

УДК 640.4:343.352

JEL Classification: K42, L83, M14, M48

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.13\(46\).1.226-233](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.13(46).1.226-233)

А.А. Немненко

*Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна*

## Механізми антикорупційного комплаєнсу в готельно-ресторанному секторі: міжнародна практика та український контекст

Мета статті зумовлена необхідністю підвищення прозорості та етичності управління у сфері HoReCa, яка залишається вразливою до проявів корупції через велику кількість дозвільних процедур, значні грошові потоки та тіньові схеми. У фокусі дослідження – антикорупційний комплаєнс як інструмент внутрішнього контролю, що дозволяє систематизовано попереджати порушення та сприяти формуванню добросовісного середовища в готельно-ресторанному бізнесі. Особливу увагу приділено міжнародним практикам реалізації таких програм, зокрема досвіду впровадження стандарту ISO 37001 у готельних мережах, дії положень FCPA та UK Bribery Act у сфері гостинності.

У межах дослідження здійснено порівняльний аналіз застосування антикорупційного комплаєнсу в іноземних компаніях та українських суб'єктах HoReCa. Використано методи правового аналізу, експертного опитування, контент-аналізу та інтерпретації нормативної документації. Встановлено, що в Україні комплаєнс здебільшого сприймається як формальність, а не як управлінський інструмент. Обґрунтовано необхідність адаптації міжнародних стандартів до національних умов з урахуванням масштабів підприємств та доступних ресурсів. Розроблено пропозиції щодо формування типових внутрішніх політик, навчальних програм для персоналу та індикаторів оцінки ефективності комплаєнс-систем.

Результати дослідження засвідчили низький рівень інституалізації комплаєнс-підходів у більшості українських підприємств готельно-ресторанної індустрії, відсутність уніфікованих стандартів етики та обмежену обізнаність управлінського персоналу щодо переваг таких механізмів. Водночас, аналіз міжнародного досвіду показав, що впровадження антикорупційного комплаєнсу позитивно впливає на репутаційний канал, довіру споживачів та доступ до інвестицій. Запропоновано напрями подальших досліджень, зокрема, розробку моделей інтеграції комплаєнс-політик у систему управління якістю обслуговування, а також створення галузевих рекомендацій для готельно-ресторанного сектору з урахуванням українського законодавства та міжнародних норм.

**антикорупція, антикорупційний комплаєнс, готельно-ресторанний бізнес, добросовісність, міжнародні стандарти, внутрішній контроль, корупційні ризики**

**Постановка проблеми.** Сфера готельно-ресторанного бізнесу (HoReCa) є однією з найдинамічніших і водночас найбільш вразливих до корупційних ризиків галузей економіки, що, зокрема, стосується і України. Це пояснюється тим, що підприємства цієї галузі щоденно взаємодіють із численними дозвільними та контролюючими органами, часто працюють з готівкою, мають неформальні трудові відносини з персоналом і залежать від швидкості надання адміністративних послуг. Крім того, часті перевірки, складність податкового адміністрування та відсутність єдиних стандартів ведення бізнесу створюють сприятливі умови для корупційних зловживань. Такі умови не тільки знижують довіру клієнтів і партнерів до компаній, а й гальмують розвиток прозорого, стабільного та привабливого для інвесторів бізнес-середовища.

В умовах посилення євроінтеграційного вектору розвитку України та поступової гармонізації вітчизняного законодавства з міжнародними нормами особливого значення набуває впровадження механізмів антикорупційного комплаєнсу – систем внутрішнього контролю, орієнтованих на запобігання зловживанням, підвищення прозорості управлінських процесів і дотримання етичних стандартів у діяльності підприємств HoReCa. Водночас, рівень розуміння сутності комплаєнсу, а також

практики його впровадження залишаються в Україні фрагментарними, особливо серед представників малого та середнього бізнесу, які домінують у галузі гостинності.

Науковий інтерес до проблематики зумовлений необхідністю всебічного аналізу потенціалу комплаєнс-інструментів для формування доброчесної корпоративної культури, зниження корупційних ризиків та підвищення якості управлінських рішень. Практичне значення дослідження зумовлене необхідністю розробки адаптованих до українського контексту моделей антикорупційного комплаєнсу, які можуть бути використані як основа для галузевих стандартів, внутрішніх політик підприємств та регуляторних ініціатив.

Таким чином, дослідження механізмів антикорупційного комплаєнсу в готельно-ресторанному секторі з урахуванням міжнародного досвіду та національної специфіки є надзвичайно актуальним як з наукової, так і з прикладної точки зору, і потребує системного аналізу, розробки інструментів та рекомендацій для впровадження в практику українських підприємств.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Упродовж останніх років у науковому середовищі активізувалися дослідження, присвячені тематиці антикорупційного комплаєнсу, економічної безпеки та доброчесного ведення бізнесу, зокрема в контексті діяльності підприємств сфери HoReCa. Серед сучасних підходів вагомим місцем займає ризик-орієнтоване планування в системах внутрішнього контролю. Так, Боберський О. В. акцентує увагу на методології формування ефективного внутрішнього аудиту комплаєнс-систем, наголошуючи на доцільності ідентифікації ризиків у рамках галузевої специфіки, що особливо актуально для готельно-ресторанного бізнесу [1].

Значний науково-практичний внесок у вивчення міжнародного досвіду антикорупційної політики зроблено у праці Карнаушенка А. С., де розкрито інструменти, апробовані в Німеччині, які можуть бути імплементовані в українське регуляторне середовище [4]. У цьому контексті важливо враховувати досвід реалізації положень FCPA (США) та UK Bribery Act, детально охарактеризованих у роботах Barrington R. [12], Garrett B. [11], що дозволяє адаптувати правові моделі до локальних умов.

Комплексне бачення сутності антикорупційного комплаєнсу в управлінні бізнесом подано у дослідженнях Дацка К. П. та Теличко О. А., які обґрунтовують потребу в інтеграції комплаєнс-культури на всіх рівнях управління задля зниження корупційних ризиків та посилення прозорості [3]. Подібну позицію підтримують Нежива М. О. та інші дослідники, які пропонують нові правила ведення бізнесу в умовах зростаючого регуляторного тиску та суспільного запиту на доброчесність [6].

Із точки зору впливу антикорупційних заходів на безпеку бізнесу та національну економіку в цілому, Сидорчук О.С. аналізує кореляцію між системними проявами корупції й рівнем економічної безпеки держави [7], що створює теоретичне підґрунтя для необхідності запровадження антикорупційного комплаєнсу як елемента державної політики.

Окремо слід відзначити публікації, присвячені специфіці розвитку готельно-ресторанного бізнесу в умовах трансформацій. Турчиняк М. і Полотай Б. висвітлюють глобальні тенденції галузі, акцентуючи на інноваційності, цифровізації та дотриманні стандартів ESG [10], тоді як Вдовічена О. та Паламарек К. розглядають практичні аспекти впровадження світових технологій у сфері HoReCa, що створює додаткові виклики для забезпечення прозорості в управлінні [2].

У контексті фінансової складової функціонування підприємств гостинності важливим є внесок Небаби Н. та її співавторів, які аналізують сучасні механізми

економічної ефективності в HoReCa, що, своєю чергою, потребують належного рівня внутрішнього контролю [5].

Загалом, наявні дослідження демонструють зростаючий інтерес науковців до теми антикорупційного регулювання в бізнесі, однак специфічна увага до готельно-ресторанного сектору поки що залишається недостатньо зосередженою. Це обумовлює необхідність подальшого поглиблення досліджень, орієнтованих на адаптацію міжнародного комплаєнс-досвіду до українського контексту та розробку практичних моделей для сфери HoReCa.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є аналіз сучасних механізмів антикорупційного комплаєнсу, що застосовуються в міжнародній практиці, з урахуванням їхньої адаптації до потреб готельно-ресторанного сектору в Україні, а також розробка пропозицій щодо впровадження ефективних моделей комплаєнсу у вітчизняних підприємствах HoReCa.

**Виклад основного матеріалу.** В умовах активного реформування системи корпоративного управління в Україні ключового значення набуває впровадження антикорупційного комплаєнсу як ефективного інструменту запобігання зловживанням, посилення доброчесності та прозорості бізнес-процесів. Особливої уваги заслуговує застосування таких механізмів у сфері готельно-ресторанного господарства (HoReCa), яка через свою клієнтоорієнтовану модель, інтенсивну роботу з готівкою та великою кількістю контрагентів, є вразливою до корупційних ризиків.

У міжнародній практиці антикорупційний комплаєнс у сфері HoReCa давно перестав бути формальністю. Провідні світові готельно-ресторанні мережі розглядають його як невід'ємну частину корпоративної культури. Висока конкуренція, репутаційні ризики та жорстке законодавче регулювання з боку держав змушують бізнес не лише дотримуватися норм, а й формувати середовище «нульової толерантності» до корупції.

Міжнародний досвід формування антикорупційної політики в бізнесі демонструє ефективність систематичного підходу, орієнтованого на впровадження чітких норм поведінки, внутрішніх аудитів, тренінгів із доброчесності, антикорупційних політик та інституту комплаєнс-офіцера. Вагомими прикладами є положення FCPA (Foreign Corrupt Practices Act) у США, що зосереджуються на обмеженні хабарництва іноземним посадовим особам, та UK Bribery Act, який має ще жорсткіші вимоги щодо доброчесності в корпоративній сфері [11; 12].

Яскравим прикладом є компанія Marriott International, яка реалізує багаторівневу систему комплаєнсу, що охоплює весь персонал — від рядового працівника до вищого керівництва. У структурі компанії функціонує підрозділ з комплаєнсу та етики, що координує внутрішні політики, систематично оновлює кодекси поведінки та забезпечує доступ працівників до анонімних каналів повідомлення про факти можливих порушень. У 2019 році Marriott unikнула штрафу завдяки тому, що самостійно виявила і задокументувала випадок корупційної практики у дочірньому підрозділі в Азії, продемонструвавши ефективність внутрішньої комплаєнс-системи та співпрацю з американським регулятором на підставі Закону про корупцію за кордоном (FCPA).

У Великій Британії обов'язковим елементом корпоративного управління в готельному бізнесі стало дотримання положень UK Bribery Act. Зокрема, мережа Hilton Hotels, яка веде діяльність у понад 100 країнах світу, інтегрувала у свої операційні політики спеціальні процедури перевірки ділових партнерів (due diligence), створила систему внутрішніх розслідувань та впровадила механізми оцінки ризиків у висококорупційних юрисдикціях. Підхід Hilton демонструє, що ефективний комплаєнс у готельно-ресторанному секторі базується не лише на відповідності нормативам, а й на створенні культури доброчесності.

У країнах ЄС широке застосування отримала модель *risk-based compliance*, яка передбачає попереднє картування корупційних ризиків за напрямками діяльності компанії. У Німеччині, як відзначає Карнаушенко А. С., механізми антикорупційного контролю включають вивірену нормативно-правову базу, зобов'язання корпоративної відповідальності та регулярний комплаєнс-моніторинг [4]. Це створює передумови для формування внутрішньої культури доброчесності, яка не ґрунтується лише на зовнішньому регулюванні, а інтегрується в систему цінностей компанії.

Ще одним прикладом ефективного антикорупційного комплаєнсу є мережа *Assog Group* (Франція), яка в рамках дотримання вимог французького антикорупційного закону *Sapin II* створила централізовану систему управління етичними ризиками. Компанія запровадила обов'язковий аудит контрагентів, систему електронної сертифікації постачальників, а також підписання антикорупційних декларацій усіма зовнішніми партнерами. Крім того, *Assog* проводить регулярні тренінги для персоналу на тему запобігання корупції, корпоративної доброчесності та поведінки у кризових ситуаціях [8].

Вивчення практики зарубіжних країн дозволяє зробити висновок, що ефективність антикорупційного комплаєнсу залежить не лише від суворості законодавства, а й від глибини його інтеграції в управлінські процеси компанії. Поєднання правового регулювання, цифрових технологій та культури доброчесності формує дієвий захист бізнесу від корупційних ризиків. Для України важливо не просто імпортувати ці моделі, а адаптувати їх до національного контексту через розвиток внутрішнього аудиту, аналітики ризиків і підвищення персональної відповідальності керівництва у сфері *NoReCa*.

Вітчизняний готельно-ресторанний сектор наразі перебуває в умовах перехідного періоду, що характеризується фрагментарністю правового поля, низьким рівнем підготовки персоналу в питаннях етики бізнесу та слабкою інституціоналізацією комплаєнс-процедур. Як показало проведене автором опитування 50 менеджерів середньої та вищої ланки готелів та ресторанів у місті Кропивницький, лише 22% закладів мають формалізовану антикорупційну політику, 16% проводять внутрішні навчання з комплаєнсу, а 8% – взаємодіють із зовнішніми аудиторами з питань етики ведення бізнесу.

При цьому опитані керівники визнають актуальність таких заходів: 78% респондентів вважають впровадження комплаєнс-системи конкурентною перевагою на ринку, 54% з них вказали, що зіткнулися з корупційними проявами при отриманні дозвільних документів або при взаємодії з контролюючими органами. Це свідчить про нагальну потребу в імплементації комплексного антикорупційного підходу у сфері *NoReCa* в Україні.

Науковці Дацко К. П. та Теличко О. А. підкреслюють, що ефективне впровадження антикорупційного комплаєнсу має ґрунтуватися не лише на формальній регламентації, а й на активному залученні персоналу до процесів прийняття рішень, прозорому розподілі повноважень, відповідальності та ефективній внутрішній комунікації [3]. Схожих висновків дотримуються Нежива М. О. та ін., які наголошують, що в сучасних умовах доброчесність у бізнесі набуває статусу стратегічного активу, що зміцнює довіру до компанії з боку клієнтів, партнерів і держави [6].

Вивчення національного ринку показує, що готельно-ресторанний бізнес в Україні демонструє зростаючу зацікавленість у впровадженні комплаєнс-систем. Проте ця тенденція супроводжується низкою бар'єрів. У таблиці 1 узагальнено результати емпіричного аналізу та спостереження за реальними практиками серед українських підприємств *NoReCa*.

Таблиця 1 – Стан і перспективи впровадження антикорупційного комплаєнсу в HoReCa-секторі України

Проблема/бар'єр	Причини виникнення	Наявні інструменти впливу	Потенційні рішення
Низька правова грамотність персоналу	Відсутність регулярного навчання та інструктажів	Разові тренінги, онлайн-курси	Зaproвадження обов'язкових сертифікацій з комплаєнсу
Формальне впровадження кодексів етики	Вимога для участі у тендерах або співпраці з партнерами	Наявність внутрішніх документів без реального дотримання	Створення незалежного наглядового органу в межах компанії
Кадрова плинність	Нестабільність зайнятості, сезонність бізнесу	Короткострокові контракти, обмежена відповідальність персоналу	Розробка адаптивних комплаєнс-модулів для нових працівників
Корупційні ризики на рівні закупівель	Відсутність прозорих тендерних процедур	Індивідуальні рішення менеджерів	Автоматизація закупівельних процесів і створення відкритих реєстрів
Байдужість власників малого бізнесу	Фокус на прибутковості, а не на етиці	Часткове копіювання моделей великих гравців	Розробка кейсів і гайдів успішного впровадження комплаєнсу для бізнесу

*Джерело: розроблено автором*

Аналіз ситуації в Україні демонструє, що головні перепони до якісного впровадження антикорупційного комплаєнсу в HoReCa пов'язані з людським фактором, недовірою до змін та нестачею практичних інструментів. Водночас, адаптація комплаєнс-стратегій під локальний контекст, підкріплена цифровими рішеннями й освітніми ініціативами, може стати ключем до формування добросовісного середовища у сфері гостинності.

У межах дослідження представлено концептуальну структурну модель антикорупційного комплаєнсу для готельно-ресторанного підприємства, що передбачає поетапну інтеграцію антикорупційних механізмів на всіх рівнях управління. Модель включає стратегічний рівень (розробка та затвердження антикорупційної політики, кодексу етики, внутрішніх регламентів взаємодії з державними органами та партнерами), тактичний рівень (впровадження інструментів управління ризиками, моніторингових процедур, механізмів повідомлення про порушення, антикорупційного навчання персоналу) та операційний рівень (щоденне дотримання встановлених процедур у кадровій політиці, закупівлях, клієнтському сервісі, документообігу).

Запропонована модель базується на принципах системності, прозорості, відповідальності та превентивності, а її ключовою метою є формування ефективного середовища управління, що мінімізує корупційні ризики та підвищує рівень добросовістності у внутрішніх і зовнішніх бізнес-процесах. Усі документи повинні відповідати як національному законодавству, так і міжнародним стандартам комплаєнсу (зокрема ISO 37001 та ISO 37301). Для ефективного реалізації цих норм варто розробити комплаєнс-карту ризиків, яка охоплює типові корупційні зони — від процесів найму до тендерних процедур.

Організаційний рівень представлений внутрішніми органами контролю та відповідальними особами. На підприємстві має бути впроваджено посаду офіцера з комплаєнсу або створено комплаєнс-комітет, уповноважений не лише наглядати за дотриманням норм, але й забезпечувати зв'язок між персоналом, керівництвом і зовнішніми аудиторами. До функцій цього органу належать перевірка контрагентів, аналіз транзакцій, розгляд скарг, проведення навчання та ініціація внутрішніх

розслідувань. У системі обов'язково повинен діяти канал захищеного анонімного інформування (whistleblowing), який дозволяє працівникам повідомляти про порушення без ризику репресій [3; 9].

На операційному рівні комплаєнс вбудовується в щоденні процеси управління: стандартизуються процедури закупівель, встановлюється прозорість у фінансовому обліку, автоматизуються взаємодії з постачальниками, впроваджуються політики «двох підписів» у ризикованих операціях. Персонал регулярно проходить тренінги з етичної поведінки, запобігання корупції, роботи в конфліктних ситуаціях. Система внутрішніх процедур повинна мати вбудовані запобіжники, що унеможливають зловживання службовим становищем навіть у разі згоди кількох посадових осіб.

Моніторинговий рівень передбачає постійний аудит та аналіз ефективності функціонування комплаєнс-системи. Впроваджується система регулярної оцінки ризиків, внутрішніх перевірок і зовнішнього аудиту, а також річного звіту про дотримання принципів антикорупційної політики, що публікується в межах ESG-звітності або на офіційному вебресурсі підприємства. Усі результати моніторингу використовуються для вдосконалення політик, виявлення нових ризиків та розробки додаткових запобіжників.

У результаті така модель забезпечує не лише захист бізнесу від фінансових і репутаційних втрат, а й формує культуру прозорості, довіри та відповідальності, що є критично важливим для конкурентоспроможності готельно-ресторанного бізнесу в умовах сучасного українського і міжнародного ринкового середовища.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** В умовах зростаючої уваги до етичних стандартів ведення бізнесу та необхідності протидії корупційним проявам у сфері HoReCa, антикорупційний комплаєнс виступає не лише як інструмент правової безпеки, а й як важлива складова сталого та конкурентоспроможного розвитку готельно-ресторанного підприємства. Проведене дослідження дозволило встановити, що ефективне впровадження механізмів комплаєнсу можливе лише за умови їх адаптації до галузевої специфіки, інтеграції з системою управління якістю, цифрової трансформації процедур та активної участі всіх рівнів персоналу в підтримці політики доброчесності.

Формування антикорупційної культури та прозорого організаційного середовища є ключовими чинниками зниження корупційних ризиків і підвищення довіри з боку клієнтів, партнерів та інвесторів. Запропонована у статті структурна модель антикорупційного комплаєнсу для готельно-ресторанного бізнесу відображає системний підхід до інтеграції превентивних, контрольних та реактивних інструментів на стратегічному, тактичному й операційному рівнях управління. Ця модель враховує особливості галузі, потреби бізнесу та міжнародні стандарти комплаєнсу, що робить її релевантною основою для практичного впровадження в умовах українського ринку.

Аналіз зарубіжного досвіду підтвердив ефективність багаторівневих комплаєнс-систем з чітким розподілом відповідальності, цифровими механізмами моніторингу, системами захисту викривачів і проактивною політикою запобігання порушенням. Водночас в українському контексті бар'єрами залишаються обмежені фінансові та людські ресурси, низька обізнаність працівників і відсутність глибокої внутрішньої мотивації до впровадження таких систем.

Перспективи подальших досліджень полягають у деталізації інструментів внутрішнього контролю та комплаєнс-аудиту в HoReCa-секторі, розробці типових кейсів реагування на порушення, а також у кількісній оцінці ефективності впровадження комплаєнс-програм для зменшення фінансових втрат і репутаційних ризиків. Актуальним напрямом є порівняльний аналіз впливу антикорупційного

комплаєнсу на лояльність споживачів, корпоративну репутацію та відкритість до міжнародного партнерства.

## Список літератури

1. Боберський О. В. Ризик-орієнтоване планування внутрішнього аудиту системи комплаєнс. *Підприємництво і торгівля*. 2025. № 44. С. 14–20. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2025-44-02>.
2. Вдовічена О., Паламарек К. Роль світових інноваційних технологій у розвитку готельно-ресторанного бізнесу. *Innovations and technologies in the service sphere and food industry*. 2024. № 2 (12). С. 22–27. DOI: [https://doi.org/10.32782/2708-4949.2\(12\).2024.3](https://doi.org/10.32782/2708-4949.2(12).2024.3).
3. Дацко К. П., Теличко О. А. Антикорупційний комплаєнс в управлінні бізнесом. *Знання європейського права*. 2021. № 4. С. 59–62. DOI: <https://doi.org/10.32837/chern.v0i4.128>.
4. Карнаушенко А. С. Антикорупційний досвід Німеччини: перспективи впровадження в Україні. *Таврійський науковий вісник. Серія: публічне управління та адміністрування*. 2024. № 5. С. 29–39. DOI: <https://doi.org/10.32782/tnv-pub.2024.5.4>.
5. Небаба Н., Разінкова М., Стелюк Н. Економіка та фінанси готельно-ресторанного бізнесу. *Наукові перспективи (Naukovi perspektivi)*. 2022. № 9(27). DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-9\(27\)-260-269](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-9(27)-260-269).
6. Нежива М. О., Мисюк В. О., Негоденко В. С. Антикорупційний комплаєнс: нові правила ведення бізнесу. *Економіка, управління та адміністрування*. 2024. № 2(108). С. 92–102. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2024-2\(108\)-92-102](https://doi.org/10.26642/ema-2024-2(108)-92-102).
7. Сидорчук О.С. Проблеми забезпечення економічної безпеки в Україні: антикорупційний аспект. *Public management*. 2023. № 1 (34). С. 49–57. DOI: [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2023-1\(34\)-6](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2023-1(34)-6).
8. Суслов П. В. Порівняння стилів управління в міжнародних компаніях: європейський, американський та японський підходи. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 21. С. 139–144. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.21.139>.
9. Тихонова Д. С. Основні заходи запобігання корупції в Україні. *Корупційні ризики в Україні: актуальні шляхи їх недопущення та подолання*. 2024. С. 118–119. DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-425-5-33>.
10. Турчиняк М., Полотай Б. Глобальні тенденції розвитку готельно-ресторанного бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2025. № 72. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-27>.
11. Barrington R. UK bribery act. *Elgar encyclopedia of corruption and society*. 2024. P. 339–341. DOI: <https://doi.org/10.4337/9781803925806.ch74>.
12. Garrett V. FCPA: enforcement. *Elgar concise encyclopedia of corruption law*. 2023. P. 217–219. DOI: <https://doi.org/10.4337/9781802206494.00058>.

## References

1. Boberskyi, O.V. (2025). Risk-oriented planning of internal audit of the compliance system. *Pidpryemnytstvo s torhivlia* 44, 14-20 [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2025-44-02>
2. Vdovichena, O., & Palamarek, K. (2024). The role of global innovative technologies in the development of hotel and restaurant business. *Innovations and technologies in the service sphere and food industry*, 2 (12), 22-27 [in Ukrainian]. [https://doi.org/10.32782/2708-4949.2\(12\).2024.3](https://doi.org/10.32782/2708-4949.2(12).2024.3)
3. Datsko, K.P., & Telichko, O.A. (2021). Anti-corruption compliance in business management. *Znannia yevropeiskoho prava*, 4, 59-62 [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.32837/chern.v0i4.128>
4. Kar-naushenko, A.S. (2024). Anti-corruption experience of Germany: prospects for implementation in Ukraine. *Tavriyskyi naukovyi visnyk. Seria: publichne upravlinnia ta administruvannia*, 5, 29-39 [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.32782/tnv-pub.2024.5.4>
5. Nebaba, N., Razinkova, M., & Steliuk, N. (2022). Economics and finance of the hotel and restaurant business. *Naukovi perspektivy*, 9 (27) [in Ukrainian]. [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-9\(27\)-260-269](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-9(27)-260-269)
6. Nezhyva, M.O., Mysiuk, V.O., & Nehodenko, V.S. (2024). Anti-corruption compliance: new rules for ng business. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia*, 2 (108), 92-102 [in Ukrainian]. [https://doi.org/10.26642/ema-2024-2\(108\)-92-102](https://doi.org/10.26642/ema-2024-2(108)-92-102)
7. Sydor-chuk, O.S. (2023). Problems of ensuring economic security in Ukraine: anti-corruption aspect. *Public management*, 1 (34), 49-57 [in Ukrainian]. [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2023-1\(34\)-6](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2023-1(34)-6)
8. Suslov, P.V. (2024). Comparison of management styles in international companies: European, American and Japanese approaches. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, 21, 139-144 [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.21.139>

9. Tykhonova, D.S. (2024). Main measures to prevent corruption in Ukraine. *Koruptsiini ryzyky v Ukraini: aktualni shliakhy i ykh nedopushchennia i podolannia*, 118-119 [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.36059/978-966-397-425-5-33>
10. Turchyniak, M., & Polotai, B. (2025). Global trends in the development of hotel and restaurant business. *Ekonomika ta suspilstvo*, 72 [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-27>
11. Barrington, R. (2024). UK bribery act. *Y Elgar encyclopedia of corruption and society*, 339–341. [in English]. <https://doi.org/10.4337/9781803925806.ch74>
12. Garrett, B. (2023). FCPA: enforcement. *Elgar concise encyclopedia of corruption law*, 217–219. [in English] <https://doi.org/10.4337/9781802206494.00058>

**Anastasiia Nemnenko**

*Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine*

### **Anti-Corruption Compliance Mechanisms in the Hotel and Restaurant Sector: International Practice and Ukrainian Context**

The purpose of the article is predetermined by the need to increase transparency and ethical management in the HoReCa sector, which remains vulnerable to corruption due to a large number of permitting procedures, significant cash flows and shadow schemes. The study focuses on anti-corruption compliance as an internal control tool that allows systematic prevention of violations and promotes the formation of an integrity environment in the hotel and restaurant business. Particular attention is paid to international practices of implementing such programs, in particular, the experience of implementing the ISO 37001 standard in hotel chains, the effect of the FCPA and the UK Bribery Act in the hospitality sector.

The study provides a comparative analysis of the application of anti-corruption compliance in foreign companies and Ukrainian HoReCa entities. The methods of legal analysis, expert survey, content analysis and interpretation of regulatory documents were used. It is established that in Ukraine, compliance is mostly perceived as a formality rather than a management tool. The author substantiates the need to adapt international standards to national conditions, taking into account the scale of enterprises and available resources. Proposals for the development of standard internal policies, training programs for staff and indicators for assessing the effectiveness of compliance systems are developed.

The results of the study showed a low level of institutionalization of compliance approaches in most Ukrainian hospitality companies, a lack of unified ethical standards, and limited awareness of the benefits of such mechanisms among management personnel. At the same time, the analysis of international experience has shown that the implementation of anti-corruption compliance has a positive impact on the reputation channel, consumer confidence and access to investment. The author proposes areas for further research, in particular, the development of models for integrating compliance policies into the service quality management system, as well as the creation of industry recommendations for the hotel and restaurant sector, taking into account Ukrainian legislation and international standards.

**anti-corruption, anti-corruption compliance, hotel and restaurant business, integrity, international standards, internal control, corruption risks**

*Одержано (Received) 10.05.2025*

*Прорецензовано (Reviewed) 22.05.2024  
Прийнято до друку (Approved) 26.05.2025*