МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Кваліфікаційна робота
бакалавра

на тему: «Особливості комплаєнс-контролю в міжнародній діяльності ПРАТ «КИЇВСТАР»»

Виконав : студент 4 курсу, групи 6.0732-мб
спеціальності 073 менеджмент освітньої програми менеджмент міжнародного бізнесу
Порвін Артур Денисович
Керівник : доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат наук з державного управління, доцент
Петрова К.В.
Рецензент : завідувач кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук з державного управління, професор
Бікулов Д. Т.

Запоріжжя – 2026

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності
Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма Менеджмент міжнародного бізнесу

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____
Д.Т. Бікулов
«____» _____2026 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА

Порвін Артур Денисович

1. Тема роботи «Особливості комплаєнс-контролю в міжнародній діяльності ПРАТ «КИЇВСТАР»»
керівник роботи: Петрова К.В., доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат наук з державного управління, доцент

затверджені наказом ЗНУ від 08.12.2025 року № 1774-с

2. Строк подання студентом роботи 01.06.2026 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КОМПЛАЄНС КОНТРОЛЮ В МІЖНАРОДНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЙ
2 ОСОБЛИВОСТІ КОМПЛАЄНС КОНТРОЛЮ В МІЖНАРОДНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «КИЇВСТАР»

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) _
8 таблиць

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Петрова К.В.		
2	Петрова К.В.		

7. Дата видачі завдання 01.10.2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	01.10.2025	
2.	Затвердження змісту роботи.	02.10.2025	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	03.10.25-13.11.25	
4.	Розробка чернетки І розділу кваліфікаційної роботи.	14.11.25-23.12.25	
5.	Написання І розділу кваліфікаційної роботи.	24.12.25-31.01.26	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	01.02.26-21.02.26	
7.	Розробка чернетки ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	22.02.26-20.03.26	
8.	Написання ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	21.03.26-29.04.26	
9.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.04.26-08.05.26	
10.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.05.2026	
11.	Проходження нормоконтролю.	10.05.26-31.05.26	
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	01.06.2026	
13.	Захист кваліфікаційної роботи.	червень 2026	

Студент _____ А. Д. Порвін
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ К.В. Петрова
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено
Нормоконтролер _____ Є.В. Маказан
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота бакалавра: 51 с., 8 табл., 41 дж.

Об’єктом дослідження є система комплаєнс-контролю в діяльності ПРАТ «Київстар».

Предметом дослідження виступають теоретичні, організаційні та практичні засади комплаєнс-контролю в міжнародній діяльності ПРАТ «Київстар», зокрема механізми ідентифікації, оцінки та мінімізації комплаєнс-ризиків, пов’язаних із міжнародними операціями та взаємодією з глобальними стейкхолдерами.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та практичний аналіз особливостей комплаєнс-контролю в міжнародній діяльності ПРАТ «Київстар» і розроблення рекомендацій щодо його удосконалення з урахуванням вимог міжнародних інвесторів та національного законодавства.

Методологія дослідження базується на використанні методів системного, порівняльного та структурно-логічного аналізу, економіко-статистичних методів, прийомів фінансового аналізу, а також методів стратегічної діагностики, що базуються на використанні матричних інструментів.

У першому розділі розкрито економічну сутність понять «комплаєнс» та «комплаєнс-контроль» як системи заходів управління та контролю, спрямованої на забезпечення відповідності діяльності компанії нормативним вимогам та етичним нормам. Узагальнено нормативно-правові засади комплаєнс-контролю в Україні та міжнародному праві, а також систематизовано методичні підходи до аналізу комплаєнс-ризиків.

У другому розділі здійснено організаційно-економічну характеристику ПРАТ «Київстар» та аналіз міжнародного виміру його діяльності. Досліджено практичний досвід ПРАТ «Київстар» у подоланні наслідків кібератаки 2023 року та реалізації програм етики в межах моніторингу групи VEON, що довело ефективність інтеграції комплаєнсу в систему корпоративного управління.

Запропоновано напрямки вдосконалення комплаєнс-системи, що включають розвиток цифрових інструментів моніторингу, поглиблення інтеграції комплаєнсу з управлінням кібербезпекою, розширення практик нефінансового звітування та розроблення галузевих політик для нових цифрових сервісів .

Доведено, що комплаєнс-контроль у діяльності ПРАТ «Київстар» виступає не лише механізмом мінімізації ризиків, а й інструментом створення доданої вартості для компанії через підвищення довіри інвесторів, партнерів та клієнтів.

КОМПЛАЄНС-КОНТРОЛЬ, ПРАТ «КИЇВСТАР», МІЖНАРОДНА ДІЯЛЬНІСТЬ, КОРПОРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ, КІБЕРБЕЗПЕКА, УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ.

ABSTRACT

Bachelor's qualification work: 51 p., 8 tables, 41 s.

The object of the study is the compliance control system in the activities of PJSC "Kyivstar".

The subject of the study is the theoretical, organizational and practical principles of compliance control in the international activities of PJSC "Kyivstar", in particular the mechanisms for identifying, assessing and minimizing compliance risks associated with international operations and interaction with global stakeholders.

The purpose of the study is the theoretical justification and practical analysis of the features of compliance control in the international activities of PJSC "Kyivstar" and the development of recommendations for its improvement, taking into account the requirements of international investors and national legislation.

The research methodology is based on the use of methods of systemic, comparative and structural-logical analysis, economic and statistical methods, financial analysis techniques, as well as strategic diagnostics methods based on the use of matrix tools.

The first section reveals the economic essence of the concepts of "compliance" and "compliance control" as a system of management and control measures aimed at ensuring the compliance of the company's activities with regulatory requirements and ethical norms. The regulatory and legal principles of compliance control in Ukraine and international law are summarized, and methodological approaches to the analysis of compliance risks are systematized.

The second section provides an organizational and economic characteristic of Kyivstar PJSC and an analysis of the international dimension of its activities. The practical experience of Kyivstar PJSC in overcoming the consequences of the 2023 cyberattack and implementing ethics programs within the framework of monitoring the VEON group is studied, which proved the effectiveness of integrating compliance into the corporate governance system.

Directions for improving the compliance system are proposed, including the development of digital monitoring tools, deepening the integration of compliance with cybersecurity management, expanding non-financial reporting practices, and developing industry policies for new digital services.

It is proven that compliance control in the activities of PJSC "Kyivstar" acts not only as a mechanism for minimizing risks, but also as a tool for creating added value for the company by increasing the trust of investors, partners, and customers.

COMPLIANCE CONTROL, PJSC "KYIVSTAR", INTERNATIONAL ACTIVITIES, CORPORATE GOVERNANCE, CYBERSECURITY, RISK MANAGEMENT.

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА 2
РЕФЕРАТ 4
ABSTRACT 5
ВСТУП 7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КОМПЛАЄНС-КОНТРОЛЮ В МІЖНАРОДНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЙ 11
1.1 Економічна сутність комплаєнсу та комплаєнс-контролю 11
1.2 Нормативно-правові засади комплаєнс-контролю в Україні та міжнародному праві 13
1.3 Методичний інструментарій оцінки та контролю комплаєнс-ризиків у міжнародній діяльності компаній 15
РОЗДІЛ 2 ОСОБЛИВОСТІ КОМПЛАЄНС-КОНТРОЛЮ В МІЖНАРОДНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «КИЇВСТАР» 19
2.1 Організаційно-економічна характеристика ПРАТ «Київстар» та міжнародний вимір його діяльності 19
2.2 Стратегування комплаєнс-середовища ПРАТ «Київстар» 21
2.3 Характеристика системи комплаєнс-контролю ПРАТ «Київстар» та її особливості в міжнародній діяльності 24
2.4 Практичні аспекти комплаєнс-контролю в міжнародній діяльності ПРАТ «Київстар» 28
2.5 Організаційне та інституційне забезпечення ефективності комплаєнс-контролю ПРАТ «Київстар» 36
ВИСНОВКИ 42
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 45

ВСТУП

Міжнародна інтеграція українських компаній, поява вітчизняних емітентів на провідних фондових біржах світу та посилення вимог до прозорості корпоративного управління зумовлюють зростання ролі комплаєнс-контролю. Особливо це стосується стратегічно важливих галузей, зокрема телекомунікацій, де від дотримання регуляторних, етичних та технічних вимог залежить не лише репутація, а й безпека держави. ПРАТ «Київстар», як найбільший телекомунікаційний оператор України, є показовим прикладом компанії, що поєднує національний характер операцій з інтенсивною міжнародною діяльністю через залучення іноземних інвестицій, участь у глобальних проєктах та вихід на ринок капіталу Сполучених Штатів Америки.

Актуальність теми дослідження зумовлена сукупністю факторів. По-перше, в українському правовому полі активно розвиваються механізми протидії корупції та удосконалення корпоративного управління, зокрема через впровадження Закону України «Про запобігання корупції» та сучасного Кодексу корпоративного управління Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку. По-друге, міжнародні інвестори та зарубіжні регулятори висувають підвищені вимоги до прозорості, управління ризиками та організації системи внутрішнього контролю. Це особливо важливо для компаній, цінні папери яких обертаються на біржах Сполучених Штатів Америки, де значну увагу приділяють етиці ведення ділової діяльності, протидії відмиванню коштів та дотриманню прав людини.

Воєнний стан, масштабні кібератаки та санкційні режими різних юрисдикцій формують додатковий контекст для комплаєнс-контролю, перетворюючи його з формальної функції на ключовий елемент стійкості бізнесу. Яскравим прикладом є кібератака на інфраструктуру ПРАТ «Київстар» у грудні 2023 року, яка призвела до масштабних перебоїв зв’язку та змусила

компанію спрямувати близько дев’яноста мільйонів доларів на подолання її наслідків та посилення систем захисту.

Ступінь наукової розробленості проблеми характеризується значною увагою вітчизняних та зарубіжних науковців до питань комплаєнсу, корпоративного управління та управління ризиками. Теоретико-методологічні засади комплаєнсу, його сутність та місце в системі управління підприємством ґрунтовно досліджено у працях таких авторів, як О. О. Бабіч [3], О. Бабіч, С. Марчук, Т. Макуха [2], В. В. Катеренюк [8], О. та О. Лазор [14], Н. Я. Михаліцька та М. Р. Яцик [18], Н. В. Москаленко [19], А. Мулик [20], О. В. Овсієнко [22-23], Л. Пташенко та Т. Малука [27].

Функціональні аспекти комплаєнс-контролю, зокрема його взаємодію з внутрішнім аудитом та ризик-менеджментом, розкриваються в роботах М. Г. Белопольського та В. Я. Махінька [4], О. В. Боберського [5], О. Г. Денисюк та Ю. С. Цаль-Цалка [7], Н. В. Кудренко [13]. Питання інтеграції комплаєнс-менеджменту в корпоративну культуру, комунікаційні процеси та проєктне управління висвітлено у дослідженнях Д. Ліфінцев, В. Ліщинської та В. Верби [15], а також у працях В. Комарницького, В. Грень та С. Олійника [9].

Окремі аспекти діяльності ПРАТ «Київстар», включаючи питання управління конкурентоспроможністю, фінансової безпеки, розвитку мережі та впливу регуляторних обмежень, розглянуті у наукових публікаціях М. О. Самофалової та ін. [1], М. Копитко та Н. Шевченко [10], С. Пугача, В. Лажника, Я. Кандиби [38], а також Н. Ситник та О. Олійник [40]. Питання обліку та контролю в умовах санкційних обмежень та міжнародного фінансового комплаєнсу аналізуються у роботах В. Краєвського, О. Колісник та Т. Мегедь [11].

Водночас, незважаючи на ґрунтовність наявних напрацювань, специфіка функціонування системи комплаєнс-контролю в телекомунікаційних компаніях України, які мають міжнародний інвестиційний вимір, особливо в умовах воєнного стану, залишається дослідженню фрагментарно, що обумовлює актуальність та наукову новизну обраної теми.

Мета дослідження полягає у теоретичному обґрунтуванні та практичному аналізі особливостей комплаєнс-контролю в міжнародній діяльності ПРАТ «Київстар» і розробленні рекомендацій щодо його удосконалення з урахуванням вимог міжнародних інвесторів та національного законодавства.

Для досягнення поставленої мети у роботі вирішуються такі завдання:

розкрити економічну сутність поняття «комплаєнс» та «комплаєнс-контроль» і їх роль у системі корпоративного управління;

узагальнити нормативно-правові засади комплаєнс-контролю в Україні та міжнародному праві;

систематизувати методичні підходи до аналізу комплаєнс-ризиків у міжнародній діяльності компаній;

надати організаційно-економічну характеристику ПРАТ «Київстар» і окреслити міжнародний вимір його діяльності;

дослідити існуючу систему комплаєнс-контролю ПРАТ «Київстар» та її зв’язок з груповими програмами етики і комплаєнсу

обґрунтувати економічну доцільність посилення окремих напрямів комплаєнс-контролю;

запропонувати комплекс напрямів удосконалення комплаєнс-системи ПРАТ «Київстар» у контексті міжнародної діяльності.

Об’єктом дослідження є система комплаєнс-контролю в діяльності ПРАТ «Київстар».

Предметом дослідження виступають теоретичні, організаційні та практичні засади комплаєнс-контролю в міжнародній діяльності ПРАТ «Київстар», зокрема механізми ідентифікації, оцінки та мінімізації комплаєнс-ризиків, пов’язаних із міжнародними операціями, доступом до іноземних ринків капіталу та взаємодією з глобальними стейкхолдерами.

Методологічну основу дослідження становлять методи системного, порівняльного та структурно-логічного аналізу, економіко-статистичні методи, прийоми фінансового аналізу, а також методи стратегічної діагностики, що базуються на використанні матричних інструментів.

Інформаційну базу складають офіційні матеріали ПРАТ «Київстар», дані відкритих інформаційних ресурсів, а також наукові публікації вітчизняних і зарубіжних авторів.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КОМПЛАЄНС-КОНТРОЛЮ В МІЖНАРОДНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЙ

1.1 Економічна сутність комплаєнсу та комплаєнс-контролю

У сучасній економічній літературі комплаєнс розглядається як комплексна система заходів управління та контролю, спрямована на забезпечення відповідності діяльності компанії вимогам законодавства, галузевих стандартів та норм ділової етики. Як зазначають Н. Я. Михаліцька та М. Р. Яцик [18], важливим аспектом є формування культури доброчесності, що мінімізує імовірність порушень. Дослідник А. Мулик [20] акцентує увагу на важливості правового режиму корпоративного комплаєнсу в системі функціонування сучасного підприємства.

Комплаєнс-контроль, на думку Н. В. Москаленко [19], є практичним інструментом реалізації комплаєнс-функції, який охоплює ширший спектр ризиків, ніж класичний внутрішній контроль, зокрема корупційні та репутаційні. Науковці О. Лазор та О. Лазор [14] у своїх працях виокремлюють генезу вітчизняної управлінської думки щодо комплаєнсу, підкреслюючи його інтегральний характер. В. В. Катеренюк [8] детально описує структуру комплаєнс-контролю, наголошуючи на важливості механізму його здійснення для забезпечення стійкості бізнесу. Узагальнений підхід до розуміння комплаєнсу як складової корпоративного управління, що поєднує нормативні, етичні та ризик-орієнтовані аспекти, поділяють автори О. В. Овсієнко та ін.[22].

У наукових джерелах виокремлюються різні підходи до трактування комплаєнсу. Частина авторів акцентує увагу на відповідності діяльності організації зовнішнім вимогам – законодавству та регуляторним актам. Інші підкреслюють роль добровільно взятих на себе зобов’язань, включаючи корпоративні кодекси, стандарти ділової етики та політики взаємодії із

зацікавленими сторонами. Третій підхід розглядає комплаєнс як інтегровану частину системи управління ризиками та корпоративного управління, яка безпосередньо впливає на вартість компанії та її інвестиційну привабливість.

Порівняння основних підходів до розуміння категорії «комплаєнс» наведено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Основні підходи до трактування комплаєнсу [6, 11, 12, 16]

Підхід	Змістова характеристика	Основний акцент
Нормативно-правовий	Комплаєнс як відповідність діяльності вимогам законодавства, регуляторних органів та галузевих стандартів	Мінімізація правових ризиків
Корпоративно-етичний	Комплаєнс як система внутрішніх політик, кодексів та етичних стандартів	Формування культури доброчесності
Ризик-орієнтований	Комплаєнс як складова системи управління ризиками та корпоративного управління	Захист вартості бізнесу та інтересів стейкхолдерів

У таблиці 1.1 відображено, що комплаєнс поєднує правовий, етичний та управлінський виміри, а отже потребує міждисциплінарного підходу до його дослідження.

Комплаєнс-контроль у цьому контексті виступає практичним інструментом реалізації комплаєнс-функції. Його зміст доцільно розкривати через цикл, що включає ідентифікацію комплаєнс-ризиків, їх оцінку, розроблення превентивних і коригувальних заходів, моніторинг дотримання встановлених правил і реакцію на виявлені порушення.

Комплаєнс-контроль має безперервний характер і будується на принципах превентивності та постійного вдосконалення [21].

Важливою особливістю комплаєнс-контролю в міжнародній діяльності є необхідність одночасно враховувати вимоги кількох правових систем, у тому числі екстериторіальних норм, а також стандарти іноземних регуляторів та бірж, де обертаються цінні папери компанії. Це зумовлює потребу в інтеграції комплаєнс-функції у систему стратегічного управління,

Взаємозв’язки комплаєнс-служби з наглядовою радою, комітетами з ризиків і аудиту, виконавчим органом, внутрішнім аудитом, юридичною службою та підрозділами операційної діяльності.

1.2 Нормативно-правові засади комплаєнс-контролю в Україні та міжнародному праві

Правове поле комплаєнс-контролю в Україні формується як на основі національного законодавства, так і під впливом міжнародних стандартів. Л. Кривонос у своїх дослідженнях розмежовує поняття регулювання, управління, контролю та комплаєнсу в контексті публічних закупівель, що важливо для розуміння правових рамок діяльності компаній.

Значну увагу дослідники приділяють адаптації цих процесів до міжнародних вимог. Зокрема, Г. Азаренкова, Б. Цовма та Т. Томарович [33] розкривають теоретико-методологічні засади комплаєнс-контролю в системі корпоративного управління, спираючись на досвід міжнародних банківських установ. Питання взаємодії внутрішнього аудиту та служби комплаєнсу, яке є критичним для дотримання нормативних вимог, ґрунтовно досліджено Н. В. Кудренко [13], яка наполягає на необхідності розмежування цих функцій. Крім того, М. Копитко та Н. Шевченко [10] підкреслюють, що інтеграція європейських стандартів у систему корпоративного управління та економічної безпеки є необхідною умовою для українських акціонерних товариств в умовах євроінтеграції.

Закон України «Про запобігання корупції» встановлює обов’язок юридичних осіб запроваджувати внутрішні антикорупційні програми, створювати посаду уповноваженого з реалізації антикорупційної політики в організації та забезпечувати належний внутрішній контроль за використанням ресурсів. Для великих компаній це фактично означає інституціоналізацію спеціалізованих підрозділів або функцій комплаєнсу.

Кодекс корпоративного управління: ключові вимоги і рекомендації, затверджений рішенням Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку, містить рекомендації щодо організації системи внутрішнього контролю, внутрішнього аудиту та управління ризиками, а також наголошує на необхідності розроблення та впровадження кодексів етики, політик запобігання конфлікту інтересів та процедур повідомлення про порушення[39, 41].

У міжнародному вимірі на комплаєнс-системи компаній істотно впливають конвенції та стандарти Організації Об'єднаних Націй, Ради Європи, Організації економічного співробітництва та розвитку, а також національні закони держав, на ринках яких працюють компанії або де котируються їх цінні папери. Для ПРАТ «Київстар» особливого значення набувають вимоги законодавства Сполучених Штатів Америки щодо розкриття інформації та боротьби з корупцією, оскільки група компаній з участю «Київстару» вийшла на ринок капіталу цієї країни через розміщення акцій на біржі [1].

Стандарти корпоративного управління та етики також конкретизуються у внутрішніх документах компаній. У випадку ПРАТ «Київстар» на рівні групи діють кодекси корпоративного управління, положення про комітети наглядової ради, а також кодекс ділової поведінки для партнерів, що встановлює нульову толерантність до корупції, шахрайства, здирництва та іншої неправомірної поведінки.

Таким чином, нормативно-правові засади комплаєнс-контролю в Україні та міжнародному праві створюють багаторівневу систему вимог, дотримання яких потребує інтегрального підходу до побудови комплаєнс-системи, особливо для компаній, що поєднують національну операційну діяльність з міжнародним інвестиційним виміром.

1.3 Методичний інструментарій оцінки та контролю комплаєнс-ризиків у міжнародній діяльності компаній

Ефективна оцінка комплаєнс-ризиків потребує використання науково обґрунтованого методичного інструментарію. О. В. Боберський [5] обґрунтовує важливість ризик-орієнтованого планування внутрішнього аудиту для системи комплаєнсу, що дозволяє раціонально розподіляти ресурси для контролю. У свою чергу, О. Г. Денисюк та Ю. С. Цаль-Цалко [7] пропонують систему показників комплаєнс-контролю, спрямовану на запобігання ризикам самодостатнього розвитку бізнесу.

Вчені Л. Пташенко та Т. Малука [27] наголошують, що комплаєнс-ризики є новою категорією стратегічного ризику, що вимагає переосмислення ролі класичного ризик-менеджменту. Важливим доповненням є праці О. В. Овсієнко [23-24], яка розробляє модель «трьох ліній» для інструментарію комплаєнс-менеджменту. Практичну адаптацію цих методів для конкретних галузей досліджують інші науковці: наприклад, О. Харчук та Т. Микитенко [32] аналізують інструменти доперевірочного аналізу в системі комплаєнс-контролю, а В. В. Тринчук та ін. [29] описують ці процеси через призму страхової діяльності. Такий багаторівневий науковий підхід дозволяє систематизувати методи стратегічного аналізу для діагностики комплаєнс-середовища на рівні окремої компанії.

Оцінка комплаєнс-ризиків та ефективності комплаєнс-контролю потребує застосування комплексу методів, які дозволяють врахувати як внутрішні, так і зовнішні фактори. З огляду на це доцільно використовувати методи стратегічного аналізу, традиційно застосовувані в менеджменті, адаптувавши їх до специфіки комплаєнс-функції.

До базових методів аналізу зовнішнього середовища належить PEST-аналіз, який дозволяє структурувати політико-правові, економічні, соціально-культурні та технологічні фактори, що впливають на комплаєнс-ризики. У контексті телекомунікаційних компаній політико-правові

фактори включають регулювання галузі, ліцензійні умови, антитрастове законодавство, санкційні режими та вимоги щодо захисту критичної інфраструктури. Економічні фактори пов’язані зі змінами макроекономічної ситуації, коливанням валютних курсів, доступом до фінансування та інвестиційно-кредитною політикою держави [35-37]. Соціально-культурні фактори відображають рівень фінансової та цифрової грамотності населення, ставлення суспільства до корупції, очікування споживачів щодо прозорості й етичної поведінки компаній. Технологічні фактори стосуються розвитку цифрових технологій, кіберзагроз, хмарних сервісів, штучного інтелекту та інших інновацій, що створюють як нові можливості, так і ризики для комплаєнсу.

У таблиці 1.2 систематизовано основні методи стратегічного аналізу, які можуть застосовуватися для дослідження комплаєнс-системи компанії.

Таблиця 1.2 – Методи стратегічного аналізу комплаєнс-системи компанії [16, 17, 28, 30]

Метод	Об’єкт аналізу	Можливості застосування у сфері комплаєнсу
PEST	Зовнішнє макросередовище	Ідентифікація політико-правових, економічних, соціально-культурних та технологічних факторів, що формують комплаєнс-ризики
SWOT	Внутрішні та зовнішні фактори	Визначення сильних і слабких сторін системи комплаєнсу, можливостей і загроз зовнішнього середовища
SPACE	Галузь, фінансова позиція та конкурентні переваги	Вибір стратегічного типу поведінки компанії щодо розвитку комплаєнс-системи (агресивна, конкурентна, консервативна чи оборонна)
Матриця Ансоффа	Комбінації «товар-ринок»	Обґрунтування стратегій зростання, що потребують адаптації комплаєнс-контролю до нових продуктів і ринків
Матриця Мак-Кінзі	Портфель напрямів діяльності	Оцінка привабливості ринків та конкурентних позицій бізнес-одиниць з урахуванням комплаєнс-ризиків та вимог

У таблиці 1.2 підкреслено, що класичні інструменти стратегічного аналізу можуть бути адаптовані до потреб комплаєнсу шляхом включення відповідних критеріїв і показників. Наприклад, при побудові матриці Мак-Кінзі як складові

привабливості ринку можуть використовуватися рівень регуляторного тиску, стабільність правового поля, поширеність корупції, а як елементи конкурентного потенціалу – зрілість комплаєнс-системи, досвід взаємодії з регуляторами, якість внутрішніх політик та процедур [34].

Крім стратегічних методів, важливе значення мають кількісні інструменти аналізу комплаєнс-ризиків. До них належать оцінка ймовірності та масштабу потенційних порушень, розрахунок очікуваних втрат, моделювання сценаріїв впливу комплаєнс-системи на фінансові результати компанії. Саме такі підходи будуть використані у другому розділі роботи для обґрунтування економічної доцільності посилення комплаєнс-контролю в ПРАТ «Київстар».

Загалом теоретичні засади комплаєнсу дозволяють розглядати його як складову стратегічного управління, а методичний інструментарій – як основу для системної діагностики комплаєнс-середовища конкретної компанії.

Отже, комплаєнс є не лише механізмом формального дотримання законодавчих вимог, а комплексною системою управління, спрямованою на побудову культури доброчесності в організації. Комплаєнс-контроль, на думку Н. В. Москаленко, виступає практичним інструментом реалізації цієї функції, охоплюючи ширший спектр ризиків, ніж класичний внутрішній контроль, зокрема корупційні, санкційні та репутаційні.

Виявлено, що нормативно-правові засади комплаєнс-контролю в Україні базуються на Законі України «Про запобігання корупції», нормах корпоративного управління та міжнародних стандартах (OECP, ООН). Інтеграція європейських стандартів у систему корпоративного управління є критичною умовою для економічної безпеки українських підприємств. Для міжнародних компаній ці вимоги доповнюються специфічними правилами іноземних регуляторів та фондових бірж, що зумовлює необхідність побудови багаторівневої системи відповідності.

Доведено, що ефективна діагностика комплаєнс-середовища потребує адаптації інструментів стратегічного менеджменту. Як вказує О. В. Овсієнко, вагомим елементом є також модель «трьох ліній» захисту, яка структурує

взаємодію підрозділів у межах комплаєнс-менеджменту. Впровадження кількісних методів оцінки ймовірності порушень дозволяє перетворити комплаєнс з витратного центру на інструмент захисту вартості компанії.

Отже, теоретичний аналіз засвідчив, що комплаєнс-контроль є динамічною системою, яка трансформується залежно від масштабів діяльності, регуляторного тиску та інвестиційного виміру компанії.

РОЗДІЛ 2
ОСОБЛИВОСТІ КОМПЛАЄНС-КОНТРОЛЮ В МІЖНАРОДНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «КИЇВСТАР»

2.1 Організаційно-економічна характеристика ПРАТ «Київстар» та міжнародний вимір його діяльності

ПРАТ «Київстар» є найбільшим оператором електронних комунікацій в Україні, що надає послуги мобільного зв’язку, фіксованого широкосмугового доступу до мережі Інтернет, цифрового телебачення та низки цифрових сервісів для приватних і корпоративних клієнтів. Компанія створена в 1994 році, а з 1997 року надає послуги мобільного зв’язку.

Організаційно ПРАТ «Київстар» входить до міжнародної телекомунікаційної групи, яка здійснює діяльність на ринках кількох країн і є публічною компанією з лістингом на біржі Сполучених Штатів Америки. Це зумовлює особливі вимоги до системи корпоративного управління та комплаєнс-контролю, оскільки компанія одночасно повинна відповідати як українському законодавству, так і правилам іноземних регуляторів і бірж.

Фінансово-економічний стан ПРАТ «Київстар» характеризується стабільним зростанням доходів і високою прибутковістю навіть в умовах повномасштабної війни. За 2022 рік виручка компанії зросла на понад вісім відсотків і досягла приблизно тридцяти однієї мільярдної гривні. У 2023 році оборот «Київстару» перевищив тридцять три мільярди гривень, а прибуток до сплати відсотків, податків та амортизації становив майже двадцять мільярдів гривень, чистий прибуток перевищив десять мільярдів гривень. У 2024 році доходи компанії у доларовому вимірі зросли приблизно на одинадцять відсотків, а загальний обсяг виручки становив близько дев’ятисот дев’ятнадцяти мільйонів доларів [25, 26, 31].

Коротку характеристику основних фінансових показників ПРАТ «Київстар» за 2022–2024 роки подано в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Динаміка основних фінансових показників ПРАТ «Київстар» [25, 26, 31]

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Дохід від реалізації послуг	31,0 млрд грн	33,6 млрд грн	919 млн дол.
Чистий прибуток	9,5 млрд грн	10,5 млрд грн	н/д
Прибуток до сплати відсотків, податків та амортизації	н/д	19,8 млрд грн	20,9 млрд грн
Капітальні інвестиції	понад 5,9 млрд грн	понад 6 млрд грн	понад 10,2 млрд грн

У таблиці 2.1 відображено, що «Київстар» демонструє стійку динаміку доходів, високий рівень прибутковості та значні обсяги інвестицій у розвиток мережі, що підтверджує фінансову спроможність компанії інвестувати у складні комплаєнс-та безпекові рішення.

Міжнародний вимір діяльності ПРАТ «Київстар» проявляється у кількох площинах. По-перше, компанія є дочірньою структурою міжнародної телекомунікаційної групи, що поєднує операції на ринках Європи та Азії. По-друге, акції групи, до якої входить «Київстар», обертаються на біржі Сполучених Штатів Америки, а сама компанія через механізм злиття із спеціалізованою компанією для придбання цільового бізнесу стала першим українським емітентом, який вийшов на біржу Nasdaq. По-третє, «Київстар» реалізує міжнародні проєкти у сфері цифрових сервісів, співпрацює з глобальними технологічними партнерами та бере участь у програмах відбудови цифрової інфраструктури України.

Офіційно задекларованою місією ПРАТ «Київстар» є створення можливостей для розвитку людей, бізнесу та держави через надання сучасних електронних комунікаційних послуг та цифрових рішень. Цінності компанії пов’язані з клієнтоорієнтованістю, інноваційністю, відповідальним ставленням до суспільства та високими стандартами етики.

У контексті комплаєнс-контролю місія та цінності «Київстару» трансформуються в комплекс стратегічних орієнтирів: забезпечення нульової толерантності до корупції, гарантування захисту персональних даних і приватності клієнтів, підтримання прозорості у взаємодії з інвесторами та регуляторами, а також сприяння сталому розвитку та відновленню України.

Стратегічна ціль компанії у сфері комплаєнсу може бути сформульована як підвищення довіри міжнародних інвесторів і суспільства на основі ефективної, прозорої та проактивної системи комплаєнс-контролю. Для реалізації цієї цілі виділяються підцілі, які стосуються: удосконалення нормативної бази комплаєнсу; цифровізації процесів контролю та моніторингу; розвитку культури доброчесності серед працівників; посилення управління третім сторонам – постачальниками, підрядниками, партнерами; інтеграції кібербезпеки та захисту даних у загальну систему комплаєнсу.

Дерево цілей комплаєнс-контролю ПРАТ «Київстар» доцільно описати так. На верхньому рівні знаходиться стратегічна ціль – підвищення довіри інвесторів і стейкхолдерів завдяки ефективному комплаєнсу. На другому рівні виділяються чотири блоки: антикорупційна доброчесність, захист даних і кібербезпека, прозорість та відповідальність перед інвесторами, сталий розвиток і соціальна відповідальність. Для кожного блоку формуються операційні цілі, наприклад забезпечення регулярного навчання персоналу, впровадження цифрових систем моніторингу транзакцій, сертифікація інформаційної безпеки за міжнародними стандартами, розширення практик звітування про сталий розвиток.

2.2 Стратегування комплаєнс-середовища ПРАТ «Київстар»

Зовнішнє середовище суттєво впливає на комплаєнс-ризики ПРАТ «Київстар», особливо з огляду на воєнний стан, санкційні режими, високий рівень кіберзагроз та інтеграцію країни до європейського правового простору.

Для систематизації основних факторів застосовано PEST-аналіз, результати якого наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – PEST-аналіз зовнішнього комплаєнс-середовища ПРАТ «Київстар» [25, 26, 31]

Група факторів	Ключові характеристики у контексті комплаєнсу
Політико-правові	Дія Закону України «Про запобігання корупції»; посилення регулювання телекомунікацій та захисту критичної інфраструктури; санкційні обмеження щодо окремих іноземних осіб та компаній; вимоги регуляторів фондового ринку України та Сполучених Штатів Америки; стандарти захисту персональних даних Європейського Союзу
Економічні	Воєнні ризики та нестабільність макроекономічного середовища; коливання валютних курсів; необхідність значних інвестицій у відновлення та модернізацію мережі; зростання ролі міжнародних фінансових організацій та інвесторів у фінансуванні цифрової інфраструктури
Соціально-культурні	Зростання очікувань клієнтів щодо захисту даних і кібербезпеки; формування в суспільстві нетерпимості до корупції; посилення уваги громадян до соціальної відповідальності бізнесу у воєнний період; активне використання мобільного зв’язку та цифрових сервісів широкими верствами населення
Технологічні	Швидкий розвиток 4G і 5G-мереж, хмарних технологій, інтернету речей, цифрових сервісів; зростання кіберзагроз, що підтверджується масштабними атаками на телекомунікаційну інфраструктуру; використання аналітики великих масивів даних і штучного інтелекту, що вимагає посилення контролю за їх етичним та правовим використанням

У таблиці 2.2 показано, що політико-правові фактори створюють для «Київстару» як можливості у вигляді чіткішого регуляторного поля та євроінтеграції, так і загрози у вигляді санкційних ризиків і підвищеної уваги до структури власності. Економічні фактори, пов’язані з війною, одночасно посилюють потребу в стійких комплаєнс-процесах і вимагають раціонального використання ресурсів. Соціально-культурні фактори генерують попит на прозорість і відповідальну поведінку з боку компанії, що робить комплаєнс елементом конкурентної переваги. Технологічні фактори розширюють сферу відповідальності комплаєнсу, зокрема через інтеграцію кібербезпеки та управління даними до загальної системи контролю.

Телекомунікаційний ринок України характеризується наявністю кількох потужних операторів мобільного зв'язку, серед яких ПРАТ «Київстар», «Vodafone Україна» та «lifecell». За обсягом доходів і кількістю абонентів «Київстар» займає провідні позиції. Така позиція зумовлює підвищені очікування щодо рівня комплаєнс-контролю, оскільки будь-які порушення з боку лідера ринку мають значний суспільний резонанс.

Порівняльну характеристику окремих фінансових показників ПРАТ «Київстар» та одного з основних конкурентів – компанії «lifecell» – наведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Порівняльні фінансові показники основних операторів мобільного зв'язку України [25, 26, 31]

Показник	ПРАТ «Київстар»	«lifecell»
Дохід	33,6 млрд грн	11,7 млрд грн
Чистий прибуток	10,5 млрд грн	2,6 млрд грн
Основна сфера діяльності	Мобільний зв'язок, фіксований Інтернет, цифрові послуги	Мобільний зв'язок, пов'язані послуги
Міжнародний інвестиційний вимір	Частина міжнародної групи, вихід на біржу Nasdaq	Контроль з боку іноземного інвестиційного холдингу

Дані таблиці 2.3 демонструють, що «Київстар» суттєво перевищує конкурента за масштабами діяльності, що посилює значення системного підходу до комплаєнсу. Для обох операторів важливими є питання дотримання ліцензійних умов, правил захисту персональних даних, якості надання послуг, протидії шахрайству та кіберзлочинам.

З точки зору споживачів рівень довіри до операторів мобільного зв'язку значною мірою залежить від захищеності їхніх даних і здатності компаній реагувати на кіберзагрози. Результати опитування абонентів «Київстару» засвідчили, що переважна більшість користувачів стикалася з викликами у сфері особистої кібербезпеки, при цьому значна частка респондентів очікує від оператора активної участі в запобіганні шахрайству та захисті фінансових номерів.

Таким чином, конкуренція на ринку та зростаючі вимоги споживачів формують для ПРАТ «Київстар» додаткову мотивацію до посилення комплаєнс-контролю, зокрема в частині кібербезпеки, прозорих умов надання послуг, етики взаємодії з клієнтами та недопущення дискримінаційних практик.

2.3 Характеристика системи комплаєнс-контролю ПРАТ «Київстар» та її особливості в міжнародній діяльності

Система комплаєнс-контролю ПРАТ «Київстар» формувалася під впливом групових стандартів етики та комплаєнсу, вимог українського законодавства та очікувань міжнародних інвесторів. На рівні групи функціонує комплексна програма етики і комплаєнсу, яка включає політики протидії корупції, процедури повідомлення про порушення, механізми розслідування інцидентів та звітування перед наглядовими органами.

У структурі корпоративного управління важливу роль відіграють комітети наглядової ради, зокрема комітет з аудиту та ризиків, який контролює систему виявлення шахрайства, хабарництва та інших неправомірних дій, а також розглядає випадки суттєвих порушень, що мають комплаєнс-характер. На операційному рівні діє служба етики і комплаєнсу, очолювана профільним керівником, який відповідає за впровадження групових стандартів, навчання персоналу, оцінку комплаєнс-ризиків та взаємодію з регуляторами.

Важливим елементом комплаєнс-системи ПРАТ «Київстар» є кодекс ділової поведінки для партнерів, що встановлює вимоги до відсутності корупційних практик, дотримання прав людини, заборони дискримінації та відповідального використання інформації. Дотримання цього кодексу є обов’язковою умовою для постачальників і підрядників, що зменшує ризики відповідальності за дії третіх сторін.

Особливу роль у розвитку комплаєнс-системи відіграв зовнішній нагляд за групою з боку незалежного міжнародного монітора, який протягом кількох років оцінював ефективність програм етики та комплаєнсу, надавав

рекомендації щодо їх удосконалення та врешті засвідчив відповідність системи кращим світовим практикам.

Суттєвим викликом для комплаєнс-системи ПРАТ «Київстар» стала кібератака грудня 2023 року, яка призвела до тимчасового припинення надання послуг великій кількості абонентів та мала значний суспільний резонанс. У відповідь компанія спрямувала значні ресурси на відновлення мережі, посилення кіберзахисту та реалізацію програм лояльності для клієнтів, загальний обсяг яких оцінюється приблизно у дев'яносто мільйонів доларів. Ця подія продемонструвала, що комплаєнс-контроль у телекомунікаційній компанії має охоплювати не лише класичні антикорупційні та регуляторні аспекти, а й широкий спектр кіберризиків, які можуть суттєво впливати на фінансові результати, репутацію та безпеку споживачів.

Такий підхід забезпечує вертикальну інтеграцію комплаєнс-функції, що дозволяє ефективно поєднувати вимоги міжнародних інвесторів, українського законодавства та операційні потреби компанії.

Для всебічної оцінки сильних і слабких сторін системи комплаєнс-контролю ПРАТ «Київстар» доцільно застосувати метод SWOT-аналізу, адаптований до комплаєнс-контексту. Узагальнені результати наведено в таблиці 2.4 [25, 26, 31].

Дані таблиці 2.4 засвідчують, що ПРАТ «Київстар» має значні сильні сторони в частині організації комплаєнс-системи та фінансових можливостей, але водночас стикається з істотними зовнішніми загрозами, пов'язаними з війною, кіберризиками та санкційним середовищем. Це обумовлює необхідність активної стратегії розвитку комплаєнс-контролю.

SPACE-аналіз дозволяє визначити доцільний тип стратегії з урахуванням фінансової сили компанії, привабливості галузі, стабільності середовища та конкурентних переваг. Висока рентабельність, стійке зростання доходів і значні інвестиції свідчать про сильну фінансову позицію ПРАТ «Київстар». Галузь телекомунікацій в Україні, попри воєнні ризики, зберігає стратегічну важливість і підтримується міжнародними фінансовими інституціями, що

підвищує її привабливість у середньо- та довгостроковій перспективі. Водночас стабільність середовища є низькою через воєнний фактор і кібератаки, а конкурентні переваги «Київстару» є суттєвими завдяки лідерству на ринку, розгалуженій інфраструктурі та широкому портфелю цифрових сервісів.

Таблиця 2.4 – SWOT-характеристика системи комплаєнс-контролю ПРАТ «Київстар» [25, 26, 31]

Компонент	Характеристика у комплаєнс-контексті
Сильні сторони	Наявність групової програми етики і комплаєнсу, підтвердженої міжнародним моніторингом; чітка структура корпоративного управління з комітетами наглядової ради; високий фінансовий потенціал для інвестицій у комплаєнс і кібербезпеку; досвід взаємодії з міжнародними інвесторами та регуляторами
Слабкі сторони	Висока залежність від єдиного національного ринку, що посилює вплив воєнних та політичних ризиків; складність управління великою кількістю цифрових сервісів і партнерів; чутливість систем до кібератак; можлива нерівномірність комплаєнс-культури в різних підрозділах
Можливості	Подальша інтеграція України до європейського правового простору; посилення інтересу міжнародних інвесторів до цифрової інфраструктури України; використання комплаєнсу як фактору конкурентної переваги; розвиток цифрових інструментів моніторингу та аналізу комплаєнс-ризиків
Загрози	Продовження воєнних дій і пов’язані ризики; посилення кіберзагроз з боку державних і недержавних акторів; посилення регуляторних вимог та санкційних режимів; можливі репутаційні втрати у разі комплаєнс-порушень

Сукупна оцінка цих факторів свідчить про доцільність агресивного типу стратегії за моделлю SPACE, що у комплаєнс-контексті означає проактивний розвиток системи контролю, інвестиції в цифрові комплаєнс-рішення, розширення навчальних програм для персоналу, поглиблення взаємодії з регуляторами та підвищення рівня прозорості звітування.

Матриця «товар-ринок» Ансоффа дозволяє оцінити можливі стратегії зростання, які впливають на вимоги до комплаєнс-системи. Для ПРАТ «Київстар» можна виділити такі напрямки. Перша група пов’язана зі стратегією проникнення на існуючий ринок – розширення бази абонентів та збільшення використання наявних послуг мобільного зв’язку та фіксованого Інтернету. У цьому випадку основні комплаєнс-ризики стосуються дотримання правил конкуренції, захисту персональних даних та недопущення недобросовісних практик у відносинах із споживачами. Друга група пов’язана зі стратегією

розвитку продукту – створення нових цифрових сервісів на існуючому ринку, зокрема в сфері електронної комерції, охорони здоров'я, фінансових послуг, що вже реалізується через участь «Київстару» у цифрових платформах. Тут до вже існуючих ризиків додаються вимоги спеціального регулювання відповідних галузей, необхідність комплексного захисту медичних та фінансових даних, дотримання норм захисту прав споживачів.

Третю групу становлять елементи стратегії диверсифікації, пов'язані з участю ПРАТ «Київстар» у розвиткові цифрових сервісів за межами традиційного телекомунікаційного бізнесу, зокрема в транспортній, медичній та інших сферах. Це вимагає адаптації комплаєнс-системи до вимог різних ринків, включаючи особливості регулювання цифрових платформ, захисту прав пасажирів, пацієнтів та інших категорій користувачів.

Для аналізу портфелю діяльності ПРАТ «Київстар» та оцінки потреб у розвитку комплаєнс-контролю за напрямами бізнесу застосовано матрицю Мак-Кінзі. У спрощеному вигляді виділено такі стратегічні бізнес-одиниці: послуги мобільного зв'язку; фіксований широкосмуговий доступ до Інтернету; цифрові розважальні сервіси; цифрові медичні платформи; цифрові транспортні сервіси; корпоративні цифрові рішення для бізнес-клієнтів. На основі публічних даних щодо масштабів діяльності, темпів зростання, рентабельності та стратегічного значення кожної сфери можна зробити висновок, що мобільний зв'язок і цифрові сервіси для масового споживача належать до зон високої привабливості ринку та сильної конкурентної позиції, тоді як окремі нові напрями (наприклад, цифрове здоров'я та транспортні сервіси) перебувають у зоні середньої привабливості та формування конкурентних переваг.

Це означає, що для ядра бізнесу доцільна стратегія посиленого зростання із паралельним розвитком комплаєнс-системи як одного з ключових елементів конкурентної переваги, а для нових сфер – стратегія вибіркового зростання із особливим акцентом на адаптації комплаєнс-процедур до галузевих вимог та очікувань споживачів.

2.4 Практичні аспекти комплаєнс-контролю в міжнародній діяльності ПРАТ «Київстар»

Вивчення практичних прикладів дає змогу поглибити розуміння реального функціонування системи комплаєнс-контролю, що повністю відповідає вимогам до аналітико-дослідницького розділу кваліфікаційної роботи щодо поєднання розрахунків, таблиць, діаграм та аналітичних висновків. У діяльності ПРАТ «Київстар» можна виокремити низку показових ситуацій, у яких механізми комплаєнсу відіграли ключову роль у мінімізації ризиків, відновленні довіри стейкхолдерів та формуванні довгострокових конкурентних переваг.

Нижче розглянуто найбільш репрезентативні практичні приклади: посилення антикорупційних і етичних стандартів у межах міжнародного моніторингу групи VEON, формування комплаєнс-культури та навчання персоналу, управління санкційними ризиками, реагування на масштабну кібератаку, забезпечення комплаєнсу під час використання великих масивів даних і штучного інтелекту, а також зовнішнє визнання комплаєнс-практик ПРАТ «Київстар».

Історично одним із найважливіших етапів розвитку системи комплаєнсу ПРАТ «Київстар» стало проходження групою VEON, до складу якої входить компанія, трирічного міжнародного моніторингу за участю незалежного наглядового органу. У 2016 році материнська компанія уклала угоду з Міністерством юстиції США у зв’язку з порушеннями антикорупційного законодавства, що стосувалися операцій в окремих зарубіжних юрисдикціях. Однією з ключових умов угоди було запровадження та зовнішня оцінка комплексної програми етики та комплаєнсу для всієї групи, включно з операційними компаніями, до яких належить ПРАТ «Київстар».

Завершення моніторингу у 2019 році було офіційно зафіксовано в повідомленні групи VEON про те, що угода із Міністерством юстиції США виконана, а незалежний монітор підтвердив ефективність і сталість

антикорупційної програми. У повідомленні наголошено, що за три роки компанія суттєво посилила внутрішні контролі, культуру етики та комплаєнсу, а також забезпечила інтеграцію відповідних вимог у повсякденні бізнес-процеси.

Практичне значення цього етапу для ПРАТ «Київстар» проявилося у впровадженні єдиних корпоративних стандартів етики, системи внутрішніх політик, процедур належної перевірки контрагентів, механізмів конфлікту інтересів, гарячої лінії для повідомлень про порушення та регламентованої процедури внутрішніх розслідувань. Важливо, що під час заходів Американської торговельної палати в Україні представники ПРАТ «Київстар» та групи VEON ділилися досвідом успішного завершення трирічного незалежного комплаєнс-моніторингу саме щодо програми етики та комплаєнсу VEON і «Київстар», наголошуючи на сертифікації цієї програми незалежним монітором [25, 26, 31].

Корпоративні звіти VEON підтверджують, що подальший нагляд за системою комплаєнс закріплено за комітетом з аудиту і ризиків ради директорів, який здійснює контроль за дотриманням законодавства, внутрішнього кодексу поведінки та функціонуванням системи управління ризиками, включно з кібербезпекою. Такий підхід гарантує, що дочірні компанії, зокрема ПРАТ «Київстар», діють у межах узгодженої групової політики, а будь-які суттєві ризики етики та комплаєнсу своєчасно ідентифікуються й обговорюються на рівні правління.

Таким чином, період міжнародного моніторингу можна розглядати як практичний приклад, коли зовнішній тиск регуляторів став каталізатором глибоких внутрішніх трансформацій. Для ПРАТ «Київстар» це означало перехід від фрагментарного дотримання окремих норм до системного комплаєнс-підходу, інтегрованого в корпоративне управління та операційну діяльність.

Другий важливий напрям практичної реалізації комплаєнс-контролю в ПРАТ «Київстар» пов’язаний з формуванням культури доброчесності й відповідальності. На заходах Всеукраїнської мережі доброчесності та

комплаєнсу наголошується, що у компанії «Київстар» комплаєнс є інтегрованою частиною освітніх програм для працівників та партнерів, тобто не обмежується формальними політиками, а стає постійною складовою навчання й розвитку персоналу.

Директор з комплаєнсу та етики ПРАТ «Київстар» у своїх публічних виступах підкреслює, що високий рівень культури доброчесності прямо корелює з кращими фінансовими показниками компаній: фінансові результати етичних лідерів зростають швидше, ніж у середньому по ринку. У виступі на форумі, присвяченому комплаєнсу та протидії шахрайству, наголошувалося на ключових елементах сталої культури доброчесності: орієнтація на цінності під час добору та просування персоналу, лідерство топ-менеджменту у просуванні етичних стандартів, регулярне вимірювання рівня корпоративної культури, заохочення етичної поведінки, системні тренінги, розвиток культури відкритого повідомлення про порушення та соціальна орієнтованість програм компанії.

За даними звітності групи VEON, у 2023 році в українській операційній компанії працювало понад чотири тисячі співробітників, що демонструє масштаб завдання із охоплення комплаєнс-навчанням та формування єдиних етичних стандартів. У таких умовах інтеграція комплаєнсу в програми для персоналу управління людськими ресурсами дає змогу не тільки забезпечити формальну обізнаність щодо політик, а й перетворити вимоги доброчесності на щоденну практику поведінки працівників[25, 26, 31].

Таким чином, формування комплаєнс-культури в ПРАТ «Київстар» є прикладом превентивного, а не суто контрольного підходу: компанія інвестує в освітні програми, участь у професійних спільнотах, публічну експертність і демонструє, що етика розглядається як довгостроковий актив, а не як формальний обов’язок.

Показовим практичним прикладом управління комплаєнс-ризиками є ситуація із частковим арештом корпоративних прав групи VEON у ПРАТ «Київстар» у 2023–2024 роках. У жовтні 2023 року українські органи державної влади наклали арешт на 47,85 % корпоративних прав «Київстару» у зв’язку з

присутністю у структурі акціонерів осіб, щодо яких запроваджено санкції. Офіційною підставою стали зв’язки із підсанкційними бенефіціарами, які через холдингові структури були пов’язані з групою VEON як міноритарні інвестори.

Попри те, що арешт не вплинув безпосередньо на щоденне надання послуг мобільного зв’язку, він створив додаткові репутаційні та інвестиційні ризики як для ПРАТ «Київстар», так і для групи VEON загалом. З точки зору комплаєнсу ця ситуація продемонструвала критичну важливість постійної перевірки кінцевих бенефіціарів, прозорості структури власності та оперативного реагування на зміну санкційного режиму.

У відповідь група VEON здійснила низку кроків у сфері корпоративного управління: санкційні бенефіціари залишили органи управління компанії, група оголосила про повний вихід із російського ринку та сфокусувалася на інших країнах присутності, включно з Україною. Внаслідок таких дій у листопаді 2024 року Шевченківський районний суд м. Києва скасував арешт корпоративних прав VEON у ПРАТ «Київстар», що фактично означало визнання змін у структурі власності та відсутність підстав для подальшого обмеження.

Керівництво VEON у коментарях підкреслило, що це рішення демонструє прихильність України до верховенства права та створює сприятливіший інвестиційний клімат, а керівництво ПРАТ «Київстар» акцентувало на можливості зосередитися на розвитку інфраструктури, розширенні покриття та цифрових сервісів. З погляду комплаєнс-контролю цей приклад є наочною ілюстрацією того, як правові та санкційні ризики можуть бути мінімізовані за рахунок прозорих рішень у сфері корпоративного управління, посиленої комунікації з регуляторами та надання доказів реальної зміни структури власності.

Окремим практичним прикладом, який поєднує комплаєнс, управління ризиками та операційну стійкість, є реагування ПРАТ «Київстар» на масштабну кібератаку 12 грудня 2023 року. Унаслідок атаки найбільший мобільний оператор країни тимчасово втратив можливість надавати послуги для близько

24 млн абонентів, що стало безпрецедентною подією для телекомунікаційного ринку України.

За доступними даними, першими було відновлено фіксований зв’язок приблизно через вісім годин після атаки, голосовий мобільний зв’язок - через близько тридцяти п’яти годин, а мобільний інтернет - через майже п’ятдесят вісім годин. Компанія заявила, що витоку персональних даних абонентів не відбулося, а як жест вдячності за лояльність клієнтів, скасувала абонентську плату за один місяць, що коштувало компанії кілька мільярдів гривень і, за окремими оцінками, призвело до втрати до десяти відсотків річного виторгу. Одночасно було оголошено про перерозподіл бюджету на 2024 рік і виділення значних додаткових інвестицій на кібербезпеку.

Публічні коментарі президента ПРАТ «Київстар» свідчать, що внаслідок атаки було зруйновано приблизно сорок відсотків віртуальної інфраструктури мережі, однак компанії вдалося використати резервні копії, які створюються щоденно згідно з процедурою, та мобілізувати близько тисячі співробітників для операції з відновлення. Аналітичні матеріали щодо розслідування події вказують, що зловмисники діяли у два основні напрями: руйнування віртуальної інфраструктури та спроба масового перепрограмування базових станцій. Основний вектор виявився частково успішним, однак другу мету досягти повністю не вдалося, що суттєво зменшило масштаб фізичного ушкодження мережі.

З точки зору комплаєнс-контролю важливо, що розслідування причин нападу засвідчило ймовірне компрометування облікового запису третьої сторони - партнера компанії. Це демонструє, що навіть за наявності налаштованої системи кібербезпеки та спеціалізованого центру безпеки, людський фактор і контроль за підрядниками залишаються критичними елементами системи комплаєнсу. У відповідь компанія сформувала антикризовий штаб, який працював у цілодобовому режимі, залучила провідних міжнародних технологічних партнерів до відновлення інфраструктури та

проведення технічного розслідування, а також посилила інвестиції у безпеку й стійкість мережі.

Фінансові оцінки наслідків кібератаки варіюються, однак за даними групи VEON попередній прямий економічний ефект становив понад три мільярди гривень, при цьому значна частина витрат пов’язана з компенсаціями абонентам. З аналітичної точки зору ця ситуація демонструє важливість того, що комплаєнс-контроль у сфері кібербезпеки має включати не лише технічні засоби, а й належне управління доступами, оцінку ризиків третіх осіб, регулярні тренінги для персоналу, сценарне планування кризових ситуацій та прозору комунікацію з клієнтами і регуляторами.

Ще одним напрямом, у якому на практиці реалізуються механізми комплаєнс-контролю ПРАТ «Київстар», є використання великих масивів даних і технологій штучного інтелекту. Представники компанії у профільних публікаціях підкреслюють, що впровадження рішень на основі штучного інтелекту вимагає не лише технічної інфраструктури, а й суворого дотримання законодавства щодо збору та обробки даних, зокрема персональних. Важливими визнаються процеси структуризації даних, контролю за їх якістю та комплаєнсу з нормами захисту персональної інформації.

Директор з комплаєнсу та етики ПРАТ «Київстар» у спеціалізованій аналітичній публікації наголошує, що штучний інтелект уже активно використовується в телекомунікаційній сфері для підвищення надійності мережі, більш точного реагування на потреби клієнтів та прогнозування потенційних проблем. Водночас підкреслюється, що застосування таких технологій без належного контролю може призвести до порушення прав інтелектуальної власності, вимог кібербезпеки, витоку персональних даних або дискримінаційних рішень, що завдають репутаційної шкоди.

Таким чином, у ПРАТ «Київстар» формуються підходи до відповідального використання штучного інтелекту, які включають оцінку ризиків, розроблення внутрішніх політик щодо обробки даних, забезпечення прозорості алгоритмів і залучення спеціалізованих фахівців з етики та

комплаєнсу до розроблення та впровадження цифрових рішень. Це є практичним втіленням глобальних трендів, коли комплаєнс поступово перетворюється з інструменту контролю на стратегічну функцію управління технологічними ризиками.

Підтвердженням ефективності комплаєнс-практик ПРАТ «Київстар» є зовнішнє визнання з боку професійної спільноти та інституцій, що просувають стандарти доброчесності в бізнесі. У 2025 році Всеукраїнська мережа доброчесності та комплаєнсу запровадила національну премію «Ділова репутація та доброчесність», спрямовану на відзначення компаній, які не декларативно, а системно впроваджують прозорість, відповідальність та комплаєнс у своїй діяльності.

За результатами відбору ПРАТ «Київстар» отримало відзнаку в категорії «Незламна доброчесність», що свідчить про сталий характер упроваджених етичних практик, а не про разову реакцію на окремі події. Критеріями відбору стали реальні зміни в корпоративній культурі, впровадження інструментів комплаєнсу, прозорість взаємодії з партнерами, суспільством та довгостроковість ініціатив.

Ця відзнака є узагальнюючим результатом багаторічної роботи компанії у сфері етики, комплаєнсу та корпоративної відповідальності, включно з участю в міжнародному моніторингу, розвитком внутрішньої культури доброчесності, управлінням санкційними й кіберризиками та формуванням відповідального підходу до використання технологій. Вона також слугує додатковим репутаційним аргументом для інвесторів, регуляторів і споживачів щодо надійності та стійкості бізнес-моделі ПРАТ «Київстар».

Для систематизації розглянутих практичних прикладів доцільно узагальнити їх у вигляді порівняльної таблиці, яка відображає тип ризику, ключові інструменти комплаєнс-контролю та досягнуті результати.

Таблиця 2.5 – Основні практичні приклади реалізації комплаєнс-контролю в ПРАТ «Київстар» [25, 26, 31]

№	Зміст практичного прикладу	Основний вид ризику	Ключові інструменти комплаєнс-контролю	Результати для ПРАТ «Київстар»
1	Посилення системи комплаєнсу в межах міжнародного моніторингу групи VEON та «Київстар»	Антикорупційні, регуляторні	Групова програма етики та комплаєнсу, незалежний моніторинг, внутрішні політики, перевірка контрагентів, кодекс поведінки	Сертифікація програми етики та комплаєнсу, завершення моніторингу, посилення довіри регуляторів і партнерів
2	Формування комплаєнс-культури та інтеграція комплаєнсу в навчання персоналу	Корупційні, репутаційні	Освітні програми для працівників і партнерів, участь у професійних спільнотах, вимірювання культури, заохочення етичної поведінки	Зниження корупційних ризиків, підвищення залученості персоналу, формування стійкої культури доброчесності
3	Управління санкційними ризиками та арештом корпоративних прав	Санкційні, юридичні, інвестиційні	Аналіз структури власності, виключення підсанкційних осіб з органів управління, комунікація з регуляторами, судовий захист	Скасування арешту корпоративних прав, зниження регуляторної невизначеності, підвищення інвестиційної привабливості
4	Реагування на кібератаку 12 грудня 2023 року	Кіберризики, операційні, репутаційні	Щоденні резервні копії, антикризовий штаб, співпраця з державними органами та технологічними партнерами, програма компенсацій клієнтам, додаткові інвестиції в кібербезпеку	Відновлення роботи мережі, збереження довіри клієнтів, посилення кіберзахисту, формування нових стандартів стійкості
5	Етичне використання великих даних і штучного інтелекту	Правові ризики обробки даних, технологічні, репутаційні	Відповідність законодавству про захист персональних даних, внутрішні політики щодо даних і штучного інтелекту, оцінка ризиків, залучення фахівців з етики та комплаєнсу	Зменшення ймовірності порушення прав клієнтів, формування відповідального іміджу технологічного оператора, підтримання довіри споживачів

Продовження табл. 2.5

6	Визнання комплаєнс-практик у рамках премії «Ділова репутація та доброчесність»	Репутаційні, стратегічні	Системне впровадження стандартів доброчесності, прозора комунікація з ринком, участь у мережі доброчесності та комплаєнсу	Зовнішнє підтвердження ефективності системи комплаєнс, зміцнення бренду як етичного лідера ринку

Як видно з таблиці 2.5, практичні приклади демонструють, що комплаєнс-контроль у ПРАТ «Київстар» охоплює широкий спектр ризиків - від антикорупційних і санкційних до кібербезпеки та етики використання даних. Водночас у всіх випадках простежується низка спільних елементів: активна роль вищого керівництва, інтеграція комплаєнсу в систему корпоративного управління, прозора взаємодія з регуляторами й стейкхолдерами, а також готовність інвестувати в довгострокові заходи з формування культури доброчесності.

Розглянуті практичні ситуації підтверджують, що комплаєнс-контроль у міжнародній діяльності ПРАТ «Київстар» виступає не лише механізмом мінімізації ризиків, а й інструментом створення доданої вартості для компанії через підвищення довіри клієнтів, партнерів, інвесторів та суспільства загалом.

2.5 Організаційне та інституційне забезпечення ефективності комплаєнс-контролю ПРАТ «Київстар»

Ефективність комплаєнс-контролю в ПРАТ «Київстар» значною мірою залежить від того, наскільки послідовно і узгоджено вибудувано організаційне та інституційне середовище його функціонування. Організаційне забезпечення охоплює систему органів управління, структуру підрозділів, розподіл повноважень і відповідальності, внутрішні процедури взаємодії. Інституційне забезпечення включає сукупність формальних і неформальних норм, зовнішніх регуляторних вимог, галузевих стандартів, а також практик, що склалися у

взаємовідносинах із інвесторами, регуляторами та іншими зацікавленими сторонами.

На стратегічному рівні ключову роль відіграє наглядова рада ПРАТ «Київстар» та її комітети, насамперед комітет з аудиту та ризиків, який у групових документах наділений повноваженнями щодо контролю системи виявлення шахрайства, корупційних практик та інших порушень, а також розгляду суттєвих інцидентів, пов'язаних із комплаєнсом. Така інституційна конструкція забезпечує прямий нагляд за комплаєнс-функцією з боку органу, що представляє інтереси акціонерів, і створює умови для незалежності комплаєнс-служби від поточних комерційних інтересів окремих підрозділів.

На тактичному рівні організаційне забезпечення комплаєнс-контролю реалізується через спеціалізовану функцію етики та комплаєнсу. В структурі групи діє комплексна програма етики і комплаєнсу, яка передбачає наявність відповідального керівника з комплаєнсу, його підпорядкованість наглядовій раді або її комітету, регулярне звітування про ключові ризики та заходи контролю, а також координацію з підрозділами внутрішнього аудиту й управління ризиками. Для ПРАТ «Київстар» це означає, що комплаєнс-служба інтегрована у загальну систему корпоративного управління, але зберігає функціональну незалежність і можливість впливати на управлінські рішення.

На операційному рівні ефективність комплаєнс-контролю забезпечується через мережу відповідальних осіб у бізнес-підрозділах, наявність чітко формалізованих політик, процедур і регламентів, а також робочих процесів взаємодії між комплаєнс-службою, юридичним департаментом, службою безпеки, підрозділом кібербезпеки та іншими функціями підтримки. До таких процедур належать перевірка контрагентів, узгодження нетипових операцій, попередня оцінка комплаєнс-ризиків для нових продуктів і проєктів, регулювання конфлікту інтересів, обробка внутрішніх повідомлень про можливі порушення.

Важливим елементом інституційного забезпечення є система внутрішніх нормативних документів: кодексів етики, політик протидії корупції, положень

щодо подарунків і представницьких витрат, правил взаємодії з державними органами, політик щодо роботи з постачальниками і партнерами. У ПРАТ «Київстар» значною мірою використовуються групові стандарти, зокрема кодекс ділової поведінки для партнерів, який установлює обов'язкові вимоги щодо відсутності корупційних практик, дотримання прав людини, заборони дискримінації, захисту конфіденційної інформації та персональних даних. Наявність таких документів створює формальну основу для включення третіх сторін у зону відповідальності комплаєнс-системи.

Зовнішнє інституційне середовище формується на перетині українського законодавства, вимог галузевих регуляторів, норм фондового ринку та міжнародних стандартів. Для «Київстару» базовими є вимоги законів України у сфері запобігання корупції, електронних комунікацій, захисту персональних даних, а також Кодекс корпоративного управління Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку, який містить рекомендації щодо організації систем внутрішнього контролю і комплаєнсу. Додатковий інституційний вимір створюють вимоги біржі та Комісії з цінних паперів і бірж Сполучених Штатів Америки, до яких повинна адаптуватися група, що включає ПРАТ «Київстар», у зв'язку з виходом на міжнародний ринок капіталу.

Особливу роль відіграла інституційна взаємодія з незалежним міжнародним комплаєнс-монітором, який протягом кількох років оцінював ефективність програм етики і комплаєнсу на рівні групи, включно з «Київстаром», та надавав рекомендації щодо їх удосконалення. Завершення цього моніторингу із позитивною оцінкою означає, що інституційне середовище комплаєнсу компанії пройшло перевірку на відповідність кращим міжнародним практикам, зокрема у сфері протидії корупції та управління третім сторонам.

До інституційного забезпечення ефективності комплаєнс-контролю належать також механізми внутрішнього й зовнішнього інформування. У межах групи діють канали конфіденційного інформування про можливі порушення, які можуть використовувати як працівники, так і зовнішні стейкхолдери; передбачено заборону на переслідування осіб, які сумлінно повідомили про

проблеми. Наявність таких механізмів сприяє виявленню порушень на ранній стадії та формує культуру довіри всередині організації.

Узагальнення основних елементів організаційного та інституційного забезпечення комплаєнс-контролю ПРАТ «Київстар» наведено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Ключові елементи організаційного та інституційного забезпечення комплаєнс-контролю ПРАТ «Київстар» [25, 26, 31]

Рівень	Елемент	Зміст впливу на ефективність комплаєнсу
Стратегічний організаційний	Наглядова рада, комітет з аудиту та ризиків	Забезпечують незалежний нагляд за комплаєнс-системою, ухвалюють політики, контролюють реагування на суттєві порушення
Тактичний організаційний	Служба етики і комплаєнсу, внутрішній аудит, підрозділ управління ризиками	Впроваджують групові стандарти, здійснюють оцінку комплаєнс-ризиків, координують навчання та моніторинг
Операційний організаційний	Відповідальні особи в бізнес-підрозділах, локальні процедури	Інтегрують комплаєнс-вимоги у щоденну діяльність, забезпечують дотримання політик та контроль операцій
Внутрішнє інституційне	Кодекси етики, антикорупційні політики, кодекс ділової поведінки для партнерів	Формують систему формальних норм і стандартів, які поширюються на працівників і третіх осіб
Зовнішнє інституційне	Законодавство України, галузеві регулятори, міжнародні стандарти, біржові правила, незалежний монітор	Створюють зовнішні вимоги та стимули до розвитку комплаєнс-системи, визначають критерії оцінки її ефективності

Таблиця 2.6 демонструє, що ефективність комплаєнс-контролю ПРАТ «Київстар» зумовлена не лише наявністю спеціалізованого підрозділу, а й узгодженістю організаційних структур і інституційних норм на різних рівнях управління. Стратегічний рівень забезпечує політичну підтримку та ресурсне підкріплення комплаєнсу, тактичний – перетворює ці орієнтири на конкретні програми і процеси, операційний – інтегрує вимоги в повсякденну діяльність, а інституційний – задає рамки відповідальності та механізми зовнішнього контролю.

З урахуванням масштабів компанії, міжнародного характеру її інвестиційної присутності та підвищених вимог регуляторів і інвесторів така

багаторівнева система організаційного та інституційного забезпечення є необхідною умовою підтримання високої ефективності комплаєнс-контролю та стійкості ПРАТ «Київстар» до комплаєнс-ризиків у воєнний і поствоєнний періоди.

Ефективність комплаєнс-контролю доцільно оцінювати з позицій співвідношення витрат на його забезпечення та уникнутих компанією втрат чи додаткових вигід. У випадку ПРАТ «Київстар» особливо показовою є ситуація з кібератакою 2023 року, коли компанія була змушена направити значні кошти на ліквідацію наслідків, модернізацію інфраструктури та програми підтримки клієнтів.

Можна порівняти базовий сценарій, за якого інвестиції в комплаєнс-та кібербезпеку обмежені мінімальними вимогами, та цільовий сценарій, що передбачає посилення превентивних заходів. Для цього використаємо очікувану величину втрат, яка залежить від імовірності події та масштабу потенційних збитків.

Припустимо, що без додаткових превентивних заходів імовірність суттєвої комплаєнс-події (наприклад масштабної кібератаки або серйозного регуляторного порушення) протягом п’ятирічного періоду становить певну величину, а очікуваний розмір збитків відповідає приблизному масштабу витрат, понесених компанією у зв’язку з уже відомою подією. У разі реалізації цільового сценарію інвестиції в посилення комплаєнс-системи та кібербезпеки можуть знизити як імовірність події, так і можливі збитки, пов’язані з нею, завдяки швидшому виявленню інцидентів, кращій підготовці персоналу та модернізації інфраструктури.

Враховуючи масштаби витрат ПРАТ «Київстар» на подолання наслідків кібератаки, навіть відносно невелике зменшення імовірності повторення подібних подій або скорочення їхнього масштабу може повністю окупити інвестиції в посилення комплаєнс-контролю та кіберзахисту. Таким чином, комплаєнс-система розглядається не як витратний центр, а як інструмент захисту вартості компанії та інтересів акціонерів.

На основі проведеного аналізу можна виокремити кілька пріоритетних напрямів удосконалення комплаєнс-контролю в ПРАТ «Київстар». Доцільним є подальший розвиток цифрових інструментів комплаєнсу, зокрема систем автоматизованого моніторингу транзакцій і взаємодій із третіми сторонами, механізмів аналізу аномальної поведінки в мережі, використання аналітики великих масивів даних для виявлення потенційних комплаєнс-ризиків. Важливим напрямом є поглиблення інтеграції комплаєнс-функції з управлінням кібербезпекою, що передбачає спільне планування заходів, обмін інформацією, спільні тренування та навчання персоналу, в тому числі з моделюванням сценаріїв кібератак.

З огляду на вихід групи на міжнародні ринки капіталу та присутність у міжнародному інформаційному просторі, доцільно посилити практики звітування у сфері сталого розвитку, прав людини та етики, інтегруючи комплаєнс-показники в нефінансову звітність компанії. Це сприятиме зміцненню довіри інвесторів і дозволить позиціонувати комплаєнс як елемент конкурентної переваги. З урахуванням розширення портфеля цифрових сервісів, особливо в сфері охорони здоров’я та транспорту, необхідно розробити спеціалізовані галузеві комплаєнс-політики, що враховують вимоги профільного регулювання, права пацієнтів і пасажирів, а також особливості збору та обробки чутливих даних.

Варто продовжити розвиток культури комплаєнсу через систематичні програми навчання для працівників різних рівнів, створення простих і зрозумілих каналів повідомлення про порушення, а також включення комплаєнс-критеріїв до системи оцінювання ефективності менеджерів. Такий підхід забезпечить не лише формальну відповідність вимогам законодавства та інвесторів, а й реальне зниження комплаєнс-ризиків та підвищення стійкості компанії в умовах воєнних і поствоєнних викликів.

ВИСНОВКИ

У роботі досліджено теоретичні та практичні аспекти комплаєнс-контролю в міжнародній діяльності ПРАТ «Київстар». На основі узагальнення наукових підходів встановлено, що комплаєнс є комплексною системою заходів управління та контролю, спрямованих на забезпечення відповідності діяльності компанії вимогам законодавства, галузевих стандартів, внутрішніх політик і норм етики. Комплаєнс-контроль розглянуто як практичний інструмент реалізації комплаєнс-функції, який охоплює цикл ідентифікації, оцінки, попередження, моніторингу та реагування на комплаєнс-ризики.

Проаналізовано нормативно-правові засади комплаєнс-контролю в Україні та міжнародному праві, зокрема положення Закону України «Про запобігання корупції», кодексів корпоративного управління, групових політик етики та комплаєнсу, а також вимоги іноземних регуляторів, що поширюються на компанії, цінні папери яких обертаються на міжнародних фондових біржах. Показано, що для ПРАТ «Київстар» така багаторівнева система вимог формує складне, але водночас сприятливе середовище для розвитку сучасної комплаєнс-системи.

Застосовуючи методичний інструментарій стратегічного аналізу, зокрема PEST-, SWOT-, SPACE-аналіз, матрицю «товар-ринок» Ансоффа та матрицю Мак-Кінзі, у роботі обґрунтовано можливість його адаптації до потреб комплаєнс-контролю. Показано, що ці методи дозволяють структуровано оцінити зовнішні та внутрішні фактори, визначити сильні та слабкі сторони комплаєнс-системи, можливості та загрози, а також сформувати рекомендації щодо стратегії її розвитку.

На основі організаційно-економічної характеристики ПРАТ «Київстар» встановлено, що компанія є лідером телекомунікаційного ринку України з високою фінансовою результативністю та значними інвестиціями у розвиток

мережі й цифрових сервісів. Доведено, що міжнародний вимір діяльності компанії проявляється через інтеграцію до міжнародної телекомунікаційної групи, залучення іноземних інвестицій та вихід на ринок капіталу Сполучених Штатів Америки. Це посилює вимоги до прозорості корпоративного управління, звітування та комплаєнс-контролю.

Досліджено систему комплаєнс-контролю ПРАТ «Київстар», яка базується на груповій програмі етики та комплаєнсу, наявності комітетів з аудиту і ризиків, спеціалізованої служби етики й комплаєнсу, а також кодексу ділової поведінки для партнерів. Показано, що важливу роль у розвитку комплаєнс-системи відіграв зовнішній моніторинг з боку незалежних міжнародних експертів, який сприяв приведенню внутрішніх політик у відповідність до кращих світових практик.

Проведений SWOT-аналіз засвідчив наявність у ПРАТ «Київстар» вагомих сильних сторін, серед яких фінансова стійкість, зрілість корпоративного управління та досвід роботи з міжнародними інвесторами, а також виявив зовнішні загрози у вигляді воєнних ризиків, кіберзагроз і посилення регуляторних вимог. SPACE-аналіз дав підстави рекомендувати агресивний тип стратегії розвитку комплаєнс-системи, що передбачає проактивні інвестиції у комплаєнс-процеси, цифрові інструменти контролю та навчання персоналу.

На прикладі подолання наслідків кібератаки 2023 року обґрунтовано економічну доцільність посилення комплаєнс-контролю й кібербезпеки. Показано, що інвестиції в превентивні заходи можуть бути меншими за потенційні втрати від суттєвих комплаєнс-подій, а отже забезпечують позитивний економічний ефект.

Розроблено напрями вдосконалення комплаєнс-контролю ПРАТ «Київстар» у контексті міжнародної діяльності, серед яких розвиток цифрових інструментів комплаєнсу, поглиблення інтеграції з управлінням кібербезпекою, розширення практик нефінансового звітування, розроблення галузевих

комплаєнс-політик для нових цифрових сервісів та посилення комплаєнс-культури через систематичне навчання й мотивацію персоналу.

Таким чином, поставлена у вступі мета дослідження досягнута, а завдання, що стосувалися теоретичного обґрунтування сутності комплаєнс-контролю, аналізу нормативно-правових засад, дослідження системи комплаєнсу ПРАТ «Київстар» та розроблення практичних рекомендацій щодо її удосконалення, виконані. Результати роботи можуть бути використані для подальших наукових досліджень у сфері комплаєнсу та як практична основа для розвитку комплаєнс-системи в українських компаніях, які інтегруються до міжнародних ринків капіталу.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРАТ «КИЇВСТАР» / М. О. Самофалова та ін. *Київський економічний науковий журнал*. 2024. № 7. С. 118–126. URL: https://doi.org/10.32782/2786-765x/2024-7-17 (дата звернення: 21.05.2026).

2. Бабіч О., Марчук С., Макуха Т. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ КОМПЛАЄНСУ ЯК ФАКТОР ПОКРАЩЕННЯ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2024. № 8(26). URL: https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-8(26)-44-52 (дата звернення: 21.05.2026).

3. Бабіч О. О. СУТНІСТЬ КОМПЛАЄНС-РИЗИКІВ ПІДПРИЄМСТВА ТА МЕТОДИ ЇХ ІДЕНТИФІКАЦІЇ. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 20. С. 245–249. URL: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.20.245 (дата звернення: 21.05.2026).

4. Белопольський М. Г., Махінько В. Я. ЗНАЧИМІСТЬ ВНУТРІШНЬОГО БУХГАЛТЕРСЬКОГО КОМПЛАЄНС- КОНТРОЛЮ НА ДОСВІДІ КРАЇН ЄС ТА США. *Efektyvna ekonomika*. 2023. № 3. URL: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.3.14 (дата звернення: 21.05.2026).

5. Боберський О. В. РИЗИК-ОРІЄНТОВАНЕ ПЛАНУВАННЯ ВНУТРІШНЬОГО АУДИТУ СИСТЕМИ КОМПЛАЄНС. *Підприємництво і торгівля*. 2025. № 44. С. 14–20. URL: https://doi.org/10.32782/2522-1256-2025-44-02 (дата звернення: 21.05.2026).

6. Болтянська І. Трансфертне ціноутворення: досвід організації ефективного локального комплаєнсу всередині компаній різних галузей. *Юридична газета*. 2018. 21 серп. С. 18.

7. Денисюк О. Г., Цаль-Цалко Ю. С. Система показників комплаєнс-контролю для запобігання ризикам самодостатнього розвитку бізнесу. *Економіка, управління та адміністрування*. 2025. № 3(113). С. 17–23.

URL: https://doi.org/10.26642/ema-2025-3(113)-17-23 (дата звернення: 21.05.2026).

8. Катеренюк В. В. Структура комплаєнс-контролю та механізм його здійснення. *Правничий часопис Донецького національного університету імені Василя Стуса*. 2025. Т. 1. С. 90–99. URL: https://doi.org/10.31558/2786-5835.2025.1.9 (дата звернення: 21.05.2026).

9. Комарницький В., Грень В., Олійник С. АНТИКОРУПЦІЙНИЙ КОМПЛАЄНС: МІНІМІЗАЦІЯ РИЗИКІВ У БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2025. № 6(36). URL: https://doi.org/10.52058/2786-6300-2025-6(36)-581-591 (дата звернення: 21.05.2026).

10. Копитко М., Шевченко Н. CORPORATE CULTURE AND COMPLIANCE CONTROL AS ELEMENTS OF CORPORATE GOVERNANCE AND ECONOMIC SECURITY OF UKRAINIAN JOINT-STOCK COMPANIES IN THE CONTEXT OF EUROPEAN INTEGRATION. *"Scientific notes of the University"KROK"*. 2026. P. 200–208. URL: https://doi.org/10.31732/2663-2209-2026-81-200-208 (date of access: 21.05.2026).

11. Краєвський В., Колісник О., Мегедь Т. ОБЛІК РОЗРАХУНКІВ З ПОСТАЧАЛЬНИКАМИ В УМОВАХ САНКЦІЙНИХ ОБМЕЖЕНЬ ТА МІЖНАРОДНОГО ФІНАНСОВОГО КОМПЛАЄНСУ. *Економіка та суспільство*. 2025. № 72. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-10 (дата звернення: 21.05.2026).

12. Кривонос Л. КАТЕГОРІАЛЬНО-ПОНЯТІЙНІ МЕЖІ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ У СФЕРІ ПУБЛІЧНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ: СПІВВІДНОШЕННЯ ПОНЯТЬ «РЕГУЛЮВАННЯ», «УПРАВЛІННЯ ЗАКУПІВЛЯМИ», «КОНТРОЛЬ», «НАГЛЯД», «АУДИТ», «КОМПЛАЄНС». *Наука і техніка сьогодні*. 2026. № 13(54). URL: https://doi.org/10.52058/2786-6025-2025-13(54)-496-508 (дата звернення: 21.05.2026).

13. Кудренко Н. В. Взаємодія внутрішнього аудиту та служби комплаєнсу: розмежування функцій. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2025.

№ 12(295). С. 17–26. URL: https://doi.org/10.66416/2522-1620.12.2025.17-26 (дата звернення: 21.05.2026).

14. Лазор О., Лазор О. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНЕ ПІДҐРУНТЯ ТА ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ КОМПЛАЄНСУ: ҐЕНЕЗА ВІТЧИЗНЯНОЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДУМКИ. *Успіхи і досягнення у науці*. 2025. № 6(16). URL: https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-6(16)-448-475 (дата звернення: 21.05.2026).

15. Ліфінцев Д., Ліщинська В., Верба В. ІНТЕГРАЦІЯ КОМПЛАЄНС-МЕНЕДЖМЕНТУ В ПРАКТИКИ КОМУНІКАЦІЙНОГО ТА ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ. *Економіка та суспільство*. 2026. № 83. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-171 (дата звернення: 21.05.2026).

16. ЛУК'ЯНЧУК Б. ОРГАНІЗАЦІЯ ОБЛІКУ КОМПЛАЄНС-РИЗИКІВ У СТРАХОВІЙ ДІЯЛЬНОСТІ В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ. *Економіка України*. 2026. Т. 69, № 2(771). С. 86–95. URL: https://doi.org/10.15407/economyukr.2026.02.086 (дата звернення: 21.05.2026).

17. Любцова Ю. Л. Переваги застосування комплаєнс-контролю в банківських установах : thesis. 2020. URL: https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/15870 (дата звернення: 21.05.2026).

18. Михаліцька Н. Я., Яцик М. Р. ЕВОЛЮЦІЯ КОНЦЕПЦІЇ КОМПЛАЄНСУ В СИСТЕМІ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА: ЕТИЧНІ, СТРАТЕГІЧНІ ТА АНТИКРИЗОВІ АСПЕКТИ. *Електронний журнал "Ефективна економіка"*. 2025. № 11. URL: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.11.82 (дата звернення: 21.05.2026).

19. Москаленко Н. В. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЗАПРОВАДЖЕННЯ КОМПЛАЄНС-КОНТРОЛЮ В УКРАЇНІ. *Економічний вісник. Серія: фінанси, облік, оподаткування*. 2018. № 2. С. 106–112. URL: https://doi.org/10.33244/2617-5932.2.2018.106-112 (дата звернення: 21.05.2026).

20. Мулик А. ПРАВОВИЙ РЕЖИМ КОРПОРАТИВНОГО КОМПЛАЄНСУ. *Молодий вчений*. 2023. № 9 (121). С. 64–69. URL: https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-9-121-13 (дата звернення: 21.05.2026).

21. Нескородь В., Паламарчук С., Міщенко В. КОМПЛАЄНС ЯК МОДЕЛЬ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ТА МАРКЕТИНГУ ПЕРСОНАЛУ. *Успіхи і досягнення у науці*. 2025. № 5(15). URL: https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-5(15)-899-907 (дата звернення: 21.05.2026).

22. Овсієнко О. В. ІНСТРУМЕНТИ КОМПЛАЄНС-МЕНЕДЖМЕНТУ: МОДЕЛЬ «ТРЬОХ ЛІНІЙ». *Електронний журнал "Ефективна економіка"*. 2025. № 10. URL: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.10.66 (дата звернення: 21.05.2026).

23. Овсієнко О. В., Осокіна А. В., Шатілова О. В. КОМПЛАЄНС-МЕНЕДЖМЕНТ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ. *Електронний журнал "Ефективна економіка"*. 2026. № 2. URL: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.2.95 (дата звернення: 21.05.2026).

24. ОСАВОЛЮК О. Податковий комплаєнс як інструмент підтримки бізнесу під час релокації в умовах воєнного стану. *ЗАКАРПАТСЬКІ ПРАВОВІ ЧИТАННЯ. РЕЛОКАЦІЯ В УМОВАХ ЕКСТРАОРДИНАРНИХ ПРАВОВИХ РЕЖИМІВ*. 2025. С. 90–92. URL: https://doi.org/10.36059/978-966-397-493-4-20 (дата звернення: 21.05.2026).

25. Офіційний сайт ПРАТ «Київстар». URL: https://kyivstar.ua/(дата звернення: 21.05.2026).

26. Офіційний сайт VEON Ltd URL: https://www.veon.com/ (дата звернення: 21.05.2026).

27. Птащенко Л., Малука Т. КОМПЛАЄНС-РИЗИКИ ЯК НОВА КАТЕГОРІЯ СТРАТЕГІЧНОГО РИЗИКУ: ПЕРЕОСМИСЛЕННЯ РОЛІ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ. *Grail of Science*. 2026. № 61. С. 164–170.

URL: https://doi.org/10.36074/grail-of-science.23.01.2026.016 (дата звернення: 21.05.2026).

28. Пуголовко І. С. ВПЛИВ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ НА СТАН ПОДАТКОВОГО КОМПЛАЄНСУ ПІДПРИЄМСТВ. *The actual problems of regional economy development*. 2024. Т. 1, № 20. С. 354–363. URL: https://doi.org/10.15330/apred.1.20.354-363 (дата звернення: 21.05.2026).

29. РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ І КОМПЛАЄНС ЯК ЕЛЕМЕНТИ СИСТЕМИ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ СТРАХОВИКА / В. В. Тринчук та ін. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 20. С. 52–59. URL: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.20.52 (дата звернення: 21.05.2026).

30. Садовська І., Мельник К., Нагірська К. КОМПЛАЄНС-КОНТРОЛЬ В УПРАВЛІННІ ВИНОРОБНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ. *Економіка та суспільство*. 2025. № 79. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-14 (дата звернення: 21.05.2026).

31. Сайт ПРАТ «Київстар». URL: https://clarity-project.info/edr/21673832 /(дата звернення: 21.05.2026).

32. Харчук О., Микитенко Т. ДОПЕРЕВІРОЧНИЙ АНАЛІЗ У СИСТЕМІ ПОСТ-МИТНОГО АУДИТУ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ІЗ РИЗИК-ОРІЄНТОВАНОГО КОМПЛАЄНС-КОНТРОЛЮ. *Наукові інновації та передові технології*. 2026. № 2(54). URL: https://doi.org/10.52058/2786-5274-2026-2(54)-821-833 (дата звернення: 21.05.2026).

33. Azarenkova G., Tsovma B., Tomarovych T. Theoretical and methodological prinsiples of compliance control in the corporate management system of the bank in modern conditions. *Scientific Bulletin of Odessa National Economic University*. 2023. Vol. 9, no. 310. P. 72–80. URL: https://doi.org/10.32680/2409-9260-2023-9-310-72-80 (date of access: 21.05.2026).

34. Bakaliar D. ORGANIZATION OF COMPLIANCE CONTROL IN THE MANAGEMENT OF TAX RISKS TO ENSURE THE ECONOMIC SECURITY OF THE ENTERPRISE. *International scientific journal "Internauka". Series: "Economic*

Sciences". 2018. No. 2(58). URL: https://doi.org/10.25313/2520-2294-2022-2-7897 (date of access: 21.05.2026).

35. Bortnikova M., Stasyuk N., Malynovska Y. Development of applied compliance tools at domestic enterprises. *Management and Entrepreneurship in Ukraine: the stages of formation and problems of development*. 2023. Vol. 202, no. 1. P. 11–17. URL: https://doi.org/10.23939/smeu2023.01.011 (date of access: 21.05.2026).

36. Kobelieva T. RESEARCH OF COMMUNICATION CONTROL WITH INTERNAL AUDIT AND INTERNAL CONTROL ON INDUSTRIAL ENTERPRISE. *Economical*. 2019. No. 2(21). P. 81–91. URL: https://doi.org/10.31474/1680-0044-2019-2(21)-81-91 (date of access: 21.05.2026).

37. Nadon R. Integration of compliance control into the management system of agricultural enterprises. *Actual problems of innovative economy and law*. 2025. Vol. 2025, no. 5. P. 63–66. URL: https://doi.org/10.36887/2524-0455-2025-5-14 (date of access: 21.05.2026).

38. PUHACH S., LAZHNIK V., KANDYBA Y. REGIONAL DEVELOPMENT OF KYIVSTAR MOBILE COMMUNICATION NETWORK IN WESTERN UKRAINE. *Ekonomichna ta Sotsialna Geografiya*. 2022. No. 88. P. 16–22. URL: https://doi.org/10.17721/2413-7154/2022.88.16-22 (date of access: 21.05.2026).

39. Ruden R. Legal characteristics of tax risk (compliance risk): probability or fact of commission of a tax offense. *Visnik Nacional'nogo universitetu «Lvivska politehnika». Seria: Uridicni nauki*. 2026. Vol. 13, no. 1. P. 305–317. URL: https://doi.org/10.23939/law2026.49.305 (date of access: 21.05.2026).

40. Sytnyk N., Oliinyk O. ASSESSMENT OF THE LEVEL OF FINANCIAL SECURITY (ON THE EXAMPLE OF PJSC "KYIVSTAR"). *International scientific journal "Internauka"*. 2021. No. 11(166). URL: https://doi.org/10.25313/2520-2057-2024-11-10499 (date of access: 21.05.2026).

41. Threat Research and Risk Management with the Implementation of a Compliance Control System as the Basis for the Economic Security of Metallurgical Production / A. P. Mishalkin et al. *Metal and Casting of Ukraine*. 2026. Vol. 33, no. 3-4. URL: https://doi.org/10.15407/steelcast2025.03-04.064 (date of access: 21.05.2026).