

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-340-23>

УДК 336.71:341.461

ПРИМОСТКА Людмила

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

<https://orcid.org/0000-0001-5490-2112>

e-mail: priml@ukr.net

КРАСНОВА Ірина

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

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

e-mail: krasnova_iryana@kneu.edu.ua

СТРІЛЬЧУК Юлія

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

<https://orcid.org/0000-0001-8368-322X>

e-mail: julia.strilchuk@kneu.edu.ua

КОМПЛАЄНС: СУТНІСТЬ, МІЖНАРОДНІ СТАНДАРТИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ДЛЯ БАНКІВ УКРАЇНИ

У статті досліджено сутність комплаєнсу в банківській сфері України, проаналізовано міжнародні стандарти та визначено перспективи розвитку комплаєнс-менеджменту в умовах цифрових трансформацій та євроінтеграції. На основі теоретичного узагальнення виокремлено системний, процесний, ціннісний і функціональний підходи до розуміння комплаєнсу, що формують його комплексне визначення. Проведено огляд міжнародних стандартів, зокрема Базельських рекомендацій, ISO-37301-2021 та настанов Групи Світового банку, які визначають принципи організації комплаєнс-функції. Визначено ключові напрями розвитку комплаєнс-менеджменту в українських банках: розробка внутрішніх документів, формування культури доброчесності, протидія злочинним операціям, оцінка репутаційних ризиків, розвиток комплаєнс-мислення та стратегії комплаєнс-відповідальності. Перспективи подальших досліджень пов'язані з формуванням комплаєнс-культури та вдосконаленням корпоративного управління.

Ключові слова: комплаєнс-менеджмент; банк; корпоративне управління; банківська діяльність; регулювання; управління ризиками; етична поведінка; моніторинг; цифрові трансформації; євроінтеграція; фінансова грамотність; протидія злочинності.

PRYMOSTKA Liudmyla, KRASNOVA Iryna, STRILCHUK Yuliia

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

COMPLIANCE: ESSENCE, INTERNATIONAL STANDARDS AND PROSPECTS OF DEVELOPMENT FOR UKRAINIAN BANKS

Compliance with the law is crucial to prevent legal, financial, and reputational risks, especially in the digital age. Ukrainian banks are looking for effective tools to develop compliance management systems. The theoretical generalisation enabled identifying the following approaches to understanding the essence of 'compliance': systemic, process, value, and functional. The presented approaches form a comprehensive understanding of the essence of the 'compliance in a bank' concept. An analytical review of international regulatory documents on the basics of integrity is carried out. The key principles of compliance management are highlighted in the Basel Recommendations. These principles define the basis for the activities of the compliance unit and establish the most important principles for introducing the compliance function into corporate banking governance practices. In the context of European integration, international standards should become an integral part of compliance management development in all Ukrainian banks. The review of the international standards and guidelines allowed us to determine the prospects for the development of compliance management in Ukrainian banks. The development of compliance management in a bank should be based on a system of norms, rules, requirements, and standards set out in the relevant internal documents in written form and approved by the authorised departments. Interaction between employees, managers, top executives, and owners should be based on practice-oriented standards and rules. The key role of compliance procedures in internal conflicts is to minimise 'grey areas' and to protect the rights and interests of each party of the conflict. The bank should become a reliable partner and a space where stakeholders can achieve other important economic and/or social effects through synergy. Banks should prevent the achievement of criminal goals and counteract cash flows that may violate the rules of other areas of legislation. The formation of a compliance mindset among the population and the introduction of a compliance strategy into the bank's corporate governance should become long-term trends in the development of effective compliance management systems.

Keywords: compliance management; bank; corporate governance; banking activities; regulation; risk management; ethical behaviour; monitoring; digital transformation; European integration; financial literacy; crime prevention.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Практичний досвід розвитку функції комплаєнсу в українських банках активно формується протягом останніх років, однак залишається низка викликів, що ускладнюють її ефективне впровадження. Одним із ключових викликів для комплаєнсу в корпоративному банківському управлінні є необхідність управління великими обсягами даних із різноманітних джерел, одночасно забезпечуючи відповідність нормативним вимогам, які постійно змінюються та оновлюються. У цьому контексті функція комплаєнсу виступає важливим інструментом вдосконалення корпоративного управління, сприяючи розвитку банків на засадах

добросовісності та прозорості. Актуальність теми комплаєнсу (від англ. "compliance" – відповідність) у банківській сфері України зумовлена інтеграцією до міжнародних фінансових ринків, посиленням регуляторних вимог, а також необхідністю протидії фінансовим злочинам, таким як відмивання грошей і фінансування тероризму. Дослідження комплаєнсу має важливе наукове і практичне значення, оскільки його ефективне впровадження дозволяє банкам не лише відповідати вимогам регуляторів, а й зміцнювати репутацію, підвищувати довіру клієнтів і забезпечувати стійкий розвиток у сучасних умовах.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика комплаєнсу в банківській сфері привертає значну увагу дослідників, що зумовлено його зростаючою роллю в умовах інтеграції України до міжнародних фінансових ринків, посилення регуляторних вимог і необхідності протидії фінансовим злочинам. Останні дослідження фокусуються на визначенні сутності комплаєнсу, адаптації міжнародних стандартів до українських реалій та перспективах його розвитку в умовах економічних і геополітичних викликів. Питанням функції комплаєнсу в діяльності банків присвячені праці таких дослідників, як Колодізев О. М. [1], Кобелева Т. О. [2], Коломієць П. В. [3], Шелудько С. А., Єгорова А. С. [4], Піцик Х. З. [5], Гура В. В. [6], Братчук У. П. [7], Юр'єва І. А., Геляровська О. [8], Кочетова Т. І. [9] та інших.

Комплаєнс у банківській сфері визначається як система внутрішнього контролю, спрямована на забезпечення відповідності діяльності банків чинному законодавству, регуляторним вимогам і етичним стандартам (Колодізев О. М. [1], Кобелева Т. О. [2], Коломієць П. В. [3]). Дослідники підкреслюють, що комплаєнс у сучасних умовах є не лише регуляторною вимогою, а й інструментом збереження репутації та довіри клієнтів. Водночас в Україні комплаєнс часто асоціюється з протидією відмиванню грошей і фінансуванню тероризму (AML/CFT), хоча його сутність є ширшою – це превентивний механізм для уникнення ризиків (Гонтаренко Т. [13]). Світлична В. Ю. та Овчелупова О. М. [14] акцентують на тому, що комплаєнс є інтегральною частиною корпоративного управління, наголошуючи на необхідності створення окремої комплаєнс-функції в банках, яка б відповідала за моніторинг ризиків і впровадження відповідних політик.

Комплаєнс у банківській сфері визначається як система внутрішнього контролю, спрямована на забезпечення відповідності діяльності банків чинному законодавству, регуляторним вимогам і етичним стандартам. Дослідження комплаєнсу в банківській сфері фокусуються на його сутності, адаптації міжнародних стандартів і перспективах розвитку (Колодізев О. М. [1], Кобелева Т. О. [2], Коломієць П. В. [3]). Авторами підкреслюється, що комплаєнс у сучасних умовах є не лише регуляторною вимогою, а й інструментом збереження репутації та довіри клієнтів. Зауважимо, що в Україні комплаєнс часто асоціюється з протидією відмиванню грошей і фінансуванню тероризму (AML/CFT), але його сутність ширша – це превентивний механізм для уникнення ризиків.

Світлична В.Ю. та Овчелупова О.М. акцентують на тому, що комплаєнс є інтегральною частиною корпоративного управління. Вони вказують на необхідність створення окремої комплаєнс-функції в банках, яка б відповідала за моніторинг ризиків і впровадження політик [14].

Міжнародні стандарти комплаєнсу для банків значною мірою базуються на рекомендаціях Базельського комітету з банківського нагляду, зокрема документі "Комплаєнс і комплаєнс-функція в банках" (2005). Климко Т. і Мельник О. [15] зазначають, що стандарти FATF і Базельського комітету набувають особливої актуальності для України в умовах війни, оскільки пов'язані з нею фінансові ризики, такі як відтік капіталу чи використання банків для незаконних операцій, вимагають посиленого контролю. Аналіз практики впровадження комплаєнс-політик у великих українських банках, таких як ПриватБанк і Ощадбанк, проведений Грудзевич У., Пилипенко С. та Огінок С. [16], показує, що ці установи активно розробляють внутрішні кодекси поведінки та системи моніторингу транзакцій. Проте менші банки часто обмежуються формальним виконанням вимог НБУ, що свідчить про нерівномірний прогрес у цій сфері.

Ключовим нормативним документом, який регламентує та регулює комплаєнс в Україні, є Постанова Правління НБУ №88 від 02.07.2019 "Про організацію системи внутрішнього контролю в банках України та банківських групах". Дослідники зазначають, що ця постанова частково гармонізована з Базельськими принципами, але потребує деталізації, зокрема в частині чіткого визначення обов'язків і відповідальності комплаєнс-офіцерів. Критичний огляд літератури засвідчує, що попередні дослідження зосереджені на окремих аспектах комплаєнсу, таких як протидія фінансовим злочинам чи адаптація стандартів, однак бракує комплексного підходу до систематизації теоретичних визначень і практичних перспектив розвитку комплаєнс-менеджменту в Україні, особливо з урахуванням сучасних викликів, таких як цифровізація, війна та інтеграція до ЄС.

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ

Незважаючи на значну увагу дослідників до проблематики комплаєнс-менеджменту в банківській сфері, низка аспектів залишається недостатньо вивченою. Зокрема, у науковій літературі бракує комплексного узагальнення теоретичних підходів до визначення сутності комплаєнсу, що ускладнює формування єдиного

концептуального підходу до його розуміння та практичного застосування. Окрім того, недостатньо дослідженими є перспективи розвитку комплаєнс-менеджменту в українських банках з урахуванням сучасних викликів, таких як цифровізація фінансового сектору, геополітичні ризики, зокрема війна, та інтеграція до європейського фінансового простору. Особливу увагу потребують довгострокові тренди, такі як формування комплаєнс-мислення у населення та розробка стратегії комплаєнс-відповідальності, які можуть стати основою для вдосконалення корпоративного банківського управління в Україні. Саме цим невирішеним раніше аспектам загальної проблеми присвячується дана стаття.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою дослідження є систематизація теоретичних підходів до визначення сутності поняття «комплаєнс» у банківській сфері, узагальнення міжнародних стандартів і визначення перспектив розвитку систем комплаєнс-менеджменту в українських банках з урахуванням сучасних викликів. Для досягнення цієї мети визначено такі завдання:

- систематизувати підходи до теоретичного розуміння комплаєнсу;
- проаналізувати міжнародні стандарти комплаєнс-менеджменту та сформулювати підходи до їх практичного застосування в Україні;
- визначити перспективи розвитку комплаєнс-менеджменту, зокрема з урахуванням довгострокових трендів, таких як формування комплаєнс-мислення та розробка стратегії комплаєнс-відповідальності.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

У сучасній науковій літературі представлено різноманітні підходи до визначення сутності комплаєнсу в банківській сфері. Для систематизації ключових підходів до розуміння цього поняття було проведено теоретичне узагальнення, результати якого подано у таблиці (табл. 1).

Таблиця 1

Підходи до визначення поняття «комплаєнс» у банку

Автори	Визначення	Підхід
Колодізев О. М. [1], Шелудько С. А., Єгорова А. С. [4]	Комплаєнс – це здійснення ефективного контролю за виникненням, а також управління комплаєнс-ризиками у банківській установі. Комплаєнс – це система заходів, що здійснюються з метою дотримання внутрішніх правил та зовнішніх вимог.	Системний
Кобелева Т. О. [2], Піщик Х. З. [5]	Комплаєнс – це частина системи управління / контролю в організації, яка пов'язана з ризиками невідповідності, недотримання вимог законодавства, нормативних документів, правил і стандартів наглядових органів, галузевих асоціацій та саморегулюючих організацій, кодексів поведінки і тому подібне. Комплаєнс – це інструмент системи внутрішнього контролю та елемент процесу корпоративного управління у банку.	Системний, процесний
Юр'єва І. А., Гелярська О. [8], Кочетова Т. І. [9]	Комплаєнс – це забезпечення правової, фінансової та етичної відповідності банку, управління ризиками, що можуть виникати через недотримання норм, а також збереження довіри клієнтів і партнерів.	Ціннісний
Коломієць П. В. [3]	Комплаєнс – це процес управління ризиками, направлений на добросовісне виконання законодавства, норм етики, прийнятих у сфері регулювання правідносин і принципів ділових відносин із метою підтримки належних правил і стандартів поведінки на ринку, а також підтримання іміджу установи, організації.	Процесний
Гура В. В. [6], Братчук У. П. [7]	Комплаєнс – це відповідність діяльності до внутрішньої політики, правил, процедур вітчизняного та міжнародного законодавства. Комплаєнс – це регулювання та забезпечення дотримання законів та правил.	Функціональний

Джерело: створено авторами на основі [1, с. 14; 2, с. 52; 3, с. 260; 4, с. 174; 5, с. 219; 6; 7, с. 15; 8, с. 52; 9, с. 73].

Отже, дослідники пропонують різні визначення та підходи до розуміння сутності комплаєнсу в банківській діяльності. На основі проведеного теоретичного аналізу виокремлюємо чотири основні підходи до трактування комплаєнсу: системний, процесний, ціннісний і функціональний. Кожен із цих підходів розглядає комплаєнс із певного ракурсу, доповнюючи один одного та формуючи цілісне розуміння цього поняття. Така систематизація створює міцну теоретичну основу для подальших досліджень у сфері комплаєнс-менеджменту, дозволяючи глибше аналізувати його роль і значення в банківській практиці. Виокремлені підходи відображають еволюцію розуміння комплаєнсу – від суто регуляторного інструменту до стратегічного елементу корпоративного управління, що враховує етичні, соціальні та правові аспекти діяльності банків. Це підкреслює багатогранність комплаєнсу та його значення в умовах сучасних викликів, таких як цифровізація, інтеграція до міжнародних фінансових систем і посилення регуляторних вимог.

Фундаментом розвитку комплаєнс-функції в банках є міжнародні стандарти, які надають базові рекомендації для побудови ефективної системи комплаєнс-менеджменту (рис. 1).



Рис. 1. Основні міжнародні стандарти побудови системи комплаєнс-менеджменту в банках

Джерело: побудовано авторами

Одним із ключових документів є рекомендації Базельського комітету з банківського нагляду (BCBS), опубліковані у 2005 році під назвою "Комплаєнс і комплаєнс-функція в банках" [10]. Вони визначають одинадцять основних принципів організації комплаєнс-функції в банківських установах.

Перші три принципи стосуються нормативної складової комплаєнс-менеджменту, визначаючи його взаємодію зі спостережною радою та правлінням банку. Наступні три принципи акцентують на незалежності комплаєнс-підрозділу, його офіційному статусі, а також основних завданнях, таких як оцінка та моніторинг комплаєнс-ризиків, консультування і звітування з цих питань. Сьомий принцип закріплює відповідальність за реалізацію комплаєнс-функції за головним комплаєнс-менеджером (Chief Compliance Officer, CCO). Базельські рекомендації також встановлюють вимоги до кваліфікації та досвіду співробітників комплаєнс-підрозділів, регулюють взаємодію між дочірніми та материнськими структурами банку, передбачають періодичний моніторинг діяльності комплаєнс-підрозділу внутрішнім аудитом і допускають аутсорсинг окремих функцій, за винятком посади CCO, яка має залишатися штатною. Наприклад, у ПриватБанку комплаєнс-підрозділ підзвітний безпосередньо наглядовій раді, що відповідає принципу незалежності, визначеному Базельськими рекомендаціями, і дозволяє уникати впливу операційних підрозділів на комплаєнс-процеси.

Таким чином, Базельські рекомендації не лише створюють основу для організації комплаєнс-функції, а й сприяють гармонізації підходів до управління ризиками в банківському секторі на глобальному рівні. Це особливо важливо для України в контексті інтеграції до європейського фінансового простору, де відповідність міжнародним стандартам є передумовою для підвищення конкурентоспроможності банків. У рамках євроінтеграції українські банки мають адаптувати комплаєнс-політики до європейських директив, таких як PSD2 (Директива про платіжні послуги), яка регулює відкритий банкінг і вимагає посиленого захисту даних клієнтів. Незалежність комплаєнс-функції, підкреслена в рекомендаціях, відіграє ключову роль у уникненні конфліктів інтересів, що є критично важливим в умовах високого рівня корупційних ризиків, характерних для українського контексту. Такий підхід дозволяє уникнути дублювання функцій і забезпечити скоординоване управління комплаєнс-ризиками, що є необхідним у банківській сфері, де порушення можуть призвести до значних фінансових і репутаційних втрат.

Основними напрямками діяльності комплаєнс-підрозділу є: ідентифікація та управління комплаєнс-ризиками; консультування вищого керівництва щодо змін у законодавстві та їх інтерпретації; розробка інструкцій для персоналу з дотримання законодавчих вимог, правил і стандартів; оцінка відповідності внутрішніх політик і процедур регуляторним вимогам; моніторинг дотримання комплаєнс-політик із регулярним звітуванням вищому керівництву; виконання законодавчо закріплених обов'язків; підтримка комунікацій із регулятором та зовнішніми органами [10]. У сучасних умовах цифровізації ці завдання можуть бути оптимізовані завдяки впровадженню технологій, таких як автоматизовані системи моніторингу транзакцій, використання штучного інтелекту (ШІ) для виявлення аномалій і прогнозування ризиків, а також хмарні рішення для безпечного обміну інформацією між підрозділами. Наприклад, ШІ може допомогти банкам прогнозувати потенційні комплаєнс-ризики, пов'язані з кібератаками, що є особливо актуальним для України в умовах воєнного стану. Окрім ШІ, банки можуть використовувати системи SIEM (Security Information and Event Management) для моніторингу в реальному часі, а також блокчейн-технології для забезпечення прозорості транзакцій.

Міжнародні рекомендації щодо розвитку системи комплаєнс-менеджменту також закріплені в стандарті ISO 37301:2021 «Системи управління відповідністю. Вимоги з настановою щодо використання» [11]. Цей стандарт доповнює Базельські рекомендації, надаючи детальніші настанови щодо інтеграції комплаєнс-функції в практику корпоративного банківського управління. Зокрема, стандарт визначає систему комплаєнс-менеджменту як структуру, що охоплює ключові елементи, процеси, процедури та політики, спрямовані на досягнення комплаєнс-результатів, а також на ідентифікацію, реагування та запобігання невідповідностям. Для створення такої системи необхідна відповідна інфраструктура, яка включає організаційні та технологічні рішення. Реалізація системи передбачає розробку та впровадження необхідних процесів, процедур і політик, а також її постійне оновлення з урахуванням нових викликів і потреб банку.

ISO 37301:2021 підкреслює, що ефективність комплаєнс-менеджменту залежить від розвитку міцної культури відповідності, яка передбачає прихильність до законодавчих, нормативних і етичних вимог на трьох рівнях: нормативному (керівники та власники банку), внутрішньому (співробітники банку) та зовнішньому (стейкхолдери банку). Для формування такої культури доцільно впроваджувати інструменти, як-от регулярні тренінги з етики та комплаєнсу, розробка кодексів поведінки, а також системи мотивації, що заохочують добросесну поведінку. Наприклад, у рамках формування культури відповідності Ощадбанк запровадив щорічні тренінги з етики для всіх співробітників, що сприяло зниженню кількості внутрішніх порушень на 15% у 2024 році.

Стандарт також закріплює ключові принципи побудови системи комплаєнс-менеджменту [11]:

- належність – зазначений принцип означає відповідність системи комплаєнс-менеджменту законодавчо-нормативним вимогам та цілям організації;
- пропорційність – забезпечує розумний баланс між усіма елементами системи комплаєнс-менеджменту;
- цілісність – передбачає внутрішню єдність усіх елементів системи комплаєнс-менеджменту;
- прозорість – гарантує надання усієї необхідної інформації у доступній формі щодо діючої системи комплаєнс-менеджменту;
- підзвітність – обов'язок періодичного звітування про діючу систему комплаєнс-менеджменту, досягнення комплаєнс-цілей, інші питання, визначені політикою комплаєнс-менеджменту для звітування;
- сталість – забезпечення здатності системи комплаєнс-менеджменту протидіяти та належним чином реагувати на випадки невідповідності.

Додаткові рекомендації щодо відповідності добросесності викладені в Резюме Групи Світового банку «Рекомендації щодо відповідності добросесності» [12]. Цей документ містить базові настанови для організації комплаєнс-функції в практиці корпоративного банківського управління, зокрема: заборону неправомірної поведінки (корупція, шахрайство); відповідальність за формування організаційної культури добросесності; ініціацію програм управління комплаєнс-ризиками; розробку внутрішньої політики комплаєнс-менеджменту; впровадження політик щодо ділових партнерів; організацію внутрішнього контролю; проведення навчання та комунікацій; створення стимулів для запровадження комплаєнс-функції; звітування про стан комплаєнс-менеджменту; усунення неправомірної поведінки; співпрацю з внутрішніми та зовнішніми суб'єктами корпоративних банківських відносин для побудови системи комплаєнс-менеджменту.

Для українських банків адаптація положень ISO 37301:2021, Базельських рекомендацій і рекомендацій Групи Світового банку є викликом через низку локальних особливостей, зокрема обмежені ресурси, низку культуру комплаєнсу в малих банках і геополітичні ризики, пов'язані з війною. У період воєнного стану банки стикаються з підвищеним ризиком кібератак і шахрайства, що вимагає швидкої адаптації комплаєнс-процедур. Для подолання цих викликів доцільно залучати міжнародний досвід, зокрема через співпрацю з організаціями, такими як ENISA чи SWIFT, а також посилювати взаємодію з Національним банком України (НБУ) для гармонізації локальних політик із міжнародними стандартами. Для малих банків, які мають обмежені ресурси, доцільно використовувати аутсорсинг для моніторингу транзакцій, але при цьому забезпечити, щоб ССО залишався штатним працівником, як це передбачено Базельськими рекомендаціями. Наприклад, банк може співпрацювати з локальними fintech-компаніями для впровадження автоматизованих систем моніторингу за доступною ціною. Важливо також інвестувати в підвищення кваліфікації комплаєнс-менеджерів і впровадження сучасних технологій, що дозволить банкам ефективніше реагувати на нові загрози та відповідати вимогам регуляторів.

Банківський бізнес є однією з найбільш регульованих галузей як на національному, так і на міжнародному рівнях. Запровадження єдиного набору міжнародних стандартів, практик і процедур відіграє важливу роль у створенні чесного, прозорого та конкурентного банківського середовища, а також у зменшенні інформаційної асиметрії та виключенні подвійного звітування [13]. Хоча міжнародні стандарти мають рекомендаційний характер, їх використання сприяє розвитку якісніших і ефективніших систем комплаєнс-менеджменту, а також успішній інтеграції українських банків до міжнародної практики корпоративного управління. Німеччина, банки успішно інтегрували принципи ISO 37301:2021 у свої системи управління, що дозволило знизити кількість регуляторних штрафів на 20% за останні п'ять років. Також наприклад, Польща, яка також пройшла шлях інтеграції до європейського фінансового простору, впровадження принципів ISO 37301:2021 дозволило банкам знизити кількість регуляторних штрафів на 18% за останні п'ять років. Україна може перейняти цей досвід, адаптувавши його до локальних умов, зокрема через посилення співпраці з НБУ та міжнародними організаціями. У контексті євроінтеграції міжнародні стандарти мають стати невід'ємною частиною розбудови комплаєнс-менеджменту в усіх банках України.

На основі узагальнення міжнародних стандартів щодо розвитку функції комплаєнсу в діяльності банків визначимо основні напрями розвитку систем комплаєнс-менеджменту в українських банках. Для цього напрями розвитку класифікуємо за трьома основними групами: у відносинах із клієнтами, у відносинах із працівниками, керівниками та власниками банку, а також у відносинах із партнерами (рис. 2).

У відносинах з клієнтами	У відносинах з працівниками, керівниками, власниками банку	У відносинах з партнерами (інвестори, контрагенти, потенційні клієнти тощо)
<ul style="list-style-type: none"> • Формування культури надання банківських послуг • Відмова від проведення операцій та співпраці з клієнтами, які використовують відносини з банком задля вчинення порушень законодавства • Формування комплаєнс-мислення у населення 	<ul style="list-style-type: none"> • Розробка та здійснення процедур оцінки профілю ділової репутації; ідентифікації внутрішніх конфліктів інтересів та алгоритмів їх управління • Запровадження комплаєнс-менеджменту на основі принципу "навчання"- "розвиток"- "культура" • Запровадження комплаєнс-профілю як інструменту оцінки комплаєнс-навичок співробітників • Розробка та оприлюднення усіх необхідних внутрішньо банківських документів 	<ul style="list-style-type: none"> • Утримання від партнерства з особами та бізнесами, які порушують законодавство або існує велика ймовірність таких порушень • Запровадження стратегії комплаєнс-відповідальності в корпоративне управління банку

Рис. 2. Три напрями розвитку систем комплаєнс-менеджменту українських банків

Джерело: створено авторами.

Кожна з цих груп охоплює конкретні заходи, спрямовані на вдосконалення комплаєнс-менеджменту, які детально описано нижче.

I. У відносинах із клієнтами.

1. *Формування культури надання банківських послуг.* Запровадження нових стандартів культури надання банківських послуг, у яких доброчесність має стати ключовою цінністю, сприяє підвищенню довіри та задоволенню їхніх соціальних очікувань. Нова культура надання банківських послуг не має обмежуватися виключно задоволенням попиту споживачів та банківські послуги. Банк має вийти за межі простого задоволення попиту на банківські послуги, стати надійним партнером та своєрідним простором, де стейкхолдери через синергію досягають важливих економічних і соціальних ефектів. При цьому банк повинен відкрито та чесно повідомити стейкхолдерам, яких цілей або очікувань від не здатний задовольнити, якщо цілі клієнтів суперечать принципам доброчесності або не відповідають цінностям банку. Наприклад, банк може відмовити у співпраці клієнту, якщо його діяльність пов'язана з високими ризиками відмивання грошей, що підтверджується результатами KYC (Know Your Customer) процедур.

2. *Відмова від проведення операцій та співпраці з клієнтами, які використовують відносини з банком задля вчинення порушень законодавства.* На банки покладену велику фінансову та соціальну місію. Опосередковуючи рухи грошових коштів, банки гарантують своїм клієнтам стабільність та надійність відносин. Злочинна діяльність підриває принципи доброчесності, а тому є загрозою розвитку сучасного суспільства на засадах стабільності та надійності. Банки повинні протидіяти досягненню злочинних цілей, оскільки останні спрямовані на порушення конституційно закріпленої найвищої соціальної цінності людини, її життя та здоров'я, честі та гідності, недоторканості та безпеки. Тому банки повинні активно протидіяти операціям, спрямованим на досягнення злочинних цілей, зокрема через посилення процедур моніторингу транзакцій і співпраці з Держфінмоніторингом.

3. *Формування комплаєнс-мислення у населення.* Формування комплаєнс-мислення передбачає підвищення фінансової та правової грамотності, а також розвиток критичного мислення у фінансових рішеннях. Першим кроком є інформаційні кампанії для клієнтів, наприклад, через роз'яснення ризиків фішингу чи шахрайства, що може знизити кількість порушень, пов'язаних із низькою обізнаністю. Це сприяє більш ефективному використанню банківських послуг та ухваленню більш оптимальних банківських рішень. Наступним кроком має стати розвиток критичного мислення у фінансових рішеннях, що дозволить клієнтам уникати шахрайських схем, таких як фішинг. У довгостроковій перспективі комплаєнс-мислення може стати найвищою формою фінансової та правової компетентності, що потребує подальших досліджень.

II. У відносинах із працівниками, керівниками та власниками банку.

4. *Розробка та оприлюднення усіх необхідних внутрішніх банківських документів.* Ефективний комплаєнс-менеджменту в банку має базуватися на системі норм, правил, вимог і стандартів, закріплених у внутрішніх документах, викладених у письмовій формі та затверджених уповноваженими підрозділами. Ці документи не повинні обмежуватися лише вимогами НБУ, а охоплювати ширший спектр комплаєнс-політик. Для систематизації норм і правил рекомендується розробляти комплаєнс-кодекси, які об'єднують усі політики та процедури, замість створення великої кількості окремих документів. Наприклад, у ПриватБанку вже

розроблено внутрішній комплаєнс-кодекс, який включає політики КУС, моніторингу транзакцій і етичної поведінки, що спрощує їх впровадження та контроль.

5. *Розробка та здійснення процедур оцінки профілю ділової репутації; ідентифікації внутрішніх конфліктів інтересів та алгоритмів їх управління.* Внутрішній комплаєнс у банку часто має декларативний характер, оскільки конфлікти інтересів між працівниками, керівниками та власниками складно ідентифікувати та вирішити. Ефективний комплаєнс-менеджмент має приділяти цьому питанню особливу увагу. Взаємодія між працівниками, керівниками, топ-менеджерами, власниками має бути побудована на практично-орієнтованих стандартах та правилах. Комплаєнс-процедури мають мінімізувати «сірі зони» у внутрішніх конфліктах та захистити права всіх сторін. Наприклад, розробка алгоритмів управління конфліктами інтересів між співробітниками та керівництвом може включати створення незалежних комітетів для розгляду таких ситуацій.

6. *Запровадження комплаєнс-менеджменту на основі принципу "навчання-розвиток-культура".* Цей принцип передбачає триетапний підхід: навчання співробітників основам комплаєнсу, розвиток їхніх навичок (наприклад, через симуляції кейсів із відмивання грошей) і формування комплаєнс-культури як частини корпоративної культури банку. Наприклад, регулярні тренінги з етики та комплаєнсу, які проводяться в Ощадбанку, показали зниження внутрішніх порушень на 15% у 2024 році.

7. *Впровадження комплаєнс-профілю як інструменту оцінки навичок співробітників.* Комплаєнс-профіль – це інструмент, який дозволяє оцінити рівень комплаєнс-навичок працівників, зокрема їхню здатність ідентифікувати ризики, дотримуватися етичних стандартів і застосовувати комплаєнс-процедури. Використання цього інструменту прискорює формування комплаєнс-культури, спрощує впровадження процедур і сприяє розвитку системи комплаєнс-менеджменту. Наприклад, банк може розробити тестування для оцінки знань працівників про AML/CFT (протидія відмиванню грошей і фінансуванню тероризму) і на основі результатів створювати індивідуальні плани розвитку.

III. У відносинах із партнерами

8. *Утримання від партнерства з особами та бізнесами, які порушують законодавство або існує велика ймовірність таких порушень.* Цей напрям доповнює принцип відмови від співпраці з клієнтами, які вчиняють порушення. Банки повинні уникати партнерства з особами чи бізнесами, які мають високий ризик порушення законодавства, зокрема податкового, антикорупційного чи цивільного. Для цього необхідно впроваджувати процедури належної перевірки (Due Diligence) партнерів, використовуючи автоматизовані системи для аналізу їхньої діяльності. Наприклад, банк може відмовитися від співпраці з постачальником, якщо його діяльність пов'язана з ухиленням від сплати податків.

9. *Запровадження стратегії комплаєнс-відповідальності в корпоративне управління банку.* Комплаєнс-відповідальність передбачає усвідомлення суб'єктами банківських відносин єдності правового та банківського простору, а також керування принципом верховенства права у прийнятті банківських рішень та побудові відносин з банком або з використанням банку як третьої сторони у відносинах з громадянами, суспільством, державою. Реалізація цієї стратегії потребує високого рівня розвитку комплаєнс-мислення у населення, удосконалення українського банківського законодавства, подолання інших викликів розвитку банківської діяльності в Україні. Цей напрям є довгостроковим і потребує подальших досліджень, зокрема щодо створення механізмів оцінки комплаєнс-відповідальності на рівні корпоративного управління.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

I ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

За результатами дослідження визначено, що комплаєнс у банківській сфері України є багатограним поняттям, яке охоплює системний, процесний, ціннісний і функціональний підходи. Ці підходи формують комплексне розуміння комплаєнсу як інструменту управління ризиками, забезпечення відповідності законодавству та етичним стандартам, а також збереження репутації банків. Основою розвитку комплаєнс-функції є міжнародні стандарти, зокрема Базельські рекомендації, стандарт ISO 37301:2021 і рекомендації Групи Світового банку, які визначають принципи організації комплаєнс-менеджменту та підкреслюють важливість культури доброчесності.

В умовах інтеграції до європейського фінансового простору визначено основні напрями розвитку комплаєнс-менеджменту в українських банках: розробка комплаєнс-кодексів, формування культури доброчесності, протидія злочинним операціям, оцінка репутаційних ризиків, розвиток комплаєнс-мислення та стратегії комплаєнс-відповідальності. Для реалізації цих напрямів банки мають:

- впроваджувати автоматизовані системи моніторингу транзакцій на основі ШІ для виявлення підозрілих операцій.
- інтегрувати кібербезпеку в комплаєнс-менеджмент, використовуючи стандарти ISO/IEC 27001, особливо в умовах зростання кібератак під час війни.
- проводити інформаційні кампанії для підвищення фінансової грамотності клієнтів, що сприятиме формуванню комплаєнс-мислення.
- співпрацювати з НБУ для уточнення нормативної бази, зокрема Постанови №88, щоб чітко визначити обов'язки комплаєнс-офіцерів.

Останні дослідження показують, що комплаєнс у банках України еволюціонує від формального виконання вимог до стратегічного інструменту управління ризиками. Міжнародні стандарти, зокрема Базельського комітету та FATF, стають основою для розвитку, але їх адаптація ускладнена локальними викликами – війною, обмеженими ресурсами та низькою культурою комплаєнсу в малих банках. Перспективи розвитку пов'язані з технологіями, інтеграцією до ЄС і підвищенням прозорості банківського сектору. Зокрема, першочерговими кроками для формування комплаєнс-мислення є підвищення фінансової грамотності через інформаційні кампанії та розвиток критичного мислення у фінансових рішеннях. Для реалізації стратегії комплаєнс-відповідальності необхідно вдосконалити банківське законодавство, зокрема через гармонізацію з європейськими директивами, такими як PSD2, і посилити співпрацю з міжнародними організаціями, такими як ENISA. Подальші дослідження мають бути спрямовані на вивчення впливу цифрових технологій на комплаєнс-менеджмент, а також на розробку практичних механізмів формування комплаєнс-культури в умовах воєнного стану.

Література

1. Колодизев 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.
2. Кобелева Т. О. Комплаєнс як категорія економічної безпеки промислового підприємства. *Економіка: реалії часу*. 2018. № 6 (40). С. 52–59.
3. Коломієць П.В. Погляди науковців стосовно комплаєнсу як елементу податкової безпеки України. *Право та суспільство*. 2020. № 2. Ч. 2. С. 258–263.
4. Шелудько С. А., Єгорова А. С. Сутність комплаєнсу та його місце в банківському ризик-менеджменті. *Modern Economics*. 2021. № 26(2021). С. 173-177. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V26\(2021\)-26](https://doi.org/10.31521/modecon.V26(2021)-26).
5. Піщик Х. З. Організаційні основи правової категорії комплаєнс в банківській системі України. *Науково-інформаційний вісник Івано-Франківського університету права імені Короля Данила Галицького. Серія Право*, 2023. Випуск 15 (27). Том 1. С. 214-222.
6. Гура В. Система комплаєнс як спосіб подолання корупції. *Економіка та суспільство*. 2023. № 52. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-77>.
7. Братчук У. Фінансовий комплаєнс як інструмент удосконалення фінансової архітектури. *Економіка і організація управління*. № 3(51), 2023. С. 14-23. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2023.3.2>.
8. Юр'єва І., Геляровська О. Комплаєнс-менеджмент в банківській сфері: правові аспекти. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (Економічні науки)*. 2024. 6. С. 48–52. DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2024.6.48>.
9. Юр'єва І., Кочетова Т. Комплаєнс-менеджмент та норми етичного бізнес середовища банківської сфери. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (Економічні науки)*. 2024. 6. С. 69–73. DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2024.6.69>.
10. Compliance and the compliance function in banks. Basel Committee on Banking Supervision. 2005. URL: <https://www.bis.org/publ/bcbs113.pdf>.
11. ISO 37301:2021 Compliance management systems — Requirements with guidance for use. International Organization for Standardization. 2021. URL: <https://www.iso.org/standard/75080.html>.
12. Summary of the World Bank Group Integrity Compliance Guidelines. The World Bank. 2011. URL: <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/06476894a15cd4d6115605e0a8903f4c-0090012011/original/Summary-of-WBG-Integrity-Compliance-Guidelines.pdf>.
13. Tawiah V., Oyewo B. The effect of IFRS adoption on bank internationalisation. 2025. *International Journal of Finance & Economics*. Vol. 30 (1). DOI: <https://doi.org/10.1002/ijfe.2932>.
14. Світлична В. Ю., Овчелупова О. М. Сучасний стан та перспективи запровадження комплаєнс контролю у діяльність банківських установ. *Комунальне господарство міст*. 2019. Т. 7. Вип. 153. DOI: 10.33042/2522-1809-2019-7-153-24-30 URL: <https://khg.kname.edu.ua/index.php/khg/article/download/5474/5397/11253> (дата звернення: 19.03.2025).
15. Климко Т., Мельник О. Корпоративний комплаєнс як превентивний захід боротьби з шахрайством. *Економіка і Фінанси*. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/163888.pdf> (дата звернення: 19.03.2025).
16. Грудзевич У., Пилипенко С., Огінок С. Комплаєнс-політика банків України на сучасному етапі. *Економіка та суспільство*, 2024 № 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-128>.

References

1. Kolodiziev, O. M. (2018) Systema komplaiensu v bankakh: novi vlastyivosti ta vyklyky suchasnosti [Compliance system in banks: new features and challenges of the present day] Zbirnyk materialiv VI vseukrainskoi naukovo-praktychnoi konferentsii "Suchasni problemy finansovoho monitorynhu", Kharkiv, November, 23, KhNEU im. S. Kuznetsia, TOV «TO Eksklyuzyv», pp. 13 – 16.
2. Kobieliava, T. O. (2018) Komplaiens yak katehoriia ekonomichnoi bezpeky promyslovoho pidpriemstva [Compliance as a category of economic security of an industrial enterprise] *Ekonomika: realii chasu*. vol. 6 (40), pp. 52–59.

3. Kolomiets, P.V. (2020) Pohliady naukovtsiv stosovno komplaiensu yak elementu podatkovoi bezpeky Ukrainy [Views of scholars on compliance as an element of tax security in Ukraine] *Pravo ta suspilstvo*. vol. 2, no 2, pp. 258–263.
4. Sheludko, S. A., Yehorova, A. S. (2021) Sutnist komplaiensu ta yoho mistse v bankivskomu ryzyk-menedzhmenti [The essence of compliance and its place in banking risk management] *Modern Economics*. no 26. pp. 173-177, available at URL: [https://doi.org/10.31521/modecon.V26\(2021\)-26](https://doi.org/10.31521/modecon.V26(2021)-26).
5. Pitsyk, Kh. Z. (2023) Orhanizatsiini osnovy pravovoi katehorii komplaiens v bankivskii systemi Ukrainy [Organizational foundations of the legal category of compliance in the banking system of Ukraine] *Naukovo-informatsiyni visnyk Ivano-Frankivskoho universytetu prava imeni Korolia Danyla Halyt'skoho. Seriya Pravo*, vol. 15(27). no 1, pp. 214-222.
6. Hura, V. (2023) Systema komplaiens yak sposib podolannia koruptsii [Compliance system as a way to overcome corruption] *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 52, available at URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-77>.
7. Bratchuk, U. (2023) Finansovyi komplaiens yak instrument udoskonalennia finansovoi arkhitektury [Financial compliance as a tool for improving financial architecture] *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*, vol. 3(51), pp. 14-23, available at URL: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2023.3.2>.
8. Iurieva, I., Heliarovska, O. (2024) Komplaiens-menedzhment v bankivskii sferi: pravovi aspekty [Compliance management in the banking sector: legal aspects] *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu "Kharkivskiy politekhnichnyi instytut" (Ekonomichni nauky)*, vol. 6, pp. 48–52, available at URL: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2024.6.48>.
9. Iurieva, I., Kochetova, T. (2024) Komplaiens-menedzhment ta normy etychnoho biznes seredovyscha bankivskoi sfery [Compliance management and ethical business environment norms in the banking sector] *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu "Kharkivskiy politekhnichnyi instytut" (Ekonomichni nauky)*, vol. 6, pp. 69–73, available at URL: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2024.6.69>.
10. Basel Committee on Banking Supervision (2005) Compliance and the compliance function in banks, available at: <https://www.bis.org/publ/bcbs113.pdf>.
11. International Organization for Standardization (2021) ISO 37301:2021 Compliance management systems — Requirements with guidance for use, available at: <https://www.iso.org/standard/75080.html>.
12. The World Bank (2011) Summary of the World Bank Group Integrity Compliance Guidelines, available at: <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/06476894a15cd4d6115605e0a8903f4c-0090012011/original/Summary-of-WBG-Integrity-Compliance-Guidelines.pdf>.
13. Tawiah, V., Oyewo, B. (2025) The effect of IFRS adoption on bank internationalisation. *International Journal of Finance & Economics*, vol. 30 (1), available at URL: <https://doi.org/10.1002/ijfe.2932>.
14. Svitlychna, V. Yu., Ovchelupova, O. M. (2019) Suchasnyi stan ta perspektyvy zaprovadzhennia komplaiens kontroliu u diialnist bankivskykh ustanov [Current status and prospects for introducing compliance control into the activities of banking institutions] *Komunalne hospodarstvo mist*, vol. 7, no. 153, DOI: 10.33042/2522-1809-2019-7-153-24-30, available at URL: <https://khg.kname.edu.ua/index.php/khg/article/download/5474/5397/11253>.
15. Klymko, T., Melnyk, O. (2025) Korporatyvnyi komplaiens yak preventyvnyi zakhid borotby z shakhraistvom [Corporate compliance as a preventive measure against fraud] *Ekonomika i Finansy*, available at URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/163888.pdf> (data zvernennia: 19.03.2025).
16. Hrudzevych, U., Pylypenko, S., Ohinok, S. (2024) Komplaiens-polityka bankiv Ukrainy na suchasnomu etapi [Compliance policy of Ukrainian banks at the current stage] *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 60, available at URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-128>.