

Міністерство освіти і науки України  
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»  
Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права  
Кафедра фінансів, банківського бізнесу та оподаткування

### **Магістерська робота**

**На тему: «Управління комплаєнс-ризиками як драйвер сталого розвитку  
бізнесу»**

Виконала: студентка 6-го курсу, групи 601-УФБ  
Спеціальності

072 «Фінанси, банківська справа, страхування та  
фондовий ринок»

за освітньо-професійною програмою «Управління  
фінансово-економічною безпекою»

другого (магістерського) рівня вищої освіти

Малука Т. М.

Керівник: д.е.н., проф. Птащенко Л. О.

Рецензент: к.е.н., доцентка кафедри  
економіки, підприємництва та маркетингу

Чижевська М. Б.

Засвідчую, що в цій роботі немає запозичень із  
праць інших авторів без відповідних посилань

Малука Т. М.

Підтверджую достовірність даних, використаних  
у роботі

Малука Т. М.

Полтава, 2026 року

Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»  
(повне найменування вищого навчального закладу)

Інститут, факультет, відділення Навчально-науковий інститут фінансів,  
економіки, управління та права

Кафедра, циклова комісія кафедра фінансів, банківського бізнесу та  
оподаткування

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Спеціальність 072 «Фінанси, банківська справа та страхування»  
(шифр і назва)

Освітньо-професійна програма «Управління фінансово-економічною  
безпекою»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**Завідувач кафедри фінансів,  
банківського бізнесу та оподаткування**

к.е.н., доцент Свистун Л.А

“ ” 2025 року

**З А В Д А Н Н Я**  
**НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЄКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТУ**

Малука Тетяна Миколаївна

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема проєкту (роботи) Управління комплаєнс-ризиками як драйвер сталого  
розвитку бізнесу

керівник проєкту (роботи) Птащенко Ліана Олександрівна, д. е. н., професор,  
професор кафедри фінансів, банківського бізнесу та оподаткування

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від \_\_\_\_\_

2. Строк подання студентом проєкту (роботи) 14.01.2026 р.

3. Вихідні дані до проєкту (роботи) узгоджуються з керівником дипломної  
роботи: наукова література та нормативно-правові акти, міжнародний досвід,  
фінансова та нефінансова звітність lifecell, регуляторні документи  
телекомунікаційної галузі України, галузеві звіти міжнародних організацій,  
матеріали наукових публікацій вітчизняних та зарубіжних дослідників у сфері  
комплаєнс-менеджменту, ризик-менеджменту та сталого  
розвитку.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно  
розробити) 1) дослідити теоретичні основи управління комплаєнс-ризиками та їх  
взаємозв'язок із концепцією сталого розвитку.

2) проаналізувати методичні підходи до оцінки ефективності комплаєнс-  
менеджменту та узагальнити міжнародний досвід інтеграції комплаєнс-систем у  
стратегії сталого розвитку.

3) провести комплексний аналіз системи управління комплаєнс-ризиками lifecell, включаючи діагностику ризиків, оцінку ефективності існуючих механізмів та вимірювання впливу комплаєнс-заходів на показники сталого розвитку.

4) розробити концепцію інтегрованої системи управління комплаєнс-ризиками та стратегічні ініціативи для її впровадження.

5) підготувати практичні рекомендації щодо імплементації запропонованих заходів та здійснити економічне обґрунтування їх ефективності.

5. Перелік графічного матеріалу

1) презентація доповідь – (до 20 слайдів), 2) роздатковий ілюстративний матеріал для членів ЕК (5 екз.)

6. Консультанти розділів проєкту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	К.е.н., доцент Худолій Ю.С.	27. 10. 2025	21. 11. 2025
Розділ 2	К.е.н., доцент Скриль В.В.	21. 11. 2025	15. 12. 2025
Розділ 3	Де.н., професор Птащенко Л.О.	15. 12. 2025	05. 01. 2026

7. Дата видачі завдання 27.10.2025 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проєкту (роботи)	Строк виконання етапів проєкту (роботи)	Примітка
1	Вивчення нормативних та інструктивних матеріалів, спеціальної літератури, періодичних видань	Упродовж всього терміну	Виконано
2	Підготовка та написання 1-го розділу	27.10 – 21.11.25	Виконано
3	Підготовка та написання 2-го розділу	21.11 – 15.12.25	Виконано
4	Підготовка та написання 3-го розділу	15.12.24 – 05.01.26	Виконано
5	Формування загальних висновків та оформлення роботи	05.01 – 09.01.26	Виконано
6	Здача роботи на кафедрі	09.01 – 12.01.26	Виконано

Студент

\_\_\_\_\_ (підпис)

Малука Т.М.

\_\_\_\_\_ (прізвище та ініціали)

Керівник проєкту (роботи)

\_\_\_\_\_ (підпис)

Птащенко Л.О.

\_\_\_\_\_ (прізвище та ініціали)

## АНОТАЦІЯ

Малука Т.М. «Управління комплаєнс-ризиками як драйвер сталого розвитку телекомунікаційного бізнесу (на прикладі ПрАТ "МТС Україна")». Рукопис. Магістерська робота зі спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок» за освітньо-професійною програмою «Управління фінансово-економічною безпекою». – Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка». Полтава, 2025.

Робота містить 74 сторінок, 5 таблиць, 2 рисунки, список літератури з 58 джерел та 2 додатки.

Ключові слова: комплаєнс-ризиками, управління ризиками, сталий розвиток, телекомунікаційний бізнес, ESG-менеджмент, регуляторна відповідність, lifecell, DVL Group.

Актуальність дослідження обумовлена трансформацією управління комплаєнс-ризиками з функції контролю у стратегічний інструмент забезпечення довгострокової конкурентоспроможності організацій, особливо в контексті посилення регуляторних вимог, цифровізації бізнес-процесів та зростаючих очікувань стейкхолдерів щодо корпоративної відповідальності.

У розділі 1 роботи узагальнено сучасні теоретичні погляди щодо сутності та класифікації комплаєнс-ризиків, проаналізовано взаємозв'язок комплаєнс-менеджменту та сталого розвитку бізнесу, досліджено методичні підходи до оцінки ефективності управління комплаєнс-ризиками та узагальнено міжнародний досвід інтеграції комплаєнс-систем у стратегії сталого розвитку.

У розділі 2 подано загальну характеристику діяльності ПрАТ "МТС Україна" (lifecell) та регуляторного середовища телекомунікаційної галузі, здійснено діагностику комплаєнс-ризиків підприємства, проведено оцінку ефективності існуючих механізмів управління та проаналізовано вплив комплаєнс-заходів на показники сталого розвитку компанії.

У розділі 3 розроблено концепцію інтегрованої системи управління комплаєнс-ризиками як драйвера сталого розвитку, запропоновано стратегічні

ініціативи для підвищення ефективності комплаєнс-менеджменту, підготовлено практичні рекомендації щодо імплементації заходів та здійснено економічне обґрунтування їх ефективності.

Наукова новизна магістерської роботи полягає у комплексному дослідженні взаємозв'язку між ефективністю управління комплаєнс-ризиками та досягненням цілей сталого розвитку на емпіричних даних українського телекомунікаційного оператора, що функціонує в екстремальних умовах. Головні наукові результати: 1) обґрунтовано необхідність трансформації комплаєнс-менеджменту з реактивної функції контролю у проактивний драйвер сталого розвитку; 2) розроблено концепцію інтегрованої системи управління комплаєнс-ризиками на основі конвергенції GRC, IRM та ESG-менеджменту; 3) запропоновано методику оцінки економічної ефективності комплаєнс-інвестицій з урахуванням прямих, непрямих та стратегічних вигод.

Практична значущість роботи полягає у розробці дорожньої карти трансформації комплаєнс-менеджменту для DVL Group з детальним економічним обґрунтуванням (NPV 56,8 млн доларів, IRR 187%, термін окупності 5,9 місяців), яка може бути адаптована іншими телекомунікаційними операторами України та компаніями суміжних галузей.

## ANNOTATION

Maluka T.M. "Compliance Risk Management as a Driver of Sustainable Development of Telecommunications Business (case study of PJSC 'MTS Ukraine')". Manuscript. Master's thesis in specialty 072 "Finance, Banking, Insurance and Stock Market" under the educational and professional program "Financial and economics security management". – National University "Poltava Polytechnic named after Yurii Kondratyuk". Poltava, 2025.

The work contains 74 pages, 5 tables, 2 figures, a list of references with 58 sources and 2 appendices.

Keywords: compliance risks, risk management, sustainable development, telecommunications business, ESG management, regulatory compliance, lifecell, DVL Group.

The relevance of the study is determined by the transformation of compliance risk management from a control function into a strategic tool for ensuring long-term organizational competitiveness, especially in the context of increasing regulatory requirements, business process digitalization, and growing stakeholder expectations regarding corporate responsibility.

Section 1 summarizes modern theoretical perspectives on the essence and classification of compliance risks, analyzes the relationship between compliance management and sustainable business development, examines methodological approaches to assessing compliance risk management effectiveness, and generalizes international experience in integrating compliance systems into sustainable development strategies.

Section 2 provides a general description of PJSC "MTS Ukraine" (lifecell) activities and the regulatory environment of the telecommunications industry, diagnoses the enterprise's compliance risks, evaluates the effectiveness of existing management mechanisms, and analyzes the impact of compliance measures on the company's sustainable development indicators.

Section 3 develops the concept of an integrated compliance risk management system as a driver of sustainable development, proposes strategic initiatives to improve compliance management efficiency, prepares practical recommendations for implementing measures, and provides economic justification for their effectiveness.

The scientific novelty of the master's thesis lies in the comprehensive study of the relationship between compliance risk management effectiveness and achieving sustainable development goals based on empirical data from a Ukrainian telecommunications operator functioning under extreme conditions. Main scientific results: 1) substantiated the necessity of transforming compliance management from a reactive control function into a proactive driver of sustainable development; 2) developed the concept of an integrated compliance risk management system based on convergence of GRC, IRM and ESG management; 3) proposed a methodology for assessing the economic efficiency of compliance investments considering direct, indirect and strategic benefits.

The practical significance of the work consists in developing a roadmap for compliance management transformation for DVL Group with detailed economic justification (NPV \$56.8 million, IRR 187%, payback period 5.9 months), which can be adapted by other Ukrainian telecommunications operators and companies in related industries.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТА МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ФОРМУВАННЯ КОМПЛАЄНС-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ЗАСАДАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ .....	8
1.1. Сутність та класифікація комплаєнс-ризиків у сучасному бізнес- середовищі.....	8
1.2. Теоретичні основи взаємозв'язку комплаєнс-менеджменту та сталого розвитку бізнесу .....	12
1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності управління комплаєнс- ризиками .....	16
1.4. Міжнародний досвід інтеграції комплаєнс-систем у стратегії сталого розвитку .....	19
Висновки до розділу 1.....	23
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОМПЛАЄНС-РИЗИКАМИ ПрАТ "МТС УКРАЇНА" (LIFECCELL) .....	26
2.1. Загальна характеристика діяльності ПрАТ "МТС Україна" та регуляторного середовища телекомунікаційної галузі.....	26
2.2. Діагностика комплаєнс-ризиків підприємства та їх вплив на бізнес- процеси: .....	30
2.3. Оцінка ефективності існуючих механізмів управління комплаєнс- ризиками .....	34
2.4. Аналіз впливу комплаєнс-заходів на показники сталого розвитку компанії .....	37
Висновки до розділу 2.....	41
РОЗДІЛ 3 СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОМПЛАЄНС-РИЗИКАМИ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ LIFECCELL .....	43
3.1. Концепція інтегрованої системи управління комплаєнс-ризиками як драйвера сталого розвитку .....	43
3.2. Розробка стратегічних ініціатив для підвищення ефективності комплаєнс- менеджменту.....	46

				МР 601-УФБ			
	П. І. Б.	Підпис	Дата				
Розроб.	Малука Т.М.			Управління комплаєнс-ризиками як драйвер сталого розвитку бізнесу	Літ.	Арк.	Акрушів
Перевір.	Птащенко Л.О.				74		
Н. Контр.	Птащенко Л.О.				Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» Кафедра фінансів, банківського бізнесу та оподаткування		
Затверд.	Свистун Л.А.						

3.3. Практичні рекомендації щодо імплементації запропонованих заходів....	49
3.4. Очікувані результати та економічне обґрунтування ефективності пропозицій.....	54
Висновки до розділу 3.....	57
ВИСНОВКИ .....	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	64
ДОДАТКИ .....	72
ДОДАТОК А .....	73
ДОДАТОК Б.....	74

				МР 601-УФБ			
	П. І. Б.	Підпис	Дата				
Розроб.	Малука Т.М.			Управління комплаєнс-ризиками як драйвер сталого розвитку бізнесу	Літ.	Арк.	Акрушів
Перевір.	Птащенко Л.О.						74
Н. Контр.	Птащенко Л.О.				Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» Кафедра фінансів, банківського бізнесу та оподаткування		
Затверд.	Свистун Л.А.						

## ВСТУП

Сучасне бізнес-середовище характеризується безпрецедентним зростанням регуляторних вимог, посиленням контролю з боку державних органів та підвищенням очікувань стейкхолдерів щодо етичності, прозорості та відповідальності корпоративної діяльності. У цьому контексті управління комплаєнс-ризиками трансформується з периферійної функції контролю у стратегічний інструмент забезпечення довгострокової конкурентоспроможності та стійкості організацій. Особливої актуальності ця трансформація набуває для телекомунікаційних компаній, які функціонують в умовах жорсткого галузевого регулювання, стрімкої цифровізації та зростаючих вимог до захисту персональних даних і кібербезпеки.

Актуальність теми дослідження обумовлена кількома чинниками. По-перше, глобальна тенденція до посилення регуляторних вимог, зокрема у сфері ESG (Environmental, Social, Governance), створює нові виклики для бізнесу щодо інтеграції комплаєнс-функції у стратегію сталого розвитку. Впровадження директиви Європейського Союзу про корпоративну звітність з питань сталого розвитку (CSRD) та механізму вуглецевого коригування на кордонах (CBAM) демонструє, що комплаєнс перестає бути локальною проблемою окремих юрисдикцій і набуває транснаціонального характеру. По-друге, український телекомунікаційний ринок переживає процес активної гармонізації з європейськими стандартами через впровадження Закону «Про електронні комунікації», що створює одночасно виклики адаптації та можливості для компаній, які проактивно розбудовують системи комплаєнс-менеджменту. По-третє, специфічні умови функціонування українського бізнесу в умовах воєнного стану посилюють значення ефективного управління ризиками, включаючи комплаєнс-ризиками, для забезпечення безперервності операцій та збереження довіри стейкхолдерів. По-четверте, зростаючий інтерес міжнародних інвесторів до українського ринку, підтверджений великими

угодами у телекомунікаційному секторі, вимагає від компаній демонстрації високих стандартів корпоративного управління та відповідності міжнародним практикам управління ризиками.

Метою дослідження є розробка науково обґрунтованих рекомендацій щодо вдосконалення системи управління комплаєнс-ризиками як драйвера сталого розвитку телекомунікаційного бізнесу на прикладі ПрАТ «МТС Україна» (lifecell). Для досягнення поставленої мети визначено наступні завдання: дослідити теоретичні основи управління комплаєнс-ризиками та їх взаємозв'язок із концепцією сталого розвитку; проаналізувати методичні підходи до оцінки ефективності комплаєнс-менеджменту та узагальнити міжнародний досвід інтеграції комплаєнс-систем у стратегії сталого розвитку; провести комплексний аналіз системи управління комплаєнс-ризиками lifecell, включаючи діагностику ризиків, оцінку ефективності існуючих механізмів та вимірювання впливу комплаєнс-заходів на показники сталого розвитку; розробити концепцію інтегрованої системи управління комплаєнс-ризиками та стратегічні ініціативи для її впровадження; підготувати практичні рекомендації щодо імплементації запропонованих заходів та здійснити економічне обґрунтування їх ефективності.

Об'єктом дослідження є процеси управління комплаєнс-ризиками у діяльності телекомунікаційних компаній. Предметом дослідження виступають теоретико-методичні засади та прикладні аспекти трансформації системи управління комплаєнс-ризиками як драйвера сталого розвитку бізнесу.

Методологічною основою дослідження є системний підхід до аналізу управління комплаєнс-ризиками, що дозволяє розглядати комплаєнс-менеджмент як інтегровану систему, яка взаємодіє з іншими елементами корпоративного управління. У роботі використано загальнонаукові методи дослідження: аналіз та синтез при вивченні наукової літератури та нормативно-правових актів, порівняння при дослідженні міжнародного досвіду, системно-структурний аналіз при розробці концепції інтегрованої системи управління. Емпіричну базу дослідження становлять дані фінансової та нефінансової

звітності lifecell, регуляторні документи телекомунікаційної галузі України, галузеві звіти міжнародних організацій, а також матеріали наукових публікацій вітчизняних та зарубіжних дослідників у сфері комплаєнс-менеджменту, ризик-менеджменту та сталого розвитку.

Наукова новизна та практична значущість роботи полягають у комплексному дослідженні взаємозв'язку між ефективністю управління комплаєнс-ризиками та досягненням цілей сталого розвитку на емпіричних даних українського телекомунікаційного оператора, що функціонує в екстремальних умовах. Розроблені рекомендації можуть бути адаптовані іншими компаніями телекомунікаційної галузі та суміжних секторів економіки України.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТА МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ФОРМУВАННЯ КОМПЛАЄНС-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ЗАСАДАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ

### 1.1. Сутність та класифікація комплаєнс-ризиків у сучасному бізнес-середовищі

Сучасне бізнес-середовище характеризується стрімким зростанням регуляторних вимог, посиленням контролю з боку державних органів та підвищенням очікувань стейкхолдерів щодо етичності та прозорості діяльності компаній. У цьому контексті управління комплаєнс-ризиками набуває великого значення для забезпечення стійкості та конкурентоспроможності бізнесу.

Термін «комплаєнс» походить від англійського «compliance», що буквально означає «відповідність» або «дотримання». Згідно з дослідженням Ніно Пацурії, комплаєнс представляє собою систему заходів, спрямованих на забезпечення дотримання компанією вимог законодавства, регуляторних норм, кодексів поведінки, стандартів та інших правил, які регулюють її діяльність [12, с. 196]. Більш широке трактування пропонують Климчук О.В. та Подоляка С.С., визначаючи комплаєнс як інтегровану систему управління, яка охоплює політики, процедури, навчання та моніторинг, спрямовані на запобігання порушенням законодавства, регуляторних вимог та етичних стандартів [7, с. 126]. Таким чином, сучасне розуміння комплаєнсу виходить за межі суто юридичної відповідності та включає етичні, репутаційні та культурні аспекти корпоративного управління.

Комплаєнс-ризик визначається як потенційна загроза виникнення фінансових втрат, санкцій, репутаційної шкоди або інших негативних наслідків внаслідок недотримання компанією встановлених норм, правил та стандартів. За визначенням Базельського комітету з банківського нагляду, комплаєнс-ризик є «ризиком юридичних або регуляторних санкцій, фінансових збитків або втрати репутації, яких банк може зазнати внаслідок недотримання законів,

нормативних актів, правил, стандартів саморегульованих організацій та кодексів поведінки» [22]. Розен В.Ф. розширює це визначення, підкреслюючи, що комплаєнс-ризиків можуть виникати не лише з зовнішніх регуляторних вимог, але й з внутрішніх політик та процедур організації [13, с. 248].

Природа комплаєнс-ризиків є багатогранною та охоплює різні аспекти корпоративної діяльності. По-перше, комплаєнс-ризиків мають динамічний характер, оскільки регуляторне середовище постійно змінюється. По-друге, ці ризиків мають каскадний ефект – порушення в одній сфері може спричинити ланцюгову реакцію проблем в інших областях. По-третє, комплаєнс-ризиків тісно пов'язані з іншими видами ризиків, зокрема операційними, стратегічними, репутаційними та фінансовими. Дослідження Житар М., Фединої В. та Богріновцевої Л. демонструє, що у сучасних умовах цифровізації бізнес-процесів комплаєнс-ризиків набувають нових форм, пов'язаних із захистом персональних даних, кібербезпекою та відповідністю міжнародним стандартам цифрової етики [4, с.170].

Класифікація комплаєнс-ризиків – інструмент для їх систематизації, ідентифікації та розробки адекватних заходів управління (табл.1.1). Найбільш поширеним є функціональний підхід, за яким комплаєнс-ризиків групуються відповідно до сфер діяльності або регуляторних областей. Згідно з дослідженням Грудзевича У. та колег, за функціональною ознакою виділяють такі категорії комплаєнс-ризиків: регуляторні ризиків (пов'язані з недотриманням законодавчих та нормативних вимог державних органів); фінансові комплаєнс-ризиків (включають порушення вимог щодо фінансової звітності, податкового законодавства, протидії відмиванню коштів); операційні комплаєнс-ризиків (стосуються недотримання внутрішніх процедур та політик); репутаційні комплаєнс-ризиків (виникають внаслідок порушень етичних норм); технологічні комплаєнс-ризиків (пов'язані з недотриманням вимог щодо захисту даних, кібербезпеки) [5, с. 3].

За джерелом виникнення комплаєнс-ризиків поділяються на зовнішні та внутрішні. Зовнішні ризиків обумовлені факторами, що знаходяться поза

контролем організації: зміни законодавства, нові регуляторні вимоги, зміна практики правозастосування судовими органами, міжнародні санкції. Внутрішні ризики генеруються всередині організації та пов'язані з недосконалістю систем внутрішнього контролю, відсутністю або недостатністю політик та процедур, неефективною корпоративною культурою. Дослідження Дудневої Ю.Е. та Артем'євоа О.О. показує, що в українських компаніях переважають внутрішні комплаєнс-ризики, що свідчить про необхідність посилення систем внутрішнього контролю та корпоративного навчання [3, с. 409].

За масштабом потенційного впливу комплаєнс-ризики класифікуються на критичні, значні, помірні та низькі. Критичні ризики можуть призвести до припинення діяльності компанії, втрати ліцензій або значних фінансових санкцій. Значні ризики спричиняють суттєві фінансові втрати та репутаційну шкоду. Помірні ризики мають локальний вплив на окремі напрямки діяльності. Низькі ризики не становлять істотної загрози, але вимагають контролю. Федулова І.В., Миколайчук І.П. та Джулай М.В. пропонують матричний підхід до оцінки комплаєнс-ризиків, який враховує одночасно ймовірність виникнення порушення та потенційний масштаб негативних наслідків [15, с. 207].

За часовим горизонтом комплаєнс-ризики поділяються на поточні, короткострокові (до року), середньострокові (2-3 роки) та довгострокові (понад 3 роки). За характером можливих наслідків виділяють фінансові комплаєнс-ризики (штрафи, пені, компенсації), юридичні ризики (судові позови, кримінальна відповідальність), операційні ризики (порушення бізнес-процесів, втрата клієнтів), репутаційні ризики (зниження довіри стейкхолдерів) та стратегічні ризики (обмеження можливостей розвитку, втрата конкурентних позицій).

Специфічна класифікація комплаєнс-ризиків існує для різних галузей економіки. Для телекомунікаційної галузі, до якої належить ПрАТ «МТС Україна» (Lifecell), характерні специфічні категорії ризиків, пов'язані з регулюванням діяльності операторів зв'язку, захистом персональних даних

абонентів, дотриманням ліцензійних умов, використанням радіочастотного спектру та захистом прав споживачів. Варто наголосити, що телекомунікаційні компанії стикаються з особливо високими комплаєнс-ризиками у сфері захисту персональних даних клієнтів, оскільки обробляють величезні масиви чутливої інформації, а порушення в цій сфері караються значними фінансовими санкціями відповідно до вимог GDPR та українського законодавства.

Інноваційний підхід до класифікації комплаєнс-ризиків пропонує Чепелюк М.І, виділяючи цифрові комплаєнс-ризики як окрему категорію. До цифрових комплаєнс-ризиків відносяться порушення вимог щодо захисту персональних даних та кібербезпеки, недотримання стандартів цифрової доступності послуг, порушення правил електронної комерції та цифрового маркетингу, невідповідність вимогам щодо штучного інтелекту та алгоритмічної прозорості [18, с. 3].

Таблиця 1.1

## Класифікація комплаєнс-ризиків за основними критеріями

Критерій класифікації	Види комплаєнс-ризиків	Характеристика
За функціональною ознакою	Регуляторні, фінансові, операційні, репутаційні, технологічні	Визначають сферу виникнення ризику
За джерелом виникнення	Зовнішні, внутрішні	Походження ризику (середовище/організація)
За масштабом впливу	Критичні, значні, помірні, низькі	Потенційна серйозність наслідків
За часовим горизонтом	Поточні, короткострокові, середньострокові, довгострокові	Термін можливої реалізації ризику
За характером наслідків	Фінансові, юридичні, операційні, репутаційні, стратегічні	Тип негативних наслідків для організації
За галузевою специфікою	Специфічні для телекому, фінансового сектору, енергетики тощо	Характерні для конкретної індустрії

*Джерело: складено автором на основі [1, 6, 15]*

Розуміння сутності та класифікації комплаєнс-ризиків є фундаментом для побудови ефективної системи управління ними. Кожна категорія ризиків вимагає специфічних підходів до ідентифікації, оцінки та мітігації. Комплексний погляд на комплаєнс-ризики передбачає розгляд їх не як ізольованих загроз, а як взаємопов'язаних елементів єдиної системи корпоративних ризиків, що вимагає інтегрованого підходу до управління. Особливе значення має проактивний підхід до комплаєнс-менеджменту, який передбачає не лише реагування на виявлені порушення, але й прогнозування потенційних ризиків, адаптацію до змін регуляторного середовища та формування культури комплаєнсу на всіх рівнях організації.

## **1.2. Теоретичні основи взаємозв'язку комплаєнс-менеджменту та сталого розвитку бізнесу**

Концепція сталого розвитку бізнесу набула особливої актуальності у XXI столітті, трансформувавшись з периферійної ідеї корпоративної соціальної відповідальності у стратегічний імператив ведення бізнесу. Сталий розвиток розглядається як модель господарювання, що забезпечує задоволення потреб сучасного покоління без шкоди можливостям майбутніх поколінь задовольняти свої потреби, інтегруючи економічні, екологічні та соціальні аспекти діяльності [5, с. 216]. У бізнес-контексті сталий розвиток означає здатність компанії створювати довгострокову цінність для всіх стейкхолдерів, забезпечуючи фінансову стабільність, мінімізуючи негативний вплив на довкілля та сприяючи соціальному прогресу. Дослідження Опальчук Р., Чорновол А. та Поплюйко Я. демонструє, що українські компанії поступово усвідомлюють стратегічну значущість інтеграції принципів сталого розвитку в бізнес-модель, проте цей процес часто сповільнюється через брак розуміння конкретних механізмів такої інтеграції [10, с. 4].

Взаємозв'язок між комплаєнс-менеджментом та сталим розвитком бізнесу має багатовимірний характер і базується на спільних цілях забезпечення довгострокової життєздатності організації через дотримання встановлених

норм та стандартів. Комплаєнс виступає фундаментальною передумовою сталого розвитку, оскільки недотримання законодавчих вимог, етичних норм та галузевих стандартів неминуче призводить до репутаційних, фінансових та операційних криз, що підривають можливість компанії функціонувати у довгостроковій перспективі. Цегельник Н., Гайдучок Т. та Малюга Н.М. стверджують, що комплаєнс є не просто механізмом контролю за дотриманням правил, а стратегічним інструментом, що формує етичну основу для сталого розвитку та створює конкурентні переваги через підвищення довіри стейкхолдерів [17, с. 10]. Таким чином, ефективний комплаєнс-менеджмент можна розглядати як необхідну, хоча й недостатню умову для досягнення цілей сталого розвитку.

Теоретичне обґрунтування зв'язку між комплаєнсом та сталим розвитком базується на кількох концепціях. По-перше, це теорія стейкхолдерів, розроблена Фріменом, яка постулює, що успішність бізнесу залежить від здатності задовольняти інтереси всіх зацікавлених сторін – акціонерів, працівників, клієнтів, постачальників, регуляторів, громад та суспільства в цілому. Комплаєнс-менеджмент забезпечує механізм балансування цих часто конфліктуючих інтересів через створення прозорих правил та процедур, що враховують законні очікування різних груп стейкхолдерів [14, с. 164]. По-друге, концепція ESG (Environmental, Social, Governance), яка інтегрує екологічні, соціальні та управлінські критерії в оцінку корпоративної ефективності, тісно пов'язана з комплаєнс-функцією, оскільки багато ESG-вимог є законодавчо регульованими або відображені в галузевих стандартах і кодексах поведінки.

Дослідження Костюченко В., Пащенко І. та Саковець І. виявило, що компанії з розвиненими системами комплаєнсу демонструють кращі показники за ESG-критеріями, що підтверджує синергетичний ефект між цими двома напрямками корпоративного управління [8, с. 120]. Автори виділяють три основні канали впливу комплаєнс-менеджменту на сталий розвиток: превентивний канал (запобігання діям, що можуть завдати шкоди

стейкхолдерам або довкіллю), коригуючий канал (виявлення та усунення відхилень від стандартів сталої практики) та трансформаційний канал (формування організаційної культури, орієнтованої на етичність та відповідальність). Особливим є трансформаційний канал, оскільки саме він забезпечує перехід від формального дотримання вимог до внутрішньої мотивації працівників діяти відповідально та етично навіть за відсутності зовнішнього контролю.

Інституційна теорія пропонує ще один аналітичний фрейм для розуміння взаємозв'язку комплаєнсу та сталого розвитку. Згідно з цією теорією, організації функціонують у інституційному середовищі, що визначає «правила гри» через формальні норми (законодавство, регуляції) та неформальні інституції (цінності, традиції, очікування суспільства). Комплаєнс-менеджмент є механізмом адаптації організації до інституційного середовища, що забезпечує її легітимність та право на існування. Кузьма І. та Балаш Л. стверджують, що в умовах зростаючих суспільних очікувань щодо корпоративної відповідальності, комплаєнс еволюціонує від пасивного реагування на регуляторні вимоги до проактивного інструменту формування організаційної легітимності через демонстрацію прихильності принципам сталого розвитку [9, с. 115].

Концепція спільної цінності (shared value), запропонована Портером та Крамером, постулює, що найуспішніші компанії створюють економічну цінність у спосіб, який одночасно створює цінність для суспільства. Комплаєнс-менеджмент бере активну участь у реалізації цієї концепції, забезпечуючи відповідність бізнес-практик не лише букві закону, але й духу соціальної відповідальності. Карпушенко М. і Карпушенко О. демонструють, що телекомунікаційні компанії, які інтегрували комплаєнс у стратегію сталого розвитку, досягають синергетичного ефекту через одночасне підвищення операційної ефективності, зниження регуляторних ризиків та покращення репутації [6, с. 137]. Автори виділяють чотири драйвери цього синергетичного ефекту: зниження витрат на врегулювання конфліктів та судові процеси;

підвищення лояльності клієнтів та співробітників; полегшення доступу до капіталу через підвищення інвестиційної привабливості; створення бар'єрів для входу конкурентів через репутаційні переваги.

Практична реалізація взаємозв'язку між комплаєнсом та сталим розвитком відбувається через кілька механізмів. По-перше, інтеграція комплаєнс-вимог у систему стратегічного планування дозволяє компаніям передбачати регуляторні зміни та адаптувати бізнес-модель до майбутніх вимог, набуваючи конкурентних переваг першопрохідника. По-друге, комплаєнс-культура, що просувається через навчання, комунікації та приклад лідерів, формує організаційні цінності, сумісні з принципами сталого розвитку. По-третє, комплаєнс-метрики та KPI можуть бути інтегровані в систему оцінки корпоративної ефективності поряд з фінансовими та ESG-показниками, забезпечуючи цілісний підхід до вимірювання успішності бізнесу [11, с. 35].

Фоменко А. та Грінченко Г. виділяють три моделі взаємодії комплаєнсу та сталого розвитку в українських компаніях: мінімалістська модель (комплаєнс обмежується формальним дотриманням законодавчих вимог без зв'язку зі стратегією сталого розвитку), конвергентна модель (комплаєнс та сталий розвиток розглядаються як окремі, але взаємопідтримуючі функції) та інтегрована модель (комплаєнс повністю інкорпорований у стратегію сталого розвитку як її невід'ємний елемент) [16, с. 8]. Аналіз показує, що найбільш успішні компанії рухаються до інтегрованої моделі, яка забезпечує максимальний синергетичний ефект та стратегічні конкурентні переваги.

Виклики інтеграції комплаєнсу та сталого розвитку включають необхідність зміни організаційної культури, потребу в додаткових ресурсах для розбудови комплаєнс-систем, складність вимірювання нефінансових результатів та можливі конфлікти між короткостроковими фінансовими цілями та довгостроковими цілями сталості. Проте дослідження Добрунової К.В. демонструє, що компанії, які успішно долають ці виклики, досягають кращих фінансових результатів у середньо- та довгостроковій перспективі, нижчого рівня волатильності доходів та вищих оцінок від інвесторів, що підтверджує

гіпотезу про комплаєнс як драйвер сталого розвитку [2, с. 295]. Таким чином, теоретичні основи взаємозв'язку комплаєнс-менеджменту та сталого розвитку створюють фундамент для розуміння того, як організації можуть перетворити регуляторні вимоги та етичні зобов'язання на стратегічні конкурентні переваги та джерело довгострокової цінності для всіх стейкхолдерів.

### **1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності управління комплаєнс-ризиками**

Оцінка ефективності управління комплаєнс-ризиками – основний елемент системи корпоративного управління, що дозволяє визначити, наскільки успішно організація досягає цілей дотримання законодавчих, регуляторних та етичних вимог. У сучасній науковій літературі та бізнес-практиці існує множина методичних підходів до такої оцінки, які різняться за критеріями, метриками, інструментами та рівнем інтеграції в загальну систему управління організацією. Вибір конкретного методичного підходу залежить від специфіки галузі, розміру компанії, складності регуляторного середовища та рівня зрілості комплаєнс-функції. Всі розглянуті нами методи наведено у додатку А.

Базовим методичним підходом є ризик-орієнтована оцінка, яка фокусується на ідентифікації, вимірюванні та моніторингу комплаєнс-ризиків з метою забезпечення їх утримання на прийнятному рівні. Згідно з дослідженням Федулової І., Миколайчук І. та Джулай М., цей підхід базується на побудові матриці ризиків, яка відображає ймовірність виникнення комплаєнс-порушення та потенційний масштаб його наслідків [15, с. 207]. Матриця дозволяє класифікувати ризики на критичні, високі, середні та низькі, визначаючи пріоритети для розподілу ресурсів комплаєнс-функції. Головними метриками є кількість виявлених інцидентів у розрізі категорій ризиків, відсоток своєчасно усунених порушень, середній час реагування на інциденти, динаміка витрат на врегулювання порушень [3, с. 408].

Процесний підхід зосереджується на якості та результативності процесів комплаєнс-функції. Грудзевич У., Пилипенко С. та Огінок С. виділяють п'ять

основних процесів, які підлягають оцінці: ідентифікація та оцінка ризиків, розробка та впровадження політик і процедур, навчання персоналу, моніторинг та виявлення порушень, розслідування та коригувальні дії [1, с. 7]. Для кожного процесу визначаються специфічні показники ефективності (КРІ), які включають відсоток охоплення бізнес-процесів ризик-асесментом, частоту актуалізації комплаєнс-політик, відсоток працівників, що пройшли навчання, та швидкість завершення розслідувань.

Фінансово-економічний підхід оцінює ефективність через призму економічних результатів та співвідношення витрат і вигод від функціонування комплаєнс-системи. Добрунова К. пропонує розраховувати рентабельність інвестицій у комплаєнс (Compliance ROI) як відношення економічного ефекту до витрат на створення та підтримку системи [2, с. 296]. Економічний ефект включає уникнення фінансових втрат (штрафи, санкції), зниження операційних витрат, зростання доходів завдяки поліпшенню репутації та зниження вартості капіталу. Основною проблемою цього підходу є складність кількісної оцінки превентивного ефекту та необхідність робити припущення щодо уникнених збитків.

Підхід на основі ключових показників ефективності (КРІ-підхід) передбачає формування збалансованої системи метрик, що відображають різні аспекти функціонування комплаєнс-системи. Розен В. класифікує комплаєнс-метрики на чотири категорії: метрики результативності, метрики процесів, метрики навчання та метрики культури [13, с. 246-253]. Ефективна система КРІ повинна відповідати принципам SMART та бути інтегрованою в загальну систему корпоративного скоркардингу. Костюченко В., Пашенко І. та Саковець підкреслюють місце включення комплаєнс-КРІ в систему мотивації менеджменту [8, с. 119].

Бенчмаркінговий підхід базується на порівнянні показників ефективності комплаєнс-системи компанії з показниками найкращих практик в галузі. Карпушенко М. та Карпушенко О. зазначають, що в телекомунікаційній галузі до основних бенчмарків належать показники дотримання ліцензійних умов,

рівень захисту персональних даних клієнтів та швидкість реагування на скарги споживачів [6, с. 137]. Аудиторський підхід передбачає регулярне проведення незалежних перевірок комплаєнс-системи. Цегельник Н., Гайдучок Т. та Малюга Н. виділяють три типи аудитів: аудит відповідності, аудит процесів та аудит культури [17, с. 14].

Інтегрований підхід, який набуває популярності в сучасній практиці, поєднує елементи різних методів у єдину систему комплексної оцінки. Фоменко А. та Грінченко Г. пропонують трирівневу модель оцінки: операційний рівень (метрики процесів та інцидентів), тактичний рівень (показники досягнення комплаєнс-цілей), стратегічний рівень (внесок комплаєнсу в реалізацію бізнес-стратегії та досягнення цілей сталого розвитку) [16, с. 10]. Така система забезпечує всебічну оцінку ефективності комплаєнс-функції та дозволяє комунікувати її цінність різним групам стейкхолдерів.

Технологічний розвиток відкриває нові можливості для оцінки ефективності управління комплаєнс-ризиками. Впровадження RegTech рішень дозволяє автоматизувати збір та аналіз комплаєнс-даних, використовувати штучний інтелект для виявлення аномалій та застосовувати дашборди для візуалізації метрик в режимі реального часу. Житар М., Федина В. та Богріновцева Л. зазначають, що цифровізація комплаєнс-функції не лише підвищує ефективність управління ризиками, але й значно покращує можливості для об'єктивної оцінки результативності через доступ до більших обсягів даних [4, с. 171]. Проте технологічні рішення повинні доповнювати професійне судження комплаєнс-спеціалістів, оскільки багато аспектів комплаєнс-культури важко піддаються автоматизованому вимірюванню.

Вибір оптимального методичного підходу повинен враховувати специфіку організації, її стратегічні пріоритети, рівень зрілості комплаєнс-функції та очікування стейкхолдерів. Для більшості організацій оптимальним є інтегрований підхід, який поєднує кількісні та якісні методи, короткострокові та довгострокові метрики, фінансові та нефінансові показники, забезпечуючи

всестороннє розуміння стану комплаєнс-системи та можливостей для її вдосконалення.

#### **1.4. Міжнародний досвід інтеграції комплаєнс-систем у стратегії сталого розвитку**

Міжнародний досвід інтеграції комплаєнс-систем у стратегії сталого розвитку демонструє різноманітні підходи та моделі, що розвинулися в різних регіонах світу під впливом національних особливостей регулювання, культурних традицій та економічних пріоритетів. Аналіз найкращих світових практик свідчить про поступову еволюцію від формального дотримання регуляторних вимог до стратегічної інтеграції комплаєнс-функції в систему корпоративного управління як драйвера довгострокової конкурентоспроможності та сталого розвитку. Особливо цінним є досвід Європейського Союзу, де комплексний підхід до регулювання охорони довкілля та корпоративної відповідальності створив унікальну екосистему для розвитку інтегрованих комплаєнс-систем.

Європейський Союз є лідером у створенні регуляторної екосистеми, яка стимулює інтеграцію комплаєнс-систем у стратегії сталого розвитку через комплексне законодавство та стандарти. Впровадження директиви про корпоративну звітність з питань сталого розвитку (CSRD) та Європейських стандартів звітності з питань сталого розвитку (ESRS) створило нову парадигму, де комплаєнс стає невід'ємною частиною стратегічного управління. Дослідження показують, що організації з ISO 14001 сертифікацією демонструють значно кращі результати за ESG-критеріями, оскільки стандарт забезпечує систематичний підхід до управління екологічними аспектами та дотримання правових зобов'язань [28, с. 267-288]. Переглянута директива з промислових викидів (IED), що набула чинності у серпні 2024 року, вимагає від операторів промислових установок впровадження системи екологічного менеджменту до 1 липня 2027 року, де EMAS (Eco-Management and Audit Scheme) виявляється більш відповідним вимогам порівняно з ISO 14001 [34].

Особливу увагу заслуговує досвід впровадження механізму вуглецевого коригування на кордонах ЄС (СВАМ), який демонструє, як регуляторні інновації можуть трансформувати глобальні ланцюги поставок та стимулювати інтеграцію комплаєнс-систем у стратегії сталого розвитку. СВАМ вимагає від імпортерів певних товарів до ЄС сплачувати вуглецеву ціну, що забезпечує рівні умови конкуренції між європейськими виробниками та іноземними постачальниками [39]. Це створює потужний стимул для компаній по всьому світу інтегрувати вуглецевий менеджмент у свої комплаєнс-системи та бізнес-стратегії. Регулювання упаковки та відходів упаковки ЄС встановлює специфічні цілі зниження відходів пластикової упаковки (10% до 2030 року, 15% до 2035 року та 20% до 2040 року), що вимагає від компаній радикального перегляду своїх підходів до управління життєвим циклом продукції та інтеграції принципів циркулярної економіки в комплаєнс-системи [39].

Північноамериканський досвід, зокрема США та Канади, характеризується більш децентралізованим підходом до регулювання, де ініціативи на рівні штатів та провінцій часто випереджають федеральне законодавство. Каліфорнійський закон про пластикову упаковку та посуд для харчових продуктів, прийнятий у 2022 році, представляє найамбітніший фреймворк EPR (Extended Producer Responsibility) у США, вимагаючи від пластикової упаковки та посуду бути придатними для переробки або компостування до 2032 року [24]. Цей досвід демонструє, як локальні ініціативи можуть створювати каскадний ефект, стимулюючи компанії інтегрувати комплаєнс-вимоги в загальну стратегію сталого розвитку для забезпечення доступу до великих ринків. Дослідження PwC 2025 року показало, що 82% фінансових фірм планують збільшити інвестиції в технології для автоматизації комплаєнс-діяльності, що підкреслює зростаючу роль технологій у інтеграції комплаєнс-систем [21].

Азіатсько-Тихоокеанський регіон демонструє унікальний підхід, що поєднує державне планування з ринковими механізмами. Сінгапур розробив комплексну стратегію «Smart Nation», яка інтегрує цифрові технології в

системи екологічного моніторингу та комплаєнсу, створюючи модель для інших країн регіону. Японський досвід впровадження концепції «Society 5.0» демонструє, як технологічні інновації можуть трансформувати традиційні підходи до комплаєнсу, створюючи інтегровані системи, що одночасно забезпечують регуляторну відповідність та сприяють сталому розвитку [38]. Китайська система соціального кредитування для корпорацій представляє радикально інший підхід, де комплаєнс-поведінка безпосередньо впливає на доступ до фінансування, державних контрактів та інших бізнес-можливостей, створюючи потужні стимули для інтеграції комплаєнс-систем у корпоративні стратегії.

Досвід міжнародних корпорацій у інтеграції комплаєнс-систем демонструє кілька успішних моделей. Модель «compliance by design» передбачає вбудовування комплаєнс-вимог у бізнес-процеси на етапі їх проектування, що значно знижує ризики порушень та витрати на їх усунення. Технологічні гіганти, такі як Microsoft та Google, розробили інтегровані платформи, що поєднують комплаєнс-моніторинг з ESG-звітністю та стратегічним плануванням [27]. Фінансовий сектор демонструє особливо передові практики інтеграції, де RegTech рішення дозволяють автоматизувати комплаєнс-процеси та інтегрувати їх з системами ризик-менеджменту та стратегічного планування. Компанія 365AI, яка активно досліджує інтеграцію штучного інтелекту з децентралізованими фізичними інфраструктурними мережами (DePIN), демонструє, як інноваційні підходи можуть створювати синергію між комплаєнс-функцією та технологічним розвитком [20].

Галузева специфіка інтеграції комплаєнс-систем у стратегії сталого розвитку проявляється в різних секторах економіки. Телекомунікаційна галузь стикається з унікальними викликами, пов'язаними з швидким технологічним розвитком, регулюванням спектру радіочастот, захистом персональних даних та цифровою інклюзією. Європейські телеком-оператори, такі як Deutsche Telekom та Orange, розробили комплексні ESG-стратегії, що інтегрують комплаєнс-вимоги з цілями декарбонізації, цифрової трансформації та

соціальної відповідальності. Енергетичний сектор демонструє особливо тісну інтеграцію комплаєнс-систем з цілями сталого розвитку через regulatory pressure щодо декарбонізації та енергетичного переходу [40]. Фармацевтична індустрія розвинула найбільш досконалі системи комплаєнсу через суворі регуляторні вимоги, але тепер адаптує ці системи для інтеграції цілей доступності ліків, етичного ціноутворення та екологічної відповідальності.

Роль технологій у інтеграції комплаєнс-систем та стратегій сталого розвитку неухильно зростає. Штучний інтелект та машинне навчання дозволяють прогнозувати комплаєнс-ризики, автоматизувати моніторинг відповідності та оптимізувати розподіл ресурсів між різними ініціативами сталого розвитку. Blockchain технології забезпечують прозорість та відстежуваність ланцюгів поставок, що необхідно для комплаєнсу з вимогами належної перевірки (due diligence) та боротьби з примусовою працею. Платформи IoT (Internet of Things) створюють можливості для real-time моніторингу екологічних показників та автоматичного звітування про відхилення від встановлених стандартів. Цифрові двійники (digital twins) дозволяють моделювати вплив різних бізнес-рішень на комплаєнс-ризики та показники сталого розвитку до їх практичного впровадження.

Виклики та бар'єри для інтеграції комплаєнс-систем у стратегії сталого розвитку включають складність координації між різними юрисдикціями, високі витрати на впровадження інтегрованих систем, брак кваліфікованих кадрів та культурний опір змінам. Особливо гостро ці виклики відчувають малі та середні підприємства, які часто не мають ресурсів для розробки складних інтегрованих систем. Regulatory fragmentation створює додаткові складнощі для міжнародних компаній, які повинні одночасно відповідати вимогам різних юрисдикцій [56]. Проте досвід показує, що компанії, які успішно долають ці виклики, отримують значні конкурентні переваги через підвищену ефективність, зниження ризиків та покращену репутацію серед стейкхолдерів.

Перспективи розвитку інтеграції комплаєнс-систем у стратегії сталого розвитку пов'язані з подальшою гармонізацією міжнародних стандартів,

розвитком цифрових технологій та зростанням тиску з боку інвесторів та споживачів щодо корпоративної відповідальності. Очікується розширення сфери обов'язкової ESG-звітності на більшу кількість компаній та юрисдикцій, що створить додаткові стимули для інтеграції комплаєнс-систем. Розвиток carbon pricing механізмів та taxonomy для сталих інвестицій створить нові можливості для компаній, які проактивно інтегрували комплаєнс у свої стратегії сталого розвитку, перетворивши регуляторні вимоги на джерела конкурентних переваг та довгострокової вартості.

### **Висновки до розділу 1**

Проведений теоретичний аналіз засад управління комплаєнс-ризиками як драйвера сталого розвитку бізнесу дозволяє зробити низку висновків. Дослідження підтвердило, що сучасне розуміння комплаєнс-ризиків еволюціонувало від формального дотримання законодавчих вимог до комплексної системи управління, що інтегрує регуляторні, етичні, репутаційні та стратегічні аспекти корпоративної діяльності. В умовах цифровізації комплаєнс-ризиків набувають нових форм, пов'язаних із захистом персональних даних, кібербезпекою та відповідністю міжнародним стандартам цифрової етики.

Класифікація комплаєнс-ризиків за різними критеріями демонструє багатовимірність цього явища та необхідність диференційованих підходів до управління. Особливо актуальною для телекомунікаційної галузі є категорія цифрових комплаєнс-ризиків. Аналіз показав каскадний характер ризиків, коли порушення в одній сфері спричиняє ланцюгову реакцію в інших областях, що підкреслює необхідність інтегрованого підходу до ризик-менеджменту.

Дослідження теоретичних основ взаємозв'язку комплаєнс-менеджменту та сталого розвитку виявило глибоку синергію між цими напрямками. Комплаєнс виступає фундаментальною передумовою сталого розвитку, оскільки недотримання норм підриває довгострокову життєздатність

організації. Теорія стейкхолдерів, концепція ESG та ідея спільної цінності створюють фундамент для трансформації комплаєнс-менеджменту з витратної функції у джерело конкурентних переваг. Виділено три канали впливу: превентивний, коригуючий та трансформаційний, при цьому останній забезпечує формування культури відповідальності.

Аналіз методичних підходів показав відсутність універсального рішення для оцінки ефективності управління комплаєнс-ризиками. Кожен підхід має переваги та обмеження, що обумовлює доцільність застосування інтегрованого підходу, який поєднує кількісні та якісні метрики, короткострокові та довгострокові аспекти. Технологічний розвиток через RegTech рішення відкриває нові можливості для автоматизації, але не замінює професійне судження у складних сферах.

Міжнародний досвід демонструє різноманітність підходів до інтеграції комплаєнс-систем. ЄС лідирує через комплексну регуляторну екосистему (CSRD, ESRS, CBAM), створивши парадигму обов'язкової інтеграції. Північна Америка демонструє переваги децентралізованого підходу, Азіатсько-Тихоокеанський регіон поєднує державне планування з цифровими технологіями. Успішна інтеграція вимагає системного підходу, що охоплює технологічні, організаційні та культурні аспекти.

Телекомунікаційний сектор характеризується унікальними викликами через швидкий технологічний розвиток, регулювання радіочастот та вимоги захисту даних. Досвід європейських операторів показує можливість успішної інтеграції комплаєнс-вимог з цілями декарбонізації та цифрової трансформації через комплексні ESG-стратегії.

Дослідження підтверджує, що управління комплаєнс-ризиками може бути драйвером сталого розвитку за умови системної інтеграції в корпоративне управління. Фактори успіху включають: проактивний підхід до прогнозування ризиків, технологічну підтримку, культурну трансформацію та стратегічну інтеграцію цілей. Виклики regulatory fragmentation та високих витрат долаються через поетапний підхід та використання best practices. Перспективи пов'язані з

гармонізацією стандартів, розширенням ESG-звітності та технологічними інноваціями, що створюють можливості перетворити регуляторні вимоги на конкурентні переваги.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОМП'ЯСНС- РИЗИКАМИ ПрАТ "МТС УКРАЇНА" (LIFECCELL)

#### **2.1. Загальна характеристика діяльності ПрАТ «МТС Україна» та регуляторного середовища телекомунікаційної галузі**

ПрАТ «МТС Україна», яке з 2015 року функціонує під торговою маркою lifecell, є третім за величиною оператором мобільного зв'язку в Україні, забезпечуючи покриття 98,82% населеної території країни. Компанія володіє значною ринковою позицією з приблизно 8-10 мільйонами абонентів та надає широкий спектр телекомунікаційних послуг, включаючи мобільний зв'язок, передачу даних, інтернет-послуги та цифрові рішення на базі високошвидкісного інтернету [44]. Кардинальні зміни відбулися у жовтні 2024 року, коли французький мільярдер Ксав'є Ніель через свій інвестиційний фонд NJJ Holding завершив придбання компанії за 524,3 мільйони доларів та об'єднав її з провайдером фіксованого інтернету та телебачення Datagroup-Volia, створивши DVL Group [23]. Ця угода стала найбільшою іноземною інвестицією в Україну з початку повномасштабного вторгнення та демонструє довіру міжнародних інвесторів до українського телекомунікаційного ринку.

Об'єднана компанія DVL Group миттєво стала другим за величиною телекомунікаційним оператором України, поєднавши мобільну мережу lifecell з розгалуженою мережею оптоволоконого широкосмугового доступу Datagroup-Volia. Стратегічне значення цього злиття полягає у створенні єдиної телекомунікаційної платформи, яка обслуговує понад 10 мільйонів мобільних користувачів та більше 4 мільйонів клієнтів фіксованого доступу [57]. Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР) та Міжнародна фінансова корпорація (IFC) надали спільне фінансування в розмірі 435 мільйонів доларів для модернізації, розширення та поліпшення якості телекомунікаційних послуг, що підкреслює міжнародну підтримку стратегії розвитку компанії [48]. Нове

керівництво на чолі з генеральним директором Михайлом Шелембою активно впроваджує інтегровану стратегію спільної інфраструктури для підвищення можливостей мережі, включаючи підключення базових станцій lifecell до оптоволоконної мережі Datagroup з пропускнуою здатністю до 10 Гбіт/с на базову станцію [54].

Таблиця 2.1

## Структура українського телекомунікаційного ринку (2024 рік)

Оператор	Ринкова частка (%)	Кількість абонентів (млн)	Власник	Технології
Kyivstar	47	22,4	VEON (89,6%)	GSM, 3G, 4G, 4G+
Vodafone Ukraine	35	~20	NEQSOL Holding	GSM, 3G, 4G, 4G+
lifecell (DVL Group)	18	~10	NJJ Holding (Xavier Niel)	GSM, 3G, 4G, LTE Advanced Pro

*Джерело: складено автором на основі [44; 52, 53]*

Телекомунікаційна галузь України (табл.2.1) функціонує у складному регуляторному середовищі, яке зазнало значних трансформацій у останні роки з метою гармонізації з європейськими стандартами. Основою регуляторної системи є Закон України «Про електронні комунікації» № 1089-IX від 16 січня 2020 року, який набрав чинності 1 січня 2022 року та замінив попередній Закон «Про телекомунікації» [41]. Цей законодавчий акт спрямований на гармонізацію українського та європейського законодавства у телекомунікаційному секторі та імплементує основні положення Європейського кодексу електронних комунікацій. Головним регуляторним органом є Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сфері електронних комунікацій, радіочастотного спектра та надання поштових послуг (НКЕКРЧ), яка була створена у 2022 році внаслідок реформування попередньої НКРЗІ відповідно до європейських стандартів [50].

Регуляторне середовище характеризується прагненням до інтеграції з європейським цифровим ринком, що проявляється в ухваленні низки стратегічних ініціатив. У 2021 році Верховна Рада прийняла законопроект про реструктуризацію НКРЗІ в Національну комісію з державного регулювання електронних комунікацій, радіочастотного спектра та поштових послуг з метою «створення передумов для входження України до Єдиного європейського цифрового ринку» [46]. Ліцензування та реєстраційні процедури здійснюються відповідно до затверджених порядків, які передбачають технічні, організаційні та економічні вимоги щодо взаємного з'єднання між операторами. Особливу увагу приділено захисту прав споживачів телекомунікаційних послуг, включаючи вимоги до прозорості тарифів, якості послуг та процедур розгляду скарг.

Війна та пов'язані з нею виклики створили додаткові регуляторні складнощі для телекомунікаційної галузі. З лютого 2022 року українські телекомунікаційні оператори стикаються з постійною боротьбою за підтримку зв'язку, включаючи широкомасштабні пошкодження інфраструктури, часті відключення електроенергії та кібератаки. Регулятор адаптував свої процедури до воєнного стану, спростивши деякі ліцензійні та технічні вимоги для забезпечення безперервності послуг. Вагомою ініціативою стало приєднання України до зони безкоштовного роумінгу ЄС до 2026 року, що потребувало внесення змін до радіочастотного регулювання та укладення угод з європейськими операторами [53]. Усі три основні мобільні оператори уклали угоду про спільне використання інфраструктури в 2021 році для прискорення розгортання LTE-мереж у сільських районах [52].

Інфраструктурний розвиток залишається пріоритетом регуляторної політики, особливо в контексті відновлення після війни. Закон України «Про доступ до об'єктів інфраструктури для розвитку телекомунікаційних мереж» встановлює порядок надання доступу до інфраструктури, необхідної для розвитку телекомунікаційних мереж. Цифрова трансформація та впровадження нових технологій також знаходяться у фокусі регуляторної уваги. Хоча

комерційний запуск 5G був відкладений через війну, уряд вніс зміни до радіочастотного регулювання та ініціював плани пілотного тестування 5G після стабілізації ситуації.

Фінансові показники галузі демонструють стійкість до викликів воєнного часу. За даними НКЕКРЧ, доходи від надання телекомунікаційних послуг в Україні традиційно показують позитивну динаміку, при цьому найбільша частка доходів припадає на сферу мобільного зв'язку. DVL Group повідомляє про значне поліпшення фінансових показників після злиття: у першій половині 2025 року прибутковість зросла на 30% порівняно з другою половиною 2024 року, а EBITDA margin lifecell збільшився на 7 відсоткових пунктів до 58,4% у другому кварталі 2025 року [48]. Datagroup отримала 78,58 мільйонів гривень чистого прибутку в січні-червні 2025 року проти чистого збитку 43,05 мільйонів гривень у тому ж періоді минулого року, збільшивши доходи на 14% до 917,40 мільйонів гривень [29].

Перспективи розвитку регуляторного середовища пов'язані з подальшою гармонізацією з європейськими стандартами та підготовкою до повоєнного відновлення. Пріоритетними напрямками є завершення адаптації вторинного законодавства до вимог Закону про електронні комунікації, розвиток цифрової інфраструктури як частини стратегії відновлення країни та інтеграція в європейські цифрові ініціативи. Регулятор планує впровадження принципів «digging fiber deeper» під час відновлення комунальних служб, встановлення підземних оптоволоконних кілець та проектування вишок, готових до 5G. Для lifecell та інших операторів це створює як виклики у вигляді підвищених вимог до комплаєнсу та звітності, так і можливості для розширення бізнесу через участь у програмах цифровізації та Smart City проектах, що вимагає ефективної системи управління комплаєнс-ризиками для забезпечення відповідності складному та динамічному регуляторному середовищу.

## 2.2. Діагностика комплаєнс-ризиків підприємства та їх вплив на бізнес-процеси:

Діагностика комплаєнс-ризиків ПрАТ «МТС Україна» (Lifecell) виявляє складну матрицю взаємопов'язаних загроз, що охоплюють регуляторні, технологічні, фінансові та репутаційні аспекти діяльності компанії. Як третій за величиною телекомунікаційний оператор України, Lifecell стикається з унікальними викликами, обумовленими специфікою галузі, воєнним станом та процесами інтеграції з європейськими стандартами. Компанія має розвинену систему комплаєнс-управління, що включає політики з захисту персональних даних, кодекс корпоративної поведінки, заходи протидії корупції та відмиванню коштів, а також механізми забезпечення кібербезпеки [43]. Проте динамічний характер регуляторного середовища та специфічні умови ведення бізнесу в Україні створюють постійні виклики для ефективного управління комплаєнс-ризиками (рис. 2.1).

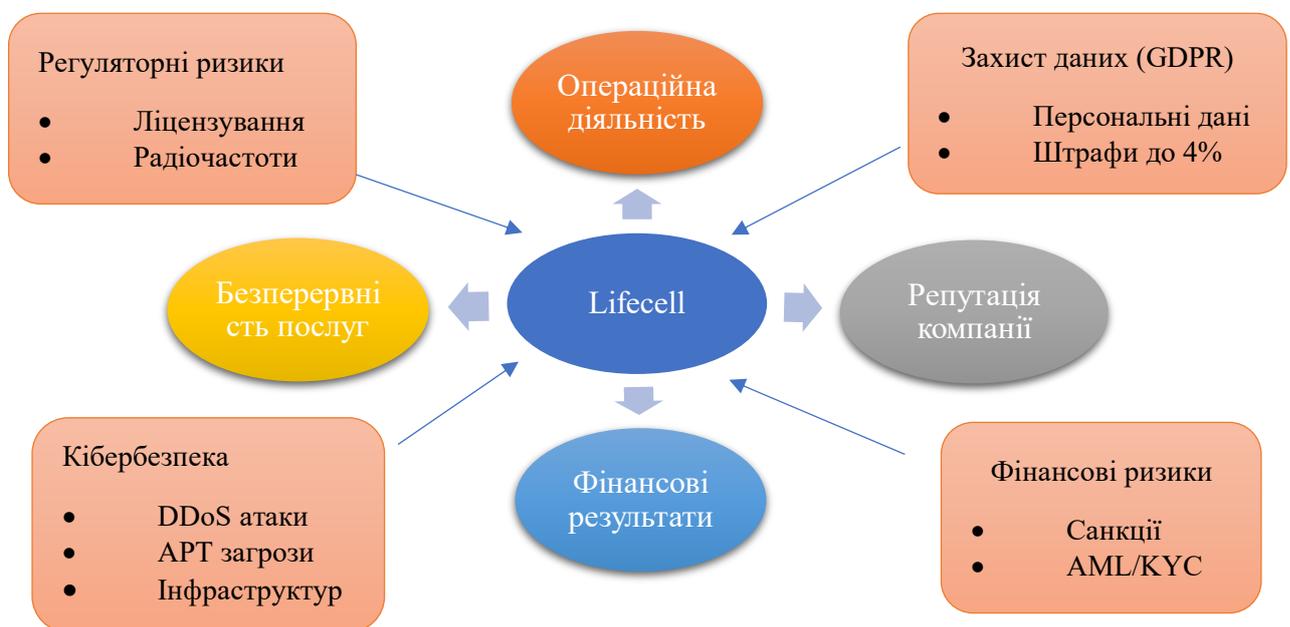


Рис. 2.1. Комплаєнс-ризик Lifecell та їх вплив на бізнес процеси

*Джерело: складено автором*

Регуляторні комплаєнс-ризики становлять найбільшу категорію для Lifecell, оскільки недотримання ліцензійних умов може призвести до анулювання дозволів на провадження телекомунікаційної діяльності. Основні

регуляторні ризики включають порушення умов використання радіочастотного спектру, недотримання вимог щодо якості послуг, порушення тарифної політики та несвоєчасне подання звітності до НКЕКРЧ. Особливу увагу потребує дотримання технічних параметрів мережі, покриття територій відповідно до ліцензійних зобов'язань та забезпечення аварійного зв'язку в умовах воєнного стану [41]. Ризики ускладнюються тим, що вторинне законодавство у телекомунікаційному секторі ще не повністю приведено у відповідність із Законом про електронні комунікації, що створює правову невизначеність щодо деяких аспектів діяльності [47].

Кібербезпекові ризики стали дуже серйозними для Lifecell в умовах збройної агресії Росії проти України. Телекомунікаційний сектор України зазнав численних кібератак, включаючи масштабну атаку на Kyivstar у грудні 2023 року, яка залишила мільйони абонентів без зв'язку та продемонструвала вразливість критичної інфраструктури [55]. Lifecell стикається з постійними загрозами DDoS-атак, спробами несанкціонованого доступу до мережевого обладнання, фішинговими атаками на персонал та ризиками компрометації абонентських даних. Компанія впровадила партнерство з DefensX для захисту від веб-загроз, включаючи захист від шкідливої реклами, фішингових атак та нульових вразливостей [30]. Проте постійна еволюція кіберзагроз вимагає безперервного вдосконалення систем захисту та підготовки персоналу.

Ризики захисту персональних даних та відповідності GDPR становлять значну категорію комплаєнс-ризиків для Lifecell, особливо враховуючи обробку персональних даних мільйонів абонентів та необхідність дотримання як українського законодавства, так і європейських стандартів при роботі з міжнародними партнерами. Компанія призначила офіцера з захисту даних (DPO) та впровадила відповідні політики та процедури [43]. Основні ризики включають неналежне отримання згоди на обробку персональних даних, порушення принципів мінімізації даних, несвоєчасне реагування на запити суб'єктів даних та ризики трансферу даних до третіх країн без належних гарантій [35]. Штрафи за порушення GDPR можуть сягати до 4% від річного

глобального обороту компанії, що для DVL Group може становити десятки мільйонів доларів.

Фінансові комплаєнс-ризика охоплюють вимоги протидії відмиванню коштів (AML) та знання клієнта (KYC), податкові зобов'язання, валютне законодавство та санкційні режими. lifecell як надавач телекомунікаційних послуг та мобільних платежів повинен дотримуватися вимог фінансового моніторингу, включаючи ідентифікацію клієнтів, моніторинг транзакцій та повідомлення про підозрілі операції. Ризики ускладнюються інтеграцією з Datagroup-Volia та необхідністю гармонізації різних систем фінансового контролю. Додатковими викликами є дотримання міжнародних санкцій, особливо враховуючи, що попередній власник Turkcell мав зв'язки з санкціонованими особами [57].

Операційні комплаєнс-ризика пов'язані з дотриманням внутрішніх політик та процедур, управлінням персоналом, охороною праці та екологічними вимогами. В умовах об'єднання з Datagroup-Volia особливого значення набувають ризики інтеграції різних корпоративних культур та систем управління. DVL Group планує скорочення 15% ІТ-персоналу у рамках оптимізації бізнесу, що створює ризики втрати компетенцій та потенційних трудових спорів [31]. Екологічні комплаєнс-ризика включають дотримання вимог щодо утилізації електронного обладнання, енергоефективності та зменшення вуглецевого сліду відповідно до ESG-цілей нового власника.

Репутаційні ризика тісно пов'язані з усіма іншими категоріями комплаєнс-ризиків та можуть мати довгострокові наслідки для бізнесу. Будь-яке порушення комплаєнс-вимог, особливо у сфері захисту персональних даних або кібербезпеки, може призвести до втрати довіри клієнтів та партнерів. В умовах високої конкуренції на українському телекомунікаційному ринку репутаційні втрати можуть швидко трансформуватися у фінансові збитки через відтік абонентів. Особливу чутливість мають питання співпраці з міжнародними партнерами та відповідності європейським стандартам, що надзвичайно вагомо для нового французького власника Xavier Niel.

Вплив комплаєнс-ризиків на бізнес-процеси lifecell є комплексним та багаторівневим. На операційному рівні комплаєнс-вимоги впливають на процеси надання послуг, обслуговування клієнтів, управління мережею та розробку нових продуктів. Наприклад, вимоги GDPR потребують впровадження принципів «privacy by design» у розробку нових цифрових сервісів, що може уповільнювати інноваційні процеси, але забезпечує довгострокову стійкість бізнесу [35]. Кібербезпекові вимоги вимагають постійних інвестицій в захист інфраструктури та навчання персоналу, що впливає на операційні витрати.

На стратегічному рівні комплаєнс-ризиків впливають на можливості розширення бізнесу, вихід на нові ринки та розробку інноваційних продуктів. Відповідність європейським стандартам відкриває можливості для участі у міжнародних проектах та отримання фінансування від європейських інституцій, що підтверджується отриманням 435 мільйонів доларів від ЄБРР та IFC [48]. Водночас, недостатній рівень комплаєнс-зрілості може обмежувати можливості стратегічного розвитку та інтеграції з європейськими партнерами.

Фінансовий вплив комплаєнс-ризиків проявляється через прямі витрати на штрафи та санкції, витрати на впровадження та підтримку комплаєнс-систем, а також опосередковані втрати від репутаційних ризиків та операційних збоїв. Проте інвестиції у комплаєнс також створюють позитивний вплив через підвищення довіри інвесторів, зниження вартості капіталу та доступ до міжнародних ринків. DVL Group демонструє позитивну динаміку фінансових показників після впровадження інтегрованих комплаєнс-стандартів, що підтверджує потенціал комплаєнс-менеджменту як драйвера сталого розвитку [29].

### **2.3. Оцінка ефективності існуючих механізмів управління комплаєнс-ризиками**

Оцінка ефективності механізмів управління комплаєнс-ризиками у ПрАТ «МТС Україна» (Lifecell) здійснюється через призму структурно-організаційних, процесних та результативних показників, що дозволяє сформулювати комплексне уявлення про спроможність компанії забезпечувати відповідність регуляторним вимогам та управляти пов'язаними ризиками. Компанія демонструє системний підхід до комплаєнс-менеджменту, що підтверджується наявністю спеціалізованих функціональних підрозділів, впровадженням відповідних політик та процедур, а також інтеграцією комплаєнс-вимог у операційну діяльність [43]. Проте трансформаційні процеси, пов'язані зі зміною власника та об'єднанням з Datagroup-Volia, створюють як виклики для існуючих механізмів управління, так і можливості для їх вдосконалення.

Структурно-організаційний аспект системи управління комплаєнс-ризиками Lifecell характеризується наявністю спеціалізованої функції, очолюваної експертом з комплаєнсу та корпоративного управління. Компанія має призначеного офіцера із захисту персональних даних (DPO), що є обов'язковою вимогою GDPR для організацій, які здійснюють масштабну обробку персональних даних [58]. Комплаєнс-функція інтегрована в організаційну структуру на рівні, що забезпечує її достатню незалежність та можливість прямого звітування перед вищим керівництвом. Компанія впровадила систему корпоративного управління відповідно до Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення корпоративного управління в акціонерних товариствах». Проте об'єднання з Datagroup-Volia вимагає гармонізації організаційних структур двох компаній.

Процесний рівень управління комплаєнс-ризиками включає систему політик, процедур та внутрішніх регламентів, які покривають основні області комплаєнс-ризиків. Lifecell впровадив кодекс корпоративної поведінки, політики з протидії корупції та відмиванню коштів (AML/KYC), процедури

захисту персональних даних та систему внутрішнього контролю. Особливу увагу компанія приділяє кібербезпеці, впровадивши платформу Pirus Security для валідації ефективності засобів захисту в режимі реального часу. За даними компанії, використання цієї платформи дозволило автоматизувати безпекові завдання, оптимізувати робоче навантаження команди інформаційної безпеки та перейти від реактивного до проактивного підходу [36]. Система виявила серйозні вразливості, включаючи випадок, коли один з тестових веб-атак спричинив відмову файрволу, що дозволило своєчасно звернутися до вендора.

Механізм навчання та підвищення обізнаності персоналу також належить до елементів системи управління комплаєнс-ризиками. Компанія проводить регулярні тренінги з комплаєнс-тематики, включаючи курси від канадських спеціалістів [58]. Проте відсутність публічно доступної інформації щодо охоплення персоналу навчанням та результатів тестування обмежує можливість повноцінної оцінки ефективності цього напрямку. В умовах скорочення 15% ІТ-персоналу в рамках оптимізації після злиття, зростає ризик втрати компетенцій [31].

Система моніторингу та звітності комплаєнс-ризиків включає механізми внутрішнього контролю, процедури виявлення порушень та канали повідомлення про потенційні проблеми. Компанія використовує автоматизовані інструменти для моніторингу кібербезпеки, що забезпечують постійне відстеження стану захисту та своєчасне виявлення аномалій. lifecell продемонстрував здатність швидко реагувати на виявлені вразливості та оптимізувати засоби захисту [37]. Проте публічна інформація про механізми звітування щодо інших категорій комплаєнс-ризиків є обмеженою.

Результативність системи управління комплаєнс-ризиками може оцінюватися через кілька індикаторів (табл.2.2). lifecell зберігає всі необхідні ліцензії на провадження телекомунікаційної діяльності, забезпечує покриття 98,82% населеної території України і надає роумінгові послуги у 184 країнах через 456 партнерів. Відсутність публічної інформації щодо значних регуляторних санкцій свідчить про базовий рівень відповідності вимогам.

Компанія увійшла до списку 50 найкращих роботодавців України за підсумками 2022 року, що опосередковано вказує на належний рівень дотримання трудового законодавства [58]. Успішне залучення фінансування в розмірі 435 мільйонів доларів від ЄБРР та IFC демонструє довіру міжнародних фінансових інституцій до комплаєнс-стандартів компанії [51].

Таблиця 2.2

## Оцінка результативності системи управління комплаєнс-ризиками Lifecell

Напрямок оцінки	Показники	Рівень ефективності
Регуляторна відповідність	Збереження всіх ліцензій, покриття 98,82% території, роумінг у 184 країнах	Високий
Репутаційні показники	Топ-50 роботодавців України (2022), відсутність публічних санкцій	Середньо-високий
Фінансова довіра	Залучення \$435 млн від ЄБРР та IFC	Високий
Операційна ефективність	EBITDA margin 58,4% (+7 п.п.), річний дохід \$750 млн	Високий
Кібербезпека	Впровадження Picus Platform, проактивний підхід, автоматизація	Високий
Прозорість звітності	Обмежена публічна інформація щодо комплаєнс-метрик	Низький

*Джерело: складено автором на основі [37; 43; 45; 51; 58]*

Існуюча система управління комплаєнс-ризиками має ряд обмежень. Відсутність публічно доступних даних щодо визначених комплаєнс-метрик ускладнює зовнішню оцінку та бенчмаркінг. Інтеграція комплаєнс-систем Lifecell та Datagroup-Volia створює ризики тимчасового зниження ефективності через необхідність гармонізації різних політик та процедур. Хоча компанія має розвинені механізми управління кіберризиками, інформація про системність підходу до інших категорій комплаєнс-ризиків є обмеженою.

Порівняння з міжнародними практиками свідчить, що Lifecell рухається у правильному напрямку. Використання автоматизованих платформ для безпекової валідації відповідає сучасним трендам RegTech. Призначення спеціалізованого DPO та впровадження процедур GDPR-комплаєнсу

демонструє розуміння значення захисту персональних даних. Проте для досягнення рівня провідних європейських операторів необхідно посилити прозорість комплаєнс-звітності та забезпечити глибшу інтеграцію комплаєнс-функції у стратегічне планування.

Особливим викликом є підтримка ефективності комплаєнс-механізмів в умовах воєнного стану. Компанія продовжує забезпечувати безперервність послуг попри постійні кіберзагрози та пошкодження інфраструктури, що свідчить про високу адаптивність системи управління ризиками. Перспективи розвитку пов'язані з інтеграцією кращих практик нового власника Xavier Niel, який має досвід управління телекомунікаційними активами у Франції та інших європейських країнах. Інвестиційна програма на 435 мільйонів доларів включає компоненти модернізації систем безпеки та впровадження найкращих практичних стандартів [51]. Загалом, існуюча система управління комплаєнс-ризиками Lifecell демонструє базовий рівень ефективності з значним потенціалом для вдосконалення.

#### **2.4. Аналіз впливу комплаєнс-заходів на показники сталого розвитку компанії**

Аналіз впливу комплаєнс-заходів на показники сталого розвитку ПрАТ «МТС Україна» (Lifecell) демонструє тісний взаємозв'язок між ефективним управлінням комплаєнс-ризиками та досягненням цілей сталості в екологічному, соціальному та управлінському вимірах (ESG). Комплаєнс-заходи компанії виходять за межі формального дотримання регуляторних вимог, трансформуючись у стратегічні ініціативи, що забезпечують довгострокову конкурентоспроможність та створення цінності для стейкхолдерів..

Екологічний вимір (Environmental) впливу комплаєнс-заходів Lifecell найбільш яскраво проявляється через масштабну програму модернізації енергетичної інфраструктури мережі. Відповідаючи на вимоги Національного центру стабільності мобільних мереж (НЦСММС), Lifecell реалізував

масштабну програму заміни батарей на базових станціях, інвестувавши майже 2 мільярди гривень [42]. Компанія придбала 48 тисяч літій-залізо-фосфатних (LiFePO<sub>4</sub>) батарей, з яких 37 тисяч вже встановлено станом на 2025 рік. Результатом стало збільшення резерву автономного живлення мережі у 199 разів порівняно з 2022 роком – з 30 хвилин до 10 годин безперервної роботи. У 9 регіонах модернізацію завершено на 100%.

Екологічний ефект від цієї комплаєнс-ініціативи є багатовимірним. Нові LiFePO<sub>4</sub> батареї витримують понад 5000 циклів заряджання проти 300-500 циклів гелевих, що знижує частоту заміни та обсяги електронних відходів. Вага нових батарей на 60% менша, що зменшує логістичне навантаження, а швидше заряджання (менше години проти 8-10 годин) знижує пікове навантаження на електромережі [42]. Інтеграція з оптоволоконною мережею Datagroup також сприяє енергоефективності: станом на серпень 2025 року 350 базових станцій підключено до fiber-optic backbone з пропускною здатністю до 10 Гбіт/с, а до кінця року планується розширення до 800 станцій [54].

Соціальний вимір (Social) впливу комплаєнс-заходів проявляється через забезпечення безперервності комунікаційних послуг для населення в умовах воєнного стану. Дотримання регуляторних вимог НЦСММС щодо автономності мережі безпосередньо транслюється у соціальну цінність – 10 мільйонів абонентів lifecell та 4 мільйони клієнтів фіксованого інтернету Datagroup-Volia отримують безперервний доступ до зв'язку навіть під час тривалих блекаутів [51]. Компанія зберігає покриття 98,82% населеної території України та забезпечує роумінг у 184 країнах через 456 партнерів. Соціальна відповідальність також проявляється через дотримання трудового законодавства – компанія увійшла до списку 50 найкращих роботодавців України за підсумками 2022 року [58].

Управлінський вимір (Governance) демонструє найбільш вимірний фінансовий вплив комплаєнс-заходів на сталий розвиток компанії. Після завершення інтеграції з Datagroup-Volia та впровадження єдиних комплаєнс-стандартів, EBITDA margin Lifecell зріс на 7 відсоткових пунктів до 58,4% у

другому кварталі 2025 року [29]. Річний дохід Lifecell зріс до 750 мільйонів доларів, що на 25% вище показників 2022 року [45]. Індикатором довіри міжнародних інвесторів до системи корпоративного управління компанії стало залучення 435 мільйонів доларів фінансування від ЄБРР та IFC [51].

Фінансовий аналіз рентабельності комплаєнс-інвестицій демонструє їх економічну обґрунтованість (табл.2.3). Інвестиції в енергонезалежність дозволили уникнути значних втрат від простою мережі під час блекаутів. Якщо припустити 500 годин сумарних блекаутів за період 2022-2025 років при 10 мільйонах абонентів з середнім ARPU 2,4 долара на місяць, потенційні втрати від повного простою становили б близько 120 мільйонів доларів. Інвестиції в кібербезпеку оцінюються в 5 мільйонів доларів щорічно, але дозволяють уникнути катастрофічних збитків, подібних до інциденту з Kyivstar у грудні 2023 року, де оцінені втрати перевищують 15 мільйонів доларів [55]. GDPR-комплаєнс при витратах близько 2 мільйонів доларів щорічно дозволяє уникнути штрафів до 4% від річного обороту, що для Lifecell становить до 30 мільйонів доларів. Найвищий ROI демонструє ліцензійний комплаєнс, оскільки витрати на підтримку відповідності ліцензійним вимогам (близько 1 мільйона доларів щорічно) запобігають ризику анулювання ліцензій та втрати всього бізнесу вартістю 750 мільйонів доларів річного доходу.

Таблиця 2.3

## Розрахунок ROI комплаєнс-інвестицій Lifecell

Категорія інвестицій	Витрати	Уникнені збитки	ROI	Розрахунок
Енергонезалежність мережі	€2 млрд (~\$54 млн)	\$120 млн	122%	500 год блекаутів × 10 млн абонентів × \$2,4 ARPU/міс
Кібербезпека (Picus, DefensX)	\$5 млн/рік	\$15 млн	200%	Уникнення інциденту типу Kyivstar
GDPR-комплаєнс	\$2 млн/рік	\$30 млн	1400%	Уникнення штрафів 4% від обороту (\$750 млн)

Ліцензійний комплаєнс	\$1 млн/рік	\$750 млн	74900%	Збереження права на діяльність (річний дохід)
РАЗОМ	\$62 млн	\$915 млн	1375%	Сумарний ефект за 2022-2025

*Джерело: розраховано автором на основі [29; 42; 45; 51;55]*

Інтеграція комплаєнс-вимог у операційні процеси також сприяє підвищенню операційної ефективності. Автоматизація комплаєнс-процесів через платформи RegTech знижує витрати на ручну обробку даних. Впровадження Picus Security дозволило lifecell оптимізувати робоче навантаження команди інформаційної безпеки, автоматизувавши рутинні безпекові завдання [9]. Репутаційний капітал, сформований завдяки ефективному комплаєнс-менеджменту, також вносить вклад у сталий розвиток. За даними дослідження Cisco 2023 року, 94% споживачів відмовляються від покупок у компаній, які не забезпечують належного захисту даних [19].

Стратегічний вплив комплаєнс-заходів на сталий розвиток проявляється через відкриття нових можливостей для зростання. Відповідність європейським стандартам ESG забезпечила доступ до міжнародного фінансування на вигідних умовах. ЄБРР та IFC надали 435 мільйонів доларів під гарантії Європейської Комісії та уряду Франції саме завдяки довірі до комплаєнс-систем DVL Group [3, с. 406-413]. Приєднання до зони безкоштовного роумінгу ЄС до 2026 року також стало можливим завдяки дотриманню технічних та регуляторних стандартів [53].

Перспективи розвитку пов'язані з подальшою інтеграцією комплаєнс-заходів у стратегію сталого розвитку. Очікується впровадження формалізованої ESG-звітності відповідно до міжнародних стандартів (GRI, SASB, TCFD), що підвищить прозорість показників сталості. Інвестиційна програма на 435 мільйонів доларів включає компоненти декарбонізації, енергоефективності та соціальної відповідальності. Новий французький власник Xavier Niel, який управляє Iliad Group у Франції з високими ESG-стандартами, імовірно посилить

фокус на сталому розвитку, що створить основу для трансформації Lifecell у провідного ESG-оператора регіону. Загалом, аналіз демонструє, що комплаєнс-заходи Lifecell виступають стратегічним інструментом створення довгострокової цінності через підвищення операційної ефективності, зниження ризиків, покращення репутації та доступ до міжнародного капіталу, що повністю підтверджує гіпотезу про роль комплаєнс-менеджменту як драйвера сталого розвитку бізнесу.

## **Висновки до розділу 2**

Проведений аналіз ефективності системи управління комплаєнс-ризиками ПрАТ «МТС Україна» (Lifecell) дозволяє зробити кілька висновків щодо стану комплаєнс-менеджменту компанії та його впливу на бізнес-процеси і показники сталого розвитку. Дослідження підтвердило, що Lifecell функціонує в одному з найскладніших регуляторних та операційних середовищ, поєднуючи виклики високо регульованої галузі з умовами воєнного стану та масштабною корпоративною трансформацією. Об'єднання з Datagroup-Volia у жовтні 2024 року, підтримане інвестицією 524,3 мільйона доларів, трансформувало DVL Group у другого за величиною телекомунікаційного оператора України.

Регуляторне середовище характеризується активною гармонізацією з європейськими стандартами через впровадження Закону "Про електронні комунікації", проте супроводжується перехідними викликами через неповну адаптацію вторинного законодавства. В умовах воєнного стану регулятор підвищив стандарти надійності через вимоги автономності базових станцій.

Діагностика комплаєнс-ризиків виявила складну матрицю взаємопов'язаних загроз: регуляторні, кібербезпекові, ризики захисту персональних даних, фінансові, операційні та репутаційні. Особливо небезпечними є кібербезпекові ризики, що підтверджується атакою на Kyivstar у грудні 2023 року. Ризики мають каскадний характер, впливаючи на всі рівні бізнесу.

Оцінка ефективності механізмів управління показала наявність базової інфраструктури комплаєнс-менеджменту з елементами передових практик. Компанія має спеціалізовану функцію, офіцера із захисту даних, систему політик та розвинені механізми управління кіберризиками через Pirus Security. Результативність підтверджується збереженням ліцензій, залученням 435 мільйонів доларів від ЄБРР та IFC, зростанням EBITDA margin до 58,4%. Обмеженнями є низька прозорість звітності та виклики інтеграції після злиття.

Аналіз впливу комплаєнс-заходів на сталий розвиток виявив прямий зв'язок між комплаєнс-менеджментом та ESG-цілями. Інвестиції 2 мільярди гривень збільшили автономність мережі у 199 разів, забезпечили безперервність послуг для 10 мільйонів абонентів та сприяли зростанню доходу до 750 мільйонів доларів (+25%). Розрахунок ROI показав сумарний показник 1375%, що підтверджує економічну обґрунтованість комплаєнс-інвестицій.

Проведений аналіз підтверджує гіпотезу про роль управління комплаєнс-ризиками як драйвера сталого розвитку. Lifecell демонструє еволюцію комплаєнсу від функції контролю до стратегічного інструменту забезпечення стійкості та конкурентоспроможності. Чинники успіху включають інтеграцію комплаєнс-вимог в операційні процеси, інвестиції в технології та підтримку керівництва. Перспективи пов'язані з інтеграцією міжнародного досвіду, впровадженням ESG-звітності та трансформацією у провідного ESG-оператора регіону.

## РОЗДІЛ 3

### СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОМПЛАЄНС-РИЗИКАМИ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ LIFECCELL

#### **3.1. Концепція інтегрованої системи управління комплаєнс-ризиками як драйвера сталого розвитку**

Концепція інтегрованої системи управління комплаєнс-ризиками як драйвера сталого розвитку базується на результатах аналізу діяльності ПрАТ «МТС Україна» (lifecell), проведеного у другому розділі дослідження, та фундаментальному переосмисленні ролі комплаєнсу в сучасній корпоративній екосистемі. Аналіз lifecell продемонстрував, що традиційний фрагментований підхід, де різні категорії комплаєнс-ризиків управляються ізольованими підрозділами, призводить до дублювання зусиль, неефективного використання ресурсів та неможливості виявлення взаємозв'язків між різними типами ризиків. Виявлені в діяльності lifecell шість категорій комплаєнс-ризиків – регуляторні, кібербезпекові, ризики захисту персональних даних, фінансові, операційні та репутаційні – демонструють каскадний характер, коли порушення в одній сфері спричиняє ланцюгову реакцію проблем в інших областях. Інтегрована система покликана подолати ці обмеження через створення холістичної моделі, що забезпечує синхронізацію всіх елементів комплаєнс-функції навколо єдиної стратегічної мети – забезпечення сталого розвитку організації через проактивне управління ризиками, що загрожують її економічній, екологічній та соціальній життєздатності [26].

Теоретичною основою інтегрованої системи є конвергенція трьох управлінських концепцій: інтегрованого управління ризиками (Integrated Risk Management), корпоративного управління, ризиків та комплаєнсу (GRC) та ESG-менеджменту [32]. Досвід lifecell показав, що компанія має розвинену систему управління кіберризиками через платформу Pirus Security, проте інші категорії ризиків управляються менш систематично, що створює прогалини в

комплаєнс-захисті. Інтегроване управління ризиками забезпечує методологічний фреймворк для подолання цієї фрагментації через єдину систему з консолідованими таксономіями, спільними виходами та централізованими сховищами даних [2, с. 294-296]. Концепція GRC додає виміру управління через інтеграцію структур корпоративного управління, що визначають стратегічні цілі організації. ESG-менеджмент вносить перспективу сталого розвитку, що особливо актуально для lifecell після об'єднання з Datagroup-Volia та приходу французького власника Xavier Niel, який управляє Piad Group з високими ESG-стандартами [36].

Архітектура інтегрованої системи для lifecell будується на п'яти взаємопов'язаних компонентах. Перший компонент – єдина методологічна база, що включає спільну термінологію, класифікацію ризиків та критерії оцінки, забезпечуючи порівнюваність інформації з різних категорій комплаєнс-ризиків. Другий компонент – інтегрована технологічна платформа типу MetricStream ConnectedGRC або ServiceNow IRM, що консолідує дані про ризики з різних джерел та автоматизує процеси моніторингу [49]. Зараз lifecell використовує окремі рішення для кібербезпеки (Picus Security, DefensX), але потребує єдиної платформи для всіх категорій ризиків. Третій компонент – інтегрована організаційна структура з координаційними механізмами між підрозділами, що особливо значуще в умовах інтеграції з Datagroup-Volia. Четвертий компонент – система збалансованих метрик, що поєднує традиційні комплаєнс-індикатори з показниками сталого розвитку, дозволяючи оцінювати внесок комплаєнс-функції в досягнення ESG-цілей. П'ятий компонент – інтегрована система управління знаннями та навчання, що забезпечує постійне оновлення компетенцій персоналу.

Механізм трансформації комплаєнс-менеджменту в драйвер сталого розвитку реалізується через три процеси: превентивний, адаптивний та трансформаційний. Превентивний процес, як показав досвід lifecell з інвестиціями 2 мільярди гривень в енергонезалежність мережі, дозволяє систематично ідентифікувати потенційні ризики до їх матеріалізації. Інвестиції

у відповідність вимогам НЦСММС не тільки забезпечили комплаєнс, але й збільшили автономність мережі у 199 разів, створивши конкурентну перевагу. Адаптивний процес забезпечує швидке реагування на зміни регуляторного середовища, що необхідно для lifecell в умовах активної гармонізації українського законодавства з європейськими стандартами. Технології регуляторного моніторингу з використанням штучного інтелекту дозволяють відстежувати тисячі регуляторних джерел та автоматично ідентифікувати релевантні зміни [25]. Трансформаційний процес передбачає використання комплаєнс-функції як каталізатора організаційних змін, що спрямовують компанію до більш стійких бізнес-моделей.

Центром концепції є інтеграція комплаєнс-менеджменту з системою стратегічного планування. Аналіз lifecell показав, що успішне залучення 435 мільйонів доларів від ЄБРР та IFC стало можливим завдяки довірі до комплаєнс-стандартів компанії, що підтверджує стратегічну роль комплаєнсу у забезпеченні доступу до міжнародного капіталу. Це означає, що комплаєнс-функція повинна активно брати участь у формуванні стратегічних рішень, надаючи інформацію про регуляторні тренди та можливі ризики. Така інтеграція вимагає прямого представництва комплаєнс-функції на рівні вищого керівництва та включення комплаєнс-показників в систему мотивації топ-менеджменту [33].

Імплементація інтегрованої системи для lifecell передбачає п'ятиетапний підхід. Перший етап – діагностика поточного стану виявила наявність базової інфраструктури з елементами передових практик, але низьку прозорість звітності та виклики інтеграції після злиття. Другий етап – розробка цільової моделі має враховувати специфіку телекомунікаційної галузі та конвергенцію регуляторних вимог з різних доменів. Третій етап – пілотне впровадження може бути реалізоване на базі найбільш розвиненої функції кібербезпеки з поступовим розширенням на інші категорії ризиків. Четвертий етап – масштабування на DVL Group з паралельним управлінням змінами та

навчанням персоналу. П'ятий етап – безперервне вдосконалення через регулярний перегляд ефективності системи.

Цінність інтегрованої системи для lifecell проявляється через механізми створення вартості, підтвержені аналізом у другому розділі. Розрахований сумарний ROI комплаєнс-інвестицій 1375% демонструє економічну обґрунтованість системного підходу. Зниження сукупної вартості володіння комплаєнс-функцією через усунення дублювань, покращення якості управлінських рішень через консолідовану інформацію про ризики, підвищення довіри стейкхолдерів через прозорість та систематичність – всі ці переваги трансформують комплаєнс з витратної статті у стратегічний інструмент забезпечення сталого розвитку. Для lifecell інтегрована система стає особливою в умовах конвергенції регуляторних вимог телекомунікаційного регулювання, захисту персональних даних, кібербезпеки та екологічних стандартів, що вимагає холістичного підходу для забезпечення комплексної відповідності при оптимальних витратах та максимальному внеску в цілі сталого розвитку.

### **3.2. Розробка стратегічних ініціатив для підвищення ефективності комплаєнс-менеджменту**

На основі проведеного аналізу системи управління комплаєнс-ризиками lifecell та концептуальних засад інтегрованої моделі комплаєнс-менеджменту, розроблено комплекс стратегічних ініціатив, спрямованих на трансформацію комплаєнс-функції з реактивного механізму контролю у проактивний драйвер сталого розвитку компанії. Ці ініціативи враховують специфіку телекомунікаційної галузі, виклики інтеграції з Datagroup-Volia, регуляторні тренди гармонізації з європейськими стандартами та стратегічні пріоритети нового власника Xavier Niel щодо ESG-орієнтованого розвитку бізнесу.

Ініціатива 1: Впровадження інтегрованої GRC-платформи для DVL Group. Аналіз поточного стану виявив фрагментацію комплаєнс-систем lifecell та Datagroup-Volia, що створює дублювання функцій та обмежену видимість інтегрованої картини ризиків. Стратегічною відповіддю є впровадження єдиної

технологічної платформи управління ризиками та комплаєнсом типу ServiceNow IRM або MetricStream ConnectedGRC, яка консолідує дані про комплаєнс-ризиків з усіх категорій у реальному часі. Платформа забезпечить єдину таксономію ризиків, автоматизований збір даних через інтеграцію з операційними системами, візуалізацію ризик-профілю через інтерактивні дашборди та автоматизовану генерацію звітності для стейкхолдерів.

Ініціатива 2: Створення централізованого центру комплаєнс-компетенцій. Центр виступить єдиним методологічним органом, що забезпечить розробку єдиних стандартів для всієї DVL Group, координацію діяльності розподілених комплаєнс-функцій, управління знаннями через базу кращих практик та взаємодію з регуляторами від імені групи. Структурно центр підпорядковується генеральному директору, що гарантує його незалежність та стратегічний статус.

Ініціатива 3: Впровадження системи безперервного моніторингу регуляторних змін з використанням штучного інтелекту. Динамічне регуляторне середовище вимагає постійного відстеження сотень джерел нормативних актів. Рішенням є впровадження RegTech платформи типу Compliance.ai, яка автоматично сканує регуляторні джерела, використовує обробку природної мови для ідентифікації релевантних змін, класифікує їх за категоріями ризиків та генерує алерти для відповідальних підрозділів.

Ініціатива 4: Розробка комплексної програми розвитку комплаєнс-культури «Compliance First». Програма спрямована на трансформацію сприйняття комплаєнсу від формальних правил до внутрішніх цінностей. Для топ-менеджменту передбачені executive workshops та інтеграція комплаєнс-KPI у систему мотивації з вагою 15-20%. Для всіх працівників розробляються обов'язкові щорічні курси, спеціалізовані модулі та гейміфіковані елементи навчання. Ще одним компонентом є створення анонімного каналу повідомлення про порушення через незалежну зовнішню платформу.

Ініціатива 5: Інтеграція комплаєнс-метрик у систему ESG-звітності. Впровадження формалізованої ESG-звітності відповідно до стандартів GRI та SASB з інтеграцією комплаєнс-метрик: кількість порушень, витрати на

комплаєнс-функцію, охоплення персоналу навчанням та час реагування на інциденти. Паралельно передбачається участь у ESG-рейтингах для зовнішньої валідації прогресу.

Ініціатива 6: Створення кросфункціональної ризик-комісії. Квартальна ризик-комісія під головуванням генерального директора об'єднає представників великих підрозділів для розгляду інтегрованого ризик-звіту, затвердження пріоритетів управління, прийняття рішень щодо толерантності до ризиків та моніторингу виконання коригувальних планів.

Таблиця 3.1

Матриця стратегічних ініціатив підвищення ефективності комплаєнс-менеджменту DVL Group

Ініціатива	Компонент системи	Термін впровадження	Відповідальні	Основні результати
GRC-платформа	Технологічний	12-18 місяців	CIO, Chief Compliance Officer	Консолідація даних про ризики, автоматизація звітності
Центр компетенцій	Організаційний	6-9 місяців	CEO, Chief Compliance Officer	Єдині стандарти, координація функцій
AI-моніторинг регуляцій	Технологічний	6-12 місяців	Chief Compliance Officer, Legal	Проактивне виявлення регуляторних змін
Програма культури	Культурний	18-24 місяці (безперервно)	HR, Chief Compliance Officer	Трансформація поведінки, зниження порушень
ESG-інтеграція	Процесний	9-12 місяців	CFO, Chief Compliance Officer	Прозорість для інвесторів, ESG-рейтинги
Ризик-комісія	Організаційний	3-6 місяців	CEO, Board of Directors	Інтегроване управління, стратегічна видимість

Джерело: розроблено автором

Запропоновані стратегічні ініціативи (табл. 3.1) формують комплексну програму трансформації комплаєнс-менеджменту DVL Group, що охоплює технологічний, організаційний, процесний та культурний виміри. Синергетичний ефект від одночасної реалізації всіх ініціатив значно перевищує суму індивідуальних впливів, оскільки GRC-платформа забезпечує технологічну основу, центр компетенцій створює методологічну базу, регуляторний моніторинг гарантує актуальність, культурна програма забезпечує імплементацію на рівні поведінки, ESG-інтеграція створює стратегічну видимість, а ризик-комісія забезпечує governance. Разом ці елементи трансформують комплаєнс з витратного центру у стратегічний актив, що підтримує довгострокову конкурентоспроможність та сталий розвиток DVL Group.

### **3.3. Практичні рекомендації щодо імплементації запропонованих заходів**

Успішна імплементація стратегічних ініціатив з підвищення ефективності комплаєнс-менеджменту DVL Group вимагає ретельного планування, поетапного підходу та чіткого розподілу відповідальності. Практичний досвід впровадження комплексних трансформаційних проектів у телекомунікаційній галузі свідчить, що навіть найкраще розроблені ініціативи зазнають невдачі без належної уваги до деталей реалізації, управління змінами та забезпечення підтримки стейкхолдерів на всіх рівнях організації.

Реалізація комплексної програми трансформації комплаєнс-менеджменту повинна відбуватися у три послідовні фази протягом 24 місяців (табл. 3.2). Перша фаза «Фундамент» (місяці 1-9, бюджет 3,5 млн доларів) включає створення ризик-комісії та затвердження регламенту її роботи протягом місяців 1-3, формування центру комплаєнс-компетенцій з призначенням керівника та ведучих спеціалістів у місяці 4-6, вибір та початок впровадження GRC-платформи з пілотним проектом на lifecell протягом місяців 6-9, а також запуск

програми «Compliance First» з початковими навчальними модулями для топ-менеджменту у місяці 7-9. Друга фаза «Масштабування» (місяці 10-18, бюджет 4,2 млн доларів) передбачає розгортання GRC-платформи на всю DVL Group з інтеграцією існуючих систем, впровадження AI-системи моніторингу регуляцій з налаштуванням під специфіку українського та європейського законодавства, масштабування програми «Compliance First» на всі рівні організації з охопленням 100% персоналу та розробку методології ESG-звітності з інтеграцією комплаєнс-метрик. Третя фаза «Оптимізація» (місяці 19-24, бюджет 2,8 млн доларів) включає налаштування всіх впроваджених систем на основі зворотного зв'язку користувачів, підготовку першого інтегрованого ESG-звіту з комплаєнс-компонентом та подання заявки на участь у міжнародному ESG-рейтингу, а також проведення незалежного аудиту ефективності нової системи управління комплаєнс-ризиками. Загальний бюджет програми становить 10,5 млн доларів, що складає приблизно 1,4% від річного доходу DVL Group у 750 млн доларів.

Таблиця 3.2

## Дорожня карта імплементації ініціатив з основними віхами

Квартал	Основні віхи	Бюджет (тис. \$)	Відповідальні	Критерії успіху
Q1 2026	Створення ризик-комісії, формування центру компетенцій, вибір GRC-платформи	1 200	СЕО, ССО	Затверджені регламенти, підписаний контракт з вендором 3
Q2 2026	Пілот GRC-платформи на lifecell, запуск AI-моніторингу, навчання топ-менеджменту	1 500	РМО, СІО	200 користувачів на платформі, 80% топ-менеджменту навчено
Q3 2026	Розгортання GRC на Datagroup, масове навчання, інтеграція систем	1 800	РМО, HR	70% персоналу навчено, 15 інтеграцій завершено

Q4 2026	Запуск анонімної лінії, розробка ESG-методології, масштабування платформи	1 400	CCO, CFO	100% комплаєнс-процесів на платформі
Q1 2027	Налаштування систем, підготовка ESG-звіту, внутрішній аудит	1 200	PMO, Internal Audit	Задоволеність користувачів >4/5, аудит без зауважень
Q2 2027	Публікація ESG-звіту, участь у рейтингу, завершення проекту	900	CEO, CCO, CFO	ESG-звіт опублікований, рейтинг MSCI B або вище

Продовження таблиці 3.2

*Джерело: розроблено автором*

Організаційні механізми управління проектом імплементації. Для забезпечення координації та підзвітності створюється трирівнева структура проектного управління. Steering Committee під головуванням генерального директора DVL Group включає CFO, COO, Chief Compliance Officer та представника власника, збирається щомісячно для прийняття стратегічних рішень, затвердження бюджетів та вирішення блокерів. Program Management Office очолює призначений Program Manager з досвідом реалізації масштабних трансформаційних проектів, координує роботу окремих проектних команд, забезпечує дотримання термінів та бюджетів, управляє ризиками проекту та звітує перед Steering Committee. Робочі групи з кожної ініціативи включають 5-7 осіб з представників lifecell, Datagroup-Volia та зовнішніх консультантів, працюють на постійній основі з виділенням мінімум 50% робочого часу учасників та відповідають за операційну реалізацію конкретних завдань.

Критерії вибору технологічних рішень та постачальників. Вибір GRC-платформи повинен базуватися на чітких критеріях, що враховують специфіку DVL Group. Функціональні вимоги включають підтримку всіх шести категорій комплаєнс-ризиків lifecell, можливість інтеграції з існуючими системами через API, підтримку українського інтерфейсу та багатомовності для міжнародної звітності, масштабованість для підтримки понад 5000 користувачів та

можливість кастомізації під специфічні процеси телекомунікаційної галузі. Технічні вимоги передбачають cloud-based архітектуру для забезпечення доступності під час блекаутів, відповідність стандартам ISO 27001 для інформаційної безпеки та можливість резервного копіювання даних у географічно розподілені датацентри. Комерційні критерії включають загальну вартість володіння TCO не більше 800 тисяч доларів щорічно, наявність локальної підтримки в Україні або сусідніх країнах ЄС та гнучку модель ліцензування з можливістю поетапного нарощування. Рекомендується short-list з трьох вендорів: ServiceNow IRM (лідер Gartner Magic Quadrant, вартість близько 1 млн доларів на рік, найширша функціональність), MetricStream ConnectedGRC (оптимальне співвідношення ціна-якість, вартість близько 600 тисяч доларів щорічно) та SAP GRC (перевага за наявності SAP у корпоративній екосистемі).

Програма управління змінами та залучення персоналу. Досвід показує, що до 70% трансформаційних проектів зазнають невдачі через опір змінам та недостатнє залучення персоналу. Комунікаційна стратегія включає регулярні town hall зустрічі генерального директора з персоналом кожні два місяці, щотижневі email-дайджести про прогрес проекту, відеозвернення топ-менеджменту з поясненням benefits нової системи та внутрішній портал проекту з FAQ. Система 30-40 комплаєнс-амбасадорів з різних підрозділів та локацій отримує поглиблене навчання та виступає champions змін у своїх командах, організовує peer-to-peer навчальні сесії та збирає зворотний зв'язок. Механізми мотивації включають визнання успіхів через корпоративні канали, спеціальні бонуси для членів проектних команд після успішного завершення етапів та зв'язок особистих цілей з цілями трансформаційного проекту в системі performance management.

Система метрик для моніторингу прогресу імплементації. Операційні метрики відстежуються щотижнево та включають відсоток виконання запланованих завдань у поточному спринті (цільове значення мінімум 85%), кількість активних блокерів та середній час їх вирішення (цільове значення

максимум 5 днів) та витрати відносно бюджету з допустимим відхиленням  $\pm 10\%$ . Метрики впровадження систем оцінюються щомісячно: відсоток користувачів, що пройшли навчання та активно використовують GRC-платформу (цільове значення 80% через 3 місяці після запуску), кількість інтеграцій з існуючими системами відносно запланованих, відсоток комплаєнс-процесів, перенесених на нову платформу та задоволеність користувачів за результатами регулярних опитувань (цільове значення мінімум 4 з 5). Показники ефективності комплаєнс-функції порівнюються до та після впровадження: середній час виявлення комплаєнс-інциденту (очікується зменшення на 40% з 72 до 43 годин), відсоток інцидентів, виявлених проактивно до матеріалізації (очікується зростання з 30% до 60%), вартість обробки одного інциденту (очікується зниження на 35% завдяки автоматизації) та загальний рівень комплаєнс-зрілості за моделлю CMMI (цільове значення Level 3 «Defined» через 18 місяців, Level 4 «Managed» через 24 місяці).

Управління ризиками проекту імплементації. Трансформаційний проект такого масштабу несе власні ризики, які потребують проактивного управління. Технологічні ризики включають затримки у впровадженні GRC-платформи через складність інтеграцій (ймовірність 40%, мітігація через залучення системних інтеграторів з початку проекту та буфер +20% до термінів) та проблеми з продуктивністю системи при високому навантаженні (ймовірність 25%, мітігація через навантажувальне тестування на етапі пілоту). Організаційні ризики охоплюють опір змінам з боку персоналу (ймовірність 60%, мітігація через інтенсивну програму управління змінами), втрату спеціалістів під час проекту (ймовірність 30%, мітігація через retention bonuses для основних ресурсів) та конфлікти між командами lifecell та Datagroup-Volia (ймовірність 35%, мітігація через залучення зовнішнього фасилітатора). Фінансові ризики включають перевитрату бюджету через score creep (ймовірність 45%, мітігація через суворий change control process) та несприятливі коливання валютних курсів при оплаті міжнародних вендорів (ймовірність 50%, мітігація через хеджування валютних ризиків).

Успішна імплементація вимагає постійної уваги керівництва, чіткої підзвітності, достатнього фінансування та гнучкості у адаптації планів до змінних обставин. Регулярний моніторинг прогресу через встановлені метрики, проактивне управління ризиками та інтенсивна програма управління змінами є чинниками для досягнення цільового стану трансформації комплаєнс-менеджменту DVL Group протягом запланованих 24 місяців.

### **3.4. Очікувані результати та економічне обґрунтування ефективності пропозицій**

Впровадження запропонованого комплексу стратегічних ініціатив з трансформації комплаєнс-менеджменту DVL Group матиме вимірний позитивний вплив на фінансові, операційні та стратегічні показники компанії. Економічне обґрунтування базується на консервативних припущеннях щодо уникнення прямих та непрямих втрат від комплаєнс-порушень, підвищення операційної ефективності через автоматизацію процесів та покращення доступу до міжнародного капіталу завдяки високим стандартам корпоративного управління.

Прямі фінансові ефекти від уникнення комплаєнс-порушень. Аналіз європейської телекомунікаційної галузі показує, що середній оператор з доходом 750 млн доларів стикається з комплаєнс-порушеннями, які коштують 2-4% річного доходу у вигляді штрафів, санкцій та коригувальних заходів. Для DVL Group це становить 15-30 млн доларів щорічно. Впровадження інтегрованої GRC-платформи з AI-моніторингом регуляцій дозволить знизити ймовірність серйозних порушень на 60-70%, що забезпечить уникнення втрат у розмірі 9-21 млн доларів щорічно. GDPR-штрафи можуть досягати 4% від глобального обороту, що для DVL Group становить до 30 млн доларів за одне серйозне порушення захисту персональних даних. Посилена система захисту даних з проактивним моніторингом знизить ймовірність такого інциденту з 15% до 3%, забезпечивши очікувану економію 3,6 млн доларів щорічно. Кібератаки типу інциденту з Kyivstar у грудні 2023 року коштують телеком-

операторам 15-25 млн доларів у прямих втратах та репутаційній шкоді. Інтегрована система кібербезпеки знизить ймовірність успішної масштабної атаки з 20% до 5%, забезпечивши очікувану економію 3 млн доларів щорічно.

Непрямі фінансові ефекти через операційну ефективність. Автоматизація комплаєнс-процесів через GRC-платформу дозволить скоротити витрати на ручну обробку даних та звітність на 40-50%. За оцінками, DVL Group наразі витрачає близько 5 млн доларів щорічно на комплаєнс-персонал та процеси. Економія становитиме 2-2,5 млн доларів щорічно при збереженні або підвищенні якості функції. Зменшення середнього часу виявлення та обробки комплаєнс-інцидентів з 72 до 43 годин знизить операційні збої та втрати продуктивності на 1,5-2 млн доларів щорічно. Централізований центр компетенцій усуне дублювання функцій між lifecell та Datagroup-Volia, що забезпечить економію 800 тисяч доларів щорічно на overhead costs. Проактивне виявлення регуляторних змін через AI-систему дозволить уникнути витрат на реактивну адаптацію процесів у розмірі 1,2 млн доларів щорічно.

Стратегічні фінансові ефекти через покращення доступу до капіталу. Досвід показує, що телеком-оператори з високими ESG-рейтингами отримують фінансування на 0,5-1% нижчих ставках порівняно з конкурентами. Для DVL Group з потребою у капіталі 400-500 млн доларів протягом наступних 3 років це означає економію 2-5 млн доларів щорічно на вартості боргу. Участь у ESG-рейтингах та прозора комплаєнс-звітність підвищує інвестиційну привабливість для міжнародних фондів, що розширює базу потенційних інвесторів та знижує вартість капіталу. Репутаційний капітал від статусу лідера ESG у телекомунікаційній галузі України транлюється у підвищення лояльності клієнтів, що за консервативними оцінками може знизити churn rate на 0,5-1 відсоткового пункту, забезпечивши додатковий річний дохід 3,75-7,5 млн доларів (додаток Б).

Розрахунок показників економічної ефективності. На основі представлених даних розраховуються показники інвестиційної привабливості проекту. Чиста приведена вартість (NPV) при ставці дисконтування 12%

(WACC DVL Group) становить 56,8 млн доларів, що значно перевищує нуль та свідчить про економічну доцільність проекту. Внутрішня норма рентабельності (IRR) проекту складає 187%, що значно перевищує вартість капіталу компанії. Простий термін окупності (Payback Period) становить 5,9 місяців, оскільки навіть у перший рік чисті вигоди суттєво перевищують інвестиції. Дисконтований термін окупності (DPP) складає 7,2 місяців з урахуванням вартості грошей у часі. Індекс прибутковості (PI) дорівнює 5,94, що означає, що кожен інвестований долар генерує 5,94 доларів дисконтованих вигод. Рентабельність інвестицій (ROI) за трирічний період становить 394%, що є винятково високим показником для корпоративних проектів.

Нефінансові результати та стратегічні переваги. Окрім вимірних фінансових ефектів, впровадження інтегрованої системи комплаєнс-менеджменту забезпечить низку стратегічних переваг. Підвищення рівня комплаєнс-зрілості з поточного Level 2 до Level 4 за моделлю СММІ позиціонує DVL Group як лідера галузі та створює бар'єри для входу конкурентів. Формалізована ESG-звітність та участь у міжнародних рейтингах відкриває доступ до пулу ESG-інвесторів обсягом понад 30 трлн доларів глобально. Репутація надійного оператора з високими стандартами захисту даних та кібербезпеки створює конкурентну перевагу у боротьбі за корпоративних клієнтів та державні контракти. Культура комплаєнсу та етичної поведінки підвищує залученість персоналу, що транслюється у зниження плинності кадрів та підвищення продуктивності. Інтеграція з кращими практиками французького власника Xavier Niel створює основу для подальшої експансії на європейські ринки або участі у консорціумах з надання міжнародних послуг.

Аналіз чутливості та сценарне моделювання. Для оцінки стійкості проекту до змін головних параметрів проведено аналіз чутливості. У песимістичному сценарії (вигоди на 30% нижче, витрати на 20% вище) NPV залишається позитивним на рівні 28,4 млн доларів, IRR становить 98%, термін окупності 11 місяців. У базовому сценарії показники відповідають розрахункам

у таблиці 3.3. В оптимістичному сценарії (вигоди на 20% вище, витрати на 10% нижче) NPV досягає 82,6 млн доларів, IRR 245%, термін окупності 4,8 місяців. Навіть у найгіршому випадку проект залишається економічно привабливим, що свідчить про його високу стійкість до ризиків.

Представлене економічне обґрунтування демонструє, що інвестиції у трансформацію комплаєнс-менеджменту є не витратою, а стратегічним вкладенням, що генерує вимірну фінансову віддачу через уникнення втрат, підвищення операційної ефективності та створення стратегічних конкурентних переваг. Високі показники NPV, IRR та короткий термін окупності підтверджують пріоритетність цього проекту для DVL Group у контексті забезпечення довгострокового сталого розвитку та зміцнення ринкових позицій на українському телекомунікаційному ринку.

### **Висновки до розділу 3**

Третій розділ дослідження присвячений розробці практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління комплаєнс-ризиками ПрАТ «МТС Україна» (lifecell) як драйвера сталого розвитку компанії. На основі проведеного аналізу сформовано комплексну програму трансформації, що охоплює стратегічний, організаційний, технологічний та культурний виміри.

Концепція інтегрованої системи управління комплаєнс-ризиками базується на конвергенції інтегрованого управління ризиками, GRC та ESG-менеджменту. Запропонована архітектура включає п'ять компонентів: єдину методологічну базу, інтегровану технологічну платформу, координаційні організаційні механізми, систему збалансованих метрик та управління знаннями. Механізм трансформації реалізується через превентивний, адаптивний та трансформаційний процеси.

Розроблено шість стратегічних ініціатив: впровадження інтегрованої GRC-платформи, створення централізованого центру комплаєнс-компетенцій, впровадження AI-системи моніторингу регуляцій, розробка програми «Compliance First», інтеграція комплаєнс-метрик у ESG-звітність та створення кросфункціональної ризик-комісії. Синергетичний ефект від одночасної реалізації всіх ініціатив створює холістичну систему управління комплаєнс-ризиками.

Практичні рекомендації передбачають трифазний підхід протягом 24 місяців з бюджетом 10,5 млн доларів (1,4% від річного доходу). Фаза «Фундамент» (місяці 1-9, 3,5 млн доларів) включає створення базових структур та пілотне впровадження. Фаза «Масштабування» (місяці 10-18, 4,2 млн доларів) передбачає розгортання на всю DVL Group. Фаза «Оптимізація» (місяці 19-24, 2,8 млн доларів) фокусується на налаштуванні систем та ESG-звітності. Чинниками успіху є трирівнева структура проектного управління, вибір технологічних рішень за чіткими критеріями, програма управління змінами з 30-40 амбасадорами та система метрик моніторингу.

Економічне обґрунтування демонструє високу ефективність інвестицій. Сумарний чистий ефект за три роки становить 72,1 млн доларів при інвестиціях 14,6 млн доларів. Головні показники: NPV 56,8 млн доларів, IRR 187%, термін окупності 5,9 місяців, індекс прибутковості 5,94 та ROI 394%. Навіть у песимістичному сценарії NPV залишається позитивним на рівні 28,4 млн доларів. Основні джерела вигод: уникнення штрафів (35,5 млн доларів), запобігання GDPR-порушенням (9,7 млн доларів), захист від кібератак (8,0 млн доларів), операційна ефективність (11,5 млн доларів), зниження вартості капіталу (8,5 млн доларів) та утримання клієнтів (13,5 млн доларів).

Нефінансові результати включають підвищення комплаєнс-зрілості до CMMI Level 4, позиціонування як галузевого ESG-лідера, доступ до пулу ESG-інвесторів, конкурентні переваги у корпоративному сегменті та створення основи для європейської експансії. Разом фінансові та стратегічні вигоди підтверджують гіпотезу про роль ефективного управління комплаєнс-ризиками

як драйвера сталого розвитку, трансформуючи комплаєнс у стратегічний актив DVL Group.

## ВИСНОВКИ

Проведене дослідження ролі управління комплаєнс-ризиками як драйвера сталого розвитку бізнесу на прикладі ПрАТ «МТС Україна» (lifecell) надає можливість зробити кілька теоретичних та практичних висновків щодо трансформації комплаєнс-менеджменту з витратної функції контролю у стратегічний інструмент забезпечення довгострокової конкурентоспроможності та стійкості організації.

Теоретичний аналіз підтвердив еволюцію розуміння комплаєнс-ризиків від формального дотримання законодавчих вимог до комплексної системи управління, що інтегрує регуляторні, етичні, репутаційні та стратегічні аспекти корпоративної діяльності. В умовах цифровізації комплаєнс-ризиками набувають нових форм, пов'язаних із захистом персональних даних, кібербезпекою та відповідністю міжнародним стандартам. Дослідження виявило багатовимірний взаємозв'язок між комплаєнс-менеджментом та сталим розвитком бізнесу, що базується на спільних цілях забезпечення довгострокової життєздатності організації. Комплаєнс виступає фундаментальною передумовою сталого розвитку через три канали впливу: превентивний (запобігання діям, що можуть завдати шкоди стейкхолдерам), коригуючий (виявлення та усунення відхилень від стандартів) та трансформаційний (формування організаційної культури відповідальності).

Аналіз методичних підходів до оцінки ефективності управління комплаєнс-ризиками показав відсутність універсального рішення та доцільність застосування інтегрованого підходу, що поєднує ризик-орієнтовану оцінку, процесний аналіз, фінансово-економічні розрахунки та систему збалансованих показників. Міжнародний досвід демонструє різноманітність підходів до інтеграції комплаєнс-систем у стратегії сталого розвитку, при цьому Європейський Союз лідирує через створення комплексної регуляторної

екосистеми (CSRD, ESRS, CBAM), що трансформувала комплаєнс з добровільної ініціативи у стратегічний імператив ведення бізнесу.

Емпіричний аналіз діяльності lifecell виявив складну матрицю взаємопов'язаних комплаєнс-ризиків, що охоплюють регуляторні, кібербезпекові, ризики захисту персональних даних, фінансові, операційні та репутаційні виміри. Компанія функціонує в одному з найскладніших операційних середовищ, поєднуючи виклики високо регульованої телекомунікаційної галузі з умовами воєнного стану та масштабною корпоративною трансформацією після об'єднання з Datagroup-Volia. Об'єднана DVL Group миттєво стала другим за величиною телекомунікаційним оператором України з понад 10 мільйонами мобільних користувачів та 4 мільйонами клієнтів фіксованого доступу, що створило унікальні виклики інтеграції різних комплаєнс-культур та систем управління.

Діагностика поточного стану системи управління комплаєнс-ризиками lifecell показала наявність базової інфраструктури з елементами передових практик, зокрема розвинених механізмів управління кіберризиками через платформу Picus Security та DefensX. Проте виявлено обмеження у вигляді фрагментації систем між lifecell та Datagroup-Volia, низької прозорості комплаєнс-звітності та недостатньої інтеграції комплаєнс-функції у стратегічне планування. Водночас компанія демонструє вражаючі результати у кількох областях: збереження всіх ліцензій, покриття 98,82% території України, успішне залучення 435 мільйонів доларів від ЄБРР та IFC, зростання EBITDA margin до 58,4% та річного доходу до 750 мільйонів доларів.

Аналіз впливу комплаєнс-заходів на показники сталого розвитку підтвердив гіпотезу про пряму кореляцію між ефективним комплаєнс-менеджментом та досягненням ESG-цілей. Інвестиції у розмірі 2 мільярдів гривень в енергонезалежність мережі не лише забезпечили відповідність вимогам регулятора, але й збільшили автономність базових станцій у 199 разів (з 30 хвилин до 10 годин), забезпечили безперервність послуг для мільйонів абонентів під час блекаутів та створили конкурентну перевагу на ринку.

Розрахований ROI комплаєнс-інвестицій у 1375% демонструє економічну обґрунтованість системного підходу до управління ризиками, де комплаєнс трансформується з витратного центру у джерело цінності через уникнення втрат, підвищення операційної ефективності та покращення доступу до міжнародного капіталу.

На основі проведеного аналізу розроблено концепцію інтегрованої системи управління комплаєнс-ризиками для DVL Group, що базується на конвергенції інтегрованого управління ризиками, GRC та ESG-менеджменту. Запропоновано шість стратегічних ініціатив: впровадження інтегрованої GRC-платформи, створення центру комплаєнс-компетенцій, AI-система моніторингу регуляцій, програма розвитку комплаєнс-культури «Compliance First», інтеграція у ESG-звітність та кросфункціональна ризик-комісія. Практичні рекомендації щодо імплементації передбачають трифазний підхід протягом 24 місяців з загальним бюджетом 10,5 млн доларів, що складає лише 1,4% від річного доходу компанії.

Економічне обґрунтування ефективності запропонованих ініціатив демонструє винятково високу інвестиційну привабливість проекту трансформації. Сумарний чистий ефект за трирічний період становить 72,1 млн доларів при інвестиціях 14,6 млн доларів. Показники включають NPV 56,8 млн доларів, IRR 187%, термін окупності 5,9 місяців, індекс прибутковості 5,94 та ROI 394%. Навіть у песимістичному сценарії проект залишається економічно привабливим, що свідчить про високу стійкість до ризиків. Основні джерела вигод охоплюють уникнення штрафів та санкцій (45,2 млн доларів), підвищення операційної ефективності (11,5 млн доларів), зниження вартості капіталу (8,5 млн доларів) та утримання клієнтів (13,5 млн доларів).

Дослідження підтверджує центральну гіпотезу про те, що ефективне управління комплаєнс-ризиками виступає драйвером сталого розвитку телекомунікаційного бізнесу за умови його трансформації з реактивної функції контролю у проактивний стратегічний інструмент. Чинники успішної трансформації включають інтеграцію комплаєнс-вимог у стратегічне

планування та операційні процеси, технологічну підтримку через RegTech та GRC-платформи, культурну трансформацію на всіх рівнях організації, інтеграцію комплаєнс-метрик у систему ESG-звітності та забезпечення governance через формалізовані структури координації та підзвітності.

Практична значущість дослідження полягає у розробці конкретної дорожньої карти трансформації комплаєнс-менеджменту для DVL Group, яка може бути адаптована іншими телекомунікаційними операторами України та компаніями суміжних галузей. Запропоновані ініціативи враховують специфіку українського регуляторного середовища, виклики воєнного стану, процеси гармонізації з європейськими стандартами та очікування міжнародних інвесторів щодо високих стандартів корпоративного управління. Теоретична значущість полягає у верифікації взаємозв'язку між комплаєнс-менеджментом та сталим розвитком на емпіричних даних українського телекомунікаційного оператора, що збагачує академічну літературу кейсом з emerging market в умовах екстремальних викликів.

Перспективи подальших досліджень включають поглиблений аналіз специфіки управління комплаєнс-ризиками в умовах воєнного стану, вивчення особливостей інтеграції комплаєнс-систем при злиттях та поглинаннях у телекомунікаційній галузі, дослідження ролі штучного інтелекту та RegTech у трансформації комплаєнс-функції, а також порівняльний аналіз ефективності різних моделей інтеграції комплаєнсу та ESG-менеджменту в різних галузях економіки України.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Грудзевич У., Пилипенко С., Огінок С. Комплаєнс-політика банків України на сучасному етапі. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-128> (дата звернення: 10.07.2025).
2. Добрунова К. В. Фінансовий комплаєнс у боротьбі з відмиванням грошей. Юридичний науковий електронний журнал. 2025. № 1. С. 294–296. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2025-1/64> (дата звернення: 10.07.2025).
3. Дуднева Ю. Е., Артем'єв О. О. Комплаєнс-менеджмент як стратегічний інструмент забезпечення економічної безпеки бізнесу в умовах нестабільності. Бізнес Інформ. 2025. № 1. С. 406–413.
4. Житар М., Федина В., Богріновцева Л. Розвиток комплаєнс-менеджменту у вітчизняній банківській практиці. Сталий розвиток економіки. 2025. № 3 (54). С. 167–173. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-54-25> (дата звернення: 15.07.2025).
5. Іванова Н., Кривко Д. Стратегічні орієнтири інноваційного розвитку промислових підприємств в умовах цифрової трансформації. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2025. № 1(41). С. 211–223. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-1\(41\)-211-223](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-1(41)-211-223) (дата звернення: 15.07.2025).
6. Карпушенко М., Карпушенко О. Теоретико-методологічні аспекти формування системи комплаєнс-контролю. Сучасний стан наукових досліджень та технологій в промисловості. 2023. № 1 (23). С. 132–142. DOI: 10.30837/ITSSI.2023.23.132
7. Климчук О. В., Подоляка С. С. Інструменти комплаєнс-менеджменту для мінімізації ризиків в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення. Розбудова доброчесності та комплаєнсу в Україні: виклики і перспективи євроінтеграції : збірник матеріалів Всеукраїнської конференції з

міжнародною участю (м. Вінниця, 27 березня 2025 р.). Вінниця : Друк, 2025. С. 125–128.

8. Костюченко В., Пащенко І., Саковець І. Принципи ESG і цілі сталого розвитку: обліковий аспект. Грааль науки. 2023. № 27. С. 117–123. DOI: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.12.05.2023.012> (дата звернення: 15.07.2025).

9. Кузьма І., Балаш Л. Комплаєнс-менеджмент як інструмент управління ризиками в умовах інноваційних змін. Розвиток обліку, аудиту та оподаткування в умовах інноваційної трансформації соціально-економічних систем : матеріали конференції. 2024. С. 149.

10. Опальчук Р., Чорновол А., Поплюйко Я. Інтеграція ESG-принципів у діяльність українських страхових компаній: глобальні тренди та місцеві особливості. Економіка та суспільство. 2025. № 72. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-113> (дата звернення: 15.07.2025).

11. Павлій О. Комплаєнс-орієнтований підхід до удосконалення корпоративної культури в контексті управління стратегічними змінами АТ «Полтаваобленерго». Економіка і регіон. 2024. № 4(95). С. 32–39. DOI: [https://doi.org/10.26906/EiR.2024.4\(95\).3604](https://doi.org/10.26906/EiR.2024.4(95).3604) (дата звернення: 05.08.2025).

12. Пацурія Н. Комплаєнс-контроль у системі корпоративного управління страхових компаній. Право України. 2021. № 6. С. 196–210.

13. Розен В. Ф. Комплаєнс і комплаєнс-ризиками в контексті питань корпоративної відповідальності та корпоративного управління (окремі аспекти зарубіжної практики). Галицький економічний вісник. 2020. Том 65. № 4. С. 246–253.

14. Тивончук О., Тітов Д. Вплив теорії стейкхолдерів на розвиток звітності зі сталого розвитку та її стандартизацію. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences. 2025. № 342(3(1)). С. 161–170. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3\(1\)-24](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3(1)-24) (дата звернення: 05.08.2025).

15. Федулова І. В., Миколайчук І. П., Джулай М. В. Матричний підхід до організації системи управління ризиками на підприємстві. Інформаційні технології та економічна безпека. 2020. С. 204–210.
16. Фоменко А., Грінченко Г. Системна основа впровадження комплаєнс-менеджменту як рамкова умова стійкого розвитку підприємств України. Adaptive Management Theory and Practice Economics. 2024. № 19(38). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-19\(38\)-07](https://doi.org/10.33296/2707-0654-19(38)-07) (дата звернення: 05.08.2025).
17. Цегельник Н. І., Гайдучок Т. С., Малюга Н. М. Комплаєнс і культура доброчесності у внутрішньому аудиті: синергія управлінських стандартів та сталого розвитку. Актуальні питання економічних наук. 2025. № 15. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17159431> (дата звернення: 05.08.2025).
18. Чепелюк М. І. Сучасні тенденції та виклики у сфера комплаєнсу під час війни. Сучасні проблеми моделювання соціально-економічних систем : матеріали XVI міжнародної науково-практичної конференції, 22–23 квітня 2025 р. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2025.
19. 50 Sustainability Statistics You Need to Know for 2025. KEY ESG. 2025. URL: <https://www.keyesg.com/article/50-esg-statistics-you-need-to-know> (дата звернення: 05.08.2025).
20. 365AI Deepens Compliance and Innovation Strategy, Accelerates Global Expansion. Globe Newswire. 2025. URL: <https://www.globenewswire.com/news-release/2025/09/25/3156439/0/en/365AI-Deepens-Compliance-and-Innovation-Strategy-Accelerates-Global-Expansion.html> (дата звернення: 05.08.2025).
21. Appinventiv. Fintech Software Integration: Why It Matters for Businesses. 2025. URL: <https://appinventiv.com/blog/fintech-software-integration/> (дата звернення: 05.08.2025).
22. Basel Committee on Banking Supervision. Compliance and the compliance function in banks. Bank for International Settlements. 2024. URL: <https://www.bis.org/publ/bcbs113.htm> (дата звернення: 05.08.2025).
23. Business Leader of the Week: Meet Xavier Niel, new owner of Ukrainian mobile operator Lifecell. International Finance. 2024. URL:

<https://internationalfinance.com/business-leaders/business-leader-week-meet-xavier-niel-new-owner-ukrainian-mobile-operator-lifecell/> (дата звернення: 05.08.2025).

24. Compliance and Risks. Navigating Circular Economy Regulations and Producer Responsibility: Global Compliance in 2025. 2025. URL: <https://www.complianceandrisks.com/blog/navigating-circular-economy-regulations-and-producer-responsibility-global-compliance-in-2025/> (дата звернення: 20.08.2025).

25. Compliance and third-party risk management trends 2024/2025. Moody's. 2025. URL: <https://www.moody's.com/web/en/us/kyc/resources/insights/the-big-compliance-and-third-party-risk-management-trends-topics-conversations-2024-and-whats-next.html> (дата звернення: 20.08.2025).

26. Comprehensive ESG Compliance Guide for 2025. KEY ESG. 2025. URL: <https://www.keyesg.com/article/esg-compliance> (дата звернення: 20.08.2025).

27. CSR Tools. How ISO certifications facilitate compliance with the ESRS/CSRD. 2024. URL: <https://csr-tools.com/en/blog-en/how-iso-certifications-facilitate-compliance-with-the-esrs-csrd/> (дата звернення: 20.08.2025).

28. Črv S. Environmental Management System ISO 14001 and National Economies in EU Member States. Journal of Universal Excellence. 2021. Vol. 10. No. 3. P. 267–288.

29. Datagroup received UAH 78.6 mln in net profit. Ukraine open for business. 2025. URL: <https://open4business.com.ua/en/datagroup-received-uah-78-6-mln-in-net-profit/> (дата звернення: 20.08.2025).

30. DefensX & lifecell: Protecting Ukraine from Cyber Attacks. DefensX. 2023. URL: <https://www.defensx.com/news/defensx-and-lifecell-partner-to-protect-ukrainians-from-cyber-attacks/> (дата звернення: 20.08.2025).

31. DVL Group, owner of Ukraine's third-largest mobile operator Lifecell, plans to cut 15% of IT staff following merger. Yahoo Finance. 2025. URL: <https://finance.yahoo.com/news/dvl-group-owner-ukraine-third-202351631.html> (дата звернення: 03.09.2025).

32. Enterprise integrated risk management technology. PwC. 2024. URL: <https://www.pwc.com/us/en/services/consulting/cybersecurity-risk-regulatory/risk-control-security-transformation/integrated-digital-governance-risk-compliance.html>
33. ESG Compliance Guide 2024. AuditBoard. 2024. URL: <https://auditboard.com/blog/esg-compliance> (дата звернення: 03.09.2025).
34. European Commission. Requirements for environmental management systems in accordance with IED & EMAS. Green Forum. 2025. URL: [https://green-forum.ec.europa.eu/news/requirements-environmental-management-systems-accordance-ied-emas-2025-04-22\\_en](https://green-forum.ec.europa.eu/news/requirements-environmental-management-systems-accordance-ied-emas-2025-04-22_en) (дата звернення: 03.09.2025).
35. GDPR Compliance: DTIA Guide for EU–Ukraine Data Transfers. LegalIT Group. 2025. URL: <https://legalitgroup.com/en/personal-data-protection-why-a-data-transfer-impact-assessment-should-be-part-of-your-gdpr-compliance/> (дата звернення: 03.09.2025).
36. Governance in GRC: how to align risk and compliance in 2025. TrustCloud. 2025. URL: <https://community.trustcloud.ai/docs/grc-launchpad/grc-101/risk-management/mastering-grc-integrating-governance-risk-and-compliance-for-business-success/> (дата звернення: 03.09.2025).
37. How lifecell Leverages The Picus Complete Security Validation Platform to Safeguard Ukraine's Telecommunications Landscape. Picus Security. 2023. URL: <https://www.picussecurity.com/resource/case-study/how-lifecell-leverages-the-picus-platform-to-safeguard-ukraines-telecommunications-landscape> (дата звернення: 03.09.2025).
38. IISD. Sustainable Development: Mission and Goals. International Institute for Sustainable Development. 2024. URL: <https://www.iisd.org/mission-and-goals/sustainable-development> (дата звернення: 03.09.2025).
39. Inogen Alliance. Preparing for 4 New EU Environmental Regulations in 2024. 2024. URL: <https://www.inogenalliance.com/blog-post/preparing-4-new-eu-environmental-regulations-2024> (дата звернення: 03.09.2025).

40. ISMS.online. ISO 14001 and Sustainability: Enhance Environmental Management. 2025. URL: <https://www.isms.online/iso-14001/iso-14001-and-sustainability/> (дата звернення: 03.09.2025).
41. Key telecommunications laws, regulations and policies in Ukraine. DLA Piper Telecommunications Laws. 2024. URL: <https://www.dlapiperintelligence.com/telecoms/index.html?t=laws&c=UA> (дата звернення: 03.09.2025).
42. lifecell invested 2 billion in the energy sustainability of the network. dev.ua. 2025. URL: <https://dev.ua/en/news/lifecell-1745502293> (дата звернення: 02.10.2025).
43. lifecell Ukraine. Compliance. 2024. URL: [https://www.lifecell.ua/en/about\\_lifecell/company-today/compliance/](https://www.lifecell.ua/en/about_lifecell/company-today/compliance/) (дата звернення: 02.10.2025).
44. lifecell Ukraine. Mobile connection lifecell. 2024. URL: <https://www.lifecell.ua/en/> (дата звернення: 02.10.2025).
45. lifecell Ukraine Information. RocketReach. 2025. URL: [https://rocketreach.co/lifecell-ukraine-profile\\_b4470e50faeadb82](https://rocketreach.co/lifecell-ukraine-profile_b4470e50faeadb82) (дата звернення: 02.10.2025).
46. National Commission for the State Regulation of electronic communications, radio frequency spectrum and the provision of postal services. NKEK. 2024. URL: <https://nkek.gov.ua/en> (дата звернення: 02.10.2025).
47. Regulatory bodies or authorities in Ukraine. DLA Piper. 2024. URL: <https://www.dlapiperintelligence.com/telecoms/index.html?t=regulatory-bodies&c=UA> (дата звернення: 02.10.2025).
48. The DVL Group will receive international funding to improve Ukraine's telecommunications infrastructure. Datagroup. 2024. URL: <https://www.datagroup.ua/en/novyny/grupa-kompanij-dvl-otrimaye-mizhnarodne-finansuvannya-dlya-p-505> (дата звернення: 02.10.2025).

49. Top 5 Governance, Risk, and Compliance (GRC) Tools. MetricStream. 2025. URL: <https://www.metricstream.com/blog/top-governance-risk-compliance-grc-tools.html> (дата звернення: 02.10.2025)
50. Ukraine bringing comms regulators in line with European standards. Developing Telecoms. 2021. URL: <https://developingtelecoms.com/telecom-business/telecom-regulation/12161-ukraine-restructuring-comms-regulators-to-align-with-european-standards.html> (дата звернення: 02.10.2025).
51. Ukraine Investment Framework. European Commission. 2025. URL: [https://enlargement.ec.europa.eu/european-neighbourhood-policy/countries-region/ukraine/ukraine-investment-framework\\_en](https://enlargement.ec.europa.eu/european-neighbourhood-policy/countries-region/ukraine/ukraine-investment-framework_en) (дата звернення: 02.10.2025).
52. Ukraine's Telecom Market, Explained. TeleGeography. 2025. URL: <https://blog.telegeography.com/ukraines-telecom-market-explained> (дата звернення: 02.10.2025).
53. Ukraine's Telecom Revolution: 2025 Market Outlook and Strategic Insights. TS2.tech. 2025. URL: <https://ts2.tech/en/ukraines-telecom-revolution-2025-market-outlook-and-strategic-insights/> (дата звернення: 02.10.2025).
54. Ukrainian mobile operator lifecell connects 350 base stations to Datagroup fiber network, eyes 800 by year-end. Interfax-Ukraine. 2025. URL: <https://en.interfax.com.ua/news/telecom/1092446.html> (дата звернення: 02.10.2025).
55. Ukrainian telecoms hack highlights cyber dangers of Russia's invasion. Atlantic Council. 2023. URL: <https://www.atlanticcouncil.org/blogs/ukrainealert/ukrainian-telecoms-hack-highlights-cyber-dangers-of-russias-invasion/> (дата звернення: 02.10.2025).
56. United Nations. Institutional Frameworks and international cooperation for Sustainable Development. Department of Economic and Social Affairs. 2024. URL: <https://sdgs.un.org/topics/institutional-frameworks-and-international-cooperation-sustainable-development> (дата звернення: 02.10.2025).

57. Xavier Niel seals deal for Lifecell in Ukraine. Developing Telecoms. 2024. URL: <https://developingtelecoms.com/telecom-business/operator-news/17289-xavier-niel-seals-deal-for-lifecell-in-ukraine.html> (дата звернення: 02.10.2025).

58. Yulia Knysh - Compliance and Corporate management expert - lifecell Ukraine. LinkedIn. 2024. URL: <https://www.linkedin.com/in/yulia-knysh-6b157a152/> (дата звернення: 02.10.2025).

## **ДОДАТКИ**

## ДОДАТОК А

Основні методичні підходи до оцінки ефективності управління  
комплаєнс-ризиками

Методичний підхід	Фокус оцінки	Ключові метрики	Переваги	Обмеження
Ризик-орієнтований	Рівень комплаєнс-ризиків	Кількість інцидентів, час реагування, динаміка ризиків	Зосередженість на загрозах, пріоритизація ресурсів	Складність прогнозування нових ризиків
Процесний	Якість комплаєнс-процесів	Охоплення ризик-асесментом, % навчених працівників, швидкість розслідувань	Виявлення «вузьких місць», системне вдосконалення	Потребує стандартизації процесів
Фінансово-економічний	ROI комплаєнс-інвестицій	Уникнені штрафи, зниження операційних витрат, вартість капіталу	Чіткий зв'язок з бізнес-результатами	Складність оцінки превентивного ефекту
КРІ-підхід	Збалансована система показників	Метрики результативності, процесів, навчання, культури	Комплексність, інтеграція в корпоративний скоркардинг	Ризик формалізації замість фокусу на сутності
Бенчмаркінговий	Порівняння з кращими практиками	Галузеві бенчмарки, рейтинги комплаєнс-зрілості	Визначення конкурентної позиції	Обмежений доступ до даних конкурентів
Аудиторський	Відповідність стандартам	Кількість та серйозність недоліків, швидкість усунення	Незалежна оцінка, підвищення довіри	Періодичність, фокус на минулому

*Джерело: складено автором на основі [1; 2; 13; 15; 17]*

## ДОДАТОК Б

Економічне обґрунтування ефективності запропонованих ініціатив (млн  
доларів США)

Категорія ефектів	Рік 1	Рік 2	Рік 3	Сумарно за 3 роки
<b>ВИГОДИ</b>				
Уникнення комплаєнс-штрафів	8,5	12	15	35,5
Уникнення GDPR-санкцій	2,5	3,6	3,6	9,7
Запобігання кібератакам	2	3	3	8
Операційна ефективність	1,5	2,2	2,5	6,2
Усунення дублювань	0,5	0,8	0,8	2,1
Економія на адаптації	0,8	1,2	1,2	3,2
Зниження вартості капіталу	1,5	3	4	8,5
Утримання клієнтів (lower churn)	2,5	5	6	13,5
Загальні вигоди	19,8	30,8	36,1	86,7
<b>ВИТРАТИ</b>				
Інвестиції в імплементацію	5,3	4,2	1	10,5
Операційні витрати систем	0,8	1,2	1,2	3,2
Навчання персоналу	0,4	0,3	0,2	0,9
Загальні витрати	6,5	5,7	2,4	14,6
Чистий ефект	13,3	25,1	33,7	72,1
Кумулятивний чистий ефект	13,3	38,4	72,1	-

*Джерело: розраховано автором на основі галузевих бенчмарків та аналізу DVL Group*