



Олександр Гарагонич

доктор юридичних наук, доцент,
доцент кафедри економічного права
та економічного судочинства
Навчально-наукового інституту права
Київського національного університету імені Тараса Шевченка
(Київ, Україна)
Researcher ID: ABC-4279-2021
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8984-2399>
o.harahonych@gmail.com

DOI: 10.33498/Юш-2023-09-063

Ангеліна Коршун

аспірантка кафедри економічного права
та економічного судочинства
Навчально-наукового інституту права
Київського національного університету імені Тараса Шевченка
(Київ, Україна)
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9829-9797>
angelinakorshun@ukr.net



УДК 346.5

КОРПОРАТИВНА (КОМПЛАЄНС) КУЛЬТУРА ОРГАНІЗАЦІЇ: ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ АСПЕКТИ І ВОЄННІ ВИКЛИКИ

АНОТАЦІЯ. Актуальність дослідження обумовлена необхідністю реформування корпоративної культури, модернізації правового інструментарію організації господарської діяльності, приведення його у відповідність до міжнародних стандартів.

Метою статті є дослідження сутності корпоративної культури та її співвідношення з категорією “комплаєнс-культура”, з’ясування проблем ефективного впровадження комплаєнсу, формулювання окремих пропозицій щодо їхнього вирішення, зокрема в контексті воєнних викликів.

У статті на основі аналізу міжнародних стандартів із комплаєнсу, принципів корпоративного управління, розроблених Організацією економічного співробітництва та розвитку, актів чинного законодавства України та спеціальної наукової літератури, надано авторське визначення понять “корпоративна культура” та “комплаєнс-культура”. Досліджено співвідношення цих правових категорій.

Автори детально проаналізували джерела формування корпоративної культури, загальні та спеціальні принципи, на яких вона формується.

Значну увагу у статті приділено дослідженню такого елемента формування корпоративної культури підприємства, а, відповідно, і комплаєнсу, як воля вищого керівництва (“*tone at the top*”).

Систематизовано підходи до “прозорого” ведення господарської діяльності, необхідні для формування корпоративної (комплаєнс) культури.

© Олександр Гарагонич, Ангеліна Коршун, 2023

Досліджено проблему комплаєнс-ризиків суб'єктів господарювання в умовах воєнного стану. Розроблено рекомендації органам корпоративного управління підприємств щодо управління зазначеними ризиками з використанням комплаєнс-процедур.

У висновках за результатами дослідження визначені поняття корпоративної культури як сукупності цінностей, принципів, етичних правил і сталої практики організації, дотримання яких очікується від її працівників, органів управління та інших стейкхолдерів, які дають можливість прогнозувати їхню професійну поведінку в критичних ситуаціях. Надано визначення поняття “комплаєнс-культура”.

Конкретизовано роль корпоративної (комплаєнс) культури у побудові ефективної комплаєнс-системи. Узагальнено основні проблеми забезпечення корпоративної культури як необхідного підсилювача комплаєнс-практик в умовах воєнного стану.

Ключові слова: корпоративна культура; комплаєнс-культура; суб'єкт господарювання; корпоративне управління; підприємство, воєнний стан; комплаєнс-ризик; комплаєнс-система.

Процес повоєнної відбудови України, а також відновлення вітчизняної економіки, висуває на перший план проблему формування високої корпоративної культури у сфері господарювання. Вона є необхідним засобом ефективної діяльності суб'єктів господарювання як в умовах воєнного стану, так і в повоєнний період.

Сьогодні перед українським бізнесом стоїть важливе завдання реформування корпоративної культури, модернізації правового інструментарію організації господарської діяльності, приведення його у відповідність до міжнародних стандартів. Від його виконання залежить рівень довіри до України іноземних інвесторів, без інвестицій яких на швидке відновлення економічного розвитку країни сподіватися марно. Підприємство не може розраховувати на довіру інвесторів та надходження зовнішнього фінансування, якщо воно не вживає заходів щодо запровадження ефективного корпоративного управління, а саме – належного захисту прав інвесторів, надійних механізмів управління та контролю, відкритості та прозорості у своїй діяльності¹. Особливу увагу іноземні інвестори звертають на рівень корпоративної культури в економіці країни, яку розглядають як об'єкт інвестування. Адже розвинену корпоративну культуру бізнесу іноземні інвестори сприймають як ознаку цивілізованої ринкової економіки, в якій забезпечується належний рівень захисту прав та інтересів учасників економічних відносин.

Загалом модель правомірної поведінки суб'єктів господарювання характеризується сталістю додержання правових принципів у процесі господарської діяльності, специфікою вирішення наріжних проблем, яка виражається в особливостях вибору варіанта правомірної поведінки в межах, визначених правовими нормами. У провідних економіках світу

¹ О Гарагонич, ‘Поняття та принципи корпоративного управління’ (2013) 3–2 Порівняльно-аналітичне право 155.

одним з основних інструментів, який використовується для забезпечення правомірної поведінки бізнесу, є комплаєнс. Використання іноземними компаніями такого інструмента забезпечується через впровадження комплаєнс-систем (комплаєнс-програм).

Як свідчить іноземний досвід здійснення комплаєнсу, для ефективної комплаєнс-програми необхідна організаційна культура, яка заохочує до етичної поведінки та підтримує прагнення до дотримання закону, тільки у цьому випадку комплаєнс може гарантувати захист ділової репутації компанії, гарантувати цінність і довіру інвесторів та акціонерів, зменшувати невизначеність у ділових операціях і забезпечувати економічне зростання компанії². В Україні наявність корпоративної (комплаєнс) культури в підприємстві в умовах воєнного стану є, безумовно, перевагою при подоланні негативних наслідків, з якими зіткнулися такі господарські організації під час війни.

Кризовий стан економіки, відставання підприємств у використанні сучасних моделей управління, етичних принципів ведення бізнесу потребує негайного підвищення рівня своєї корпоративної культури, зокрема й через поширення у сфері господарювання комплаєнсу. Особливо актуальним це є для підприємств, які розраховують на залучення інвестицій.

Водночас відсутність в Україні спеціального правового регулювання відносин із комплаєнсу в масштабах економіки, ігнорування законодавцем такого важливого аспекту підсилення комплаєнсу в організації, як утвердження корпоративної (комплаєнс) культури у сфері господарювання, зумовило необхідність наукового дослідження питань визначення місця корпоративної (комплаєнс) культури у забезпеченні ефективного функціонування комплаєнс-систем суб'єктів господарювання та ролі корпоративної (комплаєнс) культури для суб'єкта господарювання в умовах кризових ситуацій і, зокрема, воєнної загрози.

Останніми роками різні аспекти проблематики корпоративної (комплаєнс) культури стали предметом дослідження багатьох учених – правників та економістів.

Так, зокрема, В. фон Розен у своєму дослідженні приділяє значну увагу проблемам комплаєнс і комплаєнс-ризиків у контексті питань корпоративного управління й відповідальності, співвідношення витрат і переваг від впровадження комплаєнс-системи³. В. Юрченко, Ю. Мельник та Н. Богданова у своїх працях фокусують основну увагу на сутності

² A Resource Guide to the U.S. Foreign Corrupt Practices Act. Criminal Division of the U.S. Department of Justice and the Enforcement Division of the U.S. Securities and Exchange Commission (November 14, 2012) 65–66 <<https://www.justice.gov/sites/default/files/criminal-fraud/legacy/2015/01/16/guide.pdf>> (accessed: 11.04.2023).

³ В фон Розен, 'Комплаєнс і комплаєнс-ризики в контексті питань корпоративної відповідальності та корпоративного управління (окремі аспекти зарубіжної практики)' [2020] 4 (65) Галицький економічний вісник 251.

корпоративної культури організації та визначають її окремі елементи⁴. Р. Винничук і О. Пегитяк аналізують загальні аспекти застосування корпоративної культури організації в умовах війни, а також поточний стан управління і комунікації корпоративних цінностей суб'єктами господарювання⁵. І. Петрова розглядає проблеми та способи запровадження змін у корпоративній культурі підприємств на сучасному етапі розвитку економіки України, визначає підходи до стратегічного управління процесами змін у сфері корпоративної культури⁶ та ін.

Незважаючи на значний інтерес до проблематики корпоративної (комплаєнс) культури у вітчизняній та зарубіжній науковій літературі, малодослідженими, або такими, які потребують додаткового наукового обґрунтування, залишається низка проблем у цій сфері правового регулювання. Ідеться, зокрема, про визначення сутності корпоративної культури і комплаєнс-культури; узагальнення джерел формування та принципів корпоративної культури; визначення підходів до “прозорого” ведення господарської діяльності, необхідних для формування корпоративної (комплаєнс) культури; виявлення основних проблем забезпечення корпоративної культури як необхідного підсилювача комплаєнс-практик в умовах воєнного стану; дослідження значення корпоративної (комплаєнс) культури при забезпеченні безперервності і прогнозованості господарської діяльності суб'єкта господарювання в умовах кризових явищ і процесів.

Метою дослідження є вивчення сутності корпоративної культури та її співвідношення з категорією “комплаєнс-культура”, з'ясування проблем ефективного впровадження комплаєнсу, формулювання ролі та переваг наявності корпоративної (комплаєнс) культури в організації в контексті виникнення воєнної загрози.

Корпоративна культура організації є явищем, що не лише сприяє досягненню організацією встановлених нею цілей, а й при правильній її побудові є фундаментом для здійснення суб'єктом господарювання комплаєнсу – діяльності із забезпечення відповідності його функціонування вимогам законодавства, нормам міжнародно-правових актів екстериторіальної дії, локальним актам суб'єкта господарювання, стандартам саморегулювальних організацій у певній сфері і найкращим практикам, через застосування певних засобів реалізації комплаєнсу⁷. У міжнарод-

⁴ В Юрченко, Ю Мельник, Н Богданова, Корпоративна культура організації: навчально-методичний посібник (Центр перепідготовки та підвищення кваліфікації керівних кадрів Міністерства доходів і зборів України 2014) 7.

⁵ Р Винничук, О Пегитяк, ‘Роль корпоративної культури організації в час війни’ в III Міжнародна науково-практична інтернет-конференція “Імперативи економічного зростання в контексті реалізації глобальних цілей сталого розвитку” (2022) 171.

⁶ І Петрова, ‘Зміни корпоративної культури як імператив організаційного розвитку’ (2014) 10 Вісник Прикарпатського університету. Економіка 76.

⁷ А Коршун, ‘Щодо визначення поняття “комплаєнс” і його характерних ознак у сфері господарювання’ [2022] 5 (124) Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Юридичні науки 59.

ному стандарті з комплаєнсу ISO 19600:2014 “*Compliance management systems – Guidelines*” (“Системи комплаєнс-управління – Настанови”) від грудня 2014 р., який втратив чинність і був замінений новою редакцією стандарту, комплаєнс визначався як діяльність із забезпечення юридичною особою дотримання обов’язкових вимог шляхом впливу на поведінку працівників і *формування корпоративної культури*⁸. Відповідно до Принципів корпоративного управління, розроблених Організацією економічного співробітництва та розвитку (*G20/OECD Principles of Corporate Governance*)

компаніям рекомендується створити та забезпечити ефективність програм внутрішнього контролю, етики та комплаєнсу або заходів для дотримання чинних законів, правил і стандартів <...> Такі комплаєнс-програми також лежатимуть в основі етичного кодексу компанії. Щоб бути ефективною, структура стимулів у бізнесі має бути узгоджена з її етичними та професійними стандартами, щоб дотримання цих цінностей винагороджувалося, а порушення закону тягнули за собою беззаперечні наслідки або покарання (принцип D(7) глави VI “Обов’язки правління”)⁹.

У вітчизняному законодавстві, наприклад при плануванні у 2018 р. реформування ринків капіталу в контексті корпоративного управління, підкреслювалась нерозривність цих двох понять. У пункті 6.5 глави 6 Концепції корпоративного управління у професійних учасниках ринків капіталу зазначалось, що

комплаєнс має бути частиною корпоративної культури професійного учасника ринків капіталу, який зможе більш ефективно керувати своїм комплаєнс-ризиком, маючи у своїй структурі відповідну комплаєнс-функцію (комплаєнс-підрозділ або комплаєнс-офіцера)¹⁰.

Як зазначається в аналітичному документі *Deloitte “New horizons: Compliance 2020 and beyond”*

комплаєнс-функція допоможе подолати організації лише півшляху та забезпечить управління передбачуваними комплаєнс-ризиками. Фокус на культурі, етиці та прозорості ведення бізнесу допоможе подолати

⁸ ISO 19600:2014 Compliance management systems – Guidelines ISO. CP 401, CH, 1214 Vernier, Geneva. 36.

⁹ G20/OECD Principles of Corporate Governance (OECD Publishing, 2015) 50.

¹⁰ Концепція корпоративного управління у професійних учасниках ринків капіталу України, затверджена рішенням Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку від 29 березня 2018 р. № 173 <<https://www.nssmc.gov.ua/en/documents/kontseptsya-korporativnogo-upravlnnya-u-profesynih-utchasnikah-rinkv-kaptalu-ukrani>> (дата звернення: 22.02.2023).

іншу половину шляху і мінімізувати комплаєнс-ризика, які неможливо передбачити¹¹.

Саме для ефективності комплаєнсу потрібна побудова культури етичного та добросовісного провадження господарської діяльності.

Слід окреслити коло питань, які постають у межах визначення такого терміна, як “корпоративна культура підприємства”. У сучасній науковій літературі налічується понад 50 визначень терміна “корпоративна культура”. На думку Д. Задихайла, корпоративна культура – це сукупність правил і сталої практики в галузі корпоративного управління, що не отримала нормативного закріплення в законодавстві та базується на загальному культурному рівні суспільства, нормах моралі, діловій практиці тощо¹². В. фон Розен зазначає, що корпоративна культура може бути визначена як набір непрописаних норм і правил, що діють у рамках одного підприємства чи групи підприємств¹³. Або ж, відповідно до іншого підходу,

корпоративна культура – це складний комплекс припущень, що бездоказово приймаються всіма членами конкретної організації, і задає загальні рамки поведінки, прийняті більшою частиною організації, що проявляється у філософії та ідеології управління, ціннісних орієнтаціях, віруваннях, очікуваннях, нормах поведінки та регламентує поведінку людини і дає можливість прогнозувати її поведінку в критичних ситуаціях¹⁴.

В основі корпоративної культури лежить філософія мислення організації, що визначає її внутрішнє життя¹⁵.

У науковій літературі виділяють такі джерела формування корпоративної культури: 1) систему особистих цінностей та індивідуально-своєрідних способів їх реалізації; 2) способи, форми та структура організації, що втілюють деякі цінності, зокрема й особисті цінності керівників підприємств; 3) уявлення про оптимальну та припустиму модель поведінки співробітника в колективі, що відображає систему внутрішньогосподарських цінностей¹⁶.

Відповідно, корпоративна культура має формуватися на основі низки принципів, тобто вихідних засад, які забезпечують її формування та розвиток. Окремий суб’єкт господарювання може самостійно розробляти принципи корпоративної культури, проте найпоширеніші принци-

¹¹ New horizons: Compliance 2020 and beyond. Deloitte 4 <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/fr/Documents/risk/deloitte_compliance-2020-and-beyond.pdf> (accessed: 28.03.2023).

¹² Д Задихайло, О Кібенко, Г Назарова, *Корпоративне управління: навчальний посібник* (Еспада 2003) 333.

¹³ Фон Розен (н 3).

¹⁴ Юрченко, Мельник, Богданова (н 4).

¹⁵ Винничук, Пегитяк (н 5).

¹⁶ Т Чернишова, Т Немченко, ‘Деякі аспекти корпоративної культури організації’ (2010) 17 Наукові праці КНТУ. Економічні науки 3.

пи, які лягають в основу корпоративної культури багатьох організацій, науковці поділяють на загальні та спеціальні.

Загальними принципами корпоративної культури є: а) принцип соціально-економічного та інтелектуального розвитку (корпоративна культура орієнтується на забезпечення економічного достатку, соціального та інтелектуального розвитку усіх працівників); б) принцип всеохопленості та системності – передбачає формування та розвиток корпоративної культури з позиції охоплення нею усіх працівників, зацікавлених сторін, явищ, елементів та процесів, що забезпечують діяльність підприємства; в) принцип корисності (корпоративна культура повинна виконувати функцію корисності як для людей, так і для підприємства); г) принцип відкритості та постійного удосконалення передбачає орієнтацію корпоративної культури на удосконалення та стабільний розвиток підприємства; г) корпоративна культура повинна бути відкритою, постійно вдосконалюватись, прагнути до нових досягнень; д) принцип координації, що полягає у забезпеченні порядку у роботі підприємства та координації поведінки співробітників підприємства; е) принцип обов'язковості (посадові особи компанії мають право здійснювати контроль за дотриманням корпоративної культури); є) принцип винагороди – корпоративна культура забезпечує однакову та справедливу винагороду працівникам, що її дотримуються; ж) принцип відповідності чинному законодавству, тощо.

До спеціальних принципів корпоративної культури можна віднести: 1) принцип узгодженості та відповідності цілей (кожне підприємство розробляє свою місію, стратегію та цілі, яким повинна відповідати та забезпечувати їх досягнення корпоративна культура); 2) принцип чіткості показує усвідомлення посадовими особами та учасниками (акціонерами, членами) підприємства значення корпоративної культури); 3) принцип відносин “керівництво – працівник”, за яким основу корпоративної культури повинні становити: чесність, порядність, вихованість, справедливість, повага, визнання влади тощо; 4) принцип еталону – корпоративна культура має бути еталоном ефективної діяльності суб'єкта господарювання¹⁷.

Побудова ефективної комплаєнс-культури на підприємстві є складним процесом, який включає низку елементів. У науковій літературі виділяють такі елементи успішної побудови комплаєнс-культури: 1) воля вищого керівництва (дієва комплаєнс-культура не може бути побудована лише на рівні підрозділу, який відповідальний за комплаєнс); 2) [проактивне] управління (відповідальність менеджменту та власний приклад дотримання принципів і процедур суб'єкта господарювання); 3) етика

¹⁷ О Бала, О Мукан, Р Бала, 'Принципи корпоративної культури підприємств: сутність та види' (2010) 682 Наукові праці НУ "Львівська політехніка" 11–5.

(наявність прописаних, чітких і зрозумілих для працівників і контрагентів цінностей організації, а також заохочення практики повідомлення про невідповідність); 4) щоденні практики (спостереження за виконанням процедур і дотриманням принципів організації у повсякденній роботі) 5) виконання задекларованого (застосування системи заохочень етичної поведінки та стягнень за випадки неетичної поведінки чи порушень комплаєнс-процедур); 6) навчання (включно із навчанням задекларованих організацією етичних цінностей, норм поведінки у процесі прийняття рішень)¹⁸.

З наведеного переліку особливе для формування корпоративної культури підприємства, а, відповідно, і комплаєнсу підприємства, має такий елемент, як воля вищого керівництва (*“tone at the top”*)¹⁹. Відповідно до Преамбули до Стандарту ISO 37301:2021

підхід організації до комплаєнсу формується керівництвом, яке застосовує основоположні цінності та загальноприйняті норми належного управління, етичні та громадські стандарти. Впровадження комплаєнсу в поведінку людей, які працюють в організації, залежить, перш за все, від керівництва на всіх рівнях і чітких цінностей організації, а також від визнання та впровадження заходів для сприяння поведінки дотримання норм²⁰.

Такий підхід застосовано і в структурі комплаєнс-системи, яка презентована у межах Стандарту ISO 37301:2021, а саме в такому напрямі системи управління комплаєнсом, як “Планування” визначено елементом “прихильність на всіх рівнях” (*“commitment at all levels”*)²¹. Пояснити це можна тим, що для впровадження ефективної комплаєнс-системи необхідним є забезпечення комплаєнс-культури, культури прихильності до принципів етичного провадження економічної діяльності/ведення бізнесу всіма рівнями управління організацією та, зокрема, її вищим керівництвом (*top management*). Саме воля та рішучість вищого керівництва є стартовою точкою та рушійною силою для впровадження комплаєнсу. І висока ефективність комплаєнс-процесів на підприємстві буде тоді, коли така воля базується на морально-етичних цінностях, особистих рисах і ділових якостях, знаннях і досвіді, стилі керівництва, а також усвідомленні необхідності суспільних і корпоративних трансформацій відповідно до стану внутрішнього і вимог зовнішнього середовища.

¹⁸ D Kelly, ‘Six Elements of a Compliance Culture’ (*Everfi*, 2018) 8 <https://info.everfi.com/rs/410-YCZ-984/images/2018_SixElements_MC_whitepaper_April24.pdf?cta=inline_cta> (accessed: 28.03.2023).

¹⁹ Tone at the top: how management can prevent fraud in the workplace. Association of Certified Fraud Examiners 12 <https://www.acfe.com/uploadedFiles/ACFE_Website/Content/documents/tone-at-the-top-research.pdf> (accessed: 28.03.2023).

²⁰ ISO 37301:2021 Compliance management systems – Requirements with guidance for use (1st edition, Olympic World Library 2021).

²¹ Ibid.

Відповідно до більш розгорнутого варіанта настанови в контексті лідерства, а саме відповідно до п. 5.1.2 підрозділу 5.1 розділу 5 Стандарту ISO 37301:2021

організація повинна розвивати, підтримувати та поширювати комплаєнс-культуру на всіх рівнях організації. Керівний орган управління, вище керівництво (топ-менеджмент) та менеджмент повинні демонструвати активну, видиму, послідовну та стійку відданість загальним стандартам поведінки та діяльності, які є необхідними для всієї організації. Вище керівництво (топ-менеджмент) повинно заохочувати поведінку, яка створює та підтримує комплаєнс, а також повинно запобігати та не толерувати поведінку, яка компроментує комплаєнс²².

Учасники (акціонери, члени) і посадові особи органів управління підприємства повинні чітко й однозначно засвідчити свою відданість комплаєнсу. Водночас найчастіше правління (виконавчий орган управління) несе повну відповідальність за впровадження ефективної комплаєнс-системи. Проте зазначена прихильність не має обмежуватись декларуванням принципів етичності і добросовісності, що підкріплюється лише наглядом і делегуванням завдань із підтримки комплаєнсу. Посадові особи органів управління організації повинні бути активно залучені у прийняття рішень у сфері забезпечення комплаєнсу, ознайомлюватись із комплаєнс-ризиками та методами управління ними; забезпечувати достатність ресурсів, необхідних структурним підрозділам, які реалізують комплаєнс-заходи; контролювати прогрес із впровадження комплаєнсу особисто²³.

Корпоративна культура відіграє основоположну роль у питанні ефективності комплаєнс-системи, оскільки комплаєнс як такий демонструє підкреслену зразковість у провадженні господарської діяльності, відданість найвищим етичним цінностям, добросовісність і спрямованість на вирішення гострих соціальних, економічних, демографічних та гуманітарних питань. Стандарт ISO 37301:2021 передбачає, що 'комплаєнс також сприяє соціально відповідальній поведінці [діяльності] організації'²⁴. Наприклад, локальними актами суб'єкта господарювання можуть встановлюватися норми щодо кількості представників кожної статі у складі органів управління підприємства задля просування принципів гендерної рівності, або кількості працівників – людей з інвалідністю, учасників бойових дій, іноземних фахівців тощо. Тому для дієвості комплаєнс-механізмів на підприємстві потрібен загальний "фон" просуван-

²² ISO 37301:2021 (n 20).

²³ Kelly (n 18).

²⁴ ISO 37301:2021 (n 20).

ня найкращих практик прозорого ведення бізнесу та дотримання прийнятих в організації правил здійснення господарської діяльності.

Як зазначено в Стандарті ISO 37301:2021, 'комплаєнс стає стійким завдяки впровадженню його в культуру організації, а також у поведінку та ставлення людей, які в ній працюють'. Крім того, документ вводить поняття "комплаєнс-культура", що визначається як 'цінності, етика, переконання та поведінка, які існують у всій організації і взаємодіють зі структурами та системами її контролю для вироблення норм поведінки, які сприяють комплаєнсу'²⁵. Відповідно до закордонних досліджень у цій сфері комплаєнс-культуру визначають як 'поведінку на робочому місці, яка природно відповідає етичним і правовим нормам'²⁶.

Впровадження новітніх прозорих підходів до ведення господарської діяльності, а також формування корпоративної (комплаєнс) культури може полягати у зміні: 1) мети й завдань діяльності підприємства/організації; 2) технологіях виробництва, які застосовуються; 3) організаційних структурах й управлінських процесах організації – розподіл і перерозподіл функцій, нові методи та порядок прийняття рішень, впровадження інформаційних систем; 4) організаційній культурі – цінності, традиції, неформальні відносини, мотиви ведення господарської діяльності, стиль керівництва; 5) людському ресурсі – визначення компетентності, зміни у відносинах, визначення мотивації, регламентація поведінки та продуктивність праці; 6) ефективності роботи організації використання нових можливостей розвитку персоналу; 7) престижі й діловій репутації організації, іміджі такого підприємства на ринку, у суспільстві та у відносинах з органами державної влади²⁷.

Проте нерідко впровадження комплаєнсу деякими підприємствами полягає лише у формальному прийнятті внутрішніх документів, які регламентують поведінку та способи ведення господарської діяльності та які на практиці не є загальнообов'язковими, а вище керівництво організації не дотримується вказаних принципів і не демонструє належного прагнення до їхнього просування.

Однією з проблем, що спричиняє небажання вищого керівництва до всеохоплюючого та категоричного дотримання комплаєнс-правил, є загальна тенденція до правового нігілізму як правосвідомості, що утвердилась в Україні історично під впливом комуністичної ідеології та інших явищ і процесів на повсякденному, а згодом і професійному рівні. Такий деформований стан правосвідомості суспільства, який характеризується свідомим ігноруванням вимог закону та запереченням цінності права, полягає в ототожненні права і закону, фокусуванні на владно-держав-

²⁵ ISO 37301:2021 (n 20).

²⁶ Kelly (n 18).

²⁷ Петрова (n 6).

ницькій його природі, сприйнятті права як заборони, а не можливості. Повністю подолати правовий нігілізм неможливо, але можна мінімувати його рівень через вжиття низки комплексних заходів, консолідації суспільства, забезпечення принципу верховенства права, здійснення правового виховання громадян у напрямі патріотизму та відповідальності за свою країну²⁸. Саме цей напрям ми вбачаємо перспективним для подолання вказаної проблематики з огляду на зростання патріотичних настроїв у зв'язку із наявними воєнними загрозами. Продемонстрований рівень самоорганізації суспільства як відповідь на пряму екзистенційну загрозу при повномасштабному вторгненні Російської Федерації, волонтерська активність суспільства та, зокрема, бізнесу є сприятливим підґрунтям для зрушень у контексті правосвідомості суспільства, утвердження принципів прозорості і доброчесності у провадженні господарської діяльності.

Як впливає з дослідження *Transparency International Ukraine*, проведеного до повномасштабного вторгнення, стан справ із транспарентністю (прозорістю) вітчизняних компаній є вкрай незадовільним. Так, у середньому індекс прозорості серед суб'єктів господарювання в Україні становив 3,1 балів із 10 можливих, лише 38 компаній мали показник прозорості більший за 5 балів. При цьому під час дослідження до уваги бралися такі елементи (та методи впровадження) комплаєнс-системи, як Антикорупційні політики, Кодекси етики, регламенти та процедури підприємств, а також наявність відкритої інформації щодо структури власності (корпоративної структури)²⁹. Ба більше, у деяких випадках ідеться про провадження господарської діяльності із використанням методів обходу податкового законодавства, здійснення діяльності на межі законності або формальне дотримання законодавчих вимог, зловживання законними правами тощо.

У таких і подібних випадках слід говорити про відсутність позитивної корпоративної культури, яка є основою комплаєнсу. Організації, що дотримуються принципу правового нігілізму, зазвичай націлені на заняття оборонної позиції та постійно перебувають в очікуванні боротьби із негативними наслідками порушення або обходу чинного законодавства. Тому для подібних суб'єктів господарювання механізмом превенції таких наслідків є не корпоративна культура та комплаєнс загалом, а здійснення визначених ними заходів на межі законності. Пріоритетом у такому разі є захист (найчастіше, судовий) у випадку ініціювання процедури притягнення суб'єкта господарювання до відповідальності відповідним

²⁸ Д. Стрілко, 'Правовий нігілізм та шляхи його подолання в сучасних умовах' (2021) 3 Підприємництво, господарство і право 217–9.

²⁹ 'Прозорість корпоративної звітності: оцінка найбільших приватних та державних компаній' (*Transparency International Ukraine*, 2016) 6–11 <https://ti-ukraine.org/wp-content/uploads/2017/02/ti-rating_ukr_final_web.pdf> (дата звернення: 28.03.2023).

регулятором, на що спрямовуються основні сили підприємства. Тому не дивно, що однією з найпоширеніших і найбільш затребуваних практик юридичних фірм-консультантів в Україні, яка протягом останніх кількох років переживає “золоті часи”, залишається практика вирішення спорів (*dispute resolution/litigation*)³⁰.

Також суттєвою проблемою в процесі формування та реалізації корпоративної культури підприємств в Україні є відсутність одностайності у підходах до управління організацією зі сторони її учасників (акціонерів, членів), які обирають посадових осіб підприємства. Особливо це проявляється у товариствах, статутний капітал яких роздроблений на дрібні частки (пакети акцій), а вплив на діяльність підприємства має велика кількість таких учасників (акціонерів). Здебільшого йдеться про товариства з обмеженою відповідальністю та акціонерні товариства, власники акцій/часток у статутному капіталі яких обирають членів наглядової ради і виконавчих органів таких підприємств, а тому хоч і безпосередньо, але визначають напрями, форми та способи управління підприємством. Специфіка ж корпоративного управління у виробничих кооперативах, до прикладу, також не сприяє формуванню єдиної сталої культури такого підприємства: особиста трудова участь власників паїв, у разі неоднакової підтримки ними принципів добросовісності та прозорих методів ведення господарської діяльності, створює умови для безпосередньої участі таких осіб у перешкоджанні формуванню корпоративної культури кооперативу.

Можливим варіантом описаних ситуацій, що особливо шкодять корпоративній культурі підприємства, є корпоративний конфлікт. Так, в організаціях корпоративного типу науковці розмежовують інтерес учасників (акціонерів), які здебільшого зацікавлені у спрямуванні прибутку на виплату дивідендів, та самого товариства, інтересом якого є не лише збереження майнової стабільності, а й у вдосконаленні виробництва як умови забезпечення конкурентоспроможності на ринку, ділової репутації тощо, що також певною мірою забезпечується завдяки прибутку такого товариства. У такому випадку постає питання пріоритетності інтересів під час прийняття стратегічно важливих рішень щодо організації³¹. До прикладу, рішення про затвердження бюджету підприємства на наступний рік, що передбачає витрати на адміністрування та впровадження комплаєнсу, можуть блокуватися тими учасниками товариства, які не поділяють ідею необхідності його здійснення. Тобто в основі корпоративного конфлікту завжди є суперечності в інтересах учасників корпоративних відносин. Для подолання суперечностей, які призводять

³⁰ ‘Лідери ринку. Рейтинг юридичних компаній України – 2017’ (Юридична газета, 2018) 29 <http://yur-gazeta.com/content/pdf/leaders_2017_lite.pdf> (дата звернення: 28.03.2023).

³¹ О. Вінник, ‘До проблеми корпоративних конфліктів’ [2012] 1 (41) Університетські наукові записки 408–9.

до конфлікту інтересів і впливають на господарську правосуб'єктність у юридичній літературі, варто запровадити у діяльність товариств корпоративну систему комплаєнсу³².

Дуже часто пересторогою суб'єктів господарювання, що сприймається не на користь побудови комплаєнс-культури, є необхідність здійснення реальних витрат на її адміністрування одночасно із досить розмитими показниками доходу від такої діяльності, а також небажання посадових осіб органів підприємства або учасників (акціонерів, членів) змінювати усталені звички та підходи до роботи. Комплаєнс не є діяльністю, що генерує прибутки, натомість він є засобом превенції правопорушень, які можуть призвести до суттєвих збитків і в подальшому до зменшення тих самих прибутків. Тому проблематичним є розрахунок “собівартості” комплаєнсу – відвернених комплаєнс-ризиків у разі, якщо вони не настали. Проте аргументом на користь комплаєнс-культури і комплаєнсу є те, що вони також підсилюють захист організації і від інших видів ризиків, окрім комплаєнс-ризиків, через те, що впроваджується цінність добросовісної та етичної поведінки. Відтак втрати від неефективних (непідкріплених комплаєнс-культурою) систем управління ризиками сягають навіть мільйонів гривень. Так, внутрішнє розслідування часто демонструє, що розмір втрат від шахрайства працівників та контрагентів у кілька разів перевищує обсяг інвестицій у розвиток комплаєнс-функції³³.

Крім того, для учасників (акціонерів, членів) суб'єктів господарювання це питання може мати не лише внутрішнє, а й зовнішнє безпекове значення. Відповідно до системного звіту Ради бізнес-омбудсмена “Боротьба з рейдерством: сучасний стан та рекомендації” запровадження стандартів добросовісності є передумовою для зменшення вразливості бізнесу до рейдерських атак³⁴. Поширеним явищем для сфери господарювання в Україні є рейдерство. При цьому на хвилі “справедливої конфіскації” російських і білоруських активів, майна колоборантів можемо очікувати на новий сплеск рейдерських захоплень.

У розрізі наведеного вбачаються актуальними та своєчасними думки щодо того, що чим прозорішими є бізнес-процеси в компанії, тим надійніше вона захищена від протиправних дій. Так, існує прямий зв'язок між рівнем добросовісності в суспільстві та безпечністю ведення бізнесу, зокрема, рівнем рейдерства в країні³⁵. Таким чином, за відсутності кор-

³² О. Гарагонич, ‘Господарська правосуб'єктність акціонерних товариств’ (автореф. дис. д-ра юрид. наук, 2020) 15.

³³ Г. Герасимчук, ‘Комплаєнс як конкурентна перевага вашого бізнесу’ (*Business Views*, 07.07.2019) <<https://businessviews.com.ua/ru/business/id/scho-take-komplajen-1965>> (дата звернення: 28.03.2023).

³⁴ Системний звіт “Боротьба з рейдерством: сучасний стан та рекомендації” (*Рада бізнес-омбудсмена*, 2017) 50 <https://boi.org.ua/media/uploads/ii_2017_sytem_ua_digital.pdf> (дата звернення: 28.03.2023).

³⁵ Г. Герасимчук, ‘Прозорість бізнесу знищить рейдерство’ (*Економічна правда*, 2018) <<https://www.epravda.com.ua/columns/2018/10/29/642017>> (дата звернення: 28.03.2023).

поративної культури, що передбачає пріоритет корпоративного інтересу над індивідуальним, у пріоритет може ставитися одержання прибутків будь-якими засобами, що як таке може спричинити втрату майнової стабільності підприємства, ділової репутації та місця на ринку. Крім того, ефективна комплаєнс-система є невидимим чинником збільшення продуктивності персоналу, його самовіддачі, зменшення кількості корпоративних конфліктів та збільшення відданості працівників компанії. Так, економії коштів підприємства можна досягнути завдяки наявності потужної корпоративної культури, що формує цінності, завдання, пріоритети та методи господарювання, а саме: 1) усуваються явища конфлікту інтересів у компанії, що суттєво впливає на об'єктивність рішень і виключає вплив приватних інтересів співробітників і посадових осіб підприємства; 2) завдяки регламентації процедури добору кадрів мінімізується вплив посадових осіб підприємства на такі процеси (інакше, посилюється загальний показник некомпетентності персоналу, що прямо чи опосередковано призводить до збитків чи репутаційних втрат підприємства); 3) прописується процедура проведення публічних закупівель, у результаті – зменшується імовірність придбання продукції за завищеними неринковими цінами, браку чи низької якості продукції, тощо; 4) прививається принцип належного управління ресурсами підприємства (мінімізується використання посадовими особами та персоналом ресурсів господарської організації у власних цілях та ін.)³⁶.

Іншим викликом для побудови і підтримання комплаєнс-культури суб'єктом господарювання в Україні стало повномасштабне вторгнення Російської Федерації. Компанії зіткнулись із низкою економічних і соціальних викликів: фізична загроза життю персоналу, втрата майна під час окупації, втрачений дохід (прибуток) або упущена вигода, ускладнення логістики та господарських операцій, фінансових операцій, сповільнення господарського обороту, скорочення інвестицій тощо³⁷. Необхідність подолання таких викликів і продовження господарської діяльності багатьох суб'єктів господарювання вимагало здійснення кризового управління, у процесі якого пріоритет надається життєво необхідним для організації процесам та операціям. У ситуації безвиході, відсутності інвестицій, недостатності людського ресурсу, доходів і зупинення господарської діяльності, необхідності релокації органи управління призупиняли дію певних комплаєнс-процедур і політик, фактично приймаючи комплаєнс-ризик, з якими може зіткнутись організація. Основними комплаєнс-заходами, якими, як правило, "жертвували" суб'єкти господарювання у кризовий період, є: оцінка благонадій-

³⁶ В Шульга, 'Як компанії збільшують прибутки за рахунок комплаєнсу' (*Juscutum*, 2018) <<https://juscutum.com/yak-kompanii-zbilshuyut-pributki-za-ra>> (дата звернення: 05.04.2019).

³⁷ К Сафроненко, 'Роль комплаєнсу під час війни' (*КІМІТ-Україна*, 2022) <<https://kpmg.com/ua/uk/blogs/home/posts/2022/08/rol-komplayensu-pid-chas-viyny.html>> (дата звернення: 14.03.2023).

ності контрагентів, проведення внутрішнього аудиту комплаєнс-системи, проведення періодичного комплаєнс-навчання тощо. Спрощення низки процедур, пов'язаних із мінімізацією комплаєнс-ризиків, могло торкнутись процедури проведення закупівель, отримання погоджень і візувань лінійним менеджментом ризикових господарських операцій, оформлення трудової та фінансової документації, підтримання функціонування каналів повідомлення про порушення, процедури залучення комплаєнс-підрозділу при прийнятті управлінських рішень та ін. Сукупність таких кризових обставин змушують компанії переглядати також свої бюджети у бік зменшення витрат, скорочення працівників чи структурних підрозділів. Не виключено, що в деяких випадках компаніям потрібно було відмовитись від комплаєнс-підрозділу чи суттєво скоротити його чисельність. Відповідно, всі описані управлінські рішення негативно впливають не лише на функціонування комплаєнс-системи, а й на підтримку корпоративної (комплаєнс) культури організації через демонстрування опціонарності комплаєнс-функції. У працівників таким чином може утвердитись переконання, що комплаєнс-процедури не є необхідними бізнесу, операційна діяльність функціонує динамічніше без низки додаткових або подеколи "обтяжливих" процедур і саме безперервність такої діяльності є критичною у кризовій ситуації.

Проте слід зазначити, що комплаєнс-ризиків в умовах воєнного стану мають тенденцію зростати, а також з'являються нові ризики, які у мирний час не становили загрози для суб'єкта господарювання, або вірогідність виникнення яких у певній сфері господарювання була мінімальною. Як наголошують експерти, під час війни зростають невизначеність середовища та різноманітні ризики, пов'язані з діловою етикою, роботою з контрагентами, оподаткуванням, заборгованістю, законодавством, репутацією тощо³⁸. Актуальним залишається ризик корпоративного шахрайства в компаніях, тому що в будь-якій кризі є особи, які захочуть скористатися ситуацією та нажитися, відтак компаніям слід додатково перевіряти свої процеси, які, наприклад, пов'язані з благодійними внесками, наданням фінансової допомоги, закупівлями тощо³⁹. Іншою серйозною проблемою вітчизняного бізнесу, яка в період війни лише загострилася, є корупція. З огляду на воєнні реалії процес ліквідації суб'єктів господарювання, які з тих чи інших причин припинили здійснювати господарську діяльність, як зазначають практики, суттєво ускладнюється та затягується, оскільки процедура ліквідації підприємства під час війни не є спрощеною. Водночас спостерігається зростання корупційного ризику, адже в процесі аналізу фінансових результатів діяльності під-

³⁸ І Саврас, Л Томаневич, 'Проблеми та особливості застосування антикризових методів управління підприємствами в умовах війни' (2022) 69 Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки 134–5.

³⁹ Сафроненко (н 37).

приємств очевидними стають випадки фінансового шахрайства дотичних до бізнесу осіб⁴⁰.

Слід зазначити, що кращі практики управління комплаєнс-ризиком допускають прийняття комплаєнс-ризиків, якщо шкода від можливої реалізації такого ризику є меншою, ніж шкода від застосування підходів до відмови від ризику або його мінімізації. Найменшою шкодою для корпоративної (комплаєнс) культури у такому випадку було б: попередній прорахунок дій і процедур на випадок кризової ситуації та розроблення підходів до оптимізації процедур з управління комплаєнс-ризиком у випадку повномасштабної війни. На жаль, у багатьох випадках такі процеси могли або не проводитись, або не бути завершеними на час повномасштабного вторгнення Росії в Україну. Відповідно – у таких умовах найбільш шкідливим для організації результатом по факту подолання найбільш кризового стану та переходу у відносно стабільне функціонування буде невідновлення комплаєнс-заходів, комплаєнс-системи або загалом комплаєнс-культури. Оптимальним же вирішенням буде повернення до процесів здійснення комплаєнсу при стабілізації діяльності компанії та усунення ризиків, які загрожують її існуванню. Оскільки комплаєнс може бути максимально гнучким і швидким у реагуванні на зміни, допомагати бізнесу справлятися з загрозами в часи турбулентності, не обтяжуючи його зайвими процедурами, та допомагаючи досягнути основних цілей і завдань під час війни⁴¹.

У цьому контексті рекомендаціями для органів управління будуть: 1) відновлення внутрішньої комунікації з приводу необхідності здійснення комплаєнсу, а саме чітке обґрунтування необхідності тимчасового відступу від комплаєнс-процедур на час кризової ситуації на основі порівняння розміру вигоди і шкоди від збереження довоєнних процедур, які діяли в мирний час, у період надзвичайної ситуації, та, якщо можливо; 2) перегляд і оптимізація комплаєнс-процедур на період існування воєнної загрози, з огляду на появу нових комплаєнс-ризиків під час війни, а також їхня класифікація порівняно з визначеними довоєнними ризиками. Якщо функція комплаєнсу зазнала суттєвих скорочень через війну і не може бути відновлена найближчим часом, підтримання корпоративної (комплаєнс) культури має стати пріоритетом для вищого керівництва організації через підсилення управлінського контролю у контексті ідентифікації комплаєнс-ризиків, проведення регулярних комунікацій щодо етичних цінностей компанії, реагування на випадки недоброчесної поведінки чи порушення базових цінностей компанії і заохочення практик доброчесності, підтримання соціальних ініціатив, які не потребують суттєвих для компанії витрат, тощо.

⁴⁰ Саврас, Томаневич (н 38).

⁴¹ Сафроненко (н 37).

Загалом наявність корпоративної (комплаєнс) культури в організації в умовах воєнного стану є, безумовно, суттєвою перевагою на шляху до подолання наслідків, з якими стикаються підприємства. Підприємства, для яких у довоєнний час ризик-менеджмент був невід'ємним елементом системи управління, посадові особи яких активно використовували інструменти антикризового управління для подолання проблем у період пандемії, отримали неоціненний досвід роботи та практику вирішення проблем у кризових умовах⁴². На думку науковців, у такий час корпоративна культура 'відіграє надважливу роль у допомозі працівникам подолати пригнічення та відчуття самотності, а також зробити внесок у підтримку країни <...>'⁴³. Дотримання добросовісного підходу до здійснення господарської діяльності під час боротьби країни за виживання є стимулом для персоналу організації для продовження плідної праці у надзвичайних умовах попри наявні ризики і морально-психологічні нюанси усвідомлення війни та її наслідків.

Крім того, під час війни почуття ризику можна трактувати просто як почуття страху, які під час кризових ситуацій посилюють у людей відчуття вразливості та невпевненості, часто спонукаючи їх шукати чітких правил і вказівок⁴⁴. Відповідно, наявність комплаєнс-культури і чітких комплаєнс-процедур допомогло компаніям у здійсненні управління організацією попри комунікаційні, територіальні виклики тощо.

З іншого боку, з початком війни підприємства почали втрачати свій головний ресурс – персонал. Умови сьогодення диктують збільшення потреби в універсальних працівниках, які повинні знати обов'язки своїх колег та при потребі їх замінити⁴⁵. Наявність прописаних комплаєнс-процедур, загальної корпоративної культури, принципи якої є універсальними до застосування будь-яким структурним підрозділом компанії, дають чітке розуміння компетенції суб'єктів прийняття рішень та дають змогу оперативно переорієнтуватись працівникам на виконання нових для них функціональних обов'язків.

Висновки. Отже, корпоративна культура – це сукупність цінностей, принципів, етичних правил і сталої практики організації, дотримання яких очікується від її працівників, органів управління та інших її стейкхолдерів і які дають можливість прогнозувати їх професійну поведінку в критичних ситуаціях. Корпоративна культура забезпечує основу, яка формує рішення співробітників у конкретний момент природно на основі цінностей, які вона об'єднує. Комплаєнс-культура є однією із гілок корпоративної культури, яку можна визначити як сукупність цінностей,

⁴² Саврас, Томаневич (н 38).

⁴³ Винничук, Пегитяк (н 5).

⁴⁴ S Mizrahi, N Cohen, E Vigoda-Gadot, D N Krup, 'Compliance with government policies during emergencies: Trust, participation and protective actions' [2022] 2023 (36) Governance 1083–102.

⁴⁵ Саврас, Томаневич (н 38).

принципів, етичних правил і сталої практики організації, дотримання яких очікується від її працівників, органів управління та інших її стейкхолдерів для забезпечення комплаєнсу. Наявність корпоративної (комплаєнс) культури суб'єкта господарювання є необхідним інструментом побудови ефективної комплаєнс-системи. При цьому основні проблеми ефективного впровадження комплаєнсу пов'язані саме з незабезпеченням існування корпоративної (комплаєнс) культури при наявності де-юре впроваджених організацією комплаєнс-заходів. Під час дослідження виокремлено такі проблеми незабезпечення корпоративної культури, як необхідного підсилювача комплаєнс-практик: 1) домінування серед учасників (акціонерів, членів) та посадових осіб органів управління суб'єкта господарювання правового нігілізму як правосвідомості; 2) відсутність однастайності у підходах до управління організацією і корпоративні конфлікти між її учасниками (акціонерами, членами), що нерідко впливає з особливостей організаційно-правової форми суб'єкта господарювання і структури управління ним; 3) повномасштабне вторгнення Росії в Україну та пов'язаний із ним критичний стан функціонування великої кількості компаній на межі можливостей, що змушує їх відмовлятися або суттєво обмежувати ресурси для здійснення комплаєнс-практик. Встановлено, що найнесприятливішим для організації результатом по факту подолання кризового стану та переходу у відносно стабільне функціонування буде невідворотна відмова від підтримки комплаєнс-культури організації. Забезпечення функціонування корпоративної (комплаєнс) культури є тим самим мінімумом, який дасть змогу суб'єкту господарювання у критичній ситуації зберегти базові рефлекси прихильності персоналу до комплаєнсу та повноцінно впровадити всі необхідні елементи комплаєнс-системи при подоланні кризових ситуацій і стабілізації діяльності суб'єкта господарювання.

REFERENCES

Bibliography

Authored books

1. Yurchenko V, Melnyk Yu, Bohdanova N, *Korporatyvna kultura orhanizatsii' navch.-metodychnyi posibnyk* (Tsentri perepidhotovky ta pidvyshchennia kvalifikatsii kerivnykh kadriv Ministerstva dokhodiv i zboriv Ukrainy 2014) (in Ukrainian).
2. Zadykhailo D, Kibenko O, Nazarova H, *Korporatyvne upravlinnia: navchalnyi posibnyk* (Espada 2003) (in Ukrainian).

Journal articles

3. Mizrahi S, Cohen N, Vigoda-Gadot E, Krup D N, 'Compliance with government policies during emergencies: Trust, participation and protective actions' [2022] 2023 (36) *Governance* 1083–102 (in English).

4. Bala O, Mukan O, Bala R, 'Pryntsypy korporatyvnoi kultury pidpriemstv: sutnist ta vydy' (2010) 682 Naukovi pratsi NU "Lvivska politekhnikha" 11–5 (in Ukrainian)
5. Chernyshova T, Nemchenko T, 'Deiaki aspekty korporatyvnoi kultury orhanizatsii' (2010) 17 Ekonomichni nauky, Naukovi pratsi KNTU 3 (in Ukrainian).
6. Harahonych O, 'Poniattia ta pryntsypy korporatyvnoho upravlinnia' (2013) 3–2 Porivnialno-analitychne pravo 155 (in Ukrainian).
7. Korshun A, 'Shchodo vyznachennia poniattia "komplaiens" i yoho kharakternykh oznak u sferi hospodariuvannia' [2022] 5 (124) Yurydychni nauky, Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka 59 (in Ukrainian).
8. Petrova I, 'Zminy korporatyvnoi kultury yak imperatyv orhanizatsiinoho rozvytku' (2014) 10 Ekonomika, Visnyk Prykarpatskoho universytetu 76 (in Ukrainian).
9. Rozen fon V, 'Komplaiens i komplaiens-ryzyky v konteksti pytan korporatyvnoi vidpovidalnosti ta korporatyvnoho upravlinnia (okremi aspekty zarubizhnoi praktyky)' [2020] 4 (65) Halytskyi ekonomichni visnyk 251 (in Ukrainian)
10. Savras I, Tomaneych L, 'Problemy ta osoblyvosti zastosuvannia antykrizovykh metodiv upravlinnia pidpriemstvamy v umovakh viiny' (2022) 69 Ekonomichni nauky, Visnyk Lvivskoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu 134 (in Ukrainian).
11. Strilko D, 'Pravovyi nihilizm ta shliakhy yoho podolannia v suchasnykh umovakh' (2021) 3 Pidpriemnytstvo, hospodarstvo i pravo 217 (in Ukrainian).
12. Vinnyk O, 'Do problemy korporatyvnykh konfliktiv' [2012] 1 (41) Universytetski naukovi zapysky 408 (in Ukrainian)

Conference papers

13. Vynnychuk R, Pehytiak O, 'Rol korporatyvnoi kultury orhanizatsii v chas viiny' v *Mizhnarodna naukovo-praktychna internet-konferentsiia "Imperatyvy ekonomichnoho zrostantia v konteksti realizatsii hlobalnykh tsilei staloho rozvytku"* (2022) 171 (in Ukrainian).

Theses

14. Harahonych O, 'Hospodarska pravosub'iektivist aktsionermykh tovarystv' (avtoref dys dokt yuryd nauk, 2020) (in Ukrainian).

Newspaper articles

15. Herasymchuk H, 'Komplaiens yak konkurentna perevaha vashoho biznesu' (*Business Views*, 2019) <<https://businessviews.com.ua/ru/business/id/scho-take-komplajen-1965>> (accessed: 28.03.2023) (in Ukrainian).
16. Herasymchuk H, 'Prozorist biznesu znyshchyt reiderstvo' (*Ekonomichna pravda*, 2018) <<https://www.epravda.com.ua/columns/2018/10/29/642017>> (accessed: 28.03.2023) (in Ukrainian).
17. 'Lidery rynku. Reitynh yurydychnykh kompanii Ukrainy – 2017' (*Yurydychna hazeta*, 2018) <http://yur-gazeta.com/content/pdf/leaders_2017_lite.pdf> (accessed: 28.03.2023) (in Ukrainian).
18. 'V Ukraini shchoroku zrostaie kil'ist reiderskykh zakhopen' (*Ekonomichna pravda*, 2018) <<https://www.epravda.com.ua/news/2018/07/2/638303>> (accessed: 08.02.2023) (in Ukrainian).

Websites

19. Kelly D, 'Six Elements of a Compliance Culture' (*Everfi*, 2018) <https://info.everfi.com/rs/410-YCZ-984/images/2018_SixElements_MC_whitepaper_April24.pdf?cta=inline_cta> accessed 28 March 2023 (in English).

20. 'New horizons: Compliance 2020 and beyond' (*Deloitte*, 2020) <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/fr/Documents/risk/deloitte_compliance-2020-and-beyond.pdf> (accessed: 28.03.2023) (in English).
21. 'Tone at the top: how management can prevent fraud in the workplace. Association of Certified Fraud Examiners' <https://www.acfe.com/uploadedFiles/ACFE_Website/Content/documents/ton-at-the-top-research.pdf> (in English).
22. 'Prozorist korporatyvnoi zvitnosti: otsinka naibilshykh pryvatnykh ta derzhavnykh kompanii' (*Transparency International Ukraina*, 2016) <https://ti-ukraine.org/wp-content/uploads/2017/02/ti_rating_ukr_final_web.pdf> (accessed: 28.03.2023) (in Ukrainian).
23. Safronenko K, "‘RoL’ komplaiensu pid chas viiny' (*KPMG-Ukraina*, 2022) <<https://kpmg.com/ua/uk/blogs/home/posts/2022/08/rol-komplaiensu-pid-chas-viiny.html>> (accessed: 14.03.2023) (in Ukrainian).
24. Shulha V, 'Yak kompanii zbilshuiut prybutky za rakhunok komplaiensu' (*Juscutum*, 2018) <<https://juscutum.com/yak-kompanii-zbilshuyut-pributki-za-ra>> (accessed: 05.04.2019) (in Ukrainian).
25. 'Systemnyi zvit "Borotba z reiderstvom: suchasnyi stan ta rekomendatsii"' (*Rada biznes-ombudsmena*, 2017) <https://boi.org.ua/media/uploads/ii_2017_sytem_ua_digital.pdf> (accessed: 05.04.2019) (in Ukrainian).

Oleksandr Harahonych
Angelina Korshun

CORPORATE (COMPLIANCE) CULTURE OF THE ORGANIZATION: THEORETICAL LEGAL ASPECTS AND WAR CHALLENGES

ABSTRACT. The relevance of the conducted research is determined by the need to reform the corporate culture, modernize the legal tools of organization of economic activity, and comply them with international standards.

The purpose of this article is to study the essence of corporate culture and its correlation with the category of "compliance culture", to identify the problems of effective implementation of compliance, and to formulate separate proposals for their solution, in particular, in the context of the war challenges.

The article provides the author's definition of the concepts of "corporate culture" and "compliance culture" based on the analysis of international standards on compliance, principles of corporate governance developed by the OECD, valid legislation acts of Ukraine, and special scientific literature. The article studies the correlation between these legal categories.

The authors have analysed in detail the sources of formation of corporate culture, the general and special principles on the basis of which it is formed.

The research pays considerable attention to the study of such an element of the formation of the company's corporate culture, and, accordingly, of compliance, as the will of top management ("tone at the top").

The article systematizes approaches to the "transparent" conduct of economic activity, which are necessary for the formation of corporate (compliance) culture.

The research studies the problem of compliance risks of business entities in the conditions of martial law. The authors develop the recommendations for the corporate

management bodies of enterprises regarding the management of the aforementioned risks using compliance procedures.

In the conclusions, based on the results of the conducted research, the article defines the concept of corporate culture as a set of values, principles, ethical rules and sustainable practices of the organization, the observance of which is expected from its employees, management bodies and other stakeholders and which make it possible to predict their professional behaviour in critical situations. The article provides the definition of the concept of compliance culture.

The authors specified the role of corporate (compliance) culture in building an effective compliance system. The article summarizes the main problems in ensuring corporate culture as a necessary amplifier of compliance practices in the conditions of martial law.

KEYWORDS: corporate culture; compliance culture; business entity; corporate governance; enterprise; martial law; compliance risk; compliance system.