

УДК 005.21:005.334:338.45:620.9(477)

*Шимановська-Діанич Л. М.,**ludad584658@ukr.net, ORCID ID: 0000-0001-6499-0953,**Researcher ID: ABD-3687-2020,**д. е. н., проф., завідувачка кафедри менеджменту, Полтавський університет економіки і торгівлі, м. Полтава**Лозова О. В.,**oksana_lozova@ukr.net, ORCID ID: 0000-0001-7358-8640,**Researcher ID: GQR-0734-2022,**к. е. н., доц., доцент кафедри менеджменту, Полтавський університет економіки і торгівлі, м. Полтава*

КОМПЛАЄНС ЯК ДРАЙВЕР УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ В ЕНЕРГЕТИЧНИХ КОМПАНІЯХ УКРАЇНИ У КОНТЕКСТІ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ІНФРАСТРУКТУРИ ТА МОДЕРНІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

Анотація. Трансформаційні процеси, зумовлені повномасштабною війною, суттєво змінюють умови функціонування енергетичних компаній України та висувають нові вимоги до систем управління стратегічними змінами. Традиційні управлінські підходи в умовах підвищених ризиків, регуляторної турбулентності та необхідності швидкого відновлення інфраструктури дедалі частіше виявляються недостатньо ефективними. У цьому контексті комплаєнс розглядається не лише як інструмент контролю дотримання норм і правил, а як стратегічний драйвер управління змінами, що забезпечує прозорість, підзвітність, стійкість та довіру до діяльності енергетичних підприємств. У сучасних умовах комплаєнс-система набуває ознак комплексної управлінської парадигми, яка інтегрує правові, етичні, антикорупційні, екологічні та соціальні стандарти у процес стратегічного управління компаніями енергетичного сектору. В її основі лежить інституціоналізований підхід до управління ризиками, забезпечення відповідності міжнародним нормам, вимогам європейського енергетичного ринку та принципам сталого розвитку. Метою статті є аналіз ролі комплаєнсу як драйвера управління стратегічними змінами в енергетичних компаніях України у контексті повоєнного відновлення інфраструктури та модернізації економіки. У дослідженні розглядаються міжнародні та національні практики впровадження комплаєнс-менеджменту в енергетичному секторі, включаючи корпоративні політики, організаційні моделі та механізми інтеграції комплаєнсу у систему стратегічного управління. Визначено ключові напрями впливу комплаєнс-систем на процеси трансформації енергетичних компаній, зокрема у частині управління регуляторними, репутаційними, фінансовими та операційними ризиками. Проаналізовано внесок комплаєнсу у підвищення інституційної спроможності, інвестиційної привабливості та стійкості енергетичних підприємств у період відновлення. Доведено, що комплаєнс є не лише реактивним механізмом запобігання порушенням, а й проактивним інструментом стратегічного розвитку, який сприяє формуванню сучасної корпоративної культури, адаптації до європейських стандартів та реалізації довгострокових цілей модернізації економіки України. Запропоновано практичні рекомендації щодо посилення ролі комплаєнсу в управлінні стратегічними змінами та сформовано концептуальний фреймворк його інтеграції у систему управління енергетичними компаніями. Зроблено висновок, що впровадження комплаєнсу як стратегічного драйвера змін створює підґрунтя для відновлення та сталого розвитку енергетичного сектору України, підвищує довіру стейкхолдерів та сприяє формуванню прозорої, конкурентоспроможної та стійкої економіки у повоєнний період.

Ключові слова: комплаєнс, комплаєнс-менеджмент, стратегічні зміни, управління стратегічними змінами, енергетичні компанії, енергетичний сектор України, повоєнне відновлення інфраструктури, модернізація економіки, управління ризиками, інституційна спроможність, корпоративна стійкість, сталий розвиток.



Shymanovska-Dianych L. M.,

ludad584658@ukr.net, ORCID ID: 0000-0001-6499-0953,

Researcher ID: ABD-3687-2020,

Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Management, Poltava University of Economics and Trade, Poltava

Lozova O. V.,

oksana_lozova@ukr.net, ORCID ID: 0000-0001-7358-8640,

Researcher ID: GQR-0734-2022,

Ph.D, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management, Poltava University of Economics and Trade, Poltava

COMPLIANCE AS A CATALYST FOR STRATEGIC CHANGE MANAGEMENT IN UKRAINE'S ENERGY COMPANIES WITHIN THE FRAMEWORK OF POST-WAR INFRASTRUCTURE RECOVERY AND ECONOMIC MODERNIZATION

Abstract. Transformational processes caused by the full-scale war have significantly altered the operating environment of Ukrainian energy companies and imposed new requirements on strategic change management systems. Traditional management approaches, under conditions of heightened risks, regulatory turbulence, and the urgent need for rapid infrastructure recovery, are increasingly proving to be insufficiently effective. In this context, compliance is viewed not merely as a mechanism for monitoring adherence to rules and regulations, but as a strategic driver of change management that ensures transparency, accountability, resilience, and trust in the activities of energy enterprises. Under current conditions, the compliance system acquires the characteristics of a comprehensive management paradigm that integrates legal, ethical, anti-corruption, environmental, and social standards into the strategic management processes of companies in the energy sector. Its foundation is an institutionalized approach to risk management, ensuring compliance with international norms, the requirements of the European energy market, and the principles of sustainable development. The purpose of this article is to analyze the role of compliance as a driver of strategic change management in Ukrainian energy companies in the context of post-war infrastructure recovery and economic modernization. The study examines international and national practices of implementing compliance management in the energy sector, including corporate policies, organizational models, and mechanisms for integrating compliance into strategic management systems. The key areas of influence of compliance systems on the transformation processes of energy companies are identified, particularly in terms of managing regulatory, reputational, financial, and operational risks. The contribution of compliance to enhancing institutional capacity, investment attractiveness, and the resilience of energy enterprises during the recovery period is analyzed. It is demonstrated that compliance is not only a reactive mechanism for preventing violations but also a proactive instrument of strategic development that contributes to the formation of a modern corporate culture, adaptation to European standards, and the achievement of long-term goals of Ukraine's economic modernization. Practical recommendations for strengthening the role of compliance in strategic change management are proposed, and a conceptual framework for its integration into the management systems of energy companies is developed. The article concludes that the implementation of compliance as a strategic driver of change creates a solid foundation for the recovery and sustainable development of Ukraine's energy sector, enhances stakeholder trust, and contributes to the formation of a transparent, competitive, and resilient economy in the post-war period.

Key words: compliance, compliance management, strategic change, strategic change management, energy companies, energy sector of Ukraine, post-war infrastructure recovery, economic modernization, risk management, institutional capacity, corporate resilience, sustainable development

JEL Classification: M10, M14, Q40, O22

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2026-85-36>

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку економіки України характеризується високим рівнем турбулентності, що зумовлений впливом воєнних дій, трансформацією інституційного середовища та необхідністю забезпечення енергетичної безпеки держави. У цих умовах енергетичні

компанії виступають не лише як суб'єкти господарювання, але і як елементи критичної інфраструктури, від стабільності функціонування яких залежить стійкість національної економіки та безпека суспільства загалом. Зазначені виклики актуалізують потребу у впровадженні стратегічних змін,

спрямованих на підвищення адаптивності, ефективності та стійкості енергетичних компаній. Водночас процеси управління стратегічними змінами в умовах високої невизначеності супроводжуються значними ризиками, серед яких ключовими є регуляторні, операційні, фінансові та репутаційні. Традиційні підходи до управління змінами, що базуються переважно на планово-раціональних моделях, виявляються недостатньо ефективними в умовах динамічного та ризиконасиченого середовища. У цьому контексті особливої уваги набуває комплаєнс-підхід, який трансформується з інструменту забезпечення відповідності нормативним вимогам у комплексний механізм управління ризиками,

формування корпоративної культури та забезпечення прозорості діяльності організації. Сучасне розуміння комплаєнсу виходить за межі функції контролю та набуває стратегічного значення, інтегруючись у систему управління компанією та впливаючи на процеси прийняття управлінських рішень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Проблематика управління стратегічними змінами в сучасних організаціях залишається однією з центральних у теорії менеджменту, однак упродовж останніх років її зміст суттєво трансформувалася під впливом цифровізації, посилення регуляторного тиску, ESG-порядку денного та безпекових викликів. У новітніх дослідженнях зазначається, що класичні моделі змін, зокрема підходи К. Левіна та Дж. Коттера, зберігають методологічну цінність, але вже не повною мірою охоплюють складність трансформацій у середовищі, де зміни одночасно мають технологічний, поведінковий, інституційний і ризиковий характер [1, 2]. Зокрема, сучасні огляди change management наголошують на потребі інтеграції цифрових і поведінкових компонентів у традиційні моделі організаційних змін. У вітчизняному науковому полі питання стратегічних змін в енергетичних компаніях набуло особливої актуальності в умовах війни, руйнування інфраструктури та необхідності одночасної модернізації галузі.

У праці [14] стратегічні зміни в енергетичних компаніях України розглядаються крізь призму структурної трансформації, бізнес-критичних процесів і використання фреймворків управління в умовах воєнної турбулентності. Автори акцентують увагу на тому, що для енергетичних компаній стратегічні зміни сьогодні зумовлені не лише внутрішніми організаційними чинниками, а й зовнішніми впливами — обстрілами, ринковими коливаннями, екологічними та технологічними викликами. Водночас сам вектор дослідження зосереджений переважно на інструментальному поєднанні фреймворків, тоді як роль комплаєнсу як окремого драйвера змін не отримує належного розкриття.

Дослідження стратегічних пріоритетів розвитку енергетичного сектору України у контексті повоєнного відновлення також демонструють, що сучасна трансформація галузі вже не може розглядатися лише як питання технічної модернізації. Так, низка науковців у своїх працях обґрунтовують, що серед ключових напрямів розвитку енергетичного

сектору України варто виокремлювати декарбонізацію, розширення відновлюваної енергетики, розвиток систем накопичення енергії, smart grids, модернізацію інфраструктури та впровадження інтелектуальних технологій. Такий підхід фактично розширює зміст стратегічних змін до рівня комплексної трансформації всієї логіки функціонування енергетичних компаній, але водночас залишає відкритим питання, яким саме управлінським механізмом має забезпечуватися узгодженість таких змін із вимогами прозорості, доброчесності, підзвітності та регуляторної відповідності [8-9].

Окремий напрям сучасних досліджень пов'язаний із корпоративним управлінням у державному секторі та його значенням для енергетичних компаній. У матеріалах OECD щодо корпоративного управління державними підприємствами України наголошується, що війна суттєво вплинула на механізми нагляду, підзвітності та реалізації реформ у секторі державних підприємств [7]. Для енергетичних компаній, значна частина яких належить до державного або квазідержавного сектору, це означає, що стратегічні зміни неможливо ефективно реалізувати без належної інституційної архітектури управління, яка забезпечує прозорість, контрольованість і відповідальність управлінських рішень. У цьому контексті особливо важливими є дослідження, присвячені комплаєнс-менеджменту.

Сучасні українські автори дедалі частіше трактують комплаєнс не як вузький антикорупційний або юридичний інструмент, а як системну управлінську рамку, здатну інтегрувати вимоги сталого розвитку, етики, ESG-критеріїв і внутрішнього контролю. Зокрема, у праці А. Фоменко комплаєнс-менеджмент розглядається як основа сталого розвитку українських підприємств [10-11], а для його впровадження пропонується дорожня карта на базі восьмикрокової моделі Дж. Коттера. Це є важливим для нашої теми, оскільки фактично демонструє можливість безпосереднього поєднання логіки change management і комплаєнс-підходу. Водночас дослідження має загальноуправлінський характер і не фокусується спеціально на енергетичних компаніях як об'єктах критичної інфраструктури.

Ближчим до галузевої специфіки є дослідження щодо впровадження compliance management на підприємствах енергетичного сектору національної економіки. У [3, 5, 6–8] наголошується на необхідності розбудови механізмів комплаєнсу з урахуванням міжнародних і національних безпекових вимог, а також умов сталого розвитку енергетики. Це важливо, оскільки дозволяє перевести розуміння комплаєнсу з площини формального контролю у площину стратегічного забезпечення розвитку та безпеки енергетичних компаній. Разом із тим наявні напрацювання переважно концентруються на загальних механізмах впровадження комплаєнсу і меншою мірою розкривають його функцію як драйвера саме стратегічних змін.

У міжнародній літературі також спостерігається посилення інтересу до взаємозв'язку між регуляторною відповідністю, внутрішнім контролем, корпоративною соціальною відповідальністю та

стратегічною стійкістю енергетичних компаній. Зокрема, доведено, що регуляторний комплаєнс у енергетичних компаніях позитивно впливає на рівень їх соціальної відповідальності, а найвиразніше цей ефект проявляється у державних компаніях, компаніях на стадії зростання та компаніях із якісною системою внутрішнього контролю [12–14]. Для нашої теми це має принципове значення, оскільки підтверджує: комплаєнс не є виключно витратною або обмежувальною функцією, а здатен формувати підґрунтя для довгострокової легітимності, стійкості та якості стратегічних рішень у енергетичному секторі.

Додатково важливим є зв'язок комплаєнсу з енергетичним переходом та ESG-трансформацією. Дослідження щодо відповідності нафтогазових компаній вимогам енергетичного переходу показують, що стратегічне позиціонування компаній дедалі більше оцінюється через відповідність задекларованих зобов'язань фактичним практикам корпоративного управління, розкриття інформації та екологічної відповідальності. Це означає, що в сучасних умовах комплаєнс поступово стає інструментом стратегічної узгодженості між цілями трансформації, зовнішніми регуляторними вимогами та внутрішніми процесами управління.

В українському енергетичному контексті вагомими є й аналітичні матеріали, присвячені відновленню сектору. Зокрема, експерти DiXi Group прямо наголошують, що стале корпоративне управління разом із сильною внутрішньою системою комплаєнсу має бути передумовою залучення державних компаній до управління та контролю проєктів відновлення, а антикорупційні механізми мають бути вбудовані в усі етапи проєктного циклу. Такий висновок особливо важливий для теми стратегічних змін, оскільки відновлення, модернізація, реконфігурація бізнес-моделей і залучення інвестицій в енергетиці фактично є масштабним процесом стратегічної трансформації, що без комплаєнс-основи створює високі ризики управлінських збоїв і втрати довіри [4, 8–9].

Отже, аналіз сучасних досліджень засвідчує, що у науковій літературі вже сформовано вагомий підхід до вивчення стратегічних змін, корпоративного управління, комплаєнс-менеджменту та трансформації енергетичного сектору. Проте ці напрями здебільшого розвиваються паралельно. Українські роботи більше уваги приділяють структурній трансформації та повоєнному відновленню енергетики, міжнародні — регуляторній відповідності, CSR, внутрішньому контролю та ESG-логіці, тоді як цілісне осмислення комплаєнсу саме як драйвера управління стратегічними змінами в енергетичних компаніях України досі залишається недостатньо розробленим. Саме ця наукова прогалина й зумовлює необхідність подальшого дослідження.

Постановка завдання. Метою статті є обґрунтування ролі комплаєнс-підходу як драйвера управління стратегічними змінами в енергетичних компаніях України та розроблення авторського підходу до його інтеграції в систему стратегічного управління.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання дослідження: узагальнити теоретичні підходи до управління стратегічними змінами в сучасних організаціях з урахуванням галузевої специфіки енергетики; розкрити сутність комплаєнс-підходу та його еволюцію в контексті сучасних управлінських концепцій; дослідити взаємозв'язок між стратегічними змінами та комплаєнс-менеджментом; ідентифікувати ключові проблеми впровадження комплаєнс-підходу в енергетичних компаніях України; розробити авторський підхід до інтеграції комплаєнсу в систему управління стратегічними змінами.

У межах дослідження сформульовано таку наукову гіпотезу: ефективне управління стратегічними змінами в енергетичних компаніях України можливе за умови трансформації комплаєнсу з інструменту контролю у багаторівневу управлінську систему, яка забезпечує узгодженість стратегічних цілей, регуляторних вимог, корпоративної культури та ризик-менеджменту.

Виклад основного матеріалу дослідження. В умовах сучасних викликів, що стоять перед енергетичними компаніями України, особливої актуальності набуває переосмислення підходів до управління стратегічними змінами, адже енергетичний сектор належить до критичної інфраструктури, що зумовлює підвищені вимоги до стабільності, безпеки та надійності функціонування компаній, за таких умов стратегічні зміни не можуть реалізовуватися виключно за логікою ефективності або прибутковості, вони мають враховувати баланс між економічними, соціальними, екологічними та безпековими аспектами.

Сучасні трансформації енергетичного сектору України, зумовлені процесами декарбонізації, інтеграції до європейського енергетичного простору, цифровізації, розвитку відновлюваних джерел енергії, а також необхідністю відновлення інфраструктури після руйнувань, значно ускладнюють управління стратегічними змінами. Тому стратегічні зміни набувають комплексного характеру, охоплюючи одночасно технологічні, організаційні, інституційні та поведінкові виміри.

Водночас одним із ключових викликів залишається високий рівень ризиків, що супроводжують процеси трансформації енергетичних компаній. До них належать регуляторні ризики, пов'язані зі змінами законодавства та вимог до функціонування ринку; операційні ризики, зумовлені складністю технологічних процесів; фінансові ризики, пов'язані з інвестиційною невизначеністю; а також репутаційні ризики, що виникають у контексті суспільної відповідальності енергетичних компаній. У зв'язку з цим у сучасній науковій літературі формується підхід до розгляду управління стратегічними змінами як процесу, тісно пов'язаного з управлінням ризиками, корпоративним управлінням та формуванням організаційної культури.

Зокрема, дедалі більшого значення набуває концепція інтегрованого управління, що передбачає узгодження стратегічних цілей із системами

внутрішнього контролю, етичними стандартами та вимогами сталого розвитку. Саме в цьому контексті особливого значення набуває комплаєнс-підхід, який дозволяє забезпечити відповідність діяльності компанії нормативним вимогам, внутрішнім політикам і стандартам, а також сформулювати механізми запобігання та мінімізації ризиків. Проте в більшості досліджень комплаєнс розглядається переважно як допоміжна функція контролю, що супроводжує діяльність організації, але не інтегрується у стратегічний контур управління змінами.

На нашу думку, таке розуміння є обмеженим, особливо в умовах функціонування енергетичних компаній як об'єктів критичної інфраструктури. Тому у сучасному середовищі комплаєнс має розглядатися як інституційна основа управління стратегічними змінами, що забезпечує узгодженість між стратегічними цілями, регуляторними вимогами, ризиками та корпоративною культурою. Фактично комплаєнс формує своєрідну «архітектуру довіри», без якої реалізація стратегічних змін стає вкрай ризикованою та нестійкою.

Отже, теоретичний аналіз, який ми провели, дозволяє зробити висновок, що сучасне управління стратегічними змінами в енергетичних компаніях потребує переходу від лінійних моделей змін до інтегрованих підходів, у яких ключову роль відіграють ризик-менеджмент, корпоративне управління та комплаєнс. Це створює підґрунтя для подальшого дослідження сутності комплаєнс-підходу та його ролі в системі управління стратегічними змінами.

У загальному розумінні комплаєнс (від англ. *compliance* — відповідність) означає забезпечення відповідності діяльності організації зовнішнім нормативно-правовим вимогам, внутрішнім політикам, стандартам, а також етичним принципам ведення бізнесу. Водночас сучасні наукові підходи розглядають комплаєнс значно ширше — як систему управління, що спрямована на запобігання порушенням, мінімізацію ризиків і забезпечення довгострокової стійкості організації. Особливого значення комплаєнс набуває в енергетичних компаніях, діяльність яких характеризується високим рівнем регуляторної залежності, стратегічною значущістю для держави та підвищеною

відповідальністю перед суспільством, тому нині комплаєнс виступає не лише як інструмент дотримання вимог законодавства, а як ключовий елемент забезпечення надійності, безпеки та прозорості функціонування енергетичних систем, який інтегрується у стратегічне управління та корпоративну культуру, формуючи основу для прийняття управлінських рішень.

У структурному вимірі комплаєнс-підхід у сучасних енергетичних компаніях охоплює декілька взаємопов'язаних компонентів, які формують основу для інтеграції комплаєнсу в систему корпоративного управління та стратегічного планування (табл. 1). Водночас важливо наголосити, що ефективність комплаєнс-підходу значною мірою залежить від рівня його інституціоналізації в організації, зокрема від наявності чітких процедур, відповідальних структур, системи внутрішнього контролю та підтримки з боку топ-менеджменту, а в контексті повоєнного відновлення України він набуває додаткового виміру, пов'язаного із забезпеченням прозорості використання ресурсів, запобіганням корупційним ризикам та формуванням довіри з боку міжнародних партнерів й інвесторів. Для енергетичних компаній це має особливе значення, оскільки вони є ключовими учасниками процесів відновлення інфраструктури та модернізації економіки.

Проте на практиці комплаєнс у багатьох українських компаніях, зокрема в енергетичному секторі, часто залишається формалізованою функцією, яка не інтегрується в систему стратегічного управління, що проявляється у фрагментарності комплаєнс-політик, відсутності їх зв'язку зі стратегічними цілями, а також у недостатньому рівні розвитку комплаєнс-культури. Тому, на нашу думку, ключовим напрямом розвитку комплаєнс-підходу має стати його трансформація у системоутворювальний елемент управління стратегічними змінами, що дозволить виконувати такі функції: забезпечення узгодженості стратегічних рішень із регуляторними вимогами; інтеграція управління ризиками у процеси стратегічних змін; формування довіри до організації з боку стейкхолдерів; підтримка процесів організаційної трансформації через розвиток корпоративної культури.

Таблиця 1

Структурні компоненти комплаєнс-підходу в енергетичних компаніях

Компонент комплаєнсу	Зміст	Основна функція	Роль у стратегічних змінах
Регуляторний комплаєнс	Забезпечення відповідності законодавству, ліцензійним умовам, нормативним актам та галузевим стандартам	Контроль відповідності та дотримання вимог	Зниження регуляторних ризиків та забезпечення легітимності стратегічних рішень
Етичний комплаєнс	Формування культури доброчесності, прозорості, відповідальної поведінки та корпоративних цінностей	Підтримка етичних стандартів і корпоративної культури	Підвищення довіри стейкхолдерів та стійкість організаційних змін
Ризик-орієнтований комплаєнс	Ідентифікація, оцінювання та мінімізація комплаєнс-ризиків у діяльності компанії	Управління ризиками та превентивний контроль	Забезпечення безпечної реалізації стратегічних змін
Поведінковий комплаєнс	Формування моделей поведінки персоналу та управлінців відповідно до норм і стандартів	Вплив на управлінські та організаційні практики	Підтримка змін через трансформацію поведінки та мислення персоналу

Джерело: сформовано автором



Рис. 1. Авторська модель системи комплаєнс-орієнтованого управління стратегічними змінами в енергетичних компаніях

Джерело: розроблено автором

Таблиця 2

Проблеми впровадження комплаєнс-підходу в енергетичних компаніях України

Проблема	Сутність прояву	Наслідки для управління стратегічними змінами
Формалізація комплаєнсу	Сприйняття комплаєнсу як формальної вимоги регулятора; зведення до розробки внутрішніх документів без їх реальної інтеграції в управління	Розрив між задекларованими принципами та практикою; зниження ефективності стратегічних рішень
Фрагментарність комплаєнс-систем	Розподіл функцій між різними підрозділами без єдиної інтегрованої моделі управління	Ускладнення координації; зниження ефективності управління ризиками; відсутність системності змін
Низький рівень комплаєнс-культури	Сприйняття комплаєнсу як зовнішнього контролю, а не інструменту управління	Опір персоналу; ускладнення реалізації стратегічних змін; зниження довіри в організації
Обмежена інтеграція у стратегічне управління	Залучення комплаєнсу лише на етапі реалізації або після прийняття рішень	Втрата превентивної функції; підвищення стратегічних ризиків; неузгодженість стратегій
Високий рівень зовнішніх викликів	Регуляторна нестабільність; військові ризики; потреба відновлення; вимоги прозорості; інтеграція до ЄС	Переважаюча реактивного управління; обмеження стратегічного планування; підвищена невизначеність
Недостатній рівень цифровізації комплаєнсу	Відсутність сучасних цифрових інструментів моніторингу та аналізу	Низька оперативність реагування; складність контролю; зниження ефективності комплаєнс-систем

Джерело: сформовано автором

Таким чином, комплаєнс-підхід у сучасних енергетичних компаніях доцільно розглядати не як допоміжну функцію, а як ключовий елемент стратегічного управління, що забезпечує стійкість, адаптивність і ефективність процесів змін і створює передумови для подальшого дослідження взаємозв'язку між комплаєнсом і стратегічними змінами та розроблення авторського підходу до їх інтеграції. Крім того, варто враховувати, що нині в умовах функціонування енергетичних компаній стратегічні зміни та комплаєнс дедалі більше набувають взаємозалежного характеру і, якщо традиційно комплаєнс розглядався як інструмент забезпечення відповідності після прийняття управлінських рішень, то нині він трансформується у проактивний механізм, який впливає на сам процес формування та реалізації стратегічних змін. Взаємозв'язок стратегічних змін і комплаєнсу обумовлений також і тим, що будь-яка трансформація в енергетичних компаніях відбувається в умовах високого рівня регуляторних вимог, підвищених ризиків і суспільної відповідальності, а це означає, що стратегічні рішення не можуть бути ефективними без урахування вимог комплаєнсу, а комплаєнс, зі свого боку, не може залишатися ізольованою функцією контролю. Аналіз існуючих підходів свідчить, що у більшості випадків комплаєнс інтегрується в управління організацією на операційному рівні, що обмежує його потенціал як

інструменту стратегічного розвитку. Це зумовлює необхідність формування нового підходу, який передбачає розгляд комплаєнсу як багаторівневої системи управління стратегічними змінами.

На основі проведеного дослідження в межах цього дослідження пропонується комплаєнс-орієнтований підхід до управління стратегічними змінами, який базується на інтеграції комплаєнсу у всі рівні управління організацією. Ключова ідея підходу полягає в тому, що комплаєнс виступає інфраструктурою стратегічних змін, забезпечуючи узгодженість між цілями розвитку, ризиками, регуляторними вимогами та корпоративною культурою. Запропоновано тривимірну авторську модель інтеграції комплаєнсу в управління стратегічними змінами, яка охоплює три рівні (рис. 1).

Проте варто зазначити, що основними проблемами впровадження комплаєнс-підходу в енергетичних компаніях України є його формалізація, фрагментарність, низький рівень інтеграції у стратегічне управління, недостатній розвиток комплаєнс-культури, а також вплив складного зовнішнього середовища (табл. 2).

Все це зумовлює необхідність розроблення нових підходів до інтеграції комплаєнсу в систему управління стратегічними змінами в енергетичних компаніях України у всі рівні управління організацією (рис. 2).



Рис. 2. Напрями інтеграції комплаєнсу в управління стратегічними змінами в енергетичних компаніях України

Джерело: сформовано автором

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Отже, можна зробити загальні висновки за результатами проведеного дослідження:

- по-перше, доведено, що сучасні умови функціонування енергетичних компаній України зумовлюють необхідність переосмислення традиційних підходів до управління стратегічними змінами. Встановлено, що класичні лінійні моделі змін не забезпечують достатнього рівня ефективності в умовах багатомірності, ризиконасиченого та динамічного середовища, що характерне для енергетичного сектору;

- по-друге, обґрунтовано, що комплаєнс у сучасному управлінні трансформується з функції контролю у стратегічний інструмент забезпечення стійкості, прозорості та узгодженості діяльності організації. Визначено, що комплаєнс виконує не лише регуляторну, але й інтеграційну функцію, поєднуючи в єдину систему управління ризиками, корпоративне управління та організаційну культуру;

- по-третє, розроблено авторський комплаєнс-орієнтований підхід до управління стратегічними змінами, який базується на трирівневій моделі інтеграції комплаєнсу (операційний, стратегічний і трансформаційний рівні). Доведено, що така модель дозволяє забезпечити системність управління змінами, підвищити якість управлінських рішень і мінімізувати ризики їх реалізації;

- по-четверте, ідентифіковано ключові проблеми впровадження комплаєнс-підходу в енергетичних компаніях України, серед яких домінують формалізація комплаєнсу, фрагментарність систем управління, недостатня інтеграція у стратегічне планування, низький рівень розвитку комплаєнс-культури та вплив складного зовнішнього середовища;

- по-п'яте, запропоновано напрями інтеграції комплаєнсу в управління стратегічними змінами, що охоплюють його включення у стратегічне планування, розвиток ризик-орієнтованого підходу, цифровізацію комплаєнс-процесів, формування комплаєнс-культури та поєднання з безпекоорієнтованим менеджментом.

Отже, комплаєнс у сучасних енергетичних компаніях доцільно розглядати як інфраструктуру стратегічних змін, що забезпечує узгодженість між цілями розвитку, ризиками, регуляторними вимогами та корпоративною культурою, а практична значущість отриманих результатів дослідження полягає у можливості їх використання для вдосконалення систем управління енергетичних компаній України, зокрема в умовах повоєнного відновлення, модернізації інфраструктури та інтеграції до європейського енергетичного простору.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробленням інструментарію оцінювання ефективності комплаєнс-орієнтованого управління стратегічними змінами, а також із адаптацією запропонованого підходу до інших галузей економіки.

ЛІТЕРАТУРА

1. Kotter J. P. *Leading Change*. Boston: Harvard Business Review Press, 2012. 208 p.
2. Lewin K. *Field Theory in Social Science*. New York: Harper & Row, 1951. 346 p.
3. Pavlov K., et al. Assessment of the effectiveness of managing Ukraine's energy transition in the context of European integration. *Energies*. 2025. Vol. 19, Issue 1. P. 150. DOI: <https://doi.org/10.3390/en19010150>
4. Janasz K., Obrycki N., Wiśniewska J. Modelling the energy sector in Ukraine with RES development scenarios. *European Research Studies Journal*. 2022. Vol. XXV(4). P. 120–135. URL: <https://ersj.eu/journal/3082/download/Modelling%2Bthe%2BEnergy%2BSector%2Bin%2BUkraine%2Bwith%2BRES%2BDevelopment%2BScenarios.pdf>
5. Yakushev I. Legal aspects of Ukraine's energy transition during war and European integration. *European Journal of Sustainable Development Research*. 2026. P. 1–12. URL: <https://www.ejosdr.com/download/legal-aspects-of-ukraines-energy-transition-during-war-and-european-integration-implications-for-17496.pdf>
6. Гуржій Т. О. Відновлювана енергетика як складова енергетичної безпеки України: адміністративно-правове регулювання. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2025. № 75. С. 112–118. URL: <https://visnyk-pravo.uzhnu.edu.ua/article/download/343231/331133>
7. OECD. *Corporate Governance of State-Owned Enterprises in Ukraine*. Paris: OECD Publishing, 2026. 180 p. URL: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-review-of-the-corporate-governance-of-state-owned-enterprises-in-ukraine-2026_149d03e6-en.html
8. Energy Community. *Ukraine Energy Market Report 2025*. Vienna, 2025. 95 p. URL: https://www.energy-community.org/dam/jcr%3Abf9d6221-9290-42a8-9c55-f2f4d82a2b5d/Ukraine_IR25CP.pdf
9. VoxUkraine. *White Book of Reforms 2025: Energy sector*. Kyiv, 2025. 60 p. URL: <https://voxukraine.org/en/white-book-of-reforms-2025-energy-sector-reforms-in-ukraine>
10. Koval V., Hrinchenko H., Fomenko A., Didenko N., Medvedovska Y. Compliance management implementation in energy sector enterprises of the national economy. 2025. P. 1–15. URL: <https://www.researchgate.net/publication/387623811>
11. Fomenko A. Compliance management: current trends in the implementation of European approaches in Ukraine. 2024. P. 1–10. URL: <https://www.researchgate.net/publication/383941571>
12. Bagwe C. Streamlining compliance and risk management with RegTech solutions. 2025. P. 1–12. URL: <https://arxiv.org/abs/2501.18910>
13. Mwinuka L. J., Cafaro M., Pereira L., Morais H. Big data energy systems: practices and regulatory challenges. 2025. P. 1–20. URL: <https://arxiv.org/abs/2507.19154>

14. Strielkowski W. Efficient low-carbon development in green hydrogen economy: a case of Ukraine. 2025. P. 1–18. URL: <https://arxiv.org/abs/2503.22326>

REFERENCES

1. Kotter, J. P. (2012), *Leading Change*, Harvard Business Review Press, Boston, 208 p.
2. Lewin, K. (1951), *Field Theory in Social Science*, Harper & Row, New York, 346 p.
3. Pavlov, K. et al. (2025), Assessment of the effectiveness of managing Ukraine's energy transition in the context of European integration, *Energies*, vol. 19, issue 1, p. 150, available at: <https://doi.org/10.3390/en19010150>
4. Janasz, K., Obrycki, N. and Wiśniewska, J. (2022), Modelling the energy sector in Ukraine with RES development scenarios, *European Research Studies Journal*, vol. XXV, no. 4, pp. 120–135, available at: <https://ersj.eu/journal/3082/download/Modelling%2Bthe%2BEnergy%2BSector%2Bin%2BUkraine%2Bwith%2BRES%2BDevelopment%2BScenarios.pdf>
5. Yakushev, I. (2026), Legal aspects of Ukraine's energy transition during war and European integration, *European Journal of Sustainable Development Research*, pp. 1–12, available at: <https://www.ejosdr.com/download/legal-aspects-of-ukraines-energy-transition-during-war-and-european-integration-implications-for-17496.pdf>
6. Hurzhii, T. O. (2025), Renewable energy as a component of Ukraine's energy security: administrative and legal regulation, *Scientific Bulletin of Uzhhorod National University*, no. 75, pp. 112–118, available at: <https://visnyk-pravo.uzhnu.edu.ua/article/download/343231/331133>
7. OECD (2026), *Corporate Governance of State-Owned Enterprises in Ukraine*, OECD Publishing, Paris, 180 p., available at:

https://www.oecd.org/en/publications/oecd-review-of-the-corporate-governance-of-state-owned-enterprises-in-ukraine-2026_149d03e6-en.html

8. Energy Community (2025), *Ukraine Energy Market Report 2025*, Vienna, 95 p., available at: https://www.energy-community.org/dam/jcr%3Abf9d6221-9290-42a8-9c55-f2f4d82a2b5d/Ukraine_IR25CP.pdf
9. VoxUkraine (2025), *White Book of Reforms 2025: Energy Sector*, Kyiv, 60 p., available at: <https://voxukraine.org/en/white-book-of-reforms-2025-energy-sector-reforms-in-ukraine>
10. Koval, V., Hrinchenko, H., Fomenko, A., Didenko, N. and Medvedovska, Y. (2025), Compliance management implementation in energy sector enterprises of the national economy, pp. 1–15, available at: <https://www.researchgate.net/publication/387623811>
11. Fomenko, A. (2024), Compliance management: current trends in the implementation of European approaches in Ukraine, pp. 1–10, available at: <https://www.researchgate.net/publication/383941571>
12. Bagwe, C. (2025), Streamlining compliance and risk management with RegTech solutions, pp. 1–12, available at: <https://arxiv.org/abs/2501.18910>
13. Mwinuka, L. J., Cafaro, M., Pereira, L. and Morais, H. (2025), Big data energy systems: practices and regulatory challenges, pp. 1–20, available at: <https://arxiv.org/abs/2507.19154>
14. Strielkowski, W. (2025), Efficient low-carbon development in green hydrogen economy: a case of Ukraine, pp. 1–18, available at: <https://arxiv.org/abs/2503.22326>

Стаття надійшла: 07.02.2026

Стаття прийнята: 27.02.2026

Стаття опублікована: 17.03.2026