони допустимого ризику; на операційному – реалізує перевірку контрагентів, валютний контроль, митну верифікацію, моніторинг транзакцій і контроль за дотриманням ESG-зобов'язань. У результаті формується наскрізна логіка дій – від планування контракту до закриття експортної угоди, де кожен етап підкріплений контрольними точками та цифровими доказами відповідності (evidence-based compliance).

Інтеграція елементів комплаєнсу в процеси контрагування, митного оформлення, валютного контролю й експортного ризик-менеджменту забезпечує зменшення регуляторної невизначеності та трансакційних витрат, підвищує якість аналітичної звітності й зміцнює партнерську довіру. Особливого значення набуває поєднання облікових процедур з комплаєнс-контролем, що дає змогу ідентифікувати невідповідності ще на етапі первинної документації та автоматично фіксувати відхилення в системах управлінського обліку. Так, комплаєнс трансформується з пасивного механізму реагування в активний інструмент запобігання та аналітичного передбачення порушень.

Вплив глобальних регуляторних ініціатив, як-от EU Green Deal, директива CSRD, FATF Recommendations, антикорупційні конвенції OECD та стандарти ISO 37001 / 37301, детермінує нову якість корпоративного комплаєнсу. Йдеться про перехід від юридичного мінімалізму до ESG-комплаєнсу, який поєднує фінансові, екологічні, соціальні й управлінські критерії

Розділ 1. Обліково-аналітична система бізнес-процесів в умовах сталого розвитку

в єдиній системі оцінювання стійкості бізнес-моделі. Підприємство, яке інтегрує ці принципи у свою обліково-аналітичну систему, отримує три види переваг:

- 1) регуляторну – зниження ризиків санкцій і штрафів;
- 2) економічну – оптимізацію витрат, доступ до фінансування та зменшення транзакційних бар'єрів;
- 3) репутаційну – зміцнення довіри партнерів, інвесторів і суспільства.

У цьому контексті антикорупційні, санкційні та AML / CFT-процедури перетворюються на складову аналітичної культури підприємства, коли етика бізнесу, контроль і звітність розглядаються як взаємопов'язані системи управління ризиками.

Ключовим елементом ефективного механізму є система Compliance KPI, яка кількісно відображає рівень відповідності діяльності підприємства нормативним і корпоративним вимогам. Використання таких індикаторів, як частка перевірених операцій, індекс ризику невідповідності (CRI), середній час усунення інцидентів, охоплення персоналу навчаннями чи рівень ESG-верифікації постачальників, дає змогу перевести комплаєнс у площину data-driven управління. Ці показники стають не лише критеріями оцінки ризиків, а й джерелом стратегічної аналітики для ухвалення управлінських рішень. Завдяки цьому формується аналітичний цикл відповідальності, у якому дані із систем обліку, контролю та аудиту трансформуються в комплексну картину правомірності дій і ефективності управління ЗЕД.

Так, інституційно-організаційний механізм комплаєнсу у сфері зовнішньоекономічної діяльності є комплексною системою корпоративного управління відповідністю, що поєднує регуляторну дисципліну, обліково-аналітичну точність і стратегічну орієнтацію на сталість бізнесу. Він створює інституційне середовище, у якому кожна господарська операція має правову легітимність, економічну доцільність і соціальну прийнятність. Розвинена система комплаєнсу є одночасно індикатором зрілості управління й чинником конкурентної переваги на міжнародних ринках, забезпечуючи підприємству стійкість, прозорість і довіру з боку глобальних партнерів.

Отже, впровадження інституційно-організаційного механізму комплаєнсу не лише підвищує рівень контрольованості зовнішньоекономічних процесів, а й формує нову модель корпоративного управління, засновану на інтеграції принципів сталого розвитку, аналітичної підзвітності та регуляторної адаптивності. Такий підхід забезпечує довгострокову економічну життєздатність підприємства, зміцнює його позиції в міжнародних ланцюгах вартості та створює фундамент для подальшої цифрової трансформації обліково-аналітичних систем комплаєнсу в напрямі «Smart Governance».

1.3.3. Парадигмальні основи розвитку комплаєнсу як інституту корпоративного управління у сфері ЗЕД

Формування комплаєнсу як самостійного інституту корпоративного управління відображає глибоку еволюцію управлінського мислення в світовій економіці. Якщо традиційна логіка менеджменту спиралася на контроль, нормативність і реактивність, то сучасна парадигма управління зміщується в бік підзвітності, прозорості, соціальної відповідальності та етичної поведінки. У цьому контексті комплаєнс постає не як сукупність регламентів і перевірок, а як нова управлінська ідеологія, що визначає відносини між бізнесом, державою, суспільством і міжнародними партнерами.

Для підприємств, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність (ЗЕД), комплаєнс стає вищою формою управлінської адаптації – здатністю не лише виконувати законодавчі норми різних юрисдикцій, а й діяти в межах універсальних принципів доброчесності, довіри, сталості та підзвітності. Так, розгляд комплаєнсу в парадигмальному вимірі дає змогу перейти від його розуміння як інструменту контролю до сприйняття як інституту врядування, який формує новий тип корпоративної культури, заснований на добровільному дотриманні етичних і соціальних стандартів.

Упродовж останніх десятиліть у науці управління відбулася зміна управлінських парадигм – від механістичної моделі контролю до поведінкових і соціально-інституційних концепцій. Традиційне розуміння управління ґрунтувалося на нормативно-адміністративній логіці, де дотримання правил було зовнішнім примусом. Сучасний підхід, навпаки, передбачає інтерналізацію норм, тобто їхнє добровільне прийняття суб'єктами господарювання як частини власної корпоративної ідентичності.

Комплаєнс у цій системі координат виконує функцію «морального контролю», який базується не на покаранні, а на переконанні, довірі й репутаційній мотивації. Його сутність відображає перехід від парадигми reactive management (реактивного реагування на порушення) до preventive governance – системи упереджувального управління, де ризики невідповідності усуваються ще до виникнення.

Зміна управлінських парадигм у глобальній економіці обумовлена кількома чинниками:

1. Цифровізацією – автоматизація процесів і наявність великих масивів даних (big data) унеможливають прихованість операцій, посилюючи вимоги до прозорості.

2. Регуляторною інтернаціоналізацією – уніфікація норм (OECD, FATF, ISO, EU directives) створює спільний простір очікувань для всіх учасників ринку.

3. Зміною ціннісної логіки управління – бізнес розглядається не лише як джерело прибутку, а як соціально відповідальний агент.

Отже, комплаєнс поступово перетворюється з технічної процедури на управлінську філософію, яка забезпечує єдність правових, етичних і аналітичних вимірів корпоративного управління.

Перехід комплаєнсу в статус інституту корпоративного управління є закономірним наслідком процесів інституціоналізації глобальної економіки. У межах інституційної теорії підприємство розглядається не лише як економічна одиниця, а як соціальна система, поведінка якої регулюється нормами, очікуваннями й санкціями.

У цьому контексті комплаєнс набуває ознак інституційного ядра корпоративного врядування, оскільки:

- встановлює внутрішні правила поведінки (policy rules);
- формує санкційні механізми та етичні стандарти;
- забезпечує механізми відтворення довіри всередині організації й у зовнішньому середовищі.

Комплаєнс є механізмом саморегулювання, який зменшує транзакційні витрати, узгоджує дії суб'єктів і запобігає інформаційній асиметрії між менеджментом, акціонерами, контрагентами та державою. Він виконує роль «соціального контракту» між бізнесом і суспільством: підприємство зобов'язується діяти чесно, прозоро й відповідально, а суспільство надає йому легітимність.

Особливістю інституціоналізації комплаєнсу у сфері ЗЕД є його транскордонний характер. Підприємство діє в полі різних правових режимів, валютних регулювань, санкційних вимог і стандартів ESG, тому комплаєнс стає елементом «міжнародної довіри». Саме завдяки йому забезпечується синхронізація ділових практик між різними юрисдикціями, що є передумовою участі компанії у глобальних ланцюгах постачання.

Інституційна зрілість комплаєнсу проявляється у формуванні внутрішніх моральних кодексів, наявності комплаєнс-офіцера, процедур розслідування інцидентів, а також у перетворенні звітності про комплаєнс у частину корпоративної нефінансової звітності.

Ключовим результатом інституціоналізації комплаєнсу є поява нової парадигми довіри (trust-based governance), що змінює саму природу корпоративного управління. Довіра, підзвітність і прозорість стають не наслідками, а передумовами сталого розвитку.

Комплаєнс забезпечує інституційну підзвітність, коли підприємство не просто виконує формальні вимоги, а демонструє доказову відповідність принципам сталого розвитку (sustainability evidence). Підзвітність у цьому розумінні – це механізм соціальної верифікації, що підтверджує легітимність бізнесу в стейкхолдерському просторі.

Концепція «економіки довіри» передбачає, що ринкові переваги мають не ті компанії, які приховують інформацію, а ті, що забезпечують прозорість даних, передбачуваність рішень і доказову етику дій. Саме тому комплаєнс розглядається як детермінанта довіри – чинник, що визначає якість відносин між підприємством, інвесторами, контрагентами та суспільством.

У межах парадигми сталого розвитку довіра набуває економічного виміру: вона зменшує ризик невизначеності, скорочує витрати на аудит, прискорює укладання угод і знижує вартість капіталу. Підприємства, які інтегрують принципи комплаєнсу в свою стратегію ЗЕД, отримують стійкі конкурентні переваги, що базуються на нематеріальному капіталі – репутації, прозорості та соціальній відповідальності.

Розвиток корпоративного управління в XXI столітті супроводжується появою нової управлінської категорії – compliance governance, що інтегрує три ключові виміри: правовий, аналітичний та етичний.

У класичному корпоративному управлінні розрізняють три лінії оборони:

- 1) операційний менеджмент;
- 2) системи контролю та аудиту;
- 3) наглядові органи.

Сучасна модель compliance governance формує четвертий рівень – управління відповідністю, який координує взаємодію всіх інших контурів. Він не лише перевіряє дії, а й визначає принципи ухвалення рішень, оцінює їх соціальну легітимність і зв'язок із цінностями компанії.

Концепція compliance governance базується на таких принципах:

- превентивність – випереджальне виявлення ризиків і запобігання порушенням;
- доказовість – ухвалення управлінських рішень на підставі достовірних аналітичних даних;
- прозорість – відкрите декларування процедур і результатів комплаєнсу;

Розділ 1. Обліково-аналітична система бізнес-процесів в умовах сталого розвитку

- відповідальність – підзвітність менеджменту перед усіма стейкхолдерами;
- синергія – інтеграція комплаєнсу в стратегію сталого розвитку підприємства.

Цей підхід формує «трикутник довіри» – trust – accountability – compliance, який стає ключовою управлінською формулою епохи сталого розвитку. Так, комплаєнс перестає бути підпорядкованою функцією контролю й перетворюється на метанститут управління, який задає нові стандарти поведінки на міжнародних ринках.

У глобальній економіці ХХІ століття відбувається етизація управління – поступовий перехід від формального дотримання норм до морально обґрунтованої поведінки. Цей процес зумовив появу нового напрямку – глобальної економічної етики, у межах якої комплаєнс розглядається як практичний механізм реалізації принципів доброчесності, відповідальності й сталості.

Комплаєнс виявляє моральну сторону управління: він не лише забезпечує законність, а й підтримує цінності – чесність, справедливість, турботу про людей і довкілля. Отже, формується етико-комплаєнсна парадигма, у якій ефективність бізнесу оцінюється не тільки за фінансовими показниками, а й за рівнем моральної довіри суспільства.

Важливою рисою сучасного етапу є культурна диверсифікація комплаєнсу. У різних країнах і галузях існують власні етичні коди, проте глобалізація створює потребу в стандартизації. Саме тому міжнародні ініціативи (UN Global Compact, OECD Guidelines, ISO 26000, CSRD) поступово формують універсальні етичні норми бізнесу, перетворюючи комплаєнс на мову глобальної економічної моралі.

Для українських підприємств, інтегрованих у європейський простір, це відкриває нові перспективи – формування національної моделі комплаєнсу, що поєднує правову дисципліну, етичну зрілість та соціальну орієнтацію бізнесу. Така модель здатна стати інститутом економічної довіри, який сприятиме підвищенню міжнародної репутації, доступу до інвестицій і розвитку партнерських зв'язків.

Отже, парадигмальні основи розвитку комплаєнсу полягають у його перетворенні з механізму контролю на інститут корпоративного врядування нового типу, заснований на принципах довіри, відповідальності, етики й сталості. У сфері зовнішньоекономічної діяльності комплаєнс стає не просто гарантом законності, а механізмом цивілізаційної інтеграції бізнесу в глобальний економічний простір, який формує нову управлінську свідомість – свідомість відповідального та підзвітного підприємства.

Висновки

Інтеграція комплаєнсу в систему обліково-аналітичного забезпечення управління зовнішньоекономічною діяльністю є не епізодичним організаційним кроком, а системною трансформацією управлінського мислення, яка змінює природу корпоративного врядування, принципи звітності й саму логіку взаємодії підприємства зі стейкхолдерами. Комплаєнс у сучасних умовах постає як новий аналітичний та інституційний феномен, що поєднує регуляторну дисципліну, економічну доцільність і етичну відповідальність.

По-перше, у теоретико-методологічному вимірі з'ясовано, що сутність комплаєнсу виходить далеко за межі юридичного контролю. Він формується як інформаційно-контрольний інститут, що забезпечує єдність облікових, аналітичних і аудиторських процесів у межах управлінської системи підприємства. Завдяки цьому комплаєнс стає аналітичним модифікатором обліку – його превентивною та прогностичною складовою, яка не лише фіксує факти, а й оцінює ризики, передбачає відхилення та надає керівництву індикатори управлінської відповідності. Теоретично обґрунтовано, що у сфері зовнішньоекономічної діяльності така інтеграція створює механізм правової, економічної й етичної узгодженості, необхідний для прозорого та безризикового здійснення міжнародних операцій.

По-друге, у межах інституційно-організаційного аналізу доведено, що ефективне функціонування системи комплаєнсу в ЗЕД можливе лише за умови її архітектурної побудови як єдиного управлінського контуру, що охоплює: стратегічний рівень (формування політик і норм), операційний рівень (впровадження процедур перевірки, скринінгу, контролю) та аналітичний рівень (моніторинг, оцінювання, звітність і аудит). Визначено суб'єктів комплаєнс-взаємодії – внутрішніх (комплаєнс-офіцер, бухгалтерія, аудит, аналітика, юридичний відділ) і зовнішніх (банки, податкові та митні органи, аудитори, контрагенти). Завдяки їхній узгодженій роботі створюється інституційна інфраструктура прозорості, що мінімізує регуляторні та репутаційні ризики, забезпечує верифікованість даних і легітимність управлінських рішень.

Встановлено, що впровадження комплаєнсу в ключові процеси ЗЕД – контрактування, митне оформлення, валютний контроль, експортний ризик-менеджмент – забезпечує системну синергію контролю, аналітики та довіри. Такі процеси набувають ознак керованих, а не реактивних, оскільки комплаєнс перетворює нормативні вимоги на вимірювані показники результативності. У роботі обґрунтовано підхід до побудови КРІ-матриці комплаєнсу, яка дає змогу кількісно оцінювати ефективність дотримання

регуляторних норм, антикорупційних стандартів та ESG-зобов'язань підприємства. Визначено, що ці показники не лише вимірюють ступінь відповідності, а й є основою для системи data-driven governance, де управлінські рішення ґрунтуються на аналітичних доказах, а не інтуїції.

По-третє, у парадигмальному вимірі доведено, що комплаєнс перетворюється на інститут корпоративного врядування нового типу, який інтегрує в собі функції регулювання, етичного контролю та соціальної відповідальності. Він є базовим елементом формування економіки довіри – простору, де легітимність бізнесу визначається не силою регламенту, а якістю його підзвітності й готовністю до прозорості взаємодії. Парадигма compliance governance об'єднує три виміри – trust, accountability, transparency – і формує «трикутник довіри», який є методологічною основою сталого розвитку підприємства. У цьому контексті комплаєнс стає не лише інструментом мінімізації ризиків, а механізмом інституційної еволюції бізнесу, що забезпечує його стійкість у глобальному економічному середовищі.

Важливою складовою сучасного розуміння комплаєнсу є його зв'язок із глобальною економічною етикою. Доведено, що впровадження ESG-орієнтованих принципів, антикорупційних норм (OECD, FATF, ISO 37001, ISO 37301) та вимог EU Green Deal формує основу для створення етико-комплаєнсної моделі управління, де законність доповнюється добросовістю, а прибутковість – соціальною відповідальністю. Комплаєнс у цьому сенсі стає моральною інфраструктурою сталого бізнесу, яка гарантує відповідність дій підприємства очікуванням суспільства та міжнародних партнерів.

Отже, комплаєнс постає як універсальний механізм гармонізації економічних, правових та етичних інтересів у глобальній економіці. Його інтеграція в управління зовнішньоекономічною діяльністю не лише знижує ризики невідповідності, а й перетворює підприємство на суб'єкта відповідального, передбачуваного й стійкого розвитку. Так, комплаєнс – це не лише вимога часу, а фундамент нової управлінської парадигми, у межах якої прозорість, довіра та підзвітність стають основними активами підприємства в системі міжнародних економічних відносин.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Kalivoshko O., Myrvoda A., Kraievskiy V., Paranytsia N., Skoryk O., Kiktev N. Accounting and analytical aspect of reflection of foreign economic security of Ukraine. *IEEE 9th International conference on problems of infocommunications, science and technology (PIC S&T)* (2022 December 10–12, Kharkiv) / Kharkiv National University of Radio Electronics. 2022. P. 405–410.
2. Kraievskiy V., Skoryk O. Foreign economic activity in the system of accounting and analytical management support. *Economics of systems development*. 2024. Vol. 6 (1). P. 69–75.
3. Антонюк О. Р. Облік зовнішньоекономічної діяльності: вплив на актуальні аспекти валютного нагляду та фінансового моніторингу в період дії військового стану в Україні. *Економіка. Фінанси. Право*. 2024. № 3. С. 83–86.
4. Болдовська К. П. Особливості та складові облікового забезпечення міжнародних операцій суб'єктів господарювання. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 35. URL : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1100>
5. Воскресенська Т. І., Вінярський Б. І. Формування обліково-аналітичного забезпечення зовнішньоекономічної діяльності підприємств в розрізі її видів. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 59. URL : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3532>
6. Гордополов В. Ю. Нормативно-правове забезпечення зовнішньоекономічної діяльності підприємств. *Економічний простір*. 2018. № 130. С. 121–137.
7. Основні завдання та методи аналізу зовнішньоекономічної діяльності підприємства / Живко З. М., Рассадникова С. П., Живко В. І., Шегинська А. О. *Вчені записки Університету «Крок»*. 2024. № 2 (74). С. 83–96.
8. Кашперська А. І., Яцюк О. В. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: сучасні виклики та перспективи розвитку. *Бізнес Інформ*. 2024. № 5. С. 32–42.
9. Кононов І. І. Сутність зовнішньоекономічної діяльності як об'єкта облікового моделювання. *Бізнес Інформ*. 2020. № 5. С. 79–86.
10. Краєвський В. М., Скорик О. В. Запровадження правил про контрольовані іноземні компанії. *Синергетичні драйвери розвитку обліку, податкового аудиту та бізнес-аналітики* : збірник тез III Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, м. Ірпінь, 14 травня 2024 року / Державний податковий університет. Ірпінь, 2024. С. 157–159.

11. Краєвський В. М., Скорик О. В. Інституційна трансформація механізмів обліково-аналітичного супроводу зовнішньоекономічних операцій. *Галицький економічний вісник*. 2025. № 1 (92). С. 67–76.

12. Краєвський В. М., Скорик О. В. Розгляд аспектів обліково-аналітичного забезпечення зовнішньоекономічної діяльності підприємства в контексті різних видів цієї діяльності / *Обліково-аналітичне забезпечення управління суб'єктів господарювання в умовах сталого розвитку: основні принципи та інструменти прийняття управлінських рішень* : збірник матеріалів круглого столу, м. Ірпінь, 29 березня 2024 року / Державний податковий університет, Ірпінь, 2024. С. 46–48.

13. Монташевич С. М., Шутка С. Є. Законодавче регулювання ведення обліку експортно-імпортних операцій в Україні. *Держава та регіони*. 2019. № 1 (106). С. 149–155.

14. Панасюк В. П., Ткачук І. В. Організація обліку зовнішньоекономічної діяльності в умовах повномасштабної війни. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2024. № 2. С. 201–206.

15. Савків У. С., Сидор Г. В., Тимків А. О. Управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах війни. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу. Серія: Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості*. 2022. № 2 (26). С. 79–88.

16. Скорик О. В. Інституційна адаптація обліково-аналітичних систем до управління іноземними інвестиціями у відбудову деокупованих територій. *Інвестиційні та інноваційні інструменти для відновлення деокупованих територій України* : збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції, м. Івано-Франківськ, 23–24 січня 2025 року / Херсонський державний університет. 2025. С. 183–186.

17. Скорик О. В. Аналітична інтерпретація кластерного аналізу зовнішньоекономічної діяльності та використання його результатів на мікрорівні. *Український економічний часопис*. 2024. № 6. С. 137–141.

18. Скорик О. В. Використання інноваційних інструментів фінансового контролю у зовнішньоекономічних операціях. *Управління розвитком соціально-економічних систем* : збірник матеріалів ІХ Міжнародної науково-практичної конференції, м. Харків, 6–7 березня 2025 року / Державний біотехнологічний університет. 2025. С. 504–506.

19. Скорик О. В. Вплив євроінтеграційних процесів на податкове регулювання зовнішньоекономічної діяльності. *Трансформація фіскальної політики в умовах євроінтеграції* : збірник тез XV Міжнародної науково-

практичної конференції, м. Ірпінь, 22 листопада 2024 року / Державний податковий університет. 2024. С. 169–171.

20. Скорик О. В. Економічні коридори як інструмент транскордонного співробітництва: роль зовнішньоекономічних зв'язків у сталому розвитку міст. *Сталий розвиток міст та регіонів України в умовах євроінтеграції* : збірник тез Всеукраїнської науково-практичної конференції, м. Ірпінь, 27 листопада 2024 року / Державний податковий університет. 2024. С. 157–159.

21. Скорик О. В. Зовнішньоекономічний потенціал у формуванні обліково-аналітичної стратегії підприємства. *Стратегії інноваційного розвитку економіки України: проблеми, перспективи, ефективність. Форвард-2024* : матеріали щорічної XV Міжнародної науково-практичної конференції студентів та молодих вчених, м. Харків, 25 грудня 2024 року / Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут». 2024. С. 13–17.

22. Скорик О. В. Імплементация стандартів CSRD у звітність із ЗЕД підприємства. *Сучасні стратегії сталого розвитку держави та суспільства: наукові горизонти та перспективи* : збірник матеріалів II науково-практичної конференції за міжнародною участю, м. Херсон, 25 лютого 2025 року / Херсонський національний технічний університет. 2025. С. 610–613.

23. Скорик О. В. Інтеграція стратегії сталого розвитку у зовнішньоекономічну діяльність підприємств. *Технології та суспільство: взаємодія, вплив, трансформація* : збірник матеріалів III Міжнародної наукової конференції, м. Львів, 17 січня 2025 року / Міжнародний центр наукових досліджень. 2025. С. 73–74.

24. Скорик О. В. Контроль фінансових потоків у системі обліково-аналітичного забезпечення ЗЕД як елемент корпоративної безпеки. *Сучасна парадигма економічної безпеки: інноваційні механізми імплементації* : збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, м. Кропивницький, 30 січня 2025 року / Центральноукраїнський державний університет імені Володимира Винниченка. 2025. С. 165–168.

25. Скорик О. В. Трансфертне ціноутворення в зовнішньоекономічній діяльності підприємства. *Трансформація фіскальної політики в умовах євроінтеграції* : збірник тез XIV Міжнародної науково-практичної конференції, м. Ірпінь, 8 грудня 2023 року / Державний податковий університет. Ірпінь, 2024. С. 149–151.

26. Яценко О. М., Завадська Ю. С. Управління зовнішньоекономічною діяльністю сільськогосподарських підприємств у контексті стабілізації національної економіки. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Том 8, № 4. С. 340–351.