

**Ольга Михайлівна Марченко,**

*канд. екон. наук, доцент,*

ORCID 0000-0001-5996-1330

e-mail: oljuniamar@gmail.com;

**Ярослав Ярославович Пушак**

*д-р екон. наук, професор,*

ORCID 0000-0003-1369-8770

e-mail: yaro\_push@yahoo.com

*Львівський державний університет  
внутрішніх справ, м. Львів*

**Галина Зінов'ївна Леськів,**

*канд. техн. наук, доцент,*

ORCID 0000-0002-4900-9466

e-mail: galuna.leskiv2015@ukr.net

*Львівський національний університет  
ветеринарної медицини та біотехнологій  
імені С.З. Гжицького, м. Львів*

## КОМПЛАЄНС ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВИМИ КОМУНІКАЦІЯМИ УКРАЇНСЬКИХ БРЕНДІВ

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах посилення регуляторних вимог, зростання репутаційних ризиків та підвищеної суспільної чутливості до діяльності бізнесу комплаєнс набуває статусу ключового елемента системи управління бізнес-структурами. Його роль виходить за межі формального дотримання норм законодавства та охоплює забезпечення етичності, прозорості й відповідальності корпоративної поведінки. Посилення регуляторного тиску, запровадження та розширення санкційних режимів, зростання вимог у сфері ESG, а також підвищена увага до етичних стандартів бізнесу формують нову парадигму управління, в якій комплаєнс стає інструментом стратегічного розвитку. За даними PwC Global Compliance Survey 2025, 85 % опитаних керівників зазначили, що вимоги комплаєнсу суттєво ускладнилися за останні три роки, а 77 % респондентів вказали на негативний вплив цього процесу щонайменше на п'ять напрямів, що забезпечують зростання бізнесу [1]. Це свідчить про зростання системної ролі комплаєнсу у формуванні управлінських рішень.



© Видавець Інститут економіки промисловості НАН України, 2025

© Видавець Академія економічних наук України, 2025

Для України актуальність комплаєнсу посилюється воєнним контекстом. Повномасштабна війна спричинила трансформацію правового поля, підвищення вимог до інформаційної безпеки, посилення санкційної політики та зростання суспільного запиту на відповідальний бізнес. Водночас, воєнний контекст зумовлює підвищену чутливість маркетингових комунікацій до психологічного стану окремих вразливих груп споживачів. Для такої аудиторій, публічні повідомлення брендів, що апелюють до воєнної тематики, героїзації, втрат або травматичних подій, нерідко мають неоднозначне, а інколи й негативне сприйняття. Це формує додатковий вимір комплаєнс-ризиків, пов'язаний не лише з правовою відповідністю, а й з етичною коректністю та соціальною відповідальністю комунікацій, що потребує особливо зваженого управлінського підходу. У цих умовах комплаєнс стає не лише механізмом мінімізації правових ризиків, а й чинником збереження репутації та довіри з боку споживачів, партнерів і держави.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика комплаєнсу активно досліджується як у зарубіжній, так і у вітчизняній науковій літературі, переважно в контексті корпоративного управління, економічної безпеки, антикорупційної політики та сталого розвитку бізнесу, зниження регуляторних і репутаційних ризиків та формування довіри стейкхолдерів. Одним з концептуальних зарубіжних досліджень у сфері комплаєнсу є праця С. Дж. Гріффіт [2], у якій комплаєнс розглядається як автономна внутрішня система контролю, сформована під впливом зовнішнього регуляторного та правового тиску, що трансформує традиційні підходи до корпоративного управління.

Теоретичне узагальнення наукових підходів до визначення поняття «комплаєнс» здійснили О. Маковоз та Д. Коваль [3], поглиблений теоретико-правовий аналіз комплаєнсу та виокремлення його видів представлено у дослідженні М. Можаровського [4]. Сутність, функції, етичні основи та організаційні аспекти комплаєнсу як системного елемента управління підприємством розкрито також у праці О. Ковальчук, К. Моренченко та Д. Бібіки [5]. Вагомий внесок у розвиток комплаєнс-підходу зробила Т. О. Кобелева, яка розглядає комплаєнс як категорію економічної безпеки підприємства та обґрунтовує доцільність виокремлення поняття «комплаєнс-безпека» [6; 7]. Взаємозв'язок комплаєнс-менеджменту з економічною безпекою бізнесу в умовах нестабільності та воєнного стану обґрунтовано у дослідженні Ю. Дудневої та О. Артем'єва [8], де комплаєнс розглядається як стратегічний елемент корпоративного

управління, орієнтований на мінімізацію антикорупційних, фінансових і репутаційних ризиків, без акценту на комунікаційні ризики. Теоретичне обґрунтування та визначення ролі комплаєнс-менеджменту як складової системи фінансово-економічної безпеки суб'єктів господарювання з урахуванням інституційної специфіки їхньої діяльності здійснили К. Крамаренко, І. Шарко [9].

Дорожню карту системного підходу до впровадження комплаєнсу як інструменту забезпечення стійкого розвитку підприємств запропонували А. Фоменко та Г. Грінченко [10]. Більш прикладне значення має дослідження О. Кравченко та О. Гавриш [11], які зосередили свою увагу на ідентифікації комплаєнс-ризиків та формуванні трьохетапної моделі впровадження комплаєнс-систем у кризових умовах. Практичні аспекти впровадження комплаєнс-менеджменту як внутрішньокорпоративної системи забезпечення відповідності правовим, етичним і регуляторним вимогам розкрито у дослідженні В. А. Луньової, однак акцент у ньому зроблено на галузевій специфіці (аптечні мережі) [12].

Аналітичні дослідження міжнародних консалтингових компаній, зокрема PwC [1], підтверджують зростання складності комплаєнс-вимог і необхідність їх інтеграції у стратегічні управлінські процеси, включаючи комунікаційну діяльність бізнесу.

Аналіз наукових джерел свідчить, що питання комплаєнсу переважно досліджуються у правовому, фінансовому або антикорупційному вимірах. Водночас, розробленість комплаєнс-підходу у сфері маркетингових комунікацій, особливо з урахуванням умов цифровізації та війни є недостатньою.

Отже, наявний науковий доробок створює теоретичне підґрунтя для подальших досліджень, однак не повною мірою враховує специфіку комплаєнс-ризиків у маркетингових комунікаціях в умовах війни, що зумовлює необхідність поглибленого аналізу цієї проблематики та визначення практичних механізмів її вирішення. У цьому контексті комплаєнс-ризиків доцільно розглядати як сукупність правових, етичних і репутаційних загроз, що виникають у процесі планування, реалізації та публічного поширення маркетингових комунікацій і можуть мати довгострокові негативні наслідки для діяльності організації.

**Мега статті.** Метою статті є теоретико-практичне обґрунтування комплаєнсу як інструменту управління маркетинговими комунікаціями українських брендів та розроблення підходів до мінімізації комплаєнс-ризиків у комунікаційній діяльності в умовах воєнного стану.

**Виклад основного матеріалу.** Аналізуючи узагальнення вітчизняних і зарубіжних учених [2-12], визначення міжнародних організацій та положення міжнародних стандартів, на наш погляд доцільно виокремити такі принципові підходи до розуміння поняття «комплаєнс»:

1) діяльність із забезпечення відповідності, що реалізується через сукупність заходів, процедур і управлінських дій, спрямованих на дотримання визначених вимог;

2) спроможність організації забезпечувати відповідність (за Міжнародною асоціацією комплаєнсу [13]);

3) процес і результат виконання зобов'язань організації (за стандартом ISO 37301:2021 [14]), які (що принципово важливо), можуть бути не лише обов'язковими, а й добровільно прийнятими;

4) сукупність внутрішніх процесів, які використовуються компаніями для адаптації своєї поведінки до чинних норм [2] (тобто до тих норм, які організація визнає релевантними в межах свого інституційного та соціального середовища).

Таким чином, комплаєнс доцільно розглядати як інтегрований управлінський процес, що поєднує діяльність із забезпечення відповідності, організаційну спроможність її підтримувати, орієнтацію на виконання зобов'язань і здатність адаптувати поведінку до релевантних норм. Такий підхід дозволяє сформувати цілісне розуміння комплаєнсу як системного елементу управління організацією.

Вчені виділяють різні види чи сфери комплаєнсу: антикорупційний, податковий, корпоративний, трудовий, комплаєнс у сфері банківської діяльності та інші [4].

На наш погляд, вартує виокремлення комплаєнсу у сфері комунікаційної діяльності організацій, зважаючи на її роль у функціонуванні та ефективності.

Особливої актуальності набуває комплаєнс у сфері маркетингових комунікацій, оскільки саме через них бренди формують публічний образ, транслюють цінності та безпосередньо впливають на суспільні настрої. Цифровізація та активне використання соціальних мереж, зростання ролі контент-маркетингу та збільшення обсягів даних суттєво підвищують ризики порушення законодавчих, етичних і соціальних норм у комунікаційній діяльності.

Для українських брендів, які функціонують в умовах повномасштабної війни, питання комплаєнсу в управлінні маркетинговими комунікаціями має особливий вимір. Адже війна суттєво змі-

нює умови ведення господарської діяльності, психологічний стан споживачів, суспільні цінності, запити та очікування. Це зумовлює особливо зважений та обґрунтований підхід до комунікаційної діяльності. У цьому контексті дослідження ролі комплаєнсу в управлінні маркетинговими комунікаціями українських брендів є своєчасним, науково обґрунтованим і має практичне значення для стійкого розвитку бізнесу в умовах складного регуляторного середовища.

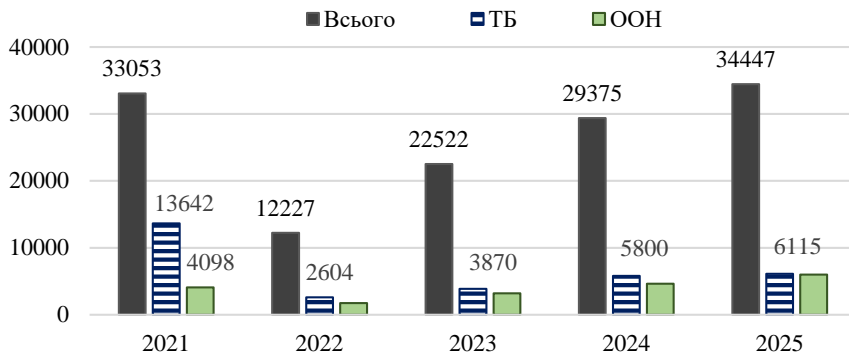
Практики дають визначення маркетингового комплаєнсу як процесу приведення всіх маркетингових та рекламних матеріалів компанії у відповідність до вимог законодавства, що стосуються захисту прав споживачів, авторських прав, захисту персональних даних, а також інших важливих аспектів ведення бізнесу на національному та міжнародному рівнях [15].

Вважаємо, що комплаєнс у сфері маркетингових комунікацій – це процес забезпечення відповідності усіх маркетингових комунікаційних матеріалів чинному законодавству, яке стосується захисту прав споживачів, збереження конфіденційності даних, авторського права, етичним стандартам та внутрішнім корпоративним цінностям компанії. Це критично важливо для уникнення штрафів, репутаційних втрат та підтримки довіри клієнтів, особливо в цифрову епоху.

Згідно з даними Statista, у 2024 році близько 90% споживачів вказали довіру як визначальний чинник при прийнятті рішення щодо придбання продукції конкретного бренду, тоді як для 85% опитаних емоційна прихильність (любов до бренду) виступає важливим мотивом споживчого вибору. І більшість покупців би змінили б або повністю припинили покупки після негативної взаємодії з брендом [16].

Війна суттєво вплинула на комунікаційну активність українських брендів: обсяг рекламного медіа ринку в Україні у 2022 р. скоротився порівняно з 2021 р. (на 63 %). Проте, без якісних комунікацій бренд стає «невидимим» на ринку. Тому, комунікації довелося відновлювати, і вже у 2023 р. рекламно-комунікаційний ринок зріс у 1,8 рази відносно 2022 р. (див. рисунок).

Обсяг комунікацій відновився, проте, їхня структура та зміст після війни суттєво змінилися. Якщо до війни основний фокус у контенті був комерційно-розважальний, то після війни він був спрямований на військову, соціальну тематику, емоційну підтримку населення, соціальну відповідальність бренду, патріотизм.



**Рисунок. Обсяг рекламно-комунікаційного ринку в Україні у 2021-2024 рр.**

*Джерело:* складено за даними: [17]

Аналіз маркетингових комунікацій українських брендів засвідчив, що найбільш активне використання української символіки та воєнно-патріотичного неймінгу спостерігалось у сфері FMCG та гастрономії. У цей період на ринку з'явилися продукти з назвами, що апелюють до подій війни та символів національного спротиву, зокрема горілка «Непоборна», пиво «Джміль Джавелін», піци «Байрактар» і «Чорнобаївка», спідня білизна з національною символікою, дитячі спортивні костюми з так званими «крилатими фразами» публічних осіб, а також насіння овочів «Хаймарс» і «Азовсталь».

Водночас окремі приклади комерційного використання воєної тематики викликали значний суспільний резонанс [18]. Зокрема, лімітована лінійка продукції крафтової броварні Varvar, випущена у лютому 2023 р., з напоями під назвами «Герої не вмирають» та «Героїчна Буча комбуча», зазнала гострої критики в соціальних мережах. У відповідь на суспільну реакцію виробник зняв продукцію з продажу та публічно вибачився, пояснивши, що серія була створена в пам'ять про колегу, який загинув на фронті, а всі кошти від її реалізації планувалося спрямувати на благодійні цілі.

Комунікаційні помилки брендів стосувалися також залучення інфлюенсерів з сумнівною репутацією до рекламних кампаній. Так, український бренд VAZHANE реалізував колаборацію з інфлюенсеркою Євою Коршик, результатом якої стала капсульна колекція «TASTE OF LIFE» [19]. Після початку співпраці у соціальних мережах виникла публічна дискусія, пов'язана з архівними матеріалами з минулого інфлюенсерки, що викликали сумніви щодо відповід-

ності її образу ціннісним орієнтирам бренду. Суспільна реакція зосереджувалася на питанні належної перевірки репутаційного бекграунду амбасадорів, особливо в умовах воєнного контексту. У відповідь на зростання репутаційних ризиків бренд ухвалив рішення про припинення публічної комунікації колаборації та фактичне згорання дропу з метою мінімізації негативних наслідків для бренду. Водночас, частина споживачів продовжила висловлювати негативну реакцію, вважаючи, що бренд мав підтримати свого інфлюенсера.

Наведені кейси засвідчують, що в умовах війни навіть маркетингові комунікації, які відповідають вимогам законодавства, можуть спричиняти суттєві репутаційні втрати через неврахування соціального та етичного контексту. Це актуалізує необхідність інституціоналізації комплаєнс-підходу до управління комунікаційною діяльністю, зокрема в частині антикризового реагування.

На наш погляд, основними аспектами комплаєнсу в маркетингових комунікаціях є:

- відповідність вимогам законодавства про рекламу та захист прав споживачів;
- захист персональних даних;
- дотримання авторського права: використання зображень, текстів, музики лише з дозволу власників прав;
- відповідність комунікаційних матеріалів галузевим нормам (наприклад, вимогам до реклами фармацевтики, алкоголю, фінансових послуг);
- дотримання етичних стандартів: відповідність цінностям компанії та суспільства, урахування соціальної та психологічної чутливості окремих груп споживачів в умовах війни (ветеранів, військовослужбовців, осіб, які зазнали втрат), уникнення дискримінації, стигматизації та травматизуючого контенту;
- контроль контенту, створеного працівниками та користувачами соціальних мереж (UGC) на предмет відповідності філософії та цінностям бренду, корпоративній культурі та репутаційних ризиків.

Додатковим джерелом комплаєнс-ризиків у сфері маркетингових комунікацій є неконтрольований контент, створений працівниками організацій та поширений у соціальних мережах, зокрема фото- та відеоматеріали з робочих процесів або з місць здійснення господарської діяльності. Такі публікації, навіть за відсутності прямого порушення законодавства, можуть формувати негативне сприйняття бренду у зв'язку з демонстрацією недотримання сані-

тарних, технологічних або етичних стандартів, що, у свою чергу, призводить до зростання репутаційних ризиків та втрати довіри з боку споживачів. В умовах цифрового середовища подібний контент швидко набуває вірусного характеру та стає предметом публічного обговорення, що ускладнює антикризове реагування компанії та підсилює негативний інформаційний ефект.

У зв'язку з цим доцільним є включення до системи комплаєнсу внутрішніх політик щодо публічної поведінки працівників у цифровому середовищі, які визначають допустимі межі поширення контенту з робочого середовища та відповідальність за порушення встановлених правил.

У межах системи комплаєнсу доцільно заздалегідь визначати:

- коло осіб, уповноважених здійснювати публічні комунікації від імені бренду;
- порядок погодження змісту маркетингових та рекламних матеріалів;
- критерії оцінки репутаційних ризиків, пов'язаних із контентом та залученими інфлюенсерами;
- алгоритм дій у разі виникнення комунікаційної кризи.

Узагальнення підходів науковців та практиків дає змогу визначити такі базові принципи антикризової комунікації, які корелюють із комплаєнс-логікою управління ризиками: своєчасна реакція на кризову ситуацію, чітке формулювання позиції бренду, публічне визнання допущених помилок, утримання від пошуку винних осіб у публічному просторі, а також пропозиція конкретних коригувальних заходів. Реалізація таких принципів сприяє відновленню довіри стейкхолдерів бренду та мінімізації довгострокових репутаційних втрат.

Ефективне впровадження комплаєнсу в управління маркетинговими комунікаціями передбачає формування системи взаємопов'язаних організаційних, процедурних та контрольних механізмів, спрямованих на запобігання правовим, етичним і репутаційним ризикам. З урахуванням сучасних викликів доцільно виокремити кілька ключових механізмів такого впровадження.

По-перше, важливим є інституційне закріплення відповідальності за комплаєнс у сфері комунікацій, що передбачає визначення уповноважених осіб або підрозділів, відповідальних за попередню перевірку та погодження маркетингових і рекламних матеріалів, а також за оцінку репутаційних ризиків, пов'язаних із залученням інфлюенсерів та партнерів.

По-друге, необхідним механізмом є інтеграція комплаєнс-процедур у процес розробки комунікаційного контенту, зокрема шляхом запровадження внутрішніх регламентів, чек-листів і стандартів, що охоплюють вимоги законодавства про рекламу, захист прав споживачів, персональних даних, авторського права та етичних норм.

По-третє, значну роль відіграє систематичний моніторинг комунікаційного середовища, включаючи аналіз реакцій аудиторії в цифрових каналах, що дозволяє своєчасно виявляти потенційні порушення комплаєнсу та запобігати ескалації репутаційних криз.

По-четверте, впровадження комплаєнсу в маркетингові комунікації неможливе без формування відповідної корпоративної культури, яка ґрунтується на усвідомленні працівниками значення етичних стандартів, відповідальної комунікації та персональної відповідальності за публічні повідомлення бренду.

Загалом зазначені механізми забезпечують перехід від фрагментарного реагування на комунікаційні ризики до системного комплаєнс-управління маркетинговими комунікаціями, що є передумовою збереження довіри до бренду та його стійкого розвитку в умовах підвищеної регуляторної й соціальної чутливості.

**Висновки.** В умовах посилення регуляторних вимог, зростання репутаційних ризиків та підвищення суспільної чутливості комплаєнс набуває статусу ключового елемента системи управління організацією, виходячи за межі формального дотримання законодавства та охоплюючи вимоги етичності, прозорості й відповідальності корпоративної поведінки. Для України актуальність комплаєнсу додатково підсилюється воєнним контекстом, який загострює вимоги до інформаційної безпеки, санкційної політики та відповідальної комунікації бізнесу.

Узагальнення наукових і нормативних джерел дозволило виокремити чотири принципові підходи до розуміння комплаєнсу: як діяльності із забезпечення відповідності; як організаційної спроможності підтримувати відповідність; як процесу і результату виконання зобов'язань (у т.ч. добровільно прийнятих); як сукупності внутрішніх процесів адаптації поведінки організації до релевантних норм інституційного та соціального середовища. На цій основі комплаєнс визначено як інтегрований управлінський процес, що поєднує процедурний, спроможнісний, зобов'язальний та адаптивний виміри.

Комплаєнс у сфері маркетингових комунікацій є критично важливим через роль комунікацій у формуванні публічного образу

бренду та довіри стейкхолдерів, а цифровізація й активне використання соціальних мереж істотно підвищують імовірність порушення правових, етичних і соціальних норм. Наведені кейси (зокрема реакції аудиторії на воєнно-патріотичний неймінг та на співпрацю з інфлюенсерами із суперечливим бекграундом) засвідчують, що в умовах війни навіть формально правомірні комунікації можуть спричиняти значні репутаційні втрати через неврахування соціально-етичного контексту.

Основними аспектами комплаєнсу в маркетингових комунікаціях є: відповідність законодавству про рекламу та захист прав споживачів, захист персональних даних, дотримання авторського права, відповідність галузевим вимогам до реклами окремих товарів і послуг, а також дотримання етичних стандартів і корпоративних цінностей. Обґрунтовано, що інституціоналізація комплаєнсу в комунікаційній діяльності має передбачати попереднє визначення уповноважених осіб для публічних комунікацій, процедур погодження контенту, критеріїв оцінки репутаційних ризиків та алгоритму дій у разі комунікаційної кризи.

Ключими механізмами впровадження комплаєнсу в управління маркетинговими комунікаціями є: закріплення відповідальності за комплаєнс у комунікаціях, інтеграція комплаєнс-процедур у контент-процеси (регламенти, стандарти, чек-листи), систематичний моніторинг реакцій аудиторії в цифрових каналах і розвиток корпоративної культури відповідальної комунікації. Реалізація таких механізмів забезпечує перехід від ситуативного реагування на ризики до системного комплаєнс-управління маркетинговими комунікаціями, що є передумовою збереження довіри до бренду та його стійкого розвитку в умовах воєнного стану.

Наукова новизна дослідження полягає в обґрунтуванні комплаєнсу як самостійного інтегрованого інструменту управління маркетинговими комунікаціями, що поєднує правовий, етичний та репутаційний виміри й ураховує соціально-психологічну чутливість комунікацій українських брендів в умовах воєнного стану.

В умовах воєнного стану комплаєнс у сфері маркетингових комунікацій набуває додаткового соціально-психологічного виміру, пов'язаного з підвищеною чутливістю окремих груп споживачів, зокрема ветеранів, військовослужбовців, членів їхніх родин та осіб, які зазнали втрат унаслідок війни. Для таких аудиторій публічні комунікації брендів можуть мати неоднозначний або травматизуючий ефект навіть за формальної правомірності контенту. Це зумовлює необхідність розглядати етичну коректність і соціальну

чутливість комунікацій як самостійний компонент комплаєнс-управління, інтегрований у систему оцінки репутаційних ризиків і прийняття управлінських рішень.

Перспективи подальших досліджень доцільно пов'язати з розробленням методики оцінювання комплаєнс-ризиків у цифрових комунікаціях брендів, формалізацією критеріїв «етично чутливого» контенту в умовах війни та апробацією практичних моделей комплаєнс-контролю на прикладах українських компаній різних галузей.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. PwC's Global Compliance Survey 2025 Moving faster: Reinventing compliance to speed up, not trip up. PwC. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/issues/risk-regulation/global-compliance-survey.html> (дата звернення: 01.11.2025)
2. Griffith S. J. Corporate Governance in an Era of Compliance. *William & Mary Law Review*. 2016, April 18. Vol. 57, No. 6. Fordham Law Legal Studies Research Paper No. 2766661. URL: <https://ssrn.com/abstract=2766661> (дата звернення: 05.11.2025).
3. Маковоз О., Коваль Д. Теоретичні основи визначення поняття «комплаєнс менеджмент». *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2023. Вип. 17 (34). [https://doi.org/10.33296/2707-0654-17\(34\)-14](https://doi.org/10.33296/2707-0654-17(34)-14)
4. Можаровський М. Ю. Теоретико-правовий аналіз визначення поняття «комплаєнс» та його видів. *ПРАВО. UA*. 2021. № 2. С. 139-148. <https://doi.org/10.32782/LAW.UA.2021.2.21>
5. Ковальчук О. В., Моренченко К. Г., Бібік Д. В. Сутність і характеристика комплаєнсу: визначення, функції, цілі, етичні основи, місце в організаційній структурі підприємства. *Економіка, фінанси, право*. 2023. № 1. С. 18-22. <https://doi.org/10.37634/efp.2023.1.4>
6. Кобелева Т. О. Комплаєнс як категорія економічної безпеки промислового підприємства. *ECONOMICS: time realities*. 2018. № 6 (40). С. 52-59. <https://doi.org/10.5281/zenodo.2597597>
7. Кобелева Т. О. Комплаєнс-безпека промислового підприємства: теорія та методи: монографія. Харків: ООО «Планета-принт», 2020. 354 с.
8. Дуднева Ю. Е., Артем'єв О. О. Комплаєнс-менеджмент як стратегічний інструмент забезпечення економічної безпеки бізнесу в умовах нестабільності. *Бізнес Інформ*. 2025. № 1. С. 406-413. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-1-406-413>
9. Крамаренко К., Шарко І. Комплаєнс-менеджмент як складова системи фінансово-економічної безпеки суб'єктів господарювання. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2025. Вип. 21. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-21-04-05>
10. Fomenko A., Hrinchenko H. Systemic basis for implementing compliance management as a framework for sustainable development of Ukrainian enterprises. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2024. № 19 (38). [https://doi.org/10.33296/2707-0654-19\(38\)-07](https://doi.org/10.33296/2707-0654-19(38)-07)
11. Кравченко О. О., Гавриш О. М. Комплаєнс як механізм забезпечення сталого розвитку компаній в умовах кризи. *Вчені записки: зб. наук. пр. / М-во освіти і науки України, Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана*. Київ: КНЕУ, 2023. Вип. 33. С. 69-78. [http://doi.org/10.33111/vz\\_kneu.33.23.04.05.033.039](http://doi.org/10.33111/vz_kneu.33.23.04.05.033.039)

12. Луньова В. Впровадження функцій компіанс-менеджменту для зростання прозорості бізнесу підприємств. *Економіка та суспільство*. 2025. № (56). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-132>

13. Governance, Risk and Compliance. *International Compliance Association*. URL: <https://www.int-comp.org/learn-and-develop/subject-areas/governance-risk-and-compliance/> (дата звернення: 05.11.2025)

14. ISO 37301:202 Compliance management systems – Requirements with guidance for use. URL: <https://www.iso.org/obp/ui/ru/#iso:std:iso:37301:ed-1:v1:en> (дата звернення: 05.11.2025)

15. Коспіанс. AVITAR. URL: <https://avitar.legal/services/vidpovidnist-marketingovih-materialiv-pravovim-vimogam-komplaiens> (дата звернення: 10.10.2025)

16. Brand loyalty – statistics & facts. *Statista*. [https://www.statista.com/topics/10873/brand-loyalty/?srsltid=AfmBOoqpubi4GwPD4Y0OUOaTf5\\_cFSLX9p0c\\_8H9x8BkTq4X3hiKxRT0](https://www.statista.com/topics/10873/brand-loyalty/?srsltid=AfmBOoqpubi4GwPD4Y0OUOaTf5_cFSLX9p0c_8H9x8BkTq4X3hiKxRT0) (дата звернення: 02.10.2025)

17. Дослідження. *Всеукраїнська рекламна коаліція*. URL: <https://vrk.org.ua/research.html> (дата звернення: 14.10.2025)

18. Обмовки за Фройдом та хайп на війні: ТОП-5 найгучніших PR-скандалів в українському бізнесі. *Perfectni. PR agency*. URL: <https://perfect-pr.com.ua/ob-movky-za-froйдom-ta-hajp-na-vijni-top-5-najguchnishyh-pr-skandaliv-v-ukrayinskomu-biznesi/> (дата звернення: 12.10.2025)

19. Бренд BAZHANE зіштовхнувся з кенселингом через колаборацію з Євою Коршик. *ANTmedia*. URL: <https://www.theantmedia.com/news/brend-bazhane-zishtovhnyvya-z-kenselingom-cherез-kolaboraciyu-z-ievoyu-korshik> (дата звернення: 10.10.2025)

Надійшла до редакції 17.11.2025 р.

Прийнята до друку 18.12.2025 р.

## REFERENCES

1. PwC. (2025). *PwC's Global Compliance Survey 2025: Moving faster – reinventing compliance to speed up, not trip up*. <https://www.pwc.com/gx/en/issues/risk-regulation/global-compliance-survey.html>

2. Griffith, S. J. (2016, April 18). Corporate governance in an era of compliance. *William & Mary Law Review*, 57(6). Fordham Law Legal Studies Research Paper No. 2766661. <https://ssrn.com/abstract=2766661>

3. Makovoz, O., & Koval, D. (2023). Theoretical foundations of defining the concept of compliance management. *Adaptyvne upravlinnia: teoriia i praktyka. Seriia Ekonomika*, 17(34). [https://doi.org/10.33296/2707-0654-17\(34\)-14](https://doi.org/10.33296/2707-0654-17(34)-14) [in Ukrainian]

4. Mozharovskiy, M. Yu. (2021). Theoretical and legal analysis of the concept of compliance and its types. *PRAVO.UA*, 2, 139–148 <https://doi.org/10.32782/LAW.UA.2021.2.21> [in Ukrainian].

5. Kovalchuk, O. V., Morenchenko, K. H., & Bibik, D. V. (2023). The essence and characteristics of compliance: Definitions, functions, objectives, ethical foundations, and place in the organizational structure of an enterprise. *Ekonomika, finansy, pravo*, 1, 18–22. <https://doi.org/10.37634/efp.2023.1.4> [in Ukrainian].

6. Kobeliava, T. O. (2018). Compliance as a category of economic security of an industrial enterprise. *ECONOMICS: chasovi realii*, 6(40), 52–59. <https://doi.org/10.5281/zenodo.2597597> [in Ukrainian].

7. Kobeliava, T. O. (2020). *Compliance security of an industrial enterprise: Theory and methods*. Kharkiv: Planeta-Print [in Ukrainian].

8. Dudnieva, Yu. E., & Artemiev, O. O. (2025). Compliance management as a strategic tool for ensuring business economic security under conditions of instability. *Biznes Inform*, 1, 406–413. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-1-406-413> [in Ukrainian].

9. Kramarenko, K., & Sharko, I. (2025). Compliance management as a component of the financial and economic security system of business entities. *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriya: ekonomika ta upravlinnia*, 21. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-21-04-05> [in Ukrainian].

10. Fomenko, A., & Hrinchenko, H. (2024). Systemic basis for implementing compliance management as a framework for sustainable development of Ukrainian enterprises. *Adaptyvne upravlinnia: teoriia i praktyka. Seriya Ekonomika*, 19(38). [https://doi.org/10.33296/2707-0654-19\(38\)-07](https://doi.org/10.33296/2707-0654-19(38)-07)

11. Kravchenko, O. O., & Havrysh, O. M. (2023). Compliance as a mechanism for ensuring sustainable development of companies in crisis conditions. *Vcheni zapysky KNEU*, 33, 69–78. [http://doi.org/10.33111/vz\\_kneu.33.23.04.05.033.039](http://doi.org/10.33111/vz_kneu.33.23.04.05.033.039) [in Ukrainian].

12. Luniova, V. (2025). Implementation of compliance management functions to increase business transparency of enterprises. *Ekonomika ta suspilstvo*, 56. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-132> [in Ukrainian].

13. International Compliance Association. (n.d.). Governance, risk and compliance. <https://www.int-comp.org/learn-and-develop/subject-areas/governance-risk-and-compliance/>

14. International Organization for Standardization. (2021). *ISO 37301:2021 Compliance management systems – Requirements with guidance for use*. <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:37301:ed-1:v:1:en>

15. AVITAR. (n.d.). Compliance: conformity of marketing materials with legal requirements. <https://avitar.legal/services/vidpovidnist-marketingovih-materialiv-pravovim-vimogam-komplaiens> [in Ukrainian].

16. Statista. (n.d.). Brand loyalty – statistics & facts. [https://www.statista.com/topics/10873/brand-loyalty/?srsltid=AfmBOoqpui4GwPD4Y0OUOaTF5\\_cFSLX9p0c\\_8H9x8BkTq4X3hiKxRT0](https://www.statista.com/topics/10873/brand-loyalty/?srsltid=AfmBOoqpui4GwPD4Y0OUOaTF5_cFSLX9p0c_8H9x8BkTq4X3hiKxRT0)

17. Vseukrainska reklamna koalitsiia. (n.d.). Research. <https://vrk.org.ua/research.html> [in Ukrainian].

18. Perfect PR Agency. (n.d.). Freudian slips and war hype: Top 5 loudest PR scandals in Ukrainian business. <https://perfect-pr.com.ua/obmovky-za-frojdnom-ta-hajpna-vijni-top-5-najguchnishyh-pr-skandaliv-v-ukrayinskomu-biznesi/> [in Ukrainian]. (date of access: 12.10.2025).

19. ANTmedia. (n.d.). The BAZHANE brand faced cancel culture due to collaboration with Yeva Korshyk. <https://www.theantmedia.com/news/brend-bazhane-zishtovhnuvsya-z-kenselingom-cherез-kolaboraciyu-z-ievoyu-korshik> [in Ukrainian].

*Received: 17.11.2025*

*Accepted: 18.12.2025*

### **Марченко О. М., Леськів Г. З., Пушак Я. Я. Комплаєнс як інструмент управління маркетинговими комунікаціями українських брендів**

У статті узагальнено наукові й нормативні підходи до трактування поняття «комплаєнс» та обґрунтовано доцільність його розгляду як інтегрованого управлінського процесу, спрямованого на забезпечення відповідності діяльності організації правовим, етичним і соціальним нормам. Визначено специфіку комплаєнсу у сфері маркетингових комунікацій та окреслено ключові напрями комплаєнс-ризи-

ків, пов'язаних із рекламною діяльністю, цифровими каналами комунікації та соціально чутливим контентом в умовах війни. Доведено, що формально правомірні комунікації можуть спричинити репутаційні втрати за ігнорування соціально-етичного контексту. Запропоновано механізми інтеграції комплаєнсу в управління маркетинговими комунікаціями з метою мінімізації ризиків і збереження довіри до брендів.

*Ключові слова:* комплаєнс, комунікації, маркетингові комунікації, комплаєнс у сфері маркетингових комунікацій, комплаєнс-ризиків.

### **Marchenko O. M., Leskiv H. Z., Pushak Ya. Ya. Compliance as a Tool for Managing Marketing Communications of Ukrainian Brands**

In the context of increasing regulatory pressure, growing reputational risks, and heightened public sensitivity to business activities, compliance has become a key instrument of organizational management. This issue is particularly relevant for marketing communications, which not only serve as a tool for brand promotion but also significantly influence public trust and corporate reputation, especially under conditions of social instability.

The article provides a synthesis of scientific and regulatory approaches to the interpretation of the concept of compliance and substantiates the expediency of considering compliance as an integrated management process. This process combines activities aimed at ensuring compliance, organizational capacity to maintain it, orientation toward fulfilling obligations, and the ability to adapt organizational behavior to relevant legal, ethical, and social norms.

The specificity of compliance in the field of marketing communications is identified, and the main areas of compliance risks related to advertising activities, the use of digital communication channels, value-based content, and cooperation with external communication partners are outlined. The analysis of contemporary practices demonstrates that even formally lawful marketing communications may lead to significant reputational losses if the social and ethical context is not adequately taken into account.

The article proposes key mechanisms for implementing compliance in the management of marketing communications, including institutional allocation of compliance responsibilities, integration of compliance procedures into content development processes, systematic monitoring of the communication environment, and the formation of a corporate culture of responsible communication. The practical value of the study lies in the possibility of applying the proposed approaches to minimize compliance risks, enhance trust among stakeholders, and ensure the sustainable development of organizations.

*Keywords:* compliance, communications, marketing communications, compliance in marketing communications, compliance risks.