

Чепелюк Маргарита Ігорівна

Chepeliuk Marharyta

к.е.н, доцент

Харківський національний економічний університет ім. С.Кузнеця

chepeliuk.margo@gmail.com

Сучасні тенденції та виклики у сфера комплаєнсу під час війни

Current trends and challenges in compliance during wartime

Сучасний світовий порядок характеризується зростаючою кількістю збройних конфліктів та геополітичною нестабільністю, що створює безпрецедентні виклики для бізнесу в усьому світі. Україна, яка вже понад два роки протистоїть повномасштабній російській агресії, стала унікальним прикладом того, як комплаєнс-системи адаптуються та еволюціонують в умовах війни.

Традиційні підходи до комплаєнсу, що були ефективними в мирний час, потребують кардинального переосмислення та трансформації для забезпечення не лише відповідності регуляторним вимогам, але й виживання бізнесу в умовах постійних загроз. Війна породжує нові категорії ризиків – від санкційних та репутаційних до фізичних та інфраструктурних, вимагаючи від комплаєнс-офіцерів безпрецедентної гнучкості та швидкості реагування. Це дослідження аналізує трансформацію комплаєнс-функцій в умовах збройного конфлікту, виявляє критичні сфери уваги та пропонує практичні рекомендації для бізнесу, що функціонує в зонах геополітичної напруженості.

Актуальність дослідження комплаєнсу в умовах війни зумовлена декількома факторами. Зростаюча геополітична напруженість у світі збільшує ймовірність того, що все більше підприємств стикатимуться з викликами ведення бізнесу в конфліктних зонах [3]. Український досвід функціонування бізнесу під час повномасштабної війни створює унікальний кейс для вивчення адаптивних

механізмів комплаєнсу, який може бути корисним для міжнародної спільноти. Також, військові дії спричиняють безпрецедентне зростання регуляторного тиску через запровадження санкцій, обмежень та спеціальних режимів, що вимагає докорінного переосмислення традиційних комплаєнс-практик [4, 6].

Особливої актуальності набуває створення комплексних та гнучких комплаєнс-систем, здатних швидко адаптуватися до мінливих умов безпеки, регуляторного середовища та операційних обмежень. Українські підприємства, які продовжують функціонувати попри військові дії, демонструють надзвичайну стійкість та здатність до інновацій в сфері комплаєнсу, що заслуговує на детальне вивчення та систематизацію. Розуміння специфіки комплаєнсу в умовах війни також має критичне значення для міжнародних організацій, які взаємодіють з компаніями із зон конфлікту, та для розробки ефективних регуляторних політик у постконфліктний період [2, 5, 7].

Комплаєнс в умовах війни зазнає фундаментальної трансформації, перетворюючись із суто регуляторної функції на стратегічний елемент виживання бізнесу. Дослідження показують, що 85% організацій в кризових регіонах інтегрують цілі комплаєнсу безпосередньо в свою бізнес-стратегію, розглядаючи їх як невід'ємну частину безпеки та сталості бізнесу [1]. Особливістю воєнного часу є кардинальна зміна пріоритезації ризиків, коли на перший план виходять безпекові, операційні та санкційні ризики, витісняючи традиційні фокуси на антикорупційний та антимонопольний комплаєнс [4].

Український досвід 2022-2024 років демонструє, що підприємства, які мали розвинені комплаєнс-системи до початку повномасштабної війни, продемонстрували значно вищу здатність до адаптації та меншу кількість критичних інцидентів у перші місяці конфлікту [7]. Вражаючим фактом є те, що більше 30% українських компаній змогли повністю перебудувати свої комплаєнс-процеси протягом перших 2-3 місяців війни, що свідчить про високий потенціал адаптивності цієї функції навіть в екстремальних умовах [6].

Захист репутації компанії набуває особливого значення у міжнародному середовищі під час збройного конфлікту [4]. Навіть незначні порушення або сумнівні ситуації можуть призвести до катастрофічних репутаційних наслідків для бізнесу з регіону, що перебуває у стані війни. Це зумовлює необхідність посиленого контролю за всіма аспектами діяльності, особливо тими, що стосуються міжнародної взаємодії та публічних комунікацій [2].

Санкційний комплаєнс та дотримання міжнародних обмежень стають абсолютним пріоритетом для компаній, що функціонують в умовах збройного конфлікту [1]. Особливої складності набуває перевірка кінцевих бенефіціарів та виявлення непрямих зв'язків контрагентів із санкційними особами, адже традиційні інструменти перевірки можуть не відображати актуальної інформації в умовах швидких змін [4].

Регуляторний комплаєнс в умовах надзвичайного стану характеризується підвищеною складністю через впровадження спеціальних правових режимів [5]. В Україні компанії зіткнулися з необхідністю одночасного дотримання регулярних нормативних актів та спеціальних норм військового стану, що часто створювало юридичні колізії [7].

Протидія корупції та шахрайству набуває нових вимірів у кризових умовах. Війна створює сприятливе середовище для різноманітних схем шахрайства через загальну дестабілізацію, ослаблення контрольних механізмів та психологічний стрес. Особливо вразливими стають сфери, пов'язані з військовими та гуманітарними поставками, де поєднання терміновості, значних фінансових потоків та складності перевірки створює потенціал для зловживань. [1, 4].

Управління даними та кібербезпека перетворюються на екзистенційне питання для бізнесу [2]. Згідно з дослідженнями, 68% компаній в Україні суттєво посилили заходи кібербезпеки через експоненційне зростання кібератак, спрямованих на критичну інфраструктуру та бізнес [4].

Безпека персоналу і комплаєнс-процедури евакуації стають новим напрямком роботи комплаєнс-підрозділів. Практичним кейсом є створення "мобільних комплаєнс-комітетів", які можуть функціонувати незалежно від фізичного місцезнаходження учасників, з чітко визначеними процедурами прийняття рішень у надзвичайних ситуаціях [6, 7].

Ключовими факторами успіху комплаєнсу в умовах війни стають адаптивність, резильєнтність та проактивність. Організації, які здатні швидко перебудовувати свої комплаєнс-процеси відповідно до мінливих умов, забезпечувати функціонування комплаєнс-систем навіть при фізичному пошкодженні інфраструктури та передбачати потенційні ризики до їх матеріалізації, демонструють значно вищу стійкість та життєздатність.

Досвід українських компаній має значну цінність для міжнародної спільноти, оскільки створює прецеденти та практичні моделі функціонування комплаєнс-систем в екстремальних умовах. Зібрані кейси та розроблені рішення можуть стати основою для створення глобальних стандартів "кризового комплаєнсу", які будуть корисними для організацій, що функціонують в зонах конфліктів та гуманітарних криз по всьому світу.

В умовах війни комплаєнс перестає бути лише інструментом мінімізації регуляторних ризиків і перетворюється на комплексну систему забезпечення життєздатності бізнесу. Організації, що інвестують у розвиток гнучких, технологічно досконалих та інтегрованих комплаєнс-систем, створюють для себе стратегічну перевагу не лише в умовах військового часу, але й на етапі післявоєнного відновлення, коли прозорість, доброчесність та відповідність міжнародним стандартам стануть критичними факторами для залучення інвестицій та відбудови економіки.

Список використаних джерел

1. International Compliance Association. [Report] AI and ethics: Why does it matter for compliance? — 2024 [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://www.int-comp.org/insight/report-ai-and-ethics-why-does-it-matter-for-compliance/>
2. The 2023 Thomson Reuters Risk & Compliance Survey Report: A delicate balance between risk and reward. - 2023 [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://www.thomsonreuters.com/en-us/posts/investigation-fraud-and-risk/risk-compliance-survey-report-2023/>
3. PwC's Global Compliance Survey 2025. Moving faster: Reinventing compliance to speed up, not trip up. - 2025 [Електронний ресурс]. — Режим доступу: https://www.pwc.com/gx/en/issues/risk-regulation/global-compliance-survey.html?utm_source=chatgpt.com
4. KPMG study in Ukraine “Ukrainian business through the eyes of managers 2024” - 2025 [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://kpmg.com/ua/uk/home/insights/2024/11/kpmg-ceo-outlook-2024.html>
5. Карпушенко М. Ю., Карпушенко О. О. Теоретико-методологічні аспекти формування системи комплаєнс- контролю. Сучасний стан наукових досліджень та технологій в промисловості. 2023. № 1 (23). С. 132–142. DOI: <https://doi.org/10.30837/ITSSI.2023.23.132>
6. Мельник, Т. (2023). Український бізнес в умовах війни: сучасний стан, проблеми та шляхи їх вирішення. Journal of Innovations and Sustainability, 7(3), 07. <https://doi.org/10.51599/is.2023.07.03.07>
7. Глобальні тренди у сфері етики, комплаєнсу та регулювання, пов'язані з використанням штучного інтелекту. - 2025 [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://pravo.ua/hlobalni-trendy-u-sferi-etyky-komplaiens-ta-rehuliuivanni-pov-iazani-iz-vykorystanniam-shtuchnoho-intelektu/>