

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2025. № 2.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.2.28>

УДК 336.71

Г. С. Пилипенко,

аспірант кафедри банківської справи та страхування,

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5745-9782>

І. В. Краснова,

д. е. н., професор, професор кафедри банківської справи та страхування,

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4507-6629>

КОМПЛІАНС-МЕНЕДЖМЕНТ У БАНКІВСЬКОМУ СЕКТОРІ УКРАЇНИ: ТЕОРЕТИКО-ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ВПРОВАДЖЕННЯ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ

H. Pylypenko,

Postgraduate student of the Department of Banking and Insurance,

Vadym Hetman Kyiv National Economic University

I. Krasnova,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Banking

and Insurance, Vadym Hetman Kyiv National Economic University

COMPLIANCE MANAGEMENT IN THE BANKING SECTOR OF UKRAINE: THEORETICAL AND PRACTICAL ASPECTS OF IMPLEMENTATION AND IMPROVEMENT

У статті розкрито теоретичні та практичні аспекти запровадження комплаєнс-менеджменту в корпоративному банківському управлінні. Уточнено об'єкти комплаєнс-менеджменту та їх відмінність від об'єктів комплаєнс. Запропоновано їх класифікацію за характером походження на внутрішні (власне банк, його співробітники, акціонери та вище керівництво тощо) та зовнішні (клієнти, контрагенти, стейкхолдери та інші зацікавлені сторони). Встановлено, що в Україні на законодавчому рівні відсутнє визначення сутності поняття «комплаєнс-менеджмент», проте закріплено цінність досягнення комплаєнс-цілей як складового елементу корпоративного банківського управління. Систематизовано та узагальнено ключові принципи комплаєнс-менеджменту в корпоративному управлінні українських банків, а також здійснено критичне осмислення таких принципів. Систематизовано ключові переваги інтеграції комплаєнс-менеджменту в корпоративне управління українських банків. Здійснено критичне осмислення новітніх трендів удосконалення процесу запровадження комплаєнс-менеджменту в корпоративному управлінні українських банків. Перспективами подальших наукових досліджень є дослідження механізмів імплементації зарубіжного досвіду реалізації комплаєнс-менеджменту в практиці корпоративного управління українських банків.

The article reveals the theoretical and practical aspects of implementation of compliance management in corporate banking management. The objects of compliance management and their difference from the objects of compliance are specified. Their classification by the nature of origin into internal (the bank itself, its employees, shareholders and top management, etc.) and external (customers, counterparties, stakeholders and other stakeholders) is proposed. It is established that in Ukraine there is no definition of the essence of the concept of “compliance management” at the legislative level, but the value of achieving compliance goals as an integral element of corporate banking governance is enshrined. The key

principles of compliance management in the corporate governance of Ukrainian banks are systematized and summarized, and a critical reflection on such principles is carried out. The key advantages of introducing compliance management in the corporate governance of Ukrainian banks are systematized and the necessity of implementing foreign experience in organizing compliance management in the activities of domestic banks to achieve such advantages is proved. An analysis of foreign experience in the development of compliance management in corporate banking management is carried out and its features are summarized. The Basel Recommendations on the development of the compliance function in the activities of banks are analyzed and the key requirements that form the practical basis for the formation of compliance management in the corporate governance of Ukrainian banks are summarized. The key constituent elements of regulatory documents on compliance management are identified, taking into account foreign experience. A critical reflection on the key areas for improving the process of implementing compliance management in the corporate governance of Ukrainian banks has been carried out. Prospects for further scientific research are to study the mechanisms for implementing foreign experience in the implementation of compliance management in the practice of corporate governance of Ukrainian banks.

Ключові слова: *комплаєнс, комплаєнс-менеджмент, банк, корпоративне управління, внутрішній контроль, ризики та загрози, принципи, комплаєнс-ризик, воєнний стан, комплаєнс-контроль.*

Keywords: *compliance, compliance management, bank, corporate governance, internal control, risks and threats, principles, compliance risk, martial law, compliance control.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. В умовах глобалізації та посилення регуляторного контролю ефективно функціонування

банківської системи неможливе без впровадження стандартів корпоративного управління, важливою складовою якого є комплаєнс-менеджменту. У світовій практиці він вже давно став невід'ємною частиною корпоративного управління, але для українських банків ця концепція є відносно новою та актуальною. Тому її ефективна імплементація сприяє інтеграції українських банків до світового банківського простору. Комплаєнс-менеджмент, як ключовий елемент сучасного корпоративного управління, спрямований на забезпечення відповідності діяльності банків законодавчим, етичним та внутрішнім стандартам, політикам та нормам.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В наукових працях як вітчизняних, так і зарубіжних фахівців дослідження зосереджені на різних аспектах комплаєнсу, включаючи його правову природу, організаційні структури та методологічні підходи. Проблематиці комплаєнс-менеджменту в діяльності банків присвячено праці таких дослідників, як Ph. Selznik [1], Супрун К. В. [3], Москаленко Н. В. [4], Матвєєв П. С., Можаровський М. Ю. [5], Чудак Л. А. [7], Чмутова І. М., Безродна О. С., Нечипоренко Д. І. [8], Шелудько С.А. [9], Білошапка В.С, Охрименко І.Б. [10, 11], та інших.

Кобелева Т. О. [12] розглядає комплаєнс як категорію економічної безпеки підприємства, Коломієць П.В. аналізує погляди науковців стосовно комплаєнсу як елементу податкової безпеки [13], Гура зазначає, що для підприємств усіх сфер діяльності, форм та видів господарювання, слід виділити антикорупційний комплаєнс [14]. Квасницька Р. С., Кудрик Н. В., Хитра О. Ю. аналізують підходи до ідентифікації сфер комплаєнсу та формування комплаєнс-функції [15]. У своїх дослідженнях Шон Дж. Гріффіт [16] наголошує на тому, що сучасна функція комплаєнс спростовує уявлення про те, що механізми корпоративного управління мають бути результатом угоди між акціонерами та менеджерами, підтверджуючи необхідність врахування законодавчих норм, установлених урядом. Чмутова І.М., Безродна О.С., Нечипоренко Д.І. [8] розробили методологічні підходи до оцінки комплаєнс-ризиків у банківському секторі України, запропонували

інструменти для ідентифікації та мінімізації ризиків, пов'язаних з недотриманням нормативних вимог.

Як українські, так і зарубіжні автори підкреслюють важливість інтеграції комплаєнс-менеджменту в загальну систему корпоративного управління. Вони акцентують увагу на необхідності розробки ефективних комплаєнс-програм, які враховують специфіку діяльності організації та регуляторне середовище. Також наголошується на важливості постійного моніторингу та оцінці комплаєнс-ризиків для забезпечення стійкого розвитку підприємств. Як зазначають Маковоз О. та Коваль Д., дотримання законодавчих вимог та відповідальне ведення бізнесу сприятиме піднесенню економіки країни на якісно новий рівень, стимулюватиме її розвиток, залучення інвестицій та покращення добробуту суспільства [17].

Таким чином, дослідження вітчизняних та зарубіжних авторів сприяють глибшому розумінню комплаєнс-менеджменту та його ролі в сучасному корпоративному управлінні, пропонуючи різноманітні підходи та інструменти для підвищення ефективності комплаєнс-систем. Проте теоретичні та практичні основи організації комплаєнс-менеджменту в банківській системі України лише формуються, тому ці питання не систематизовані та не розкриті у повній мірі.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета дослідження полягає в узагальненні теоретичних та практичних основ організації банківського комплаєнс-менеджменту, визначення основних напрямів його вдосконалення в банківському секторі України.

Виклад основного матеріалу дослідження. Комплаєнс (англ. compliance – відповідність) – це сукупність процедур та процесів, спрямованих на забезпечення відповідності діяльності банку встановленим законодавчим та нормативним вимогам. Досить глибокий аналіз правової природи комплаєнсу проводить Шелудько С.А. [9] та пропонує власну дефініцію цього поняття, розглядаючи його як стан відповідності всіх елементів, процесів і систем організації чинним правовим, професійним,

технічним, етичним та іншим нормам. Автор обґрунтовує важливість комплаєнс в банківських установах, підкреслюючи значення дотримання правових та етичних норм. Підтримуємо позицію Шелудько С.А. щодо виокремлення різних підходів до визначення комплаєнсу, таких як: (1) процесний, де розглядається обов'язок забезпечення комплаєнсу, який поширюється, у тому числі, за межі професійної діяльності; (2) функціональний, який наголошує на контрольних і превентивних заходах; (3) системний, у межах якого комплаєнс розглядається як частина загального механізму мінімізації ризиків; (4) інституційний, який ототожнює комплаєнс зі спеціальним органом внутрішнього контролю. Автор також виділяє чотири архетипи організаційно-правової форми служби комплаєнс в банках: юридико-центричний, ризико-центричний, моніторинго-центричний та незалежний.

Аналітичний огляд економічної літератури доводить наявність різних підходів до трактування сутності та змісту комплаєнс-менеджменту в банках. Ці підходи частково співпадають з правовим поглядом щодо визначення комплаєнс. Комплаєнс-менеджмент створює та поширює культуру законності, декларує дотримання норм чинного законодавства як одну з ключових цінностей розвитку банківської системи. Значення комплаєнс-менеджменту як стратегічного інструменту корпоративного банківського управління справедливо оцінює Ф. Селзнік, стверджуючи, що при розробці та впровадженні системи комплаєнс-менеджменту, менеджери можуть навіть допомогти побудувати корпоративну свідомість, піднявши комплаєнс на відповідне місце поруч із іншими цінностями, такими як отримання прибутку [1, с. 352].

Ю. Л. Любцова пише про те, що забезпечення прозорості взаємовідносин між банком і клієнтом є основною місією комплаєнс-менеджменту, що полягає у інформуванні керівництва про порушення законодавства як клієнтами, так і співробітниками банку [2, с. 265]. Таким чином, комплаєнс-менеджмент сприяє задоволенню законних прав та

інтересів усіх зацікавлених сторін, пошуку альтернативних варіантів вирішення конфліктів у банківських відносинах, а також виконує низку інших істотних функцій, які мають позитивний соціальний та економічний ефект.

Так, О. М. Колодізєв пропонує розуміти під комплаєнс-менеджментом ефективний контроль за виникненням, а також управління комплаєнс-ризиками у банківській установі [6, с. 14]. Варто критично осмислити запропоноване розуміння комплаєнс-менеджменту. Прагнення банків до належного ведення бізнесу тісно пов'язане з управлінням ризиками, проте не обмежується лише ним, а тому зміст поняття комплаєнс-менеджменту ширше за управління комплаєнс-ризиком, хоча останнє відіграє досить вагому роль. Таким чином, запропоноване автором визначення звужує його тлумачення.

Н. В. Москаленко пропонує розуміти комплаєнс-менеджмент як політику ведення бізнесу фінансовою установою відповідно до застосовних законів, правил, кодексів та стандартів, встановлених компетентними органами, професійними асоціаціями та внутрішніми документами фінансової установи [4, с. 518]. Наведене визначення більш широко розкриває зміст комплаєнс-менеджменту, проте і його варто критично розглянути. Зокрема, запропоноване визначення, по-перше, обмежує перелік джерел, що виступають основою комплаєнс-менеджменту. Наприклад, дослідницею не включено до зазначених джерел нормативні документи. По-друге, визначенню бракує ціннісного підґрунтя, зокрема, акценту на добросовісну поведінку фінансової установи як ключового критерію, що підкреслює цінність комплаєнс-менеджменту. Запропоноване визначення не розкриває важливості етичних стандартів і відповідальності, які мають бути основою системи комплаєнс-менеджменту.

Т. О. Кобелева визначає комплаєнс-менеджмент як частину системи управління та контролю, яка пов'язана з ризиками невідповідності, недотримання вимог законодавства, нормативних документів, правил і

стандартів наглядових органів, галузевих асоціацій та саморегулюючих організацій, кодексів поведінки [12, с. 52].

П. В. Коломієць пропонує розуміти комплаєнс-менеджменту як процес управління ризиками, направлений на добросовісне виконання законодавства, норм етики, прийнятих у сфері регулювання правовідносин і принципів ділових відносин із метою підтримки належних правил і стандартів поведінки на ринку, а також підтримання іміджу установи, організації [13, с. 260]. Даний підхід акцентує увагу на ціннісному «відтінку», закладаючи у цінність комплаєнс-менеджменту не просто дотримання вимог законодавства, а добросовісне дотримання таких вимог. Однак тлумачення комплаєнс-менеджменту як управління ризиками, дещо звужує його практичну складову. Також у визначенні сфера регулювання обмежується правовідносинами, тоді як використання замість цього поняття слова «відносини» розширило б межі запропонованої дефініції.

Вважаємо, що комплаєнс-менеджмент – це управління, засноване на цінностях дотримання норм, закріплених у відповідній культурі, і спрямоване на уникнення прямої та/або опосередкованої участі в порушенні норм за рахунок впровадження належних систем та досягнення прийнятного рівня комплаєнс-ризиків. Особливістю запропонованого визначення є те, що комплаєнс розглядається не просто як протидія порушенням законодавства, а як сукупність активної поведінки (протидія) з пасивною поведінкою (залученість в процес протидії) суб'єктів комплаєнс-менеджменту.

Вищезазначене означає, що не тільки власне банк і його працівники, керівники, власники не повинні порушувати норм законодавства, а також банк повинен уникати співпраці з іншими суб'єктами, якщо вони порушують норми чинного законодавства. У іншому випадку невжиття відповідних заходів у разі виявлення порушень норм та правил також може тлумачитися як невідповідність, або нон-комплаєнс. Будь-який аспект діяльності банку, який підлягає контролю на предмет відповідності внутрішнім та зовнішнім нормативним вимогам, правилам, стандартам або етичним принципам ми

розглядаємо як об'єкт комплаєнсу. При цьому вважаємо за необхідне розмежовувати об'єкти комплаєнсу та комплаєнс-менеджменту. Об'єкти комплаєнс-менеджменту – це конкретні аспекти або інструменти, що використовуються для запровадження, управління та моніторингу процесів комплаєнс. Це ті елементи, які допомагають організувати роботу системи комплаєнс (табл.1). Як комплаєнс, так і комплаєнс-менеджмент мають кінцевою метою забезпечення відповідності діяльності банку внутрішнім та зовнішнім нормативним вимогам, запобігання ризикам і формування репутації надійного партнера.

Таблиця 1. Елементи системи комплаєнс та комплаєнс-менеджменту

Параметр	Об'єкти комплаєнс	Об'єкти комплаєнс-менеджменту
Сутність	Сфери та процеси, що підлягають контролю	Інструменти та підходи для управління відповідністю
Мета	Забезпечення відповідності	Ефективне впровадження та управління комплаєнсом
Фокус	Відповідність вимогам.	Організація управління відповідністю
Об'єкти впливу	Контрагенти, клієнти, стейкхолдери	банк, колегіальні органи, вище керівництво, акціонери, співробітники банку
Приклади	Працівники, операції, відносини з клієнтами	Політики, системи контролю, навчання, аудити
	✓ Працівники банку (їх поведінка, етичність, дотримання норм). ✓ Операції банку (відповідність законодавству, наприклад, протидія відмиванню грошей). ✓ Відносини з клієнтами (прозорість, конфіденційність даних). ✓ Регуляторна звітність.	✓ Внутрішні політики та процедури (кодекс етики, політика конфіденційності). ✓ Інструменти контролю (процедури КУС, перевірка співробітників і контрагентів). ✓ Тренінги та навчання персоналу щодо стандартів комплаєнсу. ✓ Система внутрішніх аудитів та оцінки ризиків. ✓ Програмне забезпечення для моніторингу транзакцій та оцінки ризиків.

Джерело: створено авторами.

Комплаєнс-менеджмент може мати внутрішній вектор, спрямований на відповідність всередині організації і включає сектори, які безпосередньо прямопропорційно залежать один від одного [14], а також зовнішній вектор, спрямований на відповідність взаємодії банку з елементами зовнішнього середовища. Якщо мета аналізу полягає в деталізації сфер впливу комплаєнс-

менеджменту та визначенні пріоритетів у його реалізації під час процесів аналізу, планування або звітності, то може бути доцільним розмежування внутрішніх і зовнішніх об'єктів комплаєнс-менеджменту. Внутрішні та зовнішні об'єкти комплаєнс-менеджменту представляють собою дві взаємопов'язані сфери, які забезпечують ефективне функціонування системи відповідності в банку. Внутрішні об'єкти охоплюють всі аспекти внутрішньої організації банківської діяльності, зокрема корпоративну культуру, поведінку працівників, внутрішні процедури та політики, а також інструменти управління, такі як системи контролю й аудиту. Ці елементи формують основу для дотримання банком стандартів та регламентів. З іншого боку, зовнішні об'єкти стосуються взаємодії банку з навколишнім середовищем: клієнтами, контрагентами, регуляторними органами та суспільством загалом. Вони передбачають забезпечення прозорості, відповідності законодавчим вимогам і стандартам, а також управління ризиками, пов'язаними з зовнішніми стейкхолдерами. Разом внутрішні та зовнішні об'єкти комплаєнс-менеджменту утворюють цілісну систему, яка забезпечує довіру, стабільність та відповідність банківської діяльності вимогам сучасного ринку. Таким чином, комплаєнс-менеджмент дійсно є окремим, самостійним, але інтегрованим у інші, напрямом корпоративного управління.

Характеризуючи сучасний стан комплаєнс-менеджменту в банку, варто констатувати, що наразі відбувається етап його становлення у вітчизняній банківській системі. Згідно з п. 12 ст. 1 Постанови Правління НБУ «Методичні рекомендації щодо вдосконалення корпоративного управління в банках України» від 28.03.2007 № 98 [19], дотримання вимог законодавства та внутрішніх процедур полягає у необхідності знати, розуміти та дотримуватися усіх вимог законодавства України, нормативів, положень і правил, внутрішніх політик, стандартів і кодексів із питань діяльності банку.

Відповідно до Положення про організацію внутрішнього контролю в банках України [20], комплаєнс-цілі банку включають забезпечення організації діяльності банку відповідно до вимог законодавства України,

нормативно-правових актів Національного банку, внутрішніх документів, стандартів професійних асоціацій, чинність яких поширюється на банк. Таким чином, вітчизняним законодавцем створено передумови для розвитку комплаєнс-менеджменту в банку, оскільки законодавчо закріплено цінність комплаєнс.

Впровадження комплаєнс-менеджменту в банках повинно спиратися на чітко визначені принципи, які формують концептуальну основу і забезпечують системний підхід до його організації та функціонування. Ці принципи є базовими орієнтирами для розробки політик, процедур і практичних заходів, спрямованих на дотримання нормативних вимог та мінімізацію ризиків (Рис. 1).



Рис. 1. Принципи комплаєнс-менеджменту в банках України

Джерело: створено авторами на основі [3, с. 120-121, 14].

Зокрема, принципи незалежності комплаєнс та перевірки внутрішнім аудитом, на нашу думку, є конкуруючими. Або мова йде про обмежену незалежність, де мірою межі виступають функції інших уповноважених підрозділів банку, або ж повна незалежність означає також незалежність від

служби внутрішнього аудиту. Вважаємо, що варто казати саме про субординацію та багатосторонню взаємодію з керуючими органами. Субординація передбачає підзвітність співробітників служби комплаєнс-менеджменту своєму керівникові; при цьому керівник служби комплаєнс-менеджменту повинен підпорядковуватись керівнику вищого рангу. При цьому варто наголосити на належному кадровому забезпечення комплаєнс-менеджменту професіоналами не тільки висококваліфікованими з досвідом роботи, а і з наявністю моральних принципів. Багатостороння взаємодія з керуючими органами передбачає широке коло питань від надання достовірної оперативної інформації, обговорення спірних запитань, показників та іншої інформації, узагальнення результатів перевірок та до внесення пропозицій щодо усунення виявлених порушень.

Українська банківська система знаходиться на етапі активної трансформації, що вимагає від банків підвищеної уваги до дотримання регуляторних вимог, особливо в умовах невизначеності, воєнного стану. Основними викликами та бар'єрами при впровадженні комплаєнс-менеджменту є: недостатність обізнаності про концепцію комплаєнс серед співробітників; обмеженість фінансових і кадрових ресурсів; часті зміни законодавства та регуляторних вимог; низький рівень діджиталізації; репутаційні та корупційні ризики, побоювання, що при його впровадженні «все приховане стане явним».

В умовах воєнного стану банківська діяльність в Україні зазнала істотних змін та зіштовхнулася із чисельною кількістю нових викликів та ризиків. У той же час, комплаєнс-менеджмент, незважаючи на свою «новітність» для практики українського корпоративного банківського управління, саме в умовах воєнного часу став фундаментом розвитку банківських відносин на засадах приведення останніх у відповідність вимогам «новітнього воєнного часу». Комплаєнс-ризик, або так званий ризик доброчесності, як його ще називають у світі, істотно розширив свої межі. Нова геополітична реальність вимагає від банків України не лише суворого

виконання законів та нормативних вимог регулятора, але і створення системи протидії злочинним грошовим потокам із джерелом походження держав-агресорів.

З іншої сторони, українська економіка за всю історію існування незалежної України мала тісний зв'язок із російським бізнесом, а тому зупинення співпраці стало великим викликом для банківської діяльності. Згідно з даними Opendatabot, станом на 24.02.2023 року, 18940 компаній в Україні мали власників з рф [22]. У той же час, Opendatabot констатує, що на початок квітня 2023 року загалом зареєстровано 1,2 млн. компаній в Україні [23]. Таким чином, частка російської присутності в українському бізнесі за офіційними даним складає 1,58 %, тоді як з урахуванням тенденції «маскування» російської присутності в українському бізнесі, реальне володіння росіянами українським бізнесом характеризується ще більшою часткою.

Нова геополітична реальність в Україні формує додаткові вимоги до діяльності банків у воєнних умовах, які перебувають у фокусі комплаєнс-менеджменту (Рис. 2).



Рис. 2. Нові сфери впливу комплаєнс-менеджменту в банківській діяльності в умовах воєнного стану в Україні

Джерело: створено авторами.

В умовах воєнного стану в Україні перед комплаєнс-менеджментом банку постало нове важливе завдання, що полягає у протидії злочинним грошовим потокам з джерелом походження країн-агресорів. Для його реалізації запроваджено низку антикризових заходів управління комплаєнс-ризиком банківської системи України на макро- та мікрорівнях (Рис. 3).

Макрорівень	Мікрорівень
• встановлення заборон НБУ щодо співпраці з агресором; • встановлення лімітів та обмежень НБУ щодо окремих видів фінансових операцій; • розробка нових та вдосконалення діючих нормативно-правових актів.	• управління пороговими сумами фінансових операцій банку; • управління комплаєнс-ризиками підтримки ділових відносин з агресорами; • особливі повноваження ССО накладання «вето» на обслуговування клієнтів та операцій, пов'язаних з рф; • функція фінансово-правового радництва.

Рис. 3. Антикризові заходи комплаєнс-менеджменту банківської системи України в умовах воєнного стану

Джерело: створено авторами.

Імплементація комплаєнс-менеджменту в практику корпоративного управління вітчизняних банків має важливе значення. Вона сприяє підвищенню довіри клієнтів, зменшенню ризиків для банківської системи та забезпечує конкурентні переваги для банків (Рис. 4).



Рис. 4. Конкурентні переваги впровадження комплаєнс-менеджменту в практику корпоративного управління

Джерело: створено авторами на основі [18, с. 37].

Досягнення цих переваг можливе за умови ефективного функціонування комплаєнс-менеджменту, у чому банки зацікавлені. Ефективний комплаєнс-менеджмент позитивно впливає як на якісні, так і на кількісні показники корпоративного управління, а також підвищує вартість

банківського бізнесу. Також це сприяє зниженню ризиків регуляторних санкцій, забезпечує дотримання законодавчих вимог та внутрішніх стандартів, а також формує довіру серед клієнтів і партнерів банку. У свою чергу, це підвищує репутацію фінансової установи, сприяє залученню нових інвесторів та знижує вартість капіталу.

Крім того, функціонуючий комплаєнс-менеджмент допомагає виявляти та усувати потенційні загрози на ранніх стадіях, оптимізуючи процеси внутрішнього контролю та підвищуючи ефективність операційної діяльності. Таким чином, системний підхід до управління комплаєнсом стає важливим інструментом стратегічного розвитку банківського бізнесу в умовах посилення конкуренції та зростання вимог з боку регуляторів.

Українські банки активно інтегрують правила та принципи комплаєнс-менеджменту у різні сфери своєї діяльності: фінансовий моніторинг, екологічний комплаєнс, боротьбу з корупцією та забезпечення етичних стандартів. Практичні заходи включають автоматизацію перевірок, створення спеціалізованих департаментів і регулярне навчання персоналу (Табл. 2).

На основі аналізу табл. 2. зробимо такі висновки щодо практичних аспектів впровадження комплаєнс-менеджменту українськими банками.

1. Зауважимо на універсальності підходів до впровадження комплаєнс-менеджменту. Усі досліджувані банки активно розвивають комплаєнс-менеджмент у різних напрямках: фінансовий моніторинг, екологічний та соціальний комплаєнс, боротьба з шахрайством, дотримання етичних стандартів і прозорість операцій. Це свідчить про інтеграцію найкращих міжнародних практик у корпоративне управління.

2. Банки активно впроваджують автоматизовані системи моніторингу (ПриватБанк, Райффайзен Банк), портали для навчання співробітників (Сенс Банк), а також інтегрують KYC-технології для перевірки клієнтів (Райффайзен Банк). Тим самим автоматизація та технологічні рішення в сфері комплаєнс-менеджменту підвищують ефективність і швидкість реагування на ризики.

Таблиця 2. Практичний досвід українських банків розвитку комплаєнс-менеджменту

Банк	Напрямки комплаєнс-менеджменту	Практичний приклад
А	1	2
ПриватБанк	Активно впроваджує механізми фінансового моніторингу для запобігання відмиванню коштів та фінансуванню тероризму.	У 2023 році банк оновив внутрішні регламенти з комплаєнсу, що включають перевірку контрагентів і партнерів за міжнародними санкційними списками (OFAC, ООН, ЄС). Це дозволило значно знизити ризики співпраці з недобросовісними клієнтами.
Ощадбанк	Запровадив систему управління комплаєнс-ризиками, орієнтовану на дотримання нормативних вимог НБУ, законодавства України та міжнародних стандартів.	Банк створив окремий департамент комплаєнсу, який відповідає за оцінку ризиків, пов'язаних із клієнтами, та регулярне оновлення політик щодо запобігання конфліктів інтересів.
Укргазбанк	Активно розвиває екологічний та соціальний комплаєнс.	Для проєктів, які отримують "зелене" фінансування, впроваджено обов'язкову оцінку відповідності екологічним стандартам. Також банк регулярно проводить навчання для співробітників із питань екологічного комплаєнсу.
Райффайзен Банк	Застосовує стандарти міжнародної групи Raiffeisen International у питаннях дотримання санкційного законодавства фінансового моніторингу, боротьби з шахрайством, та забезпечення етичної поведінки співробітників.	Банк використовує технології KYC (Know Your Customer) для перевірки нових клієнтів і контрагентів, та виявлення можливих ризиків. Автоматизує процеси комплаєнсу, що дозволяє швидко реагувати на регуляторні зміни та зменшувати ручну обробку даних. Усі працівники проходять регулярні тренінги з комплаєнсу, включаючи питання конфіденційності даних і захисту персональної інформації.
Сенс Банк	Фокусується на запобіганні фінансовому шахрайству та недопущенні конфліктів інтересів у діяльності співробітників.	У 2022 році банк запустив інтерактивний портал для співробітників, який включає онлайн-курси з питань комплаєнсу, інтерактивні тести для перевірки знань та внутрішній канал для повідомлення про порушення етичних норм.
ПУМБ (Перший Український Міжнародний Банк)	Запровадив політику прозорості у відносинах із клієнтами, що включає елементи антикорупційної практики та фінансового моніторингу.	Банк запровадив "гарячу лінію" для співробітників та клієнтів для повідомлення про підозрілі операції, що дозволяє оперативно реагувати на можливі порушення. Розвиває комплаєнс-системи для оцінки ризиків співпраці з новими клієнтами та перевірки існуючих на відповідність регуляторним вимогам.
Укрсиббанк	Розвиває екологічний та соціальний комплаєнс. Запроваджує стандарти відповідальності перед суспільством і природою в межах ESG-комплаєнс, впроваджує політику прозорості у відносинах із клієнтами, що включає навчання клієнтів.	Банк враховує екологічні, соціальні та управлінські (ESG) аспекти у своїй комплаєнс-політиці, інтегруючи відповідні стандарти у внутрішні процеси. Впроваджує системи моніторингу, які забезпечують прозорість операцій із великими корпоративними клієнтами. Організація інформаційних кампаній з навчання клієнтів щодо дотримання фінансових стандартів.

Джерело: створено авторами.

3. У багатьох банках (зокрема Ощадбанк, Укргазбанк) створено окремі, спеціалізовані підрозділи комплаєнсу, що дозволяє ефективно забезпечувати відповідність законодавчим нормам і дотримання етичних стандартів.

4. Все більше банків роблять фокус на екологічний та соціальний комплаєнс, що відповідає сучасним трендам сталого розвитку та вимогам ESG.

5. Усі банки наголошують на важливості регулярного навчання персоналу усвідомлюючи, що інтерактивні курси, тренінги та інформаційні кампанії допомагають підвищити обізнаність співробітників і клієнтів (Сенс Банк, Укрсиббанк).

6. Політика прозорості та довіри клієнтів, яку впроваджують банки (зокрема ПУМБ і Укрсиббанк), сприяє зміцненню довіри клієнтів та партнерів. Використання гарячих ліній та каналів для повідомлень про порушення етичних норм свідчить про прагнення банків до відкритості та відповідальності.

7. Банки адаптуються до регуляторних змін (Райффайзен Банк, ПриватБанк), швидко оновлюючи внутрішні політики та процедури. Це свідчить про їхню готовність до роботи в динамічному регуляторному середовищі та в умовах невизначеності, зокрема через воєнний стан.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.
Банківська діяльність, з огляду на її роль у фінансовій інфраструктурі, характеризується високим ступенем ризику. Задля мінімізації ризиків банки мають розробити ефективну та обґрунтовану стратегію корпоративного управління, однією з ключових складових якої є комплаєнс-менеджмент. Норми та стандарти комплаєнс закріплені та ефективно реалізуються у низці провідних країн світу. Впровадження ефективного комплаєнс-менеджменту в корпоративне управління українських банків, які лише починають розвивати цей напрям, сприятиме не лише зменшенню рівня ризиків, але й забезпечить позитивний фінансовий результат і підвищить вартість банківського бізнесу.

Необхідною умовою вдосконалення комплаєнс-менеджменту в системі корпоративного управління українських банків є приведення вітчизняного законодавства у сфері комплаєнс-менеджменту у відповідність до світового досвіду нормативно-правового регулювання комплаєнс-менеджменту банків. За результатами проведеного дослідження було ідентифіковано низку напрямів розвитку комплаєнс-менеджменту, реалізація яких має стати основою розвитку комплаєнс-менеджменту в практиці корпоративного управління українських банків. Українські банки активно розвивають комплаєнс-менеджмент, інтегруючи сучасні технології, міжнародні стандарти та найкращі практики в різні аспекти своєї діяльності. Ці зусилля сприяють зниженню ризиків, підвищенню прозорості та довіри, а також забезпечують конкурентні переваги на фінансовому ринку.

Проблематика механізмів реалізації запропонованих рекомендацій є пріоритетним напрямом подальших наукових досліджень.

Література

1. Selznick Philip *The Moral Commonwealth: Social Theory and the Promise of Community*. Berkeley: University of California Press. 1992. (дата звернення 10.01.2025).
2. Любцова Ю. Л. Переваги застосування комплаєнс-контролю в банківських установах. *Електронний архів КНУТД*. 2020. С. 265–268. <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/15870> (дата звернення 10.01.2025).
3. Супрун К. В. Формування системи комплаєнс в Україні. *Збірник статей здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня Навчально-наукового інституту фінансів, банківської справи*. Серія «Наукові роботи студентів УДФСУ». 2020. С. 118-122. (дата звернення 10.01.2025).
4. Москаленко Н. В. Комплаєнс-контроль в діяльності банківських установ. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. № 21. С. 517-521. URL: https://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/21_2019/79.pdf (дата звернення 17.01.2025).

5. Матвеев П. С., Можаровський М. Ю. Теоретико-правові засади комплаєнс-заходів суб'єктів господарювання в Україні. *Актуальні проблеми держави і права* : зб. наук. пр. Вип. 90 / редкол.: Г. І. Чанишева (голов. ред.) та ін. Одеса : Гельветика. 2021. С. 113-125. DOI: <https://doi.org/10.32837/apdp.v0i90.3215> (дата звернення 15.01.2025).

6. Колодізєв О. М. Система комплаєнсу в банках: нові властивості та виклики сучасності. *Збірник матеріалів VI Всеукраїнської науково-практичної конференції "Сучасні проблеми фінансового моніторингу"* (23 листопада 2018 р.). Х. :ХНЕУ ім. С. Кузнеця, ТОВ «ТО Ексклюзив». 2018. С. 13-16. (дата звернення 10.01.2025).

7. Чудак Л. А. Комплаєнс-контроль в корпоративному управлінні. *Slovak international scientific journal*. 2020. С. 43-52. URL: <http://socrates.vsau.edu.ua/repository/getfile.php/24718.pdf> (дата звернення 10.01.2025).

8. Чмутова І. М., Безродна О. С., Нечипоренко Д. І. Методичний інструментарій оцінювання комплаєнс-ризиків фінансового моніторингу банків. *Бізнес Інформ*. 2020. № 11. С. 296-309. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-11-296-309> (дата звернення 21.01.2025).

9. Шелудько С. А. Правова природа комплаєнсу та його архетипи в банківських установах. *Аналітичне-порівняльне правознавство*. 2023. №3. С. 168-172. URL : <http://journal-app.uzhnu.edu.ua/article/view/284612/278732> (дата звернення 10.01.2025).

10. Білошапка В.С., Охрименко І.Б. Банківський комплаєнс: законодавче підґрунтя становлення та вплив центрального банку як фінансового регулятора на його розвиток. *Наукові інновації та передові технології*. № 7(21). 2023. С. 88-101. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-7\(21\)](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-7(21)) (дата звернення 10.01.2025).

11. Білошапка В.С., Охрименко І.Б. Регуляторний та комплаєнс-контроль в управлінні операційним ризиком банку. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2023. № 1(7) С. 12-34. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-1\(7\)](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-1(7)) (дата звернення 23.01.2025).

12. Кобелєва Т. О. Комплаєнс як категорія економічної безпеки промислового підприємства. *Економіка: реалії часу*. 2018. № 6 (40). С. 52-59. (дата звернення 10.01.2025).

13. Коломієць П.В. Погляди науковців стосовно комплаєнсу як елементу податкової безпеки України. *Право та суспільство*. 2020. № 2. Ч. 2. С. 258–263. DOI <https://doi.org/10.32842/2078-3736/2020.2-2.39> (дата звернення 10.01.2025).

14. Гура В. Система комплаєнс як спосіб подолання корупції. *Економіка та суспільство*. 2023. № 52. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-77> (дата звернення 10.01.2025).

15. Квасницька Р. С., Кудрик Н. В., Хитра О. Ю. Система комплаєнс-контролю: підходи до побудови, принципи й етапи функціонування. *The 5 th International scientific and practical conference «Modern science: innovations and prospects»* (February 6–8, 2022) SSPG Publish, Stockholm, Sweden. 2022. С. 609–615. (дата звернення 10.01.2025).

16. Griffith Sean J. Corporate Governance in an Era of Compliance. *William & Mary Law Review*. 2016. № 57. URL: <https://ssrn.com/abstract=276666>. (дата звернення 10.01.2025).

17. Маковоз О., Коваль Д. Теоретичні основи визначення поняття «комплаєнс менеджмент». *Adaptive Management Theory and Practice Economics*. 2023. № 17. DOI: 10.33296/2707-0654-17(34)-14. (дата звернення 10.01.2025).

18. Білик О.І., Савчин О.І. Метод комплаєнс-контролю в управлінні підприємницькими ризиками. *Міжнародний електронний науково-практичний журнал «WayScience»*. № 1 (3). 2019. С. 29-41. URL : <http://www.wayscience.com/wp-content/uploads/2019/07/WayScience-Vipusk-zhurnalu----13.pdf> (дата звернення 10.01.2025).

19. Методичні рекомендації щодо вдосконалення корпоративного управління в банках України, затверджені Постановою Правління Національного банку від 28.03.2007 № 98. Відомості Верховної Ради України. 2007. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/v0098500-07>. (дата звернення 10.01.2025).

20. Положення про організацію внутрішнього контролю в банках України, затверджене Постановою Правління Національного банку України 02.07.2019 № 88. Відомості Верховної Ради України. 2019. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/998_154#Text. (дата звернення 10.01.2025).

21. The compliance function in banks. Basel Committee on Banking Supervision. 2003. URL: <https://www.bis.org/publ/bcbs103.pdf>. (дата звернення 10.01.2025).

22. Компанії, що мали власників з Російської Федерації. Опендатабот. 2023. URL: <https://opendatabot.ua/open/russian-federation-business>. (дата звернення 10.01.2025).

23. Війна не зупинила бізнес: відкривається більше нових справ, аніж закривається. Опендатабот. 2023. URL: <https://opendatabot.ua/analytics/business-growth-in-war>. (дата звернення 10.01.2025).

References

1. Selznick, P. (1992), *The Moral Commonwealth: Social Theory and the Promise of Community*, University of California Press, Berkeley, USA.

2. Liubtsova, Yu.L. (2020), “The Advantages of Applying Compliance Control in Banking Institutions”, *Elektronnyi arkhiv KNUTD*, pp. 265-268.

3. Suprun, K.V. (2020), “Formation of the Compliance System in Ukraine”, *Zbirnyk statei здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня навчально-наукового інституту фінансів, банківської справи* [Collection of articles by second-level (master's) higher education students of the Educational and Scientific Institute of Finance and Banking], UDFSU, Ukraine, pp. 118-122.

4. Moskalenko, N.V. (2019), “Compliance Control in the Activities of Banking Institutions”, *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinni*, vol. 21, pp. 517-521.

5. Matvieiev, P.S. and Mozharovskyi, M.Yu. (2021), “Theoretical and legal foundations of compliance measures of business entities in Ukraine”, *Aktualni problemy derzhavy i prava*, vol. 1, pp. 113-125. DOI: <https://doi.org/10.32837/apdp.v0i90.3215>

6. Kolodiziev, O.M. (2018), "Compliance system in banks: new properties and challenges of the present", *Zbirnyk materialiv VI Vseukrainskoi naukovo-praktychnoi konferentsii Suchasni problemy finansovoho monitorynhu* [Collection of materials of the VI All-Ukrainian scientific and practical conference Current problems of financial monitoring], Kharkiv, Ukraine, pp. 13-16.

7. Chudak, L.A. (2020), "Compliance control in corporate governance", *Slovak international scientific journal*, vol. 1, pp. 43-52.

8. Chmutova, I.M., Bezrodna, O.S. and Nechyporenko, D.I. (2020), "Methodological tools for assessing compliance risks of financial monitoring of banks", *Biznes Inform*, vol. 11, pp. 296–309. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-11-296-309>

9. Sheludko, S.A. (2023), "The legal nature of compliance and its archetypes in banking institutions", *Analitychne-porivnialne pravoznavstvo*, vol. 3, pp. 168-172. URL <http://journal-app.uzhnu.edu.ua/article/view/284612/278732>

10. Biloshapka, V.S. and Okhrymenko, I.B. (2023), "Banking compliance: the legislative basis for its formation and the influence of the central bank as a financial regulator on its development", *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii* [Online], vol. 7(21), pp. 88-101, available at: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-7\(21\)](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-7(21)). 11. Biloshapka, V. S. and Okhrymenko, I. B. (2023), "Regulatory and compliance control in the management of bank operational risk", *Aktualni pytannia u suchasnii nautsi* [Online], vol. 1, pp. 12-34, available at: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-1\(7\)](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-1(7))

12. Kobieliava, T.O. (2018), "Compliance as a category of economic security of an industrial enterprise", *Ekonomika: realii chasu*, vol. 6 (40), pp. 52–59.

13. Kolomiets, P.V. (2020), "Views of scientists on compliance as an element of tax security of Ukraine", *Pravo ta suspilstvo*, vol. 2, pp. 258–263.

14. Hura, V. (2023), "Compliance system as a way to overcome corruption", *Ekonomika ta suspilstvo* [Online], vol. 52. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-77>.

15. Kvasnytska, R.S. Kudryk, N.V. and Khytra, O.Yu. (2022), "Compliance control system: approaches to construction, principles and stages of

functioning”, *Modern science: innovations and prospects*, Stockholm, Sweden, pp. 609–615.

16. Griffith, S.J. (2016), “Corporate Governance in an Era of Compliance”, *William & Mary Law Review* [Online], vol. 57, available at: <https://ssrn.com/abstract=276666> (Accessed 20 December 2024).

17. Makovoz, O. and Koval, D. (2023), “Theoretical foundations of the definition of the concept of compliance management”, *Adaptive Management Theory and Practice Economics* [Online], vol. 17. DOI 10.33296/2707-0654-17(34)-14.

18. Bilyk, O.I. and Savchyn, O.I. (2019), “Method of compliance control in business risk management”, *WayScience*, vol. 1 (3), pp. 29-41.

19. Board of the National Bank of Ukraine (2007), Resolution “Methodological recommendations for improving corporate governance in banks of Ukraine”, available at: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/v0098500-07> (Accessed 12 January 2025).

20. Board of the National Bank of Ukraine (2019), Resolution “Regulations on the organization of internal control in banks of Ukraine”, available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/998_154#Text (Accessed 12 December 2024).

21. Basel Committee on Banking Supervision (2003), “The compliance function in banks”, available at: <https://www.bis.org/publ/bcbs103.pdf> (Accessed 10 January 2025).

22. Opendatabot (2023), “Companies that had owners from the Russian Federation”, available at: <https://opendatabot.ua/open/russian-federation-business> (Accessed 10 January 2025).

23. Opendatabot (2023), “The war did not stop business: more new cases are opened than closed”, available at: <https://opendatabot.ua/analytics/business-growth-in-war> (Accessed 10 January 2025).

Стаття надійшла до редакції 03.02.2025 р.