


# КОМПЛАЄНС-РИЗИКИ ЯК НОВА КАТЕГОРІЯ СТРАТЕГІЧНОГО РИЗИКУ: ПЕРЕОСМИСЛЕННЯ РОЛІ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ

Птащенко Ліана Олександрівна 

д-р. екон. наук, професор,  
професор кафедри фінансів, банківського бізнесу та оподаткування  
Національний університет «Полтавська політехніка  
імені Юрія Кондратюка», Україна

Малука Тетяна Миколаївна

магістрант  
Національний університет «Полтавська політехніка  
імені Юрія Кондратюка», Україна

**Анотація.** Розглянуто концептуальні засади формування комплаєнс-ризиків як нової категорії стратегічного ризику в системі корпоративного управління. Прослідковуються механізми інтеграції комплаєнс-функції у стратегічні процеси підприємства та їх вплив на довгострокову конкурентоспроможність. Зроблено висновки, що комплаєнс-ризик є сьогодні перспективним напрямом дослідження в контексті трансформації систем корпоративного управління. Інтеграція комплаєнс-ризиків у систему стратегічного планування обумовлена не лише необхідністю дотримання нормативних вимог, а й прагненням розв'язати проблеми системного характеру в управлінні підприємством. Доводиться думка, що чим ширшою є інтеграція комплаєнс-функції у стратегічні процеси та активніше діють системи ризик-орієнтованого управління, тим більше виникає можливостей для забезпечення конкурентних переваг підприємства. Розроблено авторську типологію комплаєнс-ризиків за критеріями стратегічного впливу, як основний напрям розвитку теорії стратегічного ризик-менеджменту. Окреслені можливі перспективи подальшого розвитку теоретичних та практичних аспектів управління комплаєнс-ризиками в контексті стратегічного менеджменту.

**Ключові слова:** комплаєнс-ризик, стратегічний ризик, ризик-менеджмент, корпоративне управління, регуляторна відповідність, стратегічне планування.

**Постановка проблеми.** Сучасний етап розвитку корпоративного управління характеризується кардинальними змінами у розумінні ролі та місця комплаєнс-функції в системі стратегічного менеджменту підприємства. Актуальність дослідження має декілька чинників. По-перше, значне посилення регуляторного тиску в різних юрисдикціях призвело до того, що недотримання нормативних вимог може мати катастрофічні наслідки для підприємства,

включаючи втрату ліцензій, репутаційні кризи та значні фінансові збитки. По-друге, глобалізація бізнесу вимагає від підприємства одночасного дотримання вимог множинних регуляторних режимів, що створює складні виклики для систем управління. По-третє, зростання значення ESG-критеріїв у корпоративному управлінні розширює розуміння комплаєнсу за межі традиційних регуляторних вимог.

**Аналіз досліджень та публікацій.** Теоретичні засади стратегічного управління ризиками зазнали значної еволюції протягом останніх десятиліть. Антон С. і Нуку А. у своїх фундаментальних дослідженнях [4] представляють комплексний систематичний огляд розвитку комплаєнс-управління. Шульте Дж., Вілламіл К., Галлстедт С. [16] демонструють, що стратегічне управління ризиками сприяє стійкості малих та середніх підприємств у економічному, соціальному та екологічному вимірах. Аденіран Н. [2], Ансарі Н. [3] досліджують управління стратегічними ризиками. Сонг Дж., Мунінда М. та Сарфо П. [17] розглядають вплив практик управління ризиками на сталий розвиток проєктів через призму залучення стейкхолдерів.

Не дивлячись на широке коло науковців, котрі досліджують проблематику, недостатньо розроблені концептуальні засади виділення комплаєнс-ризиків як окремої категорії стратегічних ризиків. Це підкреслює необхідність проведення комплексного дослідження, спрямованого на розробку теоретичних засад стратегічного управління комплаєнс-ризиками.

**Мета роботи.** Мета статті полягає в обґрунтуванні концептуальних засад формування комплаєнс-ризиків як нової категорії стратегічного ризику та розробленні концептуальної моделі їх інтеграції у систему стратегічного управління підприємством.

**Виклад основного матеріалу.** Стратегічні комплаєнс-ризики являють собою ймовірність виникнення негативних наслідків для довгострокових цілей та конкурентної позиції підприємства внаслідок невідповідності його діяльності регуляторним вимогам, етичним стандартам та очікуванням стейкхолдерів, що може призвести до системних порушень у функціонуванні підприємства та зниження його стратегічної вартості. Це підкреслює три головні аспекти стратегічної природи комплаєнс-ризиків. По-перше, орієнтацію на довгострокові наслідки та стратегічні цілі підприємства, що відрізняє їх від операційних ризиків з короткостроковим горизонтом впливу. По-друге, системний характер впливу, що проявляється у здатності порушувати нормальне функціонування підприємства на всіх рівнях управління. По-третє, зв'язок зі стратегічною вартістю підприємства, що робить ці ризики основними для процесів стратегічного планування та прийняття стратегічних рішень.

У стратегічному контексті комплаєнс-ризики характеризуються низкою специфічних особливостей, що відрізняють їх від традиційних операційних ризиків. Системність впливу проявляється у здатності комплаєнс-ризиків впливати на всі аспекти діяльності підприємства, від операційних процесів до стратегічного планування. Довгостроковий характер наслідків означає, що матеріалізація комплаєнс-ризиків може мати тривалий вплив на конкурентну позицію та фінансову стійкість підприємства.

Стратегічна інтегрованість комплаєнс-ризиків проявляється у їх тісному взаємозв'язку з найвпливовішими стратегічними рішеннями підприємства.



Рішення про вихід на нові ринки, розроблення інноваційних продуктів, злиття та поглинання неминуче включають оцінку комплаєнс-ризиків як критичного фактору успіху. Репутаційна складова комплаєнс-ризиків робить їх потужним чинником формування довгострокової вартості підприємства та його відносин зі стейкхолдерами.

Міжфункціональний характер комплаєнс-ризиків вимагає координації зусиль різних підрозділів підприємства та інтеграції комплаєнс-функції з основними бізнес-процесами. Це створює необхідність розроблення нових організаційних моделей та управлінських механізмів, здатних забезпечити ефективну координацію та синергію різних функціональних підрозділів (таблиця 1).

На основі проведеного аналізу розроблено авторську типологію стратегічних комплаєнс-ризиків, що базується на критеріях їх впливу на стратегічні процеси підприємства. Регуляторно-адаптивні ризики пов'язані з необхідністю адаптації стратегії підприємства до змін у регуляторному середовищі. Ці ризики виникають у результаті введення нових нормативних вимог, зміни інтерпретації існуючих норм або посилення регуляторного нагляду. Матеріалізація таких ризиків може вимагати кардинального перегляду бізнес-моделі підприємства, стратегії виходу на ринки або портфеля продуктів.

Таблиця 1

**Порівняльна характеристика операційних та стратегічних комплаєнс-ризиків  
 складено авторами за [15, 18]**

Критерій	Операційні комплаєнс-ризики	Стратегічні комплаєнс-ризики
Горизонт впливу	Короткостроковий (до 1 року)	Довгостроковий (3-10 років)
Сфера впливу	Локальна (окремі процеси)	Системна (все підприємство)
Характер наслідків	Операційні збитки, штрафи, санкції	Втрата конкурентних переваг, репутаційні кризи
Інтеграція зі стратегією	Мінімальна	Повна інтеграція
Управлінський рівень	Операційний, тактичний	Стратегічний, корпоративний
Вимірювання ефективності	Кількість порушень, розмір штрафів	Стратегічні KPI, вартість підприємства

Репутаційно-стратегічні ризики відображають потенційний вплив комплаєнс-порушень на репутацію підприємства та його відносини зі стейкхолдерами. У сучасних умовах репутація – це найвагоміший нематеріальний актив, що значною мірою визначає конкурентну позицію підприємства та його здатність залучати ресурси. Репутаційні кризи, спричинені комплаєнс-порушеннями, можуть мати довготривалий вплив на фінансові показники підприємства та його ринкову позицію.

Системно-інтеграційні ризики виникають у результаті недостатньої інтеграції комплаєнс-функції з основними бізнес-процесами та стратегічним плануванням. Ці ризики проявляються у формі стратегічних помилок, коли

серйозні стратегічні рішення приймаються без належного врахування комплаєнс-вимог, що може призвести до значних втрат у майбутньому.

Порівняльний аналіз показав, що незалежно від галузевої специфіки, найбільш ефективними є підприємства, які розглядають комплаєнс як інтегральну частину бізнес-стратегії, а не як окрему функцію. Такі підприємства демонструють вищі показники фінансової ефективності та стійкості до регулятивних змін.

У процесі дослідження розроблено концептуальну модель інтеграції комплаєнс-ризиків у систему стратегічного управління, яка передбачає трирівневу архітектуру, що охоплює стратегічний, тактичний та операційний рівні управління. На стратегічному рівні комплаєнс-ризики інтегруються у процеси стратегічного планування, формування корпоративної стратегії та прийняття стратегічних рішень. Це включає врахування комплаєнс-факторів при оцінюванні стратегічних альтернатив, визначенні стратегічних пріоритетів та розподілі стратегічних ресурсів. Тактичний рівень передбачає трансформацію стратегічних комплаєнс-цілей у конкретні тактичні завдання та оперативні плани. На цьому рівні розробляються детальні програми управління комплаєнс-ризиками, визначаються відповідальності та ресурси, встановлюються системи моніторингу та контролю. Операційний рівень забезпечує практичну реалізацію комплаєнс-заходів у повсякденній діяльності підприємства (рис.1).

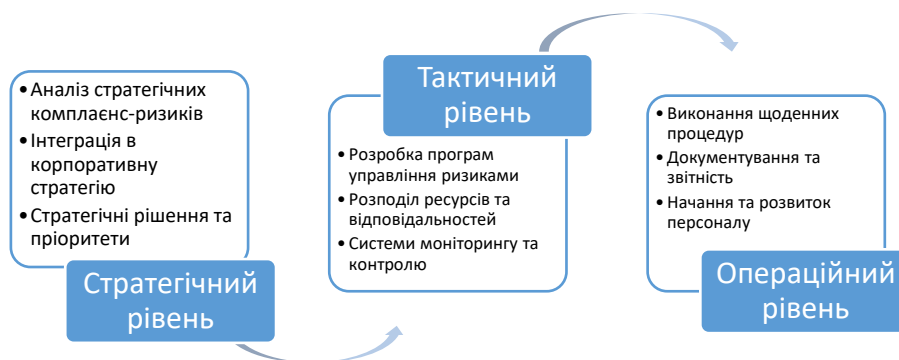


Рис. 1. Концептуальна модель інтеграції комплаєнс-ризиків у стратегічне управління  
*[складено авторами]*

Особливістю запропонованої моделі є наявність зворотних зв'язків між усіма рівнями управління, що забезпечує постійну адаптацію стратегії до змін у комплаєнс-середовищі та коригування операційних процесів відповідно до стратегічних пріоритетів. Модель також включає механізм горизонтальної інтеграції, що забезпечує координацію комплаєнс-функції з іншими функціональними напрямками підприємства.

Для оцінювання ефективності інтеграції комплаєнс-ризиків у систему стратегічного управління розроблено систему індикаторів стратегічної зрілості комплаєнс-системи підприємства (табл.2). Ці індикатори дозволяють оцінити рівень розвитку комплаєнс-функції та її здатність сприяти досягненню стратегічних цілей підприємства.



Таблиця 2

Система індикаторів стратегічної зрілості комплаєнс-системи

Індикатор	Низький рівень (1-3)	Середній рівень (4-6)	Високий рівень (7-10)
Стратегічна інтеграція	Епізодичне врахування	Часткова інтеграція	Повна інтеграція в стратегію
Проактивність	Реактивний підхід	Змішаний підхід	Повністю проактивний підхід
Системність	Фрагментарний підхід	Координований підхід	Інтегрована система
Культурна зрілість	Формальне дотримання	Усвідомлене дотримання	Комплаєнс як вартість

Індикатор стратегічної інтеграції відображає ступінь включення комплаєнс-ризиків у процеси стратегічного планування та прийняття стратегічних рішень. Високий рівень цього індикатора свідчить про те, що комплаєнс-фактори систематично враховуються при формуванні корпоративної стратегії, оцінюванні стратегічних альтернатив та розподілі стратегічних ресурсів.

Індикатор проактивності характеризує здатність підприємства передбачати та превентивно управляти комплаєнс-ризиками. Проактивний підхід передбачає не лише реагування на існуючі регуляторні вимоги, але й антиципацію майбутніх змін у регуляторному середовищі та підготовку до них. Індикатор системності відображає комплексність підходу до управління комплаєнс-ризиками та ступінь їх інтеграції з іншими категоріями ризиків. Системний підхід передбачає розгляд комплаєнс-ризиків не ізольовано, а в контексті загальної системи управління ризиками підприємства. Індикатор культурної зрілості характеризує рівень розвитку комплаєнс-культури на підприємстві та ступінь усвідомлення працівниками користі від дотримання нормативних вимог, а висока комплаєнс-культура, в свою чергу, створює основу для ефективного управління комплаєнс-ризиками на всіх рівнях підприємства. Підприємства, які розвивають передові системи управління комплаєнс-ризиками, отримують можливість швидше адаптуватися до змін регуляторного середовища, ефективніше управляти репутаційними ризиками та будувати більш довірчі відносини зі стейкхолдерами. Це особливо необхідно в галузях з високим рівнем регуляторного тиску, де здатність забезпечити надійний комплаєнс стає базовою компетенцією.

Стратегічний підхід до управління комплаєнс-ризиками також дозволяє підприємствам виявляти нові можливості для розвитку. Наприклад, зміни в регуляторному середовищі можуть створювати нові ринкові ніші або вимагати розроблення інноваційних продуктів та послуг. Підприємства з розвиненими системами комплаєнс-ризику-менеджменту краще позиціоновані для використання таких можливостей.

**Висновки та пропозиції.** Результати дослідження підтверджують гіпотезу про стратегічну природу комплаєнс-ризиків та необхідність їх інтеграції у систему стратегічного управління підприємством. Запропонована концептуальна модель відображає складність та багатовимірність процесів

управління комплаєнс-ризиками в сучасних умовах. Особливої уваги заслуговує виявлений зв'язок між рівнем стратегічної зрілості комплаєнс-системи та здатністю підприємства створювати стійкі конкурентні переваги. Це підтверджує теоретичні положення ресурсної концепції стратегічного управління про роль унікальних організаційних компетенцій у формуванні конкурентних переваг.

Розроблена типологія комплаєнс-ризиків розширює існуючі класифікації стратегічних ризиків та враховує специфіку сучасного регуляторного середовища. Виділення трансформаційних ризиків як окремої категорії відображає значення цифрової трансформації для сучасних підприємств та необхідність врахування комплаєнс-аспектів у процесах технологічних змін. Практичне значення розроблених індикаторів стратегічної зрілості полягає у можливості їх використання для діагностики стану комплаєнс-системи підприємства та визначення напрямів її вдосконалення. Це дозволяє підприємствам розробляти цілеспрямовані програми розвитку комплаєнс-функції з урахуванням стратегічних пріоритетів.

Перспективи подальших досліджень передбачають емпіричну верифікацію розроблених теоретичних конструкцій та аналіз впливу цифрової трансформації на еволюцію комплаєнс-функції.

#### Список використаних джерел:

- [1] Abd Elqawi, W. A., Abdo, M. B. (2025). The Role of the Governance, Risk Management, and Compliance (GRC) Capabilities Model in the Planning Process. *Journal of Engineering Research*. 2025. Vol. 9, No. 3. <https://digitalcommons.aaru.edu.jo/erjeng/vol9/iss3/20/>
- [2] Adeniran, N. I., Abhulimen, N. O., Obiki-Osafiele, N. N., Osundare, N. O., Agu, N. E. & Efunniyi, N. C. (2024). Strategic risk management in financial institutions: Ensuring robust regulatory compliance. *Finance & Accounting Research Journal*. 2024. Vol. 6, No. 8. P. 1582–1596. DOI: <https://doi.org/10.51594/farj.v6i8.1508>
- [3] Ansyari, N. S. (2024). Implementation of risk management in strategic decision making. *Journal of Scientific Interdisciplinary*. 2024. Vol. 1, No. 1. P. 35–44. DOI: <https://doi.org/10.62504/t7c2r379>
- [4] Anton, S. G., Nucu, A. E. (2020). Enterprise Risk Management: A Literature Review and Agenda for Future research. *Journal of Risk and Financial Management*. 2020. Vol. 13, No. 11. P. 281. DOI: <https://doi.org/10.3390/jrfm13110281>
- [5] Gartner Predicts Legal and Compliance Department Investment in Governance, Risk, and Compliance Tools Will Increase 50% by 2026. Gartner. (2023). <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2023-0-9-14>
- [6] Gartner Predicts Legal, Risk and Compliance Functions to Double Technology Spend by 2027. Gartner. (2024). <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2024>
- [7] Gartner Survey Shows 58% of Finance Functions Using AI in 2024. Gartner. (2024). <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2024>
- [8] Gartner Survey Shows Legal & Compliance Leaders Want to Increase Their Impact on Company Strategy. Gartner. (2024). <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2024strategy>
- [9] Global Compliance Survey 2025. PwC. (2025). <https://www.pwc.com/gx/en/issues/risk-regulation/global-compliance-survey.html>
- [10] Key IT Compliance and Risk Management Trends for 2025. *MoldStud*. 2025. <https://moldstud.com/articles/p-top-it-compliance-and-risk-management-trends-to-watch-in-2025>

- [11] Compliance Statistics to Know for 2025. Secureframe. 2024. <https://secureframe.com/blog/compliance-statistics>
- [12] IT Risk and Compliance Benchmark Report. Hyperproof. 2025. <https://hyperproof.io/it-compliance-benchmarks/>
- [13] Rahman, M. S., Islam, K. A. (2022). Strategic risk management in financial institutions: Challenges and adaptive strategies. *Journal of Financial Risk Management*. 2022. Vol. 11, No. 3. P. 234-251.
- [14] RegTech Market Size, Share, Growth Industry Report, 2030. Grand View Research. 2024. <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/regulatory-technology-market>
- [15] Risk Management and Compliance in a Globalized Economy: Navigating Regulatory Challenges and Strategic Adaptations. ResearchGate. 2025. <https://www.researchgate.net/publication/388644613>
- [16] Schulte, J., Villamil, C. & Hallstedt, S. I. (2020). Strategic Sustainability Risk Management in Product Development Companies: *Key aspects and Conceptual approach*. *Sustainability*. 2020. Vol. 12, No. 24. P. 10531. DOI: <https://doi.org/10.3390/su122410531>
- [17] Song, J., Muniyinda, M. & Sarfo, P. A. (2025). Examining the impact of risk management practices on sustainable project performance in the construction industry: the role of stakeholder engagement. *Frontiers in Built Environment*. 2025. Vol. 11. DOI: <https://doi.org/10.3389/fbuil.2025.1575827>
- [18] Top 5 Risk and Compliance Trends for 2025. Scytale. 2025. <https://scytale.ai/center/grc/top-risk-and-compliance-trends/>

---

## COMPLIANCE RISKS AS A NEW CATEGORY OF STRATEGIC RISK: REINTERPRETING THE ROLE OF RISK MANAGEMENT

Liana Ptashchenko

Doctor of Economic Sciences, Professor

National University «Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic», Ukraine

Tetiana Maluka

Master's student

National University «Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic», Ukraine

**Summary.** *The conceptual foundations of compliance risks as a new category of strategic risk in corporate governance are considered. The mechanisms of integrating compliance functions into the strategic processes of an organization and their impact on long-term competitiveness are traced. Compliance risks are currently a promising area of research in the context of the transformation of corporate governance systems. The integration of compliance risks into the strategic planning system is driven not only by the need to comply with regulatory requirements, but also by the desire to solve systemic problems in the management of the organization. The broader the integration of compliance functions into strategic processes and the more active risk-oriented management systems are, the more opportunities arise to ensure the competitive advantages of the organization. The author's typology of compliance risks based on strategic impact criteria has been developed as the main direction of development of the theory of strategic risk management, which is the basis for establishing effective corporate governance. Possible prospects for the further development of theoretical and practical aspects of compliance risk management in the context of strategic management are outlined.*

**Keywords:** *compliance risks, strategic risk, risk management, corporate governance, regulatory compliance, strategic planning.*