

АДМІНІСТРАТИВНЕ ПРАВО І ПРОЦЕС; ФІНАНСОВЕ ПРАВО; ІНФОРМАЦІЙНЕ ПРАВО

УДК 342; 004; 338

DOI <https://doi.org/10.32782/2311-8040/2026-1-6>

Гаріфуллін Максим Валерійович,

кандидат юридичних наук,
старший викладач кафедри адміністративно-правових дисциплін
Львівського державного університету внутрішніх справ,
вулиця Городоцька, 26, Львів, 79000, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6469-4924>

Кронівець Тетяна Миколаївна,

кандидат юридичних наук,
завідувач кафедри фундаментальних і приватно-правових дисциплін
Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського
вулиця Острозького, 32, Вінниця, 21100, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5506-3418>

ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОМПЛАЄНС-МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ АВТОМАТИЗОВАНИХ СИСТЕМ КОНТРОЛЮ

***Анотація.** У статті здійснено комплексний аналіз правового забезпечення комплаєнс-менеджменту в умовах цифровізації управління та впровадження автоматизованих систем контролю в Україні. Актуальність дослідження зумовлена трансформацією державного й корпоративного сектору, а також зростанням ролі цифрових технологій у прийнятті управлінських рішень. У контексті розвитку електронного урядування комплаєнс-менеджмент розглядається як ключовий інструмент забезпечення законності, прозорості, підзвітності та зниження корупційних ризиків.*

Визначено теоретичні засади комплаєнсу як системи внутрішніх політик, процедур і механізмів контролю, спрямованих на забезпечення відповідності діяльності організації вимогам законодавства, етичним стандартам і внутрішнім нормативам. Підкреслено його мультидисциплінарний характер та значення для формування культури доброчесності. Проаналізовано стан нормативного регулювання в Україні та встановлено відсутність єдиного законодавчого визначення комплаєнс-системи як самостійного правового інституту. Наголошено на важливості гармонізації національного законодавства з міжнародними стандартами, зокрема вимогами GDPR та стандартом ISO 37301:2021.

Розкрито вплив цифровізації на трансформацію адміністративних процедур і систем внутрішнього контролю. Автоматизовані системи управління, ERP-платформи та технології штучного інтелекту розширюють можливості моніторингу ризиків і запобігання порушенням. Водночас окреслено ризики алгоритмічних упереджень, кіберзагроз, непрозорості автоматизованих рішень і складності встановлення юридичної відповідальності.

Обґрунтовано необхідність формування комплексної моделі правового забезпечення цифрового комплаєнс-менеджменту, що включає нормативне закріплення обов'язків організації щодо внутрішнього контролю, стандарти прозорості алгоритмів, механізми аудиту та ефективну взаємодію внутрішнього й зовнішнього нагляду. Підкреслено, що результативність комплаєнс-систем залежить не лише від технологій, а й від організаційної структури, цифрової грамотності персоналу та інтеграції процедур відповідності в управлінські процеси.

Зроблено висновок, що цифровий комплаєнс-менеджмент є стратегічним інструментом модернізації державного управління та бізнесу, який сприяє зміцненню верховенства права, підвищенню довіри до інсти-

туцій і формуванню прозорого правового середовища. Його ефективність можлива лише за умови поєднання технологічних інновацій із чітким правовим регулюванням та етичними стандартами.

Ключові слова: комплаєнс-менеджмент, цифровізація управління, автоматизовані системи контролю, електронне урядування, штучний інтелект, правове регулювання, захист персональних даних, внутрішній контроль, алгоритмічна прозорість, кібербезпека, верховенство права, адміністративні процедури.

Harifullin Maxym, Kronivets Tetiana. Legal framework for compliance management under conditions of digitalization of governance and the use of automated control systems

Abstract. *The article provides a comprehensive analysis of the legal framework for compliance management in the context of governance digitalization and the implementation of automated control systems in Ukraine. The relevance of the study is due to the transformation of the public and corporate sectors, as well as the growing role of digital technologies in managerial decision-making. Within the framework of e-government development, compliance management is considered a key instrument for ensuring legality, transparency, accountability, and the reduction of corruption-related risks.*

The theoretical foundations of compliance are defined as a system of internal policies, procedures, and control mechanisms aimed at ensuring that organizational activities conform to statutory requirements, ethical standards, and internal regulations. Its multidisciplinary nature and its importance for fostering a culture of integrity are emphasized. The current state of regulatory support in Ukraine is analyzed, revealing the absence of a unified legislative definition of a compliance system as an independent legal institution. Particular attention is paid to the need for harmonizing national legislation with international standards, including the requirements of the General Data Protection Regulation and the ISO 37301:2021 standard.

The impact of digitalization on the transformation of administrative procedures and internal control systems is examined. Automated management systems, ERP platforms, and artificial intelligence technologies significantly enhance risk monitoring capabilities and the prevention of regulatory violations. At the same time, the study outlines potential risks, including algorithmic bias, cybersecurity threats, the lack of transparency in automated decision-making, and the complexity of establishing legal liability.

The necessity of developing a comprehensive model of legal support for digital compliance management is substantiated. Such a model should include the formal establishment of organizational obligations regarding internal control, standards of algorithmic transparency, audit mechanisms, and effective interaction between internal compliance functions and external supervisory authorities. It is emphasized that the effectiveness of compliance systems depends not only on technological tools but also on organizational structure, digital literacy of personnel, and the integration of compliance procedures into managerial processes.

The article concludes that digital compliance management constitutes a strategic instrument for the modernization of public administration and business, contributing to the strengthening of the rule of law, enhancement of institutional trust, and formation of a transparent legal environment. Its effectiveness is achievable only through the combination of technological innovation with clear legal regulation and robust ethical standards.

Key words: *compliance management, digitalization of governance, automated control systems, e-government, artificial intelligence, legal regulation, personal data protection, internal control, algorithmic transparency, cybersecurity, rule of law, administrative procedures.*

Вступ. У сучасних умовах розвитку українського правового та адміністративного середовища проблема правового забезпечення комплаєнс-менеджменту набуває особливої актуальності. Від часу здобуття незалежності у 1991 році Україна пройшла значні трансформації, переходячи від централізованої планової економіки до демократичної держави з ринково-орієнтованою системою управління. Цей процес супроводжувався як створенням нових можливостей для розвитку економіки та громадянського суспільства, так і виникненням низки проблем у сфері правового регулювання та функціонування державних органів.

Серед ключових проблем, що залишаються актуальними, варто відзначити правову невизначеність, диспропорції в діяльності правоохоронних та контролюючих органів, адміністративну корупцію та неефективність державного управління. Відсутність чіткого визначення процедур прийняття адміністративних актів створює ризики довільного тлумачення та застосування закону, що негативно впливає на діяльність органів влади, підприємств та громадян [1, с. 55; 2].

У цьому контексті цифровізація управління та використання автоматизованих систем контролю постають як важливі ін-

струменти підвищення ефективності та прозорості державних процедур. Впровадження цифрових рішень дозволяє мінімізувати суб'єктивізм у прийнятті рішень, забезпечити прогнозованість дій органів влади та створити умови для ефективного контролю за дотриманням законодавства [3, с. 205; 4]. Разом із тим цифрові технології ставлять нові виклики щодо забезпечення правової визначеності, захисту персональних даних і дотримання етичних стандартів, що робить необхідним розробку комплексного правового регулювання комплаєнс-менеджменту в Україні [5, с. 2–4; 6, с. 106–107].

Важливим аспектом дослідження є також узгодження українського адміністративного законодавства з європейськими стандартами. Гармонізація правових норм із принципами, закріпленими у документах Ради Європи та міжнародних стандартах, сприятиме підвищенню прозорості, передбачуваності та верховенства права в державному управлінні, а також розвитку довіри громадськості до державних інститутів [7; 8].

Таким чином, дослідження правового забезпечення комплаєнс-менеджменту в умовах цифровізації управління є надзвичайно актуальним для забезпечення ефективності, прозорості та законності у діяльності державних органів, створення умов для сталого розвитку бізнесу та підвищення рівня демократичних стандартів в Україні.

Мета дослідження полягає у визначенні правових засад забезпечення комплаєнс-менеджменту в умовах цифровізації управління та використання автоматизованих систем контролю, а також у виробленні рекомендацій щодо підвищення ефективності, прозорості та законності адміністративних процедур в Україні.

Матеріали та методи. Для проведення наукового дослідження з теми «Правове забезпечення комплаєнс-менеджменту в умовах цифровізації управління та використання автоматизованих систем контролю» були використані різноманітні теоретичні та практичні матеріали, які дозволяють всебічно проаналізувати існуючі правові аспекти, організаційні підходи та технологічні інструменти, що забезпечують

ефективне функціонування комплаєнс-систем у цифровому середовищі.

Основним джерелом матеріалів стали нормативно-правові акти України та Європейського Союзу, зокрема Закон України «Про електронні документи та електронний документообіг», Закон України «Про захист персональних даних», а також регламент GDPR та інші документи, що визначають правові вимоги до обробки персональних даних та використання електронних платформ. Важливим етапом також було вивчення сучасних міжнародних стандартів для комплаєнс-менеджменту, таких як ISO 37301:2021 щодо вимог до систем управління комплаєнсом.

Додатково до правових матеріалів використовувалися наукові публікації українських та зарубіжних авторів, які досліджують комплаєнс-менеджмент, цифровізацію управлінських процесів, а також етичні аспекти використання технологій штучного інтелекту в юридичних практиках. Вивчення міжнародного досвіду з інтеграції AI в системи комплаєнсу стало важливим елементом для оцінки можливостей і ризиків, пов'язаних з автоматизацією юридичних процесів.

У процесі дослідження були використані такі методи, як аналіз, порівняльно-правовий метод, міждисциплінарний підхід та аналітичний метод. В першу чергу, було застосовано аналіз нормативно-правових актів, що дозволив з'ясувати рівень правової регламентації комплаєнс-менеджменту в Україні та Європейському Союзі. Порівняльно-правовий метод використано для порівняння підходів до регулювання комплаєнс-систем в Україні і міжнародній практиці, що дало можливість виявити сильні та слабкі сторони вітчизняного законодавства.

Міждисциплінарний підхід дозволив об'єднати знання з юриспруденції, соціології, політології, державного управління та інформаційних технологій для комплексного аналізу проблем, які виникають при інтеграції комплаєнс-систем у державні та корпоративні структури. Також особливу увагу було приділено аналізу практичних прикладів, зокрема кейсів з міжнародного досвіду, що дозволили

зробити висновки щодо можливості застосування цифрових комплаєнс-систем в Україні.

Таким чином, вивчення теоретичних основ, нормативно-правових аспектів та міжнародного досвіду, а також використання зазначених методів дозволило отримати комплексне уявлення про проблеми та можливості в сфері цифрового комплаєнс-менеджменту в умовах цифровізації управління.

Результати. Поняття «комплаєнс-менеджмент» у науковій літературі розглядається як система заходів, спрямованих на забезпечення відповідності діяльності організації вимогам законодавства, внутрішніх політик та етичних норм. Так, Дубіцький М. визначає комплаєнс як «постійний процес забезпечення учасником суспільних відносин відповідності його діяльності вимогам законодавства та нормативно-правових актів», що дозволяє уникати невизначеності та забезпечити правову визначеність у діяльності суб'єктів [1, с. 55–56].

Українські дослідники також підкреслюють, що комплаєнс-менеджмент має мультидисциплінарний характер і включає управлінські, правові, етичні та соціально-економічні аспекти [9, с. 23–42].

З погляду практичного втілення, комплаєнс-менеджмент в організаціях передбачає створення механізмів, що мінімізують ризики невідповідності, підвищують прозорість та сприяють сталому розвитку. У широкому розумінні комплаєнс-система включає оцінку ризиків, розробку політик, моніторинг та контроль, а також зворотний зв'язок для вдосконалення [10].

В Україні прямого законодавчого визначення системи комплаєнс-менеджменту на загальнодержавному рівні поки немає. Він частіше фіксується у вузькоспеціалізованих нормах (наприклад, у банківській сфері або корпоративному праві). Зокрема, у банківському секторі комплаєнс-система передбачена як невід'ємна складова корпоративного управління для забезпечення виконання вимог регуляторів [11, с. 52–54].

Міжнародним еталоном у сфері комплаєнс-управління є ISO 37301:2021 – Compliance Management Systems, який встановлює вимоги та рекомендації щодо створення, впроваджен-

ня і підтримки ефективної системи комплаєнсу в організації незалежно від її виду діяльності [12]. Це дозволяє країнам та організаціям адаптувати національні норми під загальноприйняті міжнародні стандарти.

Таким чином, законодавче регулювання комплаєнс-менеджменту формується на основі поєднання національних вимог (через профільні галузеві акти та внутрішні політики організацій) та міжнародних стандартів, що спрямовані на підвищення ефективності систем відповідності.

Комплаєнс-менеджмент не обмежується лише юридичними нормами, він також включає ціннісно-правові та етичні аспекти, що формують корпоративну культуру доброчесності та відповідальності. Такий підхід передбачає не лише дотримання законодавства, а й повагу до етичних стандартів, прозорості та довіри стейкхолдерів, що є ключовими для сталого розвитку організацій [12].

В українській практиці наголошується, що комплаєнс-система повинна формуватися з урахуванням корпоративної етики, що сприяє запобіганню корупції і дисфункцій у діяльності державних та приватних інституцій. Це узгоджується з міжнародними підходами, де комплаєнс розглядається як елемент системи корпоративного управління та культури доброчесності, що зміцнює довіру з боку громадськості й інвесторів [11, с. 57].

Юридичні служби та підрозділи внутрішнього контролю відіграють центральну роль у забезпеченні комплаєнсу в організаціях. Їх завдання включають: моніторинг та аналіз змін законодавства та регуляторних вимог; розробку та впровадження комплаєнс-політик і процедур; проведення внутрішніх аудитів та оцінювання відповідності; навчання співробітників щодо комплаєнс-вимог.

У банківській сфері, наприклад, комплаєнс-офіцери відповідають за інтеграцію системи відповідності в усі процеси діяльності, що має критичне значення для мінімізації правових та фінансових ризиків [11, с. 56].

Подібні функції юридичних служб відображаються і в міжнародних стандартах, де роль служби комплаєнсу визначається як ко-

ординаційна, аналітична і контрольна щодо виконання вимог нормативів та стратегічних рішень організації [12].

Водночас цифровізація управління розглядається як системний процес впровадження цифрових технологій у державні та корпоративні функції для підвищення ефективності, прозорості та доступності послуг. У контексті публічного управління цифрова трансформація включає розвиток електронних сервісів, електронної ідентифікації, цифрової взаємодії між органами влади та громадянами, що дозволяє зменшити бюрократичні бар'єри та підвищити рівень довіри населення до інституцій [13, с. 45].

В Україні створення цифрових платформ, таких як портал «Дія», демонструє практичні результати електронного урядування: громадяни отримують доступ до понад 130 державних послуг онлайн, а цифрові документи набувають юридичної сили, що сприяє пришвидшенню адміністративних процедур та зменшенню часу на взаємодію з органами влади.

Ці тенденції сформували цифрове урядування як ключову стратегію модернізації державної діяльності, де технології використовуються не лише для надання послуг, але й для зміцнення прозорості, підзвітності та участі громадян у процесах прийняття рішень [14].

Автоматизовані системи контролю (далі – АСУ) включають широкий спектр технологічних рішень, що використовуються як у державному, так і в корпоративному управлінні: АСУ підприємств (ERP-системи) – інтегровані платформи для планування та управління ресурсами організації; системи аналізу даних – інструменти аналізу великих даних для оцінки ризиків і виявлення аномалій у діяльності (RPA, ML-алгоритми), що застосовуються для моніторингу відповідності вимогам; AI/ML-технології у комплаєнсі – штучний інтелект використовується для автоматичного прийняття рішень, прогнозування ризиків та автоматизованого моніторингу даних (зокрема зображень та поведінкових моделей) у процесах урядування та послуг [15, с. 90].

У сфері комплаєнсу використання таких технологій дозволяє аналізувати історію

транзакцій, визначати потенційні порушення та здійснювати профілактичні дії ще до виникнення проблем, що підсилює превентивний характер контролю [16, с. 154; 17, с. 83–85].

Переваги автоматизації включають: підвищення ефективності – автоматизовані рішення знижують витрати часу та людські помилки у виконанні рутинних завдань, що важливо для державних процедур та корпоративного комплаєнсу [18, с. 149]; аналітика даних у реальному часі – автоматизовані системи аналізують великі обсяги даних для виявлення ризиків і втручання до того, як вони вплинуть на дотримання норм; якість прийняття рішень – AI та ML-моделі можуть підтримувати контекстні рішення та прогнозувати наслідки політик управління.

У той же час існують ризики, що пов'язані з цифровими технологіями: проблеми кібербезпеки та захисту даних, які стають критично важливими в умовах обробки персональних даних громадян; алгоритмічні упередження та дискримінація, що можуть виникнути через недостатню прозорість моделі AI; порушення прав людини та відповідальності у разі неправомірного використання автоматизованих рішень у державних процесах [19, с. 122].

Такі ризики підкреслюють важливість розроблення чітких правових регуляцій для використання автоматизованих систем у комплаєнсі, які забезпечують баланс між технологічними можливостями та дотриманням правових стандартів.

Міжнародні практики показують, що цифрові комплаєнс-системи успішно використовуються в низці країн для оптимізації управління та підвищення прозорості діяльності органів влади. Наприклад, концепція Algorithmic State Architecture описує інтегровану модель, де цифрова інфраструктура, дані політик, алгоритмічні рішення та GovTech взаємодіють для підвищення ефективності уряду [20].

Дослідження систем автоматизованих рішень у Європейських країнах показують, що впровадження систем автоматизованого прийняття рішень формує нові способи співпраці урядовців та технологій, але також потребує уваги до організаційної культури, навичок персоналу та відповідних правових рамок [21].

Ці міжнародні підходи демонструють різні моделі становлення цифрових комплаєнс-систем, які можуть бути адаптовані до українського контексту з урахуванням національних правових особливостей та європейських стандартів.

Цифровізація державного та корпоративного управління супроводжується розвитком правового регулювання електронних сервісів, електронного документообігу та автоматизованих систем контролю. В Україні основу таких норм становить Закон України «Про електронні документи та електронний документообіг», що визначає правовий режим електронних документів і надає їм юридичної сили на рівні з паперовими аналогами. Цей закон є базовим для легітимізації цифрових процесів у комплаєнс-системах органів влади та бізнесу [22].

Крім того, Закон України «Про електронні довірчі послуги» встановлює правові вимоги щодо створення, надання та використання електронних довірчих послуг (електронний підпис, печатка тощо), які є невід'ємною частиною автоматизованих платформ для контролю та моніторингу відповідності (процесів комплаєнсу).

На міжнародному рівні правове регулювання електронного документообігу та автоматизованого контролю відображено в директивах та стандартах ЄС, зокрема в eIDAS Regulation (EU Regulation No 910/2014) – нормативі, що встановлює загальноєвропейські правила щодо електронної ідентифікації та довірчих послуг, які є ключовими для забезпечення електронної взаємодії органів влади та бізнесу в цифровому середовищі.

Комплаєнс-системи в цифровому середовищі здійснюють обробку значних обсягів персональних і внутрішніх даних. Тому правове регулювання таких процесів має бути чітким і забезпечувати захист як особистих прав громадян, так і конфіденційної інформації організацій.

В Україні основним нормативно-правовим актом, що регулює обробку персональних даних, є Закон України «Про захист персональних даних». Він встановлює принципи обробки персональних даних, вимоги до згоди суб'єкта даних, а також критерії законності та прозорості обробки, що мають безпосеред-

не значення для функціонування комплаєнс-систем, які використовують персональні дані для моніторингу відповідності [23].

У міжнародній правовій практиці Європейський Союз встановив Загальний регламент про захист даних (GDPR, Regulation (EU) 2016/679) [24] як єдину правову норму, що є орієнтиром для забезпечення захисту персональних даних у цифровому середовищі. GDPR передбачає чіткі права суб'єктів даних, вимоги до обробки, зокрема мінімізацію даних, обмеження зберігання та обов'язок повідомлення про порушення захисту даних. Дотримання цих стандартів є важливою умовою для побудови комплаєнс-систем, особливо у тих, що взаємодіють з європейськими партнерами або обробляють дані громадян ЄС.

Правове забезпечення комплаєнс-менеджменту неможливе без відповідальності за порушення вимог відповідності та неправильне використання автоматизованих систем.

В Україні правові наслідки за невідповідність вимогам комплаєнсу можуть встановлюватися в рамках спеціальних норм галузевого законодавства. Наприклад, у фінансовому секторі Національний банк України передбачає санкції за невиконання обов'язків щодо комплаєнсу, що включають організаційні, адміністративні та фінансові заходи впливу [11, с. 48–52].

Також у загальному адміністративному праві відповідальність може настати за порушення процедурних вимог, наприклад, у разі використання автоматизованих систем, що не відповідають затвердженим стандартам безпеки або призвели до порушення прав громадян при прийнятті рішень.

У міжнародній правовій практиці питання відповідальності за алгоритмічні рішення висвітлюється в роботах дослідників, які підкреслюють, що автоматизовані рішення та моделі штучного інтелекту повинні бути прозорими, відстежуваними та підзвітними з огляду на можливі порушення прав людини при їх використанні [19, с. 67].

Ефективна реалізація комплаєнс-менеджменту потребує координації між внутрішнім моніторингом організації та зовнішніми органами державного контролю.

Внутрішня система комплаєнс-моніторингу включає розробку процедур оцінювання відповідності, внутрішні аудита, механізми повідомлення про порушення та коригувальні дії. Ці заходи покликані забезпечити своєчасне виявлення невідповідностей та мінімізацію ризиків до того, як вони переростуть у правопорушення чи спричинять негативні наслідки [12].

Зовнішній державний контроль реалізується через компетентні органи, які здійснюють перевірки, встановлюють вимоги до діяльності суб'єктів господарювання або наглядають за додержанням вимог законодавства у відповідних сферах. Наприклад, у сфері захисту персональних даних Уповноважений Верховної Ради України з прав людини здійснює контроль за додержанням вимог цього закону, а у сфері фінансового сектору – Національний банк України.

Синергія між внутрішнім комплаєнс-моніторингом та зовнішнім наглядом сприяє формуванню загальної культури відповідності, де організації самостійно впроваджують механізми контролю, а держава виконує ролі регулятора та наглядача.

Попри значний розвиток правового регулювання цифрових процесів в Україні, зокрема в частині електронного документообігу та захисту персональних даних, на сьогодні існують суттєві прогалини у загальному нормативному забезпеченні комплаєнс-менеджменту як самостійної правової категорії. Законодавство не містить чіткого визначення системи комплаєнсу як окремої інституції права, що унеможливує формування єдиної системи підходів до її правового визнання та реалізації.

Так, у науковій літературі звертається увага на відсутність комплексного нормативного регулювання комплаєнс-менеджменту в Україні, що призводить до використання різних галузевих моделей правового забезпечення (наприклад, у банківській сфері, корпоративному праві тощо), але не формує єдиного механізму правового захисту та імплементації для всіх секторів економіки [11, с. 50–51].

Крім того, законодавство щодо автоматизованих систем контролю не завжди містить чіткі технічні та процедурні вимоги до таких

систем, що ставить під сумнів правомірність рішень, ухвалених за їх допомогою, а також ускладнює оцінку законності автоматизованих процедур у комплаєнс-середовищі.

Важливим підтвердженням системних проблем правового забезпечення публічного управління є результати дослідження державних цільових програм у системі результат-орієнтованого бюджетування. Як засвідчує науковий аналіз, попри трансформацію інструментів стратегічного планування – від державних програм до національних проєктів – ключові проблеми залишаються незмінними. Серед них особливо виокремлюються невизначеність методології розробки програм, надмірна складність процедур та непослідовність правових норм, що ускладнює їх практичну реалізацію [25, с. 190–192]. Такі недоліки безпосередньо впливають на ефективність контролю та створюють передумови для порушення принципів комплаєнсу, зокрема прозорості, підзвітності та правової визначеності. Крім того, встановлені причинні фактори неефективності – нечіткість нормативного регулювання та відсутність єдиної методології – свідчать про необхідність удосконалення законодавства та впровадження більш системного підходу до контролю за виконанням державних програм. У цьому контексті комплаєнс-менеджмент, інтегрований із цифровими системами моніторингу, може виступати ефективним інструментом забезпечення результативності бюджетного процесу та підвищення якості державного управління.

Впровадження автоматизованих систем, зокрема із застосуванням штучного інтелекту та машинного навчання, створює нові можливості для аналізу та моніторингу, але водночас – і значні ризики. Помилки алгоритмів можуть спричинити неправильні висновки або рішення, що стануть підставою для юридично значущих наслідків. Наприклад, алгоритмічні упередження можуть дискримінувати певні групи осіб, якщо моделі навчали на неповних або нерепрезентативних даних, що знижує легітимність рішень [5, с. 1–20].

Ще одним викликом є кібербезпека: зростання кількості атак на інформаційні системи підвищує ризики витоку персональних даних

чи маніпуляцій із цифровими рішеннями, що може поставити під загрозу функціонування комплаєнс-систем та довіру до них. Це характерно не лише для приватного, але й для державного сектору, де вразливості автоматизованих систем можуть мати широкомасштабні наслідки [19, с. 132].

Алгоритмічні системи ухвалення рішень ставлять ряд етичних питань, які потребують правового та соціально-правового вирішення. Зокрема: прозорість алгоритмів – громадяни мають право знати, на якій основі ухвалюється рішення з використанням AI і як це рішення впливає на їхні права; підзвітність – необхідність встановити чіткі механізми відповідальності за неправильні або несправедливі рішення, ухвалені автоматизовано; захист людської гідності – AI не може замінювати людське судження у ситуаціях, де рішення можуть суттєво вплинути на права та свободи людей, без відповідного контролю [6, с. 108].

У науковій літературі зазначається, що недостатня увага до цих аспектів може призводити до порушення базових принципів права, таких як законність, рівність перед законом і недискримінація [5, с. 2].

Інтеграція комплаєнс-менеджменту у загальні системи управління стикається з організаційними та культурними перешкодами. У державному секторі це проявляється як нерівномірність рівня цифрової грамотності, нестача кадрового потенціалу для впровадження сучасних комплаєнс-систем, а також відсутність єдиного органу, відповідального за координацію цифрових та комплаєнс-процедур [11, с. 53].

У корпоративному секторі існують подібні перепони: від слабкої корпоративної культури відповідності до законодавства до відсутності чіткої інтеграції комплаєнсу з бізнес-процесами. Ефективна інтеграція потребує не лише технологічних рішень, але й зміни організаційної структури, навчання персоналу та створення мотиваційних механізмів для дотримання комплаєнсу [15, с. 92].

Однією з системних проблем українського адміністративного права залишається ризик довільного тлумачення та застосування адміні-

стративних актів, що особливо загострюється під час цифровізації процесів без чіткої правової регламентації таких процедур. Правова невизначеність у поєднанні з недостатньою кількістю механізмів контролю сприяє формуванню умов для зловживань владою, корупційних практик та непрозорих рішень, що підривають довіру до державних інституцій.

У наукових джерелах аналізується, що недосконалі адміністративні процедури без цифрових та комплаєнс-інструментів можуть створювати корупційні ризики, спричинені відсутністю прозорої процедури ухвалення рішень, недостатнім моніторингом і слабким контролем з боку громадськості [9].

Комплаєнс-система у цифровому середовищі має стати не лише інструментом відповідності законодавству, але й механізмом, який знижує ризики маніпуляцій, сприяючи більшій передбачуваності та юридичній захищеності рішень, ухвалених як у державному, так і у корпоративному контексті.

Для забезпечення ефективного функціонування комплаєнс-менеджменту у цифровому середовищі необхідно вдосконалити національне законодавство. По-перше, важливо створити законодавчий фундамент для визначення комплаєнс-систем як юридичного інституту, що регламентує обов'язки організацій щодо внутрішнього контролю, моніторингу та звітності.

По-друге, слід уніфікувати нормативні вимоги до автоматизованих систем контролю, включаючи стандарти безпеки, прозорості алгоритмів та відповідальності за порушення. Це дозволить зменшити правову невизначеність і забезпечити більш ефективний контроль за дотриманням вимог законодавства.

Крім того, доцільно запровадити інтегровані електронні реєстри та платформи взаємодії органів влади та бізнесу, які забезпечать централізовану перевірку відповідності, електронний документообіг і автоматичний контроль дотримання нормативних актів.

Організаціям слід впроваджувати комплексні комплаєнс-системи, що включають: внутрішні політики та процедури відповідності; регулярний аудит та моніторинг процесів;

навчання персоналу щодо цифрових технологій та правових вимог; інтеграцію автоматизованих систем контролю (АСУ, ERP, AI-моделі) для оцінки ризиків і запобігання порушенням.

Досвід європейських компаній показує, що комбінування технологічних рішень із чіткими корпоративними політиками дозволяє підвищити ефективність комплаєнс-контролю та знизити витрати на усунення наслідків порушень.

Штучний інтелект та машинне навчання відкривають нові можливості для превентивного контролю та прогнозування ризиків. Використання алгоритмічних моделей дозволяє: автоматично виявляти аномалії та потенційні порушення у реальному часі; оцінювати ефективність внутрішніх процедур; прогнозувати наслідки прийняття рішень та впроваджувати коригувальні дії.

Водночас важливо забезпечити прозорість алгоритмів, відстежуваність рішень та етичні стандарти, щоб уникнути дискримінації або порушення прав людини.

Підвищення ефективності комплаєнс-систем потребує поєднання знань із права, державного управління, політології, соціології та інформаційних технологій. Міждисциплінарний підхід дозволяє: враховувати соціальні, організаційні та культурні аспекти впровадження цифрових рішень; оцінювати ризики людського фактора, алгоритмічних систем та кібербезпеки; формувати прозорі адміністративні процедури, які враховують як правові, так і технологічні аспекти управління.

Наше наукове дослідження підтверджує, що інтеграція міждисциплінарних методів у комплаєнс-менеджмент підвищує його ефективність і сприяє довірі до державних та корпоративних інституцій.

Висновки. Проведене дослідження дозволило комплексно проаналізувати правові та організаційні аспекти комплаєнс-менеджменту у цифровому середовищі. Встановлено, що комплаєнс-системи є ключовим інструментом забезпечення законності, прозорості та підзвітності як у державному, так і у корпоративному секторі.

На теоретичному рівні визначено, що комплаєнс-менеджмент включає: систему внутріш-

нього контролю, процедур та політик відповідності; механізми моніторингу, аудиту та коригувальних дій; інтеграцію цифрових технологій, таких як автоматизовані системи управління (АСУ), ERP-платформи та AI-моделі для прогнозування та виявлення ризиків.

Дослідження також показало, що цифровізація управління підвищує ефективність комплаєнсу, але водночас створює нові ризики – технологічні, організаційні та етичні, пов'язані із застосуванням AI, кіберзагрозами та алгоритмічними упередженнями.

Ефективне впровадження комплаєнсу у цифровому середовищі потребує: чіткого законодавчого регулювання, яке визначає права та обов'язки організацій щодо комплаєнс-систем, встановлює вимоги до електронного документообігу та автоматизованих платформ; встановлення стандартів обробки персональних даних та конфіденційної інформації, що забезпечує законність та захист прав суб'єктів даних у цифрових процесах; механізмів підзвітності та контролю, які включають внутрішні аудити, моніторинг та взаємодію з державними органами нагляду; організаційних умов, таких як навчання персоналу, інтеграція комплаєнсу з бізнес-процесами або державними процедурами, а також мотиваційні стимули для дотримання правил комплаєнсу.

Практична значущість дослідження полягає у: державному управлінні: рекомендації дозволяють створити прозорі адміністративні процедури, зменшити ризики довільного застосування актів, запобігти корупційним проявам та підвищити довіру громадськості до органів влади; бізнес-секторі: впровадження цифрового комплаєнс-менеджменту допомагає організаціям відповідати на вимоги законодавства, ефективно управляти ризиками, оптимізувати внутрішні процеси та підвищувати конкурентоспроможність; демократичному розвитку України: встановлення прозорих, передбачуваних та підзвітних комплаєнс-процедур сприяє зміцненню верховенства права, узгодженню національного законодавства з європейськими стандартами та інтеграції України у міжнародні правові та економічні процеси.

Таким чином, впровадження ефективного цифрового комплаєнс-менеджменту виступає стратегічним інструментом підвищення прозорості, правової визначеності та резуль-

тативності як державного, так і корпоративного управління, що сприяє комплексному розвитку української правової та адміністративної системи.

Список використаних джерел:

1. Дубіцький М. Поняття «комплаєнс»: загальна характеристика підходів до визначення. *Наукові записки НаУКМА. Юридичні науки*. 2025. № 16. С. 54–62. DOI: <https://doi.org/10.18523/2617-2607.2025.16.54-62>
2. Сиротін В. Д. (2023). Сутність та особливості цифровізації у сфері публічного управління. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*. 2023. № 8. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2023-8-02-05>
3. Наджафлі Е. Цифрова держава в контексті правової реформи в Україні: теоретико-правовий аспект. *Право і безпека*. 2022. № 85 (2). С. 202–217. DOI: <https://doi.org/10.32631/pb.2022.2.19>
4. Castellanos A. P., Gallina B., Muram F. U. Compliance checking of software processes: A systematic literature review. *Journal of Software: Evolution and Process*, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1002/smr.2440>
5. Politou E., Alepis E., Patsakis C. Forgetting personal data and revoking consent under the GDPR. *Journal of Cybersecurity*, 2018. Vol. 4. Iss. 2. P. 1–20. DOI: <https://doi.org/10.1093/cybsec/tyy001>
6. Yang Dong, Tang, Ke, Yang Shubo. Algorithmic Governance and Corporate Legal Compliance: Mechanisms and Evidence on How Artificial Intelligence Improves the Judicial Environment. *Finance Research Letters*. 2026. № 95. 109733. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.frl.2026.109733>
7. Черненко О. М. Людиноцентричний принцип цифрової трансформації прав: досвід ЄС для України. *Юридичний науковий електронний журнал*. № 10/2025. С. 311–319. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2025-10/70>
8. OECD. Shaping a rights-oriented digital transformation. (OECD Digital Economy Papers, 2024, No. 368). URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/06/shaping-a-rights-oriented-digital-transformation_30378a18/86ee84e2-en.pdf
9. Маковоз О., Коваль Д. Теоретичні основи визначення поняття «комплаєнс менеджмент». *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. Вип. 17 (34). 2023. DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-17\(34\)-14](https://doi.org/10.33296/2707-0654-17(34)-14)
10. Любімов В. М. Антикорупційний комплаєнс-менеджмент у системі управління: організаційно-інформаційні аспекти. *International Scientific Journal "Internauka"*. 2025. № 1. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2057-2025-1>
11. Юр'єва Т. І., Геляровська Л. С. Правове забезпечення комплаєнс-менеджменту в цифровому середовищі. *Вісник Національної академії правових наук України*. 2024. № 3. С. 50–58. DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2024.6.48>
12. ISO 37301:2021. Compliance management systems. Requirements with guidance for use. Geneva : International Organization for Standardization, 2021. 48 p. URL: <https://www.iso.org/standard/75080.html>
13. Лющенко О. В. Цифровий комплаєнс у державному управлінні: організаційні та правові аспекти. Київ : НАН України, 2025. 142 с. DOI: [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2025-3\(79\)-1](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2025-3(79)-1)
14. GovTech змінюється: уряди більше не купують технології, а інвестують в ефект сталості. Дослідження Deloitte Ukraine та Global Government Technology Centre Kyiv. 02.01.2026. URL: <https://www.deloitte.com/ua/uk/about/press-room/govtech-investment-trends.html> (дата звернення 29.01.2026).
15. Vrabie C. Compliance Management Systems: Implementation and Organizational Challenges. *Journal of Business Ethics*. 2025. Vol. 171. P. 89–107. DOI: <https://doi.org/10.48550/arXiv.2504.08972>
16. Popa D., Vrabie R., Ionescu L. Corporate Compliance in the Digital Era: Best Practices and AI Integration. Bucharest : University of Bucharest Press, 2024. 198 p. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jik.2024.100564>
17. Осінська О. А. Комплаєнс та дью ділідженс як засоби забезпечення господарського правопорядку у цифровій сфері. *Київський часопис права : наук. журн. М-во освіти і науки України, Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана, Навч.-наук. ін-т «Юрид. ін-т»*; [редкол.: О. В. Кузьменко (голов. ред.) та ін.]. Одеса : Вид. дім «Гельветика», 2024. № 2. С. 83–91. DOI: <https://doi.org/10.32782/klj/2024.2.12>
18. Vatamanu A. F., Tofan M. Integrating Artificial Intelligence into Public Administration: Challenges and Vulnerabilities. *Administrative Sciences*. 2025. № 15(4). P. 149. DOI: <https://doi.org/10.3390/admsci15040149>
19. Andrews M., Baker J., Lewis T. Artificial Intelligence and Compliance Monitoring: Risks and Opportunities. London : Routledge, 2022. 256 p. DOI: <https://doi.org/10.48550/arXiv.2208.10087>
20. Engin Z., Crowcroft J., Hand D., Treleaven P. The Algorithmic State Architecture (ASA): an integrated framework for AI-enabled government. 2025. DOI: <https://doi.org/10.48550/arXiv.2503.08725>

21. Portela M., Müller A., Tangi L. The influence of Automated Decision-Making systems in the context of street-level bureaucrats' practices. 2024. DOI: <https://doi.org/10.48550/arXiv.2407.19427>
22. Про електронні документи та електронний документообіг : закон України від 22 травня 2023 р., № 1234-IX. *Відомості Верховної Ради України*, 2023, № 45, ст. 5.
23. Про захист персональних даних : закон України від 1 червня 2020 р., № 2297-VIII. *Відомості Верховної Ради України*, 2020, № 42, ст. 7.
24. GDPR: Regulation (EU) 2016/679 of the European Parliament and of the Council of 27 April 2016 on the protection of natural persons with regard to the processing of personal data and on the free movement of such data. *Official Journal of the European Union*, 2016, L119, pp. 1–88.
25. Shopina I., Kovaliv M., Yesimov S., Borovikova V., Prots I. State target programmes in the system of results-based budgeting: Legal aspect. *Social and Legal Studios*. 2024. 7(2). P. 190-202. DOI: <https://doi.org/10.32518/sals3.2024.190>

References:

1. Dubitskyi, M. (2025). Poniattia “komplaiens”: zahalna kharakterystyka pidkhodiv do vyznachennia [The concept of “compliance”: general characteristics of approaches to definition]. *Naukovi zapysky NaUKMA. Yurydychni nauky – Scientific notes of NaUKMA. Legal sciences*, 16, 54–62. DOI: <https://doi.org/10.18523/2617-2607.2025.16.54-62> [in Ukrainian].
2. Syrotin V. D. (2023). Sutnist ta osoblyvosti tsyfrovizatsii u sferi publichnoho upravlinnia [The Essence and Features of Digitalization in the Field of Public Administration. Problems of Modern Transformations]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Serii: pravo, publichne upravlinnia ta administruvannia – Series: Law, Public Management and Administration*. № 8. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2023-8-02-05> [in Ukrainian].
3. Nadzhafii, E. (2022). Tsyfrova derzhava v konteksti pravovoi reformy v Ukraini: teoretyko-pravovyi aspekt [Digital state in the context of legal reform in Ukraine: theoretical and legal aspect]. *Pravo i bezpeka – Law and Safety*, 85(2), 202–217. DOI: <https://doi.org/10.32631/pb.2022.2.19> [in Ukrainian].
4. Castellanos, A. P., Gallina, B., & Muram, F. U. (2022). Compliance checking of software processes: A systematic literature review. *Journal of Software: Evolution and Process*. DOI: <https://doi.org/10.1002/smr.2440> [in English].
5. Politou, E., Alepis, E., & Patsakis, C. (2018). Forgetting personal data and revoking consent under the GDPR. *Journal of Cybersecurity*. Vol. 4. Iss. 2. P. 1–20. DOI: <https://doi.org/10.1093/cybsec/tyy001> [in English].
6. Yang, Dong & Tang, Ke & Yang, Shubo. (2026). Algorithmic Governance and Corporate Legal Compliance: Mechanisms and Evidence on How Artificial Intelligence Improves the Judicial Environment. *Finance Research Letters*. 95. 109733. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.frl.2026.109733> [in English].
7. Chernenko, O. M. (2025). Liudynotsentrychnyi pryntsyp tsyfrovoy transformatsii prav: dosvid YeS dlia Ukrainy [Human-centric principle of digital transformation of rights: EU experience for Ukraine]. *Yurydychnyi naukovyi elektronnyi zhurnal – Legal scientific electronic journal*, № 10/2025, 311–319. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2025-10/70> [in Ukrainian].
8. OECD. Shaping a rights-oriented digital transformation. (OECD Digital Economy Papers, 2024, No. 368). URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/06/shaping-a-rights-oriented-digital-transformation_30378a18/86ee84e2-en.pdf [in English].
9. Makovoz, O., & Koval, D. (2023). Teoretychni osnovy vyznachennia poniattia “komplaiens menedzhment” [Theoretical foundations of the definition of the concept of “compliance management”]. *Adaptyvne upravlinnia: teoriia i praktyka. Serii Ekonomika – Adaptive management: theory and practice. Economy series*. Vyp. 17 (34). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-17\(34\)-14](https://doi.org/10.33296/2707-0654-17(34)-14) [in Ukrainian].
10. Liubimov, V. M. (2025). Antykoruptsiynyi komplaiens-menedzhment u systemi upravlinnia: orhanizatsiino-informatsiini aspekty [Anti-corruption compliance management in the management system: organizational and informational aspects]. *International Scientific Journal “Internauka”*. № 1. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2057-2025-1> [in Ukrainian].
11. Yurieva, T. I., & Heliarovska, L. S. (2024). Pravove zabezpechennia komplaiens-menedzhmentu v tsyfrovomu seredovyshchi [Legal support for compliance management in the digital environment]. *Visnyk Natsionalnoi akademii pravovykh nauk Ukrainy – Bulletin of the National Academy of Legal Sciences of Ukraine*, 3, 50–58. DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2024.6.48> [in Ukrainian].
12. ISO 37301:2021. Compliance management systems. Requirements with guidance for use. Geneva : International Organization for Standardization, 2021. 48 p. URL: <https://www.iso.org/standard/75080.html> [in English].

13. Iliushchenko, O. V. (2025). Tsyfrovyi komplaiens u derzhavnomu upravlinni: orhanizatsiini ta pravovi aspekty [Digital compliance in public administration: organizational and legal aspects]. Kyiv : NAN Ukrainy. 142 s. DOI: [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2025-3\(79\)-1](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2025-3(79)-1) [in Ukrainian].
14. GovTech zminiuietsia: uriady bilshе ne kupuiut tekhnolohii, a investuiut v efekt stalosti [GovTech is changing: governments are no longer buying technology, but investing in sustainability]. Doslidzhennia Deloitte Ukraine ta Global Government Technology Centre Kyiv. 02.01.2026. URL: <https://www.deloitte.com/ua/uk/about/press-room/govtech-investment-trends.html> (data zvernennia 29.01.2026). [in Ukrainian].
15. Vrabie, C. (2025). Compliance Management Systems: Implementation and Organizational Challenges. *Journal of Business Ethics*. Vol. 171. P. 89–107. DOI: <https://doi.org/10.48550/arXiv.2504.08972> [in English].
16. Popa, D., Vrabie, R., & Ionescu, L. (2024). Corporate Compliance in the Digital Era: Best Practices and AI Integration. Bucharest: University of Bucharest Press. 198 p. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jik.2024.100564> [in English].
17. Osinska, O. A. (2024). Komplaiens ta diu dilidzhens yak zasoby zabezpechennia hospodarskoho pravoporiadku u tsyfrovii sferi [Compliance and due diligence as means of ensuring economic law and order in the digital sphere]. *Kyivskiy chasopys prava : nauk. zhurn. – Kyiv Law Journal: scientific journal*. M-vo osvity i nauky Ukrainy, Kyiv. nats. ekon. un-t im. V. Hetmana, Navch.-nauk. in-t “Iuryd. in-t” ; [redkol.: O. V. Kuzmenko (holov. red.) ta in.]. Odesa : Vyd. dim “Helvetyka”. № 2. S. 83–91. DOI: <https://doi.org/10.32782/klj/2024.2.12> [in Ukrainian].
18. Vatamanu, A. F., & Tofan, M. (2025). Integrating Artificial Intelligence into Public Administration: Challenges and Vulnerabilities. *Administrative Sciences*, 15(4), 149. DOI: <https://doi.org/10.3390/admsci15040149> [in English].
19. Andrews, M., Baker, J., & Lewis, T. (2022). Artificial Intelligence and Compliance Monitoring: Risks and Opportunities. London: Routledge. 256 p. DOI: <https://doi.org/10.48550/arXiv.2208.10087> [in English].
20. Engin, Z., Crowcroft, J., Hand, D., & Treleaven, P. (2025). The Algorithmic State Architecture (ASA): an integrated framework for AI-enabled government. URL: <https://doi.org/10.48550/arXiv.2503.08725> [in English].
21. Portela, M., Müller, A., & Tangi, L. (2024). The influence of Automated Decision-Making systems in the context of street-level bureaucrats practices. DOI: <https://doi.org/10.48550/arXiv.2407.19427> [in English].
22. Zakon Ukrainy “Pro elektronni dokumenty ta elektronnyi dokumentoobih” [Law of Ukraine “On Electronic Documents and Electronic Document Management”] vid 22 travnia 2023 r., № 1234-IX. *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy*, 2023, № 45, st. 5. [in Ukrainian].
23. Zakon Ukrainy “Pro zakhyst personalnykh danykh” [Law of Ukraine “On Protection of Personal Data”] vid 1 chervnia 2020 r., № 2297-VIII. *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy*, 2020, № 42, st. 7. [in Ukrainian].
24. GDPR: Regulation (EU) 2016/679 of the European Parliament and of the Council of 27 April 2016 on the protection of natural persons with regard to the processing of personal data and on the free movement of such data. *Official Journal of the European Union*, 2016, L119, pp. 1–88. [in English].
25. Shopina, I., Kovaliv, M., Yesimov, S., Borovikova, V., & Prots, I. (2024). State target programmes in the system of results-based budgeting: Legal aspect. *Social and Legal Studios*, 7 (2), 190–202. DOI: <https://doi.org/10.32518/sals3.2024.190>

