

УДК 005.334:338.24

DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2025-10-19>**Тягунова З.О.**

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту,
Полтавський університет економіки і торгівлі;
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри маркетингу та менеджменту,
Хмельницький кооперативний торговельно-економічний інститут
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4508-5453>

Zlata Tiahunova

Poltava University of Economics and Trade;
Khmelnytskyi Cooperative Trade and Economic Institute

Нескородь В.М.

аспірант кафедри менеджменту,
Полтавський університет економіки і торгівлі
ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-5820-8764>

Vitaliy Neskorod

Poltava University of Economics and Trade

ПРОАКТИВНЕ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В УМОВАХ МІНЛИВОГО РЕГУЛЯТОРНОГО СЕРЕДОВИЩА: ДОСВІД УКРАЇНИ ТА ЄС

PROACTIVE RISK MANAGEMENT IN A CHANGING REGULATORY ENVIRONMENT: THE EXPERIENCE OF UKRAINE AND THE EU

Анотація. У статті досліджено концепцію проактивного управління ризиками як стратегічного підходу до подолання викликів мінливого регуляторного середовища. Проаналізовано чинники, що зумовлюють трансформацію класичних моделей ризик-менеджменту, зокрема глобалізаційні процеси, технологічні інновації, ускладнення нормативно-правових вимог, зростання репутаційних загроз і необхідність досягнення регуляторної відповідності. Показано, що проактивне управління ризиками стає необхідною умовою забезпечення довгострокової стійкості, зростання конкурентоспроможності та ефективного стратегічного планування. Окрема увага приділена досвіду Європейського Союзу, де сформувалася зріла комплаєнс-культура, що базується на принципах превентивності, етичності, системності та технологічної підтримки (зокрема GRC-платформ). Встановлено, що регулятори ЄС стимулюють проактивні підходи через risk-based нагляд, методичну підтримку та ефективне правозастосування. Узагальнено передові практики впровадження систем ризик-менеджменту на корпоративному рівні: створення комітетів, кодексів поведінки, навчальних програм, застосування AI-інструментів для моніторингу ризиків. У контексті України акцент зроблено на необхідності адаптації європейських стандартів у зв'язку з євроінтеграційним курсом. Проаналізовано існуючі нормативні ініціативи, зокрема в банківському, страховому секторах та сфері антикорупційного комплаєнсу. Визначено бар'єри до ефективної реалізації проактивного підходу – фрагментарність регулювання, обмеженість ресурсів, недостатня корпоративна культура. Обґрунтовано, що розбудова системного проактивного ризик-менеджменту в Україні потребує політичної волі, освітніх ініціатив, міжсекторальної співпраці та запровадження єдиного нормативного каркасу. Зроблено висновок, що впровадження принципів GRC на основі європейського досвіду здатне посилити інституційну спроможність українського бізнесу і держави в цілому. Також у статті підкреслюється важливість проактивного підходу для забезпечення стійкості бізнесу в умовах турбулентності, а також необхідність адаптації українських компаній до європейських стандартів управління ризиками.

Ключові слова: ризики, управління ризиками, регуляторне середовище, проактивне управління ризиками, моделі управління ризиками.

Abstract. The article explores the concept of proactive risk management as a strategic approach to addressing the challenges posed by a volatile regulatory environment. It examines the factors driving the transformation of traditional risk management models, including globalization, technological innovation, increasing regulatory complexity, reputational threats, and the growing necessity for compliance. Proactive risk management is presented as a key condition for ensuring long-term business resilience, enhancing competitiveness, and facilitating effective strategic planning. Special attention is given to the European Union's experience, where a mature compliance culture has developed, grounded in principles of prevention, ethics, systemic governance, and technological integration (notably through GRC platforms). The role of EU regulators is highlighted, particularly their promotion of risk-based supervision, provision of methodological support, and implementation of effective enforcement practices. Advanced corporate-level practices are synthesized, such as the establishment of audit and risk committees, ethical codes, compliance training programs, and the use of AI-driven tools for continuous risk monitoring. In the Ukrainian context, the paper emphasizes the imperative of adapting European standards amid ongoing EU integration. It analyzes regulatory initiatives in the banking, insurance, and anti-corruption compliance sectors, identifying key obstacles to successful implementation: fragmented legislation, resource limitations, and an underdeveloped corporate culture. The article argues that building a systematic and proactive risk management framework in Ukraine requires political will, educational efforts, cross-sector collaboration, and the introduction of a unified regulatory framework. It concludes that adopting GRC principles based

on the European model can significantly strengthen the institutional capacity of both Ukrainian businesses and the state. The article also underscores the salience of a proactive approach in ensuring business resilience amidst conditions of turbulence, as well as the imperative for Ukrainian companies to adapt to European risk management standards.

Keywords: risks, risk management, regulatory environment, proactive risk management, risk management models.

Постановка проблеми. Динамічне й багаторівневе нормотворення, характерне для сучасної глобальної економіки, трансформує управління корпоративними ризиками з дисципліни «постфактум» на стратегічну функцію. У центрі наукової дискусії опиняється запитання: яким чином еволюціонувати від реактивних процедур до передиктивних моделей, здатних випереджати регуляторні флуктуації та конвертувати ризикові сигнали у конкурентні переваги. Сучасний бізнес оперує в умовах підвищеної невизначеності та стрімких змін. Глобалізація і технологічний прорив одночасно створюють безпрецедентні можливості для зростання і нові ризики для компаній [6]. За таких умов виникає потреба перейти від реактивного до проактивного управління ризиками. Проактивне управління ризиками передбачає передбачення та запобігання потенційним загрозам ще до їх реалізації, інтеграцію управління ризиками в стратегію і культуру компанії, а також використання ризик-менеджменту як інструменту досягнення конкурентних переваг. Проактивне управління ризиками в мінливому регуляторному середовищі постає мультидисциплінарною проблемою, яка поєднує правові, організаційні, технологічні та поведінкові аспекти. Її розв'язання передбачає: 1) гармонізацію норм на основі risk-based-supervision; 2) побудову інтегрованих GRC-платформ зі згладженими інформаційними потоками; 3) розвиток предиктивної аналітики й RegTech-екосистем; 4) формування компетентнісного середовища через освіту та сертифікацію; 5) впровадження KPI, що корелюють із фінансовими та ESG-цілями. Лише така системна трансформація зможе конвертувати регуляторну невизначеність з фактору загрози у джерело стратегічної стійкості.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У працях Колпаченко Н. та співавт. [1] доведено, що рання ідентифікація й безперервний моніторинг ризиків мінімізують втрати проєктів і водночас відкривають нові можливості. Скибінська З. та Іщук Е. [2] акцентують на інтеграції ризик-менеджменту в усі функції підприємства як ключі до стійкості. Алгоритм побудови цілісної системи ризик-менеджменту (Бутенко В., Байдацький М. [3]) охоплює етапи від ідентифікації до моніторингу KPI та підкреслює потребу у класифікації джерел ризиків. Оновлені вимоги НБУ стимулюють банки вибудовувати risk-based-supervision. Петрик Л. та Кравченко Б. [4] описують, що культура ризику стає обов'язковою умовою стабільності банків. Співак С. та Мариняк Б. [5] пропонують процесно-операційний підхід, де ризики декомпонуються на фінансові, комерційні й виробничі та «вшиваються» в бізнес-процеси. У більшості статей відзначено брак RegTech/AI-інструментів; їх застосування поки описано лише концептуально або на прикладі окремих кейсів (наприклад, проєктний аналіз ризиків за допомогою швидкої обробки даних).

Метою статті є порівняльне обґрунтування ефективності проактивного управління ризиками на прикладі країн ЄС та України, визначення інституційних, культурних і технологічних драйверів, що забезпечу-

ють випереджальну адаптивність бізнесу до нормотворчих флуктуацій.

Виклад основного матеріалу. Проактивне управління ризиками – це сучасний підхід до ризик-менеджменту, який фокусується на завчасній ідентифікації, оцінці та пом'якшенні ризиків до того, як вони переростуть у проблеми. На відміну від традиційного реактивного підходу, проактивний ризик-менеджмент розглядається як невід'ємна частина корпоративного комплаєнсу (дотримання регуляторних вимог) та стратегічного управління компанією. Такий підхід дозволяє не лише запобігати збиткам, але й використовувати ризики як можливості для розвитку. Згідно з даними PwC, динамічні зміни бізнес-середовища вимагають від компаній максимально задіяти потенціал проактивного управління ризиками, запроваджуючи інноваційні та проактивні заходи у галузі корпоративного управління, ризик-менеджменту і комплаєнсу (GRC) [6]. Інтеграція функцій управління ризиками й комплаєнсу забезпечує створення комплексної програми управління ризиками підприємства, що стає критично важливим інструментом реалізації конкурентних переваг і задоволення очікувань стейкхолдерів [6].

Сьогодні розуміння ризик-менеджменту виходить за межі простої мінімізації загроз – воно включає в себе пошук балансу між захистом і розвитком. Компанії усвідомлюють, що грамотне управління ризиками може стимулювати інновації та підвищувати вартість бізнесу. Зокрема, комплаєнс як частина системи ризик-менеджменту покликаний не лише запобігти негативним наслідкам порушень, але й допомогти бізнесу ефективно використати нові можливості. Як зазначається, сутність комплаєнсу полягає не тільки у запобіганні втратам, а й у використанні наявних можливостей: впровадження передових практик, навчання персоналу, вдосконалення внутрішнього контролю, бенчмаркінг з кращими компаніями – усі ці проактивні заходи можуть підвищити вартість бізнесу, а не лише забезпечити дотримання правил [6]. Таким чином, проактивний ризик-менеджмент стає елементом стратегічного управління – він допомагає визначити оптимальну стратегію з урахуванням ризиків, досягти поставлених цілей та приймати обґрунтовані рішення [9].

Важливим аспектом сучасного підходу є формування належної корпоративної культури ризик-менеджменту і комплаєнсу. Керівництво («tone at the top») має демонструвати відданість принципам відповідності та етики, інтегруючи управління ризиками у повсякденні процеси і рішення компанії. Як зазначають експерти, метою є утвердження корпоративної культури, в якій управління ризиками і комплаєнс стали інтегрованою частиною мислення та діяльності компанії – що закладає основу довгострокової стійкості та інноваційності бізнесу [7]. Іншими словами, проактивне управління ризиками розглядається нині як частина системи управління організацією в цілому, а не як ізольована функція. Це відповідає концепції GRC (Governance, Risk management, Compliance) – узгодженого підходу до корпоративного управління, ризиків і відповідності

нормам, що покликаний забезпечити цілісне та проактивне керування організацією.

Змінне регуляторне середовище характеризується постійною еволюцією законів, норм і вимог, до яких повинні пристосовуватися компанії. На глобальному рівні останні роки принесли безпрецедентну хвилю нових регуляторних ініціатив у різних сферах – від захисту даних і цифрової безпеки до екологічних стандартів та фінансового регулювання. Ці зміни відбуваються на декількох рівнях: міжнародному, наднаціональному (наприклад, вимоги Європейського Союзу) та національному. Часто компанії, що працюють у кількох юрисдикціях, змушені одночасно враховувати численні та різноспрямовані вимоги регуляторів. В результаті регуляторна складність зростає, створюючи додаткові ризики невідповідності.

До ключових характеристик сучасного регуляторного середовища належать: швидка динаміка нормативних змін, зростання кількості та сфери регулювання, суворі санкції та репутаційні ризики за недотримання, комплексність та багаторівневість регулювання та невизначеність і непередбачуваність змін.

Швидка динаміка нормативних змін. Регуляторні вимоги постійно оновлюються і доповнюються. Темп появи нових законодавчих актів суттєво зріс, що ускладнює бізнесу встигати за змінами [7]. Для прикладу, лише в ЄС протягом останніх років ухвалено низку важливих регуляцій – Директива про корпоративну сталу звітність (CSRD), регламент DORA щодо цифрової операційної стійкості фінансового сектору, проект Акта про штучний інтелект (AI Act), Загальний регламент про захист даних (GDPR) тощо – які ставлять перед компаніями нові вимоги та фактично змушують перебудовувати процеси. Причому на горизонті є й інші складні регуляції, які посилять навантаження на бізнес [7].

Зростання кількості та сфери регулювання. Бізнес стикається з дедалі більшою кількістю правил та нормативних вимог на різних рівнях – від місцевих законів до міжнародних стандартів. Практично в кожній сфері (фінанси, охорона праці, екологія, захист прав споживачів, протидія відмиванню коштів тощо) запроваджуються спеціальні нормативи. Як наслідок, навіть невеликі компанії мають виконувати складну систему вимог, яка постійно змінюється [6].

Суворі санкції та репутаційні ризики за недотримання. Регулятори посилюють контроль і відповідальність. Недотримання нових правил загрожує значними штрафами, обмеженнями діяльності, а також шкодить діловій репутації компанії [6]. Прикладом є санкції за порушення GDPR в ЄС, які можуть сягати мільйонів євро, або виключення компанії з тендерів через недотримання антикорупційних вимог. Це стимулює підприємства бути проактивними у комплаєнсі, щоб уникнути покарань і втрати довіри стейкхолдерів.

Комплексність та багаторівневість регулювання. Міжнародні компанії повинні враховувати різницю у законодавстві різних країн, узгоджувати внутрішні політики з вимогами декількох регуляторів одночасно. Іноді норми можуть суперечити одна одній або вимагати різних підходів, що створює дилеми вибору. Глобальна взаємопов'язаність ринків означає, що регуляторні новачки в одній юрисдикції (наприклад, правила ЄС щодо стійкого розвитку чи боротьби зі відмиван-

ням коштів) швидко впливають і на інші країни, змушуючи їх адаптуватися.

Невизначеність і непередбачуваність змін. Політичні, економічні кризи чи форс-мажорні обставини (як-от пандемія або воєнні дії) можуть раптово змінити регуляторні пріоритети. Бізнес-середовище стало настільки волатильним, що компанії повинні бути готові до несподіваних нормативних змін (мораторії, спеціальні режими, нові вимоги без попереднього перехідного періоду тощо).

Для України як національного ринку характерні усі зазначені тенденції, до яких додається фактор євроінтеграції. Вступивши на шлях гармонізації законодавства з ЄС (в рамках Угоди про асоціацію та набуття статусу кандидата в члени ЄС), Україна прискореними темпами імплементує європейські норми у національне законодавство. З одного боку, це підвищує вимоги до бізнесу – потрібно відповідати новим стандартам ЄС у галузі фінансового моніторингу, корпоративного управління, екологічної звітності тощо. З іншого боку, українські компанії отримують шанс покращити свої практики управління та комплаєнс-культуру, перейнявши найкращий міжнародний досвід. Проте перехідний період супроводжується викликами: часті зміни законів, поява нових регуляторних органів, недостатня зрозумілість окремих норм та обмежені ресурси на впровадження вимог. Як зазначають оглядачі, без проактивного підходу організації ризикують не встигнути за регуляторними оновленнями і наразити себе на суттєві ризики [12]. Відтак, змінне регуляторне середовище диктує компаніям потребу в гнучкості, постійному моніторингу нормативних змін та випереджальному вдосконаленні своїх систем контролю.

Досвід країн Європейського Союзу є показовим у впровадженні проактивного ризик-менеджменту на корпоративному та державному рівнях. Протягом останніх десятиліть у ЄС сформувалася розвинена інфраструктура регуляторних вимог і стандартів для управління ризиками й забезпечення комплаєнсу, а також культура корпоративної відповідальності, що заохочує проактивний підхід. Розглянемо основні аспекти європейського досвіду:

1. Політики і стандарти. У країнах ЄС широко застосовуються міжнародні стандарти управління ризиками, такі як ISO 31000 (Risk Management Guidelines) та моделі типу COSO ERM. На рівні корпоративного управління законодавство та кодекси корпоративної поведінки зобов'язують великі компанії впроваджувати системи внутрішнього контролю і управління ризиками. Наприклад, у багатьох державах-членах законодавчо або через біржові вимоги встановлено обов'язок створення комітетів з аудиту та ризик-менеджменту при раді директорів, розробки внутрішніх політик з управління суттєвими ризиками (фінансовими, операційними, комплаєнс тощо). Секторні регулятори (фінансові, енергетичні, транспортні та інші) також видають детальні настанови щодо ризик-орієнтованого менеджменту. Внаслідок цього проактивне оцінювання ризиків і планування заходів реагування стали невід'ємною частиною стратегічного планування європейських компаній.

2. Роль регуляторів. Регуляторні органи в ЄС відіграють активну роль у стимулюванні проактивного ризик-менеджменту. Вони застосовують підходи,

засновані на ризиках (*risk-based approach*), коли інтенсивність нагляду залежить від оцінки ризиковості діяльності компанії. Прикладом є Європейський банківський орган (ЕВА) та Європейський центробанк, які вимагають від банків впровадження систем раннього виявлення ризиків, достатнього капіталу під ризики і регулярного стрес-тестування. Подібно, регулятори ринків цінних паперів чи страхові наглядові органи ЄС зобов'язують компанії мати підрозділи ризик-менеджменту, незалежні функції комплаєнсу та періодично звітувати про ризик-профіль. Важливо, що європейські регулятори не обмежуються покараннями – вони випускають методичні рекомендації, найкращі практики, проводять консультації з бізнесом, тим самим сприяючи поширенню проактивних підходів. Усе це підсилюється ефективним правозастосуванням: за серйозні провини (наприклад, маніпуляції ринком, шахрайство чи корупційні скандали) компанії в ЄС несуть жорсткі штрафи і можуть втрачати ліцензії, що мотивує їх діяти на випередження у питаннях ризиків і відповідності.

3. Комплаєнс-культура та етика. В європейських компаніях значна увага приділяється формуванню культури комплаєнсу і етичної поведінки. Принцип «*Tone at the top*» (тон задається керівництвом) реалізується через особисту відповідальність членів правління за комплаєнс та ризики, через кодекси поведінки, які схвалюються найвищим керівництвом, і через систему навчання персоналу. Співробітників заохочують своєчасно повідомляти про порушення або потенційні проблеми (впроваджено канали повідомлень (*whistleblowing*) відповідно до Директиви ЄС про захист викривачів). У багатьох компаніях ЄС комплаєнс-офіцери входять до топ-менеджменту, що забезпечує врахування питань ризиків та відповідності при ухваленні стратегічних рішень. Як підкреслюють європейські фахівці, необхідно, щоб ризик-менеджмент і комплаєнс були не формальною «галочкою», а інтегрованою частиною корпоративного мислення і дій – лише тоді компанія буде по-справжньому стійкою та інноваційно сильною [7]. Ця ідея прослідковується і в регуляторній політиці ЄС: нові норми часто спрямовані на профілактику порушень через виховання культури доброчесності. Показовим є розробка Єврокомісією нової Антикорупційної директиви, яка, зокрема, передбачає підвищення обізнаності про негативний вплив корупції та усунення корупційних ризиків до їх появи чи загострення, а також формування культури доброчесності [8]. Такий акцент на запобіганні прямо вказує на проактивну філософію регулювання.

4. Інструменти моніторингу та технології. Сучасні європейські компанії дедалі більше покладаються на технологічні рішення для постійного моніторингу ризиків і дотримання вимог. Різноманітні GRC-системи (програмні платформи для Governance, Risk & Compliance) автоматизують відстеження змін у законодавстві, оцінку відповідності діяльності компанії вимогам, генерують оповіщення про потенційні невідповідності. За допомогою таких інструментів забезпечується безперервний комплаєнс-моніторинг: бізнес у реальному часі відстежує ключові показники ризику і одразу реагує на відхилення. Наприклад, спеціалізовані програми можуть автоматично перевіряти транзакції на відповідність регуляціям (що актуально для

фінансового сектору, запобігання відмиванню коштів), контролювати рівні викидів (для екологічного комплаєнсу) чи відслідковувати доступ до даних (для кібербезпеки). Штучний інтелект та аналітика даних усе ширше застосовуються для прогнозування ризиків: AI-алгоритми аналізують великі масиви даних, щоб виявити аномалії або передбачити настання небажаних подій. Як свідчить практика, компанії, що запровадили такі проактивні інструменти, здатні виявляти проблеми на ранній стадії та виправляти їх до того, як вони переростуть у кризу або порушення закону [12]. Важливо, що регулятори ЄС також підтримують використання інновацій: з'являються ініціативи «RegTech» і «SupTech» – технологічні рішення для дотримання регуляторних вимог і нагляду, які спрощують для бізнесу процес комплаєнсу.

Таким чином, міжнародний (європейський) досвід демонструє, що проактивне управління ризиками ефективно працює у поєднанні з сильною регуляторною підтримкою і зрілою комплаєнс-культурою. Країни ЄС виробили цілісний підхід, де закони стимулюють запобігання ризикам, регулятори співпрацюють з бізнесом у впровадженні найкращих практик, а компанії інвестують в культуру та технології, щоб бути на крок попереду ризиків. Це забезпечує вищу стійкість підприємств до потрясінь і зміцнює довіру суспільства до корпоративного сектору.

В Україні проактивне управління ризиками та комплаєнс лише набувають поширення, але вже є помітні зрушення як на державному, так і на корпоративному рівнях. В українському законодавстві закріплені окремі вимоги щодо створення систем управління ризиками, передусім у регульованих галузях. Наприклад, для банківського сектору Національний банк України постановою №64 від 11.06.2018 р. затвердив Положення про організацію системи управління ризиками в банках та банківських групах [11]. Цей акт зобов'язує банки впроваджувати цілісні системи ризик-менеджменту (включно з політиками, процедурами, призначенням уповноважених посадових осіб – головного ризик-менеджера, створенням комітету з ризиків тощо) відповідно до міжнародних стандартів. Подібні вимоги діють і для страхових компаній, небанківських фінансових установ (через нормативи регулятора – Нацкомфінпослуг, пізніше НБУ) та для учасників ринку цінних паперів (регулюються Національною комісією з цінних паперів та фондового ринку).

Окремим напрямом розвитку законодавства є антикорупційний комплаєнс. Закон України «Про запобігання корупції» в чинній редакції вимагає наявності антикорупційних програм у ряді суб'єктів – державних підприємствах, підприємствах з державною часткою, а також у великих приватних компаніях, що беруть участь у значних публічних закупівлях. Антикорупційна програма юридичної особи повинна містити комплекс правил і процедур для виявлення, протидії та запобігання корупції в діяльності компанії [8]. Національне агентство з питань запобігання корупції (НАЗК) розробляє методичні рекомендації, проводить оцінки ефективності таких програм. Обов'язковою є посада Уповноваженого з антикорупційної діяльності (комплаєнс-офіцера) у зазначених компаніях. Ці вимоги фактично спонукають підприємства впроваджувати проактивні заходи – від навчання персоналу

щодо недопущення корупційних ризиків до попередньої перевірки контрагентів. Хоча такі вимоги охоплюють поки не всі компанії, а переважно великий бізнес і держсектор, вони закладають основу для ширшого впровадження комплаєнс-підходів у корпоративному секторі.

Попри позитивні зрушення, практика проактивного управління ризиками в Україні стикається з низкою обмежень: фрагментарністю впровадження, дефіцитом компетенцій і ресурсів, культурними та управлінськими бар'єрами, регуляторною непослідовністю.

Наявні вимоги охоплюють далеко не всі галузі. У багатьох секторах відсутні прямі нормативні зобов'язання запроваджувати системи ризик-менеджменту або комплаєнсу, тому середній та малий бізнес часто не приділяє цьому належної уваги. Частина компаній сприймає комплаєнс як зайві витрати або бюрократію, особливо якщо не відчуває негайного тиску регулятора.

Проактивний ризик-менеджмент вимагає спеціалістів (ризик-менеджерів, комплаєнс-офіцерів), яких на ринку праці небагато. Не всі підприємства можуть дозволити створити окремі відділи чи придбати дорогі IT-системи для моніторингу. Особливо це стосується державного сектора та комунальних підприємств, де ресурси обмежені, а кадровий потенціал у сфері управління ризиками тільки формується.

Для справді проактивного підходу потрібна зміна менталітету управління – від реактивного «гасіння пожеж» до стратегічного передбачення ризиків. В українському бізнес-середовищі ще не повністю утвердилася культура нетерпимості до недотримання правил. Корупційні скандали навколо деяких державних підприємств, маніпуляції на ринку або фінансові махінації, що мали місце в минулому, свідчать про те, що комплаєнс-культура потребує розвитку. Поки керівництво деяких компаній не усвідомить, що комплаєнс – це не формальність, а запорука стабільності бізнесу, проактивні практики впроваджуватимуться повільно.

Хоча держава декларує курс на євроінтеграцію і запозичення кращих практик, іноді впровадження

норм запізнюється або відбувається формально. Наприклад, може існувати розрив між прийняттям хорошої політики на папері і фактичним контролем за її виконанням. Бракує єдиного координаційного центру чи нормативного акта, який би встановив загальні вимоги до системи комплаєнсу у всіх великих компаніях (аналогічно, як це зроблено у деяких країнах ЄС).

Попри ці обмеження, тренд є позитивним: все більше українських підприємств включають управління ризиками до сфери стратегічного планування. Бізнес-асоціації та міжнародні проекти (USAID, EUACI тощо) проводять навчання, випускають посібники з побудови комплаєнс-програм, що допомагає поширювати знання про проактивні підходи.

Висновки. Проактивне управління ризиками в умовах мінливого регуляторного середовища – це не просто модний термін, а необхідна умова виживання і розвитку сучасних компаній. Європейський досвід доводить його ефективність: бізнес, який наперед думає про ризики та будує культуру відповідальності, легше долає кризи і здобуває конкурентні переваги. Для України запозичення цього досвіду є частиною широкого процесу інтеграції у світову економіку. Побудова систем управління згідно з принципами проактивного ризик-менеджменту і комплаєнсу сприятиме тому, що українські підприємства стануть більш стійкими, прозорими і успішними на глобальному ринку. Це відповідає стратегічним інтересам як окремих компаній, так і держави загалом, яка прагне економічного зростання та довіри з боку міжнародних партнерів.

Таким чином, адаптація європейського досвіду проактивного управління ризиками в Україні є цілком реалістичною і принесе значні вигоди. Необхідна політична воля, консенсус бізнес-спільноти та наполеглива праця з впровадження змін – і вже у найближчій перспективі можна очікувати, що принципи проактивності, превентивності та відповідності стануть новим стандартом управління для українського корпоративного сектору. Це підвищить його конкурентоспроможність і забезпечить поступ до європейських стандартів ведення бізнесу.

Бібліографічний список:

1. Колпаченко Н., Майборода М., Полякова О. Комплексний підхід до управління ризиками в проєктному менеджменті: від ідентифікації до реагування. *Економіка та суспільство*. 2024. № 70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-115>
2. Скибінська З., Ішук Е. Формування моделі ризик-менеджменту у системі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-123>
3. Бутенко В., Байдацький М. Теоретичні основи формування системи управління ризиками на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-35>
4. Петик Л., Кравченко Б. Управління ризиками у банківській сфері. *Економіка і регіон. Національний університет ім. Юрія Кондратюка*. 2024. № 3 (94). DOI: [https://doi.org/10.26906/EiR.2024.3\(94\).3490](https://doi.org/10.26906/EiR.2024.3(94).3490)
5. Співак С., Мариняк Б. Моделювання ризику в системі управління промисловим підприємством. *Економічний аналіз*. 2022. Том 32. № 4. С. 298-304. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2022.04.298>
6. Ризик-менеджмент та комплаєнс. *РwC Україна*. URL: <https://surl.li/ntaxwv>
7. Compliance, Risk and Resilience: meeting requirements or driving growth?. *Wavestone*. 2025. URL: <https://wavestone.com/en/insight/compliance-risk-resilience-requirements-growth/#:~:text=and%20risk%20management,term%20resilience%20and%20innovative%20strength>
8. Михайличенко В. Комплаєнс на підприємстві – сучасні виклики та міжнародне регулювання. *Юридична Газета*. 2025. № 9–10 (787–788). URL: <https://surl.li/tbybky>
9. Опоколів В. Як побудувати систему ризик-менеджменту на підприємстві. *Liga Zakon*. 2024. URL: <https://surl.li/mkafpx>
10. Навіщо державним компаніям комплаєнс: міжнародні стандарти бізнесу EBA/UNIC. 2021. URL: <https://surl.li/sekcmq>
11. Положення про організацію системи управління ризиками в банках України. *Постанова НБУ №64*. 2018. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0064500-18#Text>
12. Compliance Monitoring Tools: Ensure Data Safety. *SentinelOne*. 2025. URL: <https://www.sentinelone.com/cybersecurity-101/cloud-security/compliance-monitoring-tools/#:~:text=company%E2%80%99s%20reputation>

References:

1. Kolpachenko N., Mayboroda M. & Polyakova O. (2024). Kompleksnyy pidkhid do upravlinnya ryzykamy v proektnomu menedzhmenti: vid identyfikatsiyi do reahuvannya. *Ekonomika ta suspil'stvo* [A comprehensive approach to risk management in project management: from identification to response] *Economy and Society*. (70). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-115> (in Ukrainian)
2. Skybins'ka Z. & Ishchuk E. (2024). Formuvannya modeli ryzyk-menedzhmentu u systemi upravlinnya pidpryyemstvom [Formation of a risk management model in the enterprise management system]. *Economy and Society*. (61). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-123> (in Ukrainian)
3. Butenko Vira & Baydats'kyi Mykola. (2023). Teoretychni osnovy formuvannya systemy upravlinnya ryzykamy na pidpryyemstvi [Theoretical foundations of the formation of a risk management system at an enterprise]. *Economy and Society*. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-35> (in Ukrainian)
4. Petyk L., Kravchenko B. (2024). Upravlinnya ryzykamy u bankiv's'kyi sferi [Risk Management in the Banking Sector]. *Economy and Region. Yuriy Kondratyuk National University*. № 3 (94). DOI: [https://doi.org/10.26906/EiR.2024.3\(94\).3490](https://doi.org/10.26906/EiR.2024.3(94).3490) (in Ukrainian)
5. Spivak S., Marynyak B. (2022). Modelyuvannya ryzyku v systemi upravlinnya promyslovym pidpryyemstvom [Risk modeling in the management system of an industrial enterprise]. *Economic analysis*. Vol 32. № 4. P. 298-304. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2022.04.298> (in Ukrainian)
6. Risk Management and Compliance. *PwC Ukraine*. Available at: <https://surl.li/ntaxwv> (in Ukrainian)
7. Compliance, Risk and Resilience: meeting requirements or driving growth? (2025). Wavestone. Available at: <https://www.wavestone.com/en/insight/compliance-risk-resilience-requirements-growth/#:~:text=and%20risk%20management,term%20resilience%20and%20innovative%20strength>
8. Mykhaylychenko V. (2025). Komplayens na pidpryyemstvi – suchasni vyklyky ta mizhnarodne rehulyuvannya [Compliance at the enterprise – modern challenges and international regulation]. *Yurydychna Gazeta*. № 9–10 (787–788). Available at: <https://surl.li/tbybky> (in Ukrainian)
9. Otsokolich V. (2024). Yak pobuduvaty systemu ryzyk-menedzhmentu na pidpryyemstvi [How to build a risk management system in an enterprise]. *Liga Zakon*. Available at: <https://surl.li/mkafpx> (in Ukrainian)
10. Navishcho derzhavnym kompaniyam komplayens: mizhnarodni standarty biznesu [Why do state-owned companies need compliance: international business standards] (2021). *EBA/UNIC*. Available at: <https://surl.li/sekcmq> (in Ukrainian)
11. Polozhennya pro orhanizatsiyu systemy upravlinnya ryzykamy v bankakh Ukrayiny [Regulations on the organization of the risk management system in banks of Ukraine] (2018). *NBU Resolution* № 64. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0064500-18#Text> (in Ukrainian)
12. Compliance Monitoring Tools: Ensure Data Safety (2025). SentinelOne. Available at: <https://sentinelone.com/cybersecurity-101/cloud-security/compliance-monitoring-tools/#:~:text=company%E2%80%99s%20reputation>

Стаття надійшла до редакції 24.01.2025