

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2026-358-44>

УДК 339.9:336.76:005.334:34.096

JEL classification: F23, G32, K22, M42

АНАНЬЄВА Юлія

Державний податковий університет

<https://orcid.org/0000-0003-0481-5787>

ananievauliya22@gmail.com

ФІНАНСОВИЙ КОМПЛАЄНС ЯК СКЛАДОВА ЕФЕКТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ

У статті здійснено комплексне теоретико-методологічне обґрунтування фінансового комплаєнсу як складової ефективної стратегії управління ризиками в міжнародному бізнесі. Актуальність дослідження зумовлена посиленням регуляторної фрагментації світового ринку, ускладненням санкційних режимів, зростанням вимог до протидії відмиванню коштів, антикорупційної доброчесності, податкової прозорості, сталого розвитку та належної перевірки контрагентів у глобальних ланцюгах створення вартості. Розкрито економічну сутність фінансового комплаєнсу як інтегрованої системи управлінських правил, процедур, контрольних дій, інформаційно-аналітичних інструментів і корпоративної культури, спрямованих на забезпечення відповідності фінансових рішень вимогам законодавства, міжнародних стандартів, договірних зобов'язань і етичних норм. Обґрунтовано, що фінансовий комплаєнс у міжнародному бізнесі не може розглядатися лише як формальна функція юридичного контролю, оскільки він безпосередньо впливає на вартість капіталу, доступ до банківського обслуговування, репутаційну стійкість, безперервність зовнішньоекономічних операцій і здатність підприємства запобігати фінансовим втратам. Систематизовано ключові напрями фінансового комплаєнсу: антикорупційний, AML/CFT, санкційний, податковий, валютний, контрактний, ESG-комплаєнс, комплаєнс фінансової звітності та комплаєнс контрагентської належної перевірки. Запропоновано авторський підхід до формування інтегрованої моделі фінансового комплаєнсу, що поєднує стратегічний, ризик-орієнтований, операційний, контрольний, цифровий і звітний контури. Доведено, що ефективність такої моделі залежить від поєднання ризик-апетиту, комплаєнс-культури, належної перевірки контрагентів, внутрішнього контролю, незалежного моніторингу, використання RegTech-рішень і регулярного перегляду політик відповідно до змін міжнародного регуляторного середовища. Отримані результати можуть бути використані у фінансовому менеджменті міжнародних компаній, банківських установ, експортно-орієнтованих підприємств, органів публічних фінансів та у подальших дослідженнях проблем ризик-менеджменту.

Ключові слова: фінансовий комплаєнс, міжнародний бізнес, управління ризиками, AML/CFT, санкційний комплаєнс, податковий комплаєнс, належна перевірка, внутрішній контроль, RegTech.

ANANIEVA Yuliia

State Tax University

FINANCIAL COMPLIANCE AS A COMPONENT OF AN EFFECTIVE RISK MANAGEMENT STRATEGY IN INTERNATIONAL BUSINESS

The article provides a comprehensive theoretical and methodological substantiation of financial compliance as a component of an effective risk management strategy in international business. The relevance of the study is determined by the growing regulatory fragmentation of the global market, the complexity of sanctions regimes, increasing requirements for anti-money laundering, anti-corruption integrity, tax transparency, sustainable development and counterparty due diligence in global value chains. The economic nature of financial compliance is defined as an integrated system of management rules, procedures, control actions, information and analytical tools and corporate culture aimed at ensuring that financial decisions comply with legislation, international standards, contractual obligations and ethical norms. It is substantiated that financial compliance in international business cannot be viewed only as a formal legal control function, since it directly affects the cost of capital, access to banking services, reputational resilience, continuity of foreign economic operations and the company's ability to prevent financial losses. The key areas of financial compliance are systematized: anti-corruption compliance, AML/CFT, sanctions compliance, tax compliance, currency compliance, contractual compliance, ESG compliance, financial reporting compliance and counterparty due diligence compliance. The author proposes an integrated model of financial compliance that combines strategic, risk-oriented, operational, control, digital and reporting components. It is proved that the effectiveness of such a model depends on the combination of risk appetite, compliance culture, counterparty due diligence, internal control, independent monitoring, the use of RegTech solutions and regular review of policies in accordance with changes in the international regulatory environment. The obtained results can be used in the financial management of multinational companies, banking institutions, export-oriented enterprises, public finance bodies and further research on risk management issues.

Keywords: financial compliance, international business, risk management, AML/CFT, sanctions compliance, tax compliance, due diligence, internal control, RegTech.

Стаття надійшла до редакції / Received 03.08.2026

Прийнята до друку / Accepted 03.09.2026

Опубліковано / Published 29.10.2026



This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC-BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

© АНАНЬЄВА Юлія

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ

ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ.

Сучасний міжнародний бізнес функціонує в умовах одночасного впливу фінансової нестабільності, регуляторної мінливості, геополітичної напруженості, цифровізації фінансових операцій та посилення вимог

до прозорості корпоративної поведінки. Для підприємств, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, залучають іноземний капітал, працюють із міжнародними банками, постачальниками, маркетплейсами або інвесторами, питання комплаєнсу вже не є допоміжною юридичною процедурою. Воно перетворюється на одну з ключових передумов фінансової стійкості, ділової репутації, доступу до ринків і безперервності операцій.

У міжнародному середовищі порушення фінансового комплаєнсу може призвести не лише до штрафних санкцій, а й до блокування платежів, розірвання контрактів, втрати банківського обслуговування, неможливості участі у тендерах, зниження інвестиційної привабливості та репутаційної ізоляції. Особливо високими є ризики для компаній, що працюють у кількох юрисдикціях, оскільки вони мають одночасно враховувати національне законодавство, міжнародні стандарти, санкційні списки, вимоги фінансового моніторингу, правила податкової прозорості, норми антикорупційної поведінки, стандарти розкриття інформації та договірні вимоги контрагентів.

Фінансовий комплаєнс у цих умовах постає як інституційний механізм зниження невизначеності. Його призначення полягає не тільки у недопущенні порушень, а й у формуванні передбачуваного середовища прийняття фінансових рішень. Через систему політик, процедур, лімітів, перевірок, моніторингу і звітності комплаєнс забезпечує перехід від реактивного реагування на порушення до превентивного управління ризиками. Такий підхід відповідає логіці сучасного ризик-менеджменту, у якому ризик розглядається не лише як загроза, а і як фактор стратегічного планування, що має бути інтегрований у систему корпоративного управління [1; 2].

Наукова значущість проблеми полягає у потребі уточнення економічного змісту фінансового комплаєнсу, визначення його місця у системі управління ризиками та розроблення методичних підходів до інтеграції комплаєнс-функції у стратегію міжнародного бізнесу. Практична значущість обумовлена тим, що багато підприємств розглядають комплаєнс фрагментарно: як перевірку документів, юридичне погодження договорів або обов'язок перед банком. Такий підхід не дозволяє своєчасно виявляти комплексні ризики, що виникають на перетині фінансів, права, податків, санкцій, репутації та корпоративної етики.

З огляду на це актуальним є теоретичне обґрунтування фінансового комплаєнсу як стратегічної складової ризик-менеджменту міжнародного бізнесу. Йдеться про необхідність формування такої системи, яка поєднує оцінювання комплаєнс-ризиків, належну перевірку контрагентів, контроль фінансових потоків, антикорупційні запобіжники, податкову дисципліну, санкційний моніторинг, прозору звітність і цифрові інструменти контролю. Саме така інтеграція дає змогу підвищити стійкість підприємства до зовнішніх шоків і забезпечити відповідальну участь у міжнародних економічних відносинах.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Теоретичні засади фінансового комплаєнсу формуються на перетині досліджень ризик-менеджменту, корпоративного управління, фінансового моніторингу, антикорупційної політики, міжнародного оподаткування, внутрішнього контролю та сталого розвитку. Важливим методологічним підґрунтям є стандарт ISO 31000:2018, у якому ризик-менеджмент розглядається як сукупність принципів, рамки та процесу, інтегрованих у управління, стратегію, планування, звітність, політики, цінності й культуру організації [1]. Цей підхід дозволяє розглядати комплаєнс не як окрему контрольну дію, а як частину загальної системи управління ризиками.

Спеціалізовану основу комплаєнс-менеджменту становить ISO 37301:2021, який визначає вимоги до систем управління комплаєнсом і надає рекомендації щодо створення, впровадження, оцінювання, підтримання та вдосконалення ефективної системи відповідності [2]. Особливе значення цього стандарту полягає у тому, що він пов'язує комплаєнс із лідерством, відповідальністю керівництва, культурою доброчесності, ризик-орієнтованим плануванням, моніторингом результативності та постійним поліпшенням. Для міжнародного бізнесу це важливо, оскільки формальна наявність політик без належної культури виконання не гарантує зниження ризиків.

Суттєвий внесок у розвиток стратегічного бачення ризик-менеджменту зроблено у концепції COSO Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance, де ризик розглядається у зв'язку зі стратегією, ефективністю діяльності, корпоративним управлінням, інформацією, комунікаціями і звітністю [3]. Для фінансового комплаєнсу ця концепція є важливою тим, що наголошує на необхідності узгодження ризик-апетиту з бізнес-моделлю, операційними процесами та очікуваннями зацікавлених сторін. Отже, комплаєнс не повинен зводитися до заборон, а має допомагати керівництву приймати допустимі та економічно обґрунтовані ризики.

Окремий блок досліджень і нормативних підходів стосується протидії відмиванню коштів, фінансуванню тероризму і розповсюдженню зброї масового знищення. Рекомендації FATF закріплюють ризик-орієнтований підхід як основу фінансового моніторингу, ідентифікації клієнтів, належної перевірки, звітування про підозрілі операції та міжнародної співпраці [4]. Для міжнародних компаній ці положення є важливими не лише у банківському секторі, а і під час перевірки платіжних ланцюгів, бенефіціарної власності, структури контрагентів і походження коштів.

Антикорупційний вимір фінансового комплаєнсу розкривається у документах OECD, зокрема у Конвенції про боротьбу з підкупом іноземних посадових осіб у міжнародних ділових операціях [5]. Вона формує міжнародні очікування щодо криміналізації підкупу іноземних посадових осіб, відповідальності юридичних осіб, прозорості обліку та ефективності контролю. У поєднанні з настановами OECD щодо відповідальної ділової поведінки ці положення розширюють зміст комплаєнсу від фінансової перевірки до належної обачності у всіх ланцюгах постачання [6].

Останніми роками зростає значення європейських підходів до сталого розвитку, корпоративної звітності та due diligence. Директива ЄС 2024/1760 про корпоративну сталу належну перевірку акцентує увагу на відповідальності компаній за виявлення, запобігання, пом'якшення та припинення негативних впливів у власній діяльності, діяльності дочірніх структур і ланцюгах діяльності [7]. Директива ЄС 2022/2464 щодо корпоративної звітності зі сталого розвитку посилює вимоги до розкриття інформації, що має прямий вплив на фінансовий комплаєнс, внутрішній контроль та якість нефінансової звітності [8].

У вітчизняному правовому полі фінансовий комплаєнс пов'язаний із Законом України «Про запобігання корупції», Законом України «Про запобігання та протидію легалізації доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення» і Законом України «Про санкції» [9; 10; 11]. Ці акти формують нормативну базу для антикорупційних програм, фінансового моніторингу, санкційного контролю та відповідального управління ризиками в умовах відкритої економіки.

Наукові публікації з RegTech і цифрового фінансового регулювання підкреслюють, що сучасний комплаєнс дедалі більше залежить від автоматизованого аналізу даних, моніторингу транзакцій, цифрової ідентифікації, алгоритмічних правил контролю та інтеграції правових вимог у бізнес-процеси [12]. Водночас цифровізація не усуває потреби у професійному судженні, адже автоматизовані системи можуть створювати модельні ризики, хибні спрацювання та залежність від якості даних. Отже, ефективний комплаєнс має поєднувати технологічні рішення з управлінською відповідальністю та незалежним контролем.

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ

Попри значну увагу до проблем комплаєнсу, у науковій і практичній площині залишається недостатньо опрацьованим питання його інтеграції саме у стратегію управління ризиками міжнародного бізнесу. Більшість підходів розглядає комплаєнс у вузькому нормативному значенні – як дотримання законодавчих вимог або внутрішніх процедур. Такий підхід є необхідним, але недостатнім, оскільки не розкриває впливу комплаєнсу на фінансову стійкість, стратегічні рішення, структуру міжнародних контрактів і здатність компанії працювати у складному регуляторному середовищі.

Недостатньо систематизованою залишається взаємодія фінансового комплаєнсу з різними видами ризиків: правовими, операційними, податковими, санкційними, репутаційними, валютними, контрагентськими, кредитними та ESG-ризиками. У практиці міжнародних компаній ці ризики часто проявляються одночасно. Наприклад, співпраця з контрагентом із непрозорою структурою власності може містити ризик відмивання коштів, податковий ризик, санкційний ризик, ризик недійсності договору, репутаційний ризик і ризик блокування банківського платежу. Тому фрагментарна перевірка не забезпечує належного рівня захисту.

Потребує подальшого обґрунтування ризик-орієнтована архітектура фінансового комплаєнсу, яка б дозволяла підприємству не лише виявляти порушення, а й оцінювати імовірність, масштаб та фінансові наслідки комплаєнс-ризиків. Зокрема, актуальним є питання формування комплаєнс-карти ризиків, визначення критеріїв суттєвості, встановлення лімітів, ранжування контрагентів, інтеграції комплаєнс-перевірок у бюджетування, казначейство, закупівлі, продажі, інвестиційні рішення та систему управлінської звітності.

Невирішеною залишається також проблема балансу між жорсткістю контролю і гнучкістю міжнародної діяльності. Надмірно формалізований комплаєнс може уповільнювати бізнес-процеси, збільшувати витрати та знижувати конкурентоспроможність. Водночас слабкий комплаєнс створює загрозу штрафів, втрати партнерів, юридичних спорів і фінансових втрат. Тому необхідним є підхід, за якого комплаєнс не блокує розвиток бізнесу, а забезпечує безпечні межі прийняття рішень і підтримує стратегічну адаптивність компанії.

Таким чином, невирішеною частиною загальної проблеми є формування цілісної теоретичної моделі фінансового комплаєнсу як складової стратегії управління ризиками у міжнародному бізнесі. Така модель має поєднувати нормативну відповідність, фінансово-економічну оцінку ризиків, належну перевірку контрагентів, внутрішній контроль, цифровий моніторинг, культуру доброчесності та стратегічну звітність для керівництва.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Мета статті полягає у теоретичному обґрунтуванні фінансового комплаєнсу як складової ефективної стратегії управління ризиками в міжнародному бізнесі та розробленні концептуального підходу до формування інтегрованої комплаєнс-системи суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності. Досягнення

поставленої мети передбачає розв'язання таких наукових завдань: уточнити економічну сутність фінансового комплаєнсу; визначити його місце у системі управління ризиками міжнародного бізнесу; систематизувати основні напрями фінансового комплаєнсу; охарактеризувати інструменти належної перевірки, моніторингу та контролю; обґрунтувати взаємозв'язок комплаєнс-культури і фінансової стійкості; запропонувати інтегровану модель фінансового комплаєнсу, придатну для використання міжнародними та експортно-орієнтованими компаніями.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Фінансовий комплаєнс у міжнародному бізнесі доцільно розглядати як систему управління відповідністю фінансових рішень, операцій, договорів, звітності, платіжних потоків і корпоративної поведінки встановленим вимогам. Його зміст охоплює не лише дотримання законів, а й виконання міжнародних стандартів, внутрішніх політик, етичних кодексів, банківських умов, договірних зобов'язань, вимог інвесторів і очікувань суспільства. У такому розумінні фінансовий комплаєнс є не зовнішнім обмеженням бізнесу, а внутрішньою системою збереження вартості компанії.

На відміну від класичного контролю, який переважно фіксує факт відхилення, комплаєнс має превентивний характер. Він спрямований на запобігання порушенням до моменту їх виникнення. Це досягається через оцінювання ризиків, попередню перевірку контрагентів, погодження нестандартних операцій, моніторинг платежів, контроль конфлікту інтересів, перевірку подарунків і представницьких витрат, аналіз структури власності, контроль санкційних обмежень, документування рішень і навчання персоналу. Таким чином, комплаєнс перетворюється на інструмент управління поведінкою організації.

У міжнародному бізнесі фінансовий комплаєнс виконує щонайменше п'ять функцій. Перша функція – захисна, оскільки він зменшує ймовірність штрафів, судових спорів, блокування платежів і втрати ліцензій. Друга функція – інформаційна, адже комплаєнс забезпечує керівництво даними про рівень ризиків, статус контрагентів, проблемні операції та регуляторні зміни. Третя функція – координаційна, бо він поєднує фінанси, право, бухгалтерський облік, податки, закупівлі, продажі та службу безпеки. Четверта функція – стратегічна, оскільки комплаєнс визначає допустимі межі виходу на нові ринки. П'ята функція – репутаційна, оскільки відповідальна поведінка підвищує довіру банків, інвесторів і партнерів.

Таблиця 1

Основні напрями фінансового комплаєнсу в міжнародному бізнесі

Напрямок комплаєнсу	Зміст контрольних дій	Ризики, що знижуються
AML/CFT-комплаєнс	Ідентифікація клієнтів і бенефіціарів, моніторинг операцій, аналіз походження коштів, повідомлення про підозрілі операції.	Відмивання коштів, фінансування тероризму, блокування платежів, втрата банківських відносин.
Санкційний комплаєнс	Перевірка контрагентів, власників, суден, банків, товарів і маршрутів за санкційними списками та обмеженнями.	Порушення санкцій, штрафи, замороження активів, репутаційні втрати, розірвання контрактів.
Антикорупційний комплаєнс	Політики подарунків, конфлікту інтересів, благодійності, посередників, представницьких витрат і взаємодії з посадовими особами.	Підкуп, незаконний вплив, кримінальна відповідальність, виключення з тендерів, репутаційні втрати.
Податковий комплаєнс	Контроль податкового резидентства, трансфертного ціноутворення, документування операцій і податкової звітності.	Податкові донарахування, подвійне оподаткування, штрафи, спори з податковими органами.
ESG та due diligence	Оцінювання екологічних, соціальних, управлінських і правозахисних ризиків у ланцюгах постачання.	Втрати ринків, претензії інвесторів, порушення вимог сталого розвитку, зниження довіри.

Джерело: систематизовано автором на основі [2; 4; 6; 7; 10].

Ключовим принципом фінансового комплаєнсу є ризик-орієнтованість. Він передбачає, що ресурси контролю мають концентруватися не на однаковій перевірці всіх операцій, а на найбільш суттєвих ризиках. Операції з високоризиковими юрисдикціями, складною структурою власності, посередниками, політично значущими особами, нетиповими платежами, непрозорим походженням коштів або високою часткою готівки потребують посиленої перевірки. Натомість низькоризикові операції можуть обслуговуватися за спрощеними процедурами, що зменшує адміністративний тиск на бізнес.

Ризик-орієнтований підхід передбачає побудову карти комплаєнс-ризиків. Така карта має відображати джерела ризику, можливі події, ймовірність їх настання, потенційний фінансовий вплив, наявні контрольні заходи, залишковий ризик і відповідальних осіб. Для міжнародного бізнесу доцільно виокремлювати ризики за юрисдикціями, видами операцій, групами контрагентів, каналами платежів, товарними категоріями, податковими режимами та характером взаємодії з державними органами. Це дозволяє поєднати комплаєнс із бюджетуванням, плануванням грошових потоків і стратегією виходу на зовнішні ринки.

Особливе місце у фінансовому комплаєнсі посідає належна перевірка контрагентів. Вона має охоплювати встановлення юридичного статусу, реєстраційних даних, структури власності, кінцевих бенефіціарів, ділової репутації, санкційного статусу, судових спорів, податкових ризиків, повноважень підписантів, банківських реквізитів і економічної логіки операції. У міжнародних відносинах формальна наявність договору не є достатньою гарантією безпеки, оскільки ризик може бути пов'язаний із прихованим власником, посередником, кінцевим отримувачем товару, маршрутом доставки або банком-кореспондентом.

Антикорупційний компонент фінансового комплаєнсу має бути інтегрований у фінансові процеси, а не існувати окремо від них. Найвразливішими зонами є платежі посередникам, комісійні винагороди, маркетингові послуги, консультаційні договори, благодійні внески, подарунки, представницькі витрати, спонсорство, участь у державних закупівлях і митне оформлення. Для зниження ризиків потрібні прозорі критерії економічної доцільності платежу, документальне підтвердження наданих послуг, перевірка пов'язаності сторін, ліміти погодження та післяопераційний аудит.

Санкційний комплаєнс набуває особливого значення в умовах геополітичної нестабільності. Його завдання полягає не лише у перевірці прямого контрагента, а й у встановленні фактичного контролю над компанією, кінцевого призначення товарів, маршруту постачання, банків-учасників платежу, транспортних компаній і товарних обмежень. Високий рівень ризику виникає тоді, коли операція формально здійснюється з дозволеною юрисдикцією, але фактично може бути пов'язана з особою або товаром, щодо яких діють обмеження. Тому санкційна перевірка має бути регулярною, а не одноразовою.

Податковий комплаєнс у міжнародному бізнесі охоплює своєчасність і повноту податкової звітності, правильність класифікації операцій, дотримання правил трансфертного ціноутворення, підтвердження ділової мети, уникнення агресивного податкового планування, контроль постійного представництва та управління ризиками подвійного оподаткування. У практичному вимірі податковий комплаєнс повинен бути пов'язаний із контрактною політикою, ціноутворенням, митною вартістю, валютними умовами договорів і структурою міжнародних груп компаній.

Важливим напрямом є комплаєнс фінансової та нефінансової звітності. Міжнародні партнери, банки та інвестори дедалі частіше очікують не лише достовірної фінансової інформації, а й розкриття ризиків сталого розвитку, корпоративного управління, прав людини, екологічного впливу та доброчесності ланцюгів постачання. Це розширює функцію фінансового комплаєнсу від перевірки бухгалтерських даних до забезпечення узгодженості фінансових, управлінських і нефінансових показників [7; 8].

Інтегрована система фінансового комплаєнсу повинна мати чітку організаційну архітектуру. На стратегічному рівні власники та вище керівництво визначають комплаєнс-культуру, ризик-апетит і принципи доброчесності. На управлінському рівні комплаєнс-функція розробляє політики, методики оцінювання ризиків, процедури перевірки, контрольні матриці та навчальні програми. На операційному рівні бізнес-підрозділи виконують процедури, документують рішення і несуть первинну відповідальність за ризики. На контрольному рівні внутрішній аудит перевіряє ефективність системи і надає незалежну оцінку керівництву.

Практична ефективність комплаєнсу залежить від принципу «трьох ліній захисту». Перша лінія – бізнес-підрозділи, які укладають договори, здійснюють платежі, ведуть переговори і безпосередньо контактують із контрагентами. Друга лінія – комплаєнс, ризик-менеджмент, юридична і фінансова функції, які встановлюють правила, консультують і контролюють. Третя лінія – внутрішній аудит, який незалежно оцінює результативність системи. Такий розподіл відповідальності запобігає ситуації, коли комплаєнс сприймається як обов'язок лише одного структурного підрозділу.

Комплаєнс-культура є основою ефективності всієї системи. Навіть досконалі політики не працюють, якщо працівники не розуміють їх економічного змісту або сприймають як формальність. Культура відповідності передбачає, що керівництво демонструє приклад доброчесності, рішення документуються, конфлікти інтересів декларуються, ризикові операції обговорюються відкрито, а повідомлення про можливі порушення не призводять до переслідування працівника. У міжнародному бізнесі це особливо важливо, оскільки культурні відмінності між юрисдикціями можуть по-різному трактувати подарунки, посередництво, неформальні платежі або взаємодію з посадовими особами.

Цифровізація значно змінює інструментарій фінансового комплаєнсу. RegTech-рішення дають змогу автоматизувати перевірку санкційних списків, ідентифікацію бенефіціарів, аналіз транзакцій, виявлення аномалій, моніторинг платежів, збереження доказової бази, формування звітності та контроль виконання політик. Проте цифрові інструменти не повинні підміняти управлінське судження. Система може виявити збіг у санкційному списку або нетипову операцію, але рішення щодо прийнятності ризику, економічної сутності операції та необхідності відмови від співпраці має прийматися уповноваженими особами на основі документованої процедури.

Для українських підприємств, що інтегруються у міжнародні ринки, фінансовий комплаєнс має також адаптаційне значення. Він допомагає наближати внутрішні процедури до очікувань іноземних банків, донорів, інвесторів, партнерів і регуляторів. Наявність комплаєнс-політик, прозорої структури власності, процедур санкційного скринінгу, антикорупційної програми, податкової дисципліни та системи внутрішнього контролю може стати конкурентною перевагою під час залучення фінансування, участі у міжнародних проєктах і укладення довгострокових контрактів.

Таблиця 2

Етапи інтеграції фінансового комплаєнсу у стратегію управління ризиками

Етап	Управлінський зміст	Очікуваний результат
1. Діагностика	Оцінювання бізнес-моделі, юрисдикцій, контрагентів, фінансових потоків і нормативних вимог.	Формування карти комплаєнс-ризиків і визначення критичних зон контролю.
2. Політики	Розроблення кодексу етики, AML, санкційної, антикорупційної, податкової та контрактної політик.	Уніфікація правил поведінки і зменшення простору для неформальних рішень.
3. Вбудовані контролю	Інтеграція перевірок у закупівлі, продажі, платежі, казначейство, бюджетування і звітність.	Попередження порушень до моменту здійснення операції.
4. Моніторинг	Регулярний скринінг контрагентів, аналіз операцій, перегляд лімітів і відстеження змін законодавства.	Своєчасне виявлення нових ризиків і адаптація процедур.
5. Аудит і вдосконалення	Незалежна перевірка ефективності контролів, розслідування інцидентів, коригування політик.	Підвищення зрілості комплаєнс-системи та довіри зацікавлених сторін.

Джерело: розроблено автором.

Запропонована логіка інтеграції свідчить, що фінансовий комплаєнс має бути включений у стратегічний цикл управління. На етапі стратегічного аналізу він визначає допустимість виходу на певний ринок або співпраці з певною групою контрагентів. На етапі планування він впливає на бюджет витрат, вимоги до персоналу, інформаційні системи та структуру договорів. На етапі реалізації він забезпечує контроль платежів, документів і контрагентів. На етапі оцінювання результатів він дає керівництву інформацію про інциденти, залишкові ризики та ефективність контрольного середовища.

Фінансовий комплаєнс також має прямий зв'язок із вартістю капіталу. Компанії з високими комплаєнс-ризиками можуть стикатися з дорожчим банківським фінансуванням, посиленими вимогами до документів, відмовою у відкритті рахунків або обмеженням доступу до міжнародних платіжних систем. Натомість зріла комплаєнс-система підвищує довіру кредиторів та інвесторів, оскільки свідчить про передбачуваність фінансових потоків, прозорість управління і здатність компанії контролювати ризики.

Водночас ефективність фінансового комплаєнсу не може оцінюватися лише кількістю проведених перевірок або наявністю внутрішніх документів. Доцільно використовувати систему індикаторів, яка включає частку контрагентів, що пройшли належну перевірку; кількість виявлених високоризикових операцій; строки комплаєнс-погодження; кількість інцидентів; результати внутрішнього аудиту; обсяг заблокованих або відхилених операцій; рівень навчання персоналу; кількість оновлених політик; рівень автоматизації моніторингу; вплив комплаєнс-ризиків на фінансовий результат.

Отже, фінансовий комплаєнс є не витратним адміністративним блоком, а інвестицією у стабільність міжнародного бізнесу. Його стратегічна цінність полягає у здатності запобігати втратам, підтримувати ділову репутацію, відкривати доступ до фінансування, забезпечувати довіру партнерів і підвищувати якість управлінських рішень. У нестабільному світовому середовищі саме інтеграція комплаєнсу у ризик-менеджмент дозволяє підприємству діяти не лише законно, а й економічно стійко.

Окремого значення набуває питання документування комплаєнс-рішень. У міжнародному бізнесі саме документальна доказовість часто визначає здатність компанії підтвердити добросовісність поведінки перед банком, інвестором, аудитором, регулятором або судом. Документування має охоплювати не лише кінцеве рішення про погодження операції, а й логіку оцінювання ризиків, джерела інформації, результати перевірки бенефіціарів, обґрунтування економічної мети, висновки щодо санкційного статусу, податкові аргументи та перелік запобіжних умов у договорі. Така доказова база знижує ризик суб'єктивного трактування операцій і підвищує захищеність управлінських рішень.

Ефективна комплаєнс-система має також передбачати механізм реагування на інциденти. Виявлення порушення або підозрілої операції не повинно завершуватися лише відмовою від платежу чи повідомленням керівництва. Потрібними є внутрішні розслідування, фіксація причин, оцінювання фінансового впливу, визначення відповідальних осіб, коригування процедур, оновлення навчальних матеріалів і перегляд ризик-профілю контрагента. Саме цикл «виявлення – реагування – навчання – вдосконалення» перетворює комплаєнс із формального контролю на систему організаційного розвитку.

Важливою умовою результативності є пропорційність комплаєнс-заходів. Для міжнародної корпорації та малого експортера не може існувати однаковий набір процедур, оскільки вони мають різні ресурси, обсяг операцій, географію ризиків і структуру відповідальності. Водночас базові елементи мають бути спільними: визначені правила, відповідальна особа, регулярна перевірка контрагентів, санкційний скринінг, контроль платежів, збереження документів і звітність для керівництва. Пропорційність означає адаптацію глибини контролю до рівня ризику, а не відмову від контролю.

Управлінська цінність фінансового комплаєнсу проявляється також у його здатності підтримувати стратегічну селекцію партнерів. Компанія, що має сформовану комплаєнс-політику, здатна швидше

відмовлятися від сумнівних операцій і концентрувати ресурси на співпраці з надійними контрагентами. У довгостроковому періоді це знижує транзакційні витрати, зменшує кількість спорів, підвищує якість грошових потоків і формує репутацію відповідального учасника міжнародного ринку. Тому комплаєнс створює не тільки захисний, а й селекційний ефект.

З позиції публічних фінансів розвиток фінансового комплаєнсу в бізнесі має ширше значення, ніж корпоративна безпека окремої компанії. Добросовісна поведінка платників податків, прозорість бенефіціарної власності, протидія незаконним фінансовим потокам, дотримання санкцій і зменшення корупційних практик сприяють підвищенню якості фінансової системи держави. У цьому сенсі комплаєнс є мостом між приватним ризик-менеджментом і суспільним інтересом, оскільки поєднує мікрорівень управління підприємством із макрорівнем фінансової безпеки.

Методично фінансовий комплаєнс доцільно поєднувати з системою раннього попередження. Для цього підприємство може використовувати індикатори, що сигналізують про підвищення ризику: різку зміну банківських реквізитів контрагента, вимогу оплати на рахунок третьої особи, відсутність логічного зв'язку між країною реєстрації, країною постачання і валютою платежу, завищену комісійну винагороду посередника, небажання розкривати бенефіціарів, негативні повідомлення у відкритих джерелах або невідповідність ціни ринковим умовам. Такі сигнали не завжди означають порушення, але вони мають запускати поглиблену перевірку.

Для міжнародних груп компаній важливо забезпечити єдність комплаєнс-стандартів між материнською компанією, дочірніми структурами, філіями та агентами. Ризик виникає тоді, коли центральний офіс декларує високі стандарти, але локальні підрозділи діють за неформальними правилами країни присутності. Тому внутрішні політики мають бути адаптовані до місцевого законодавства, але не повинні знижувати базовий рівень доброчесності. У договорах із агентами та дистриб'юторами доцільно передбачати комплаєнс-застереження, право на аудит, вимоги до документування витрат і можливість розірвання договору у разі порушення стандартів відповідності.

Значний потенціал має інтеграція комплаєнсу у процес управління договорами. На етапі підготовки контракту необхідно перевіряти не лише ціну, строки та умови оплати, а й валюту платежу, санкційні положення, юрисдикцію спору, умови форс-мажору, гарантії щодо дотримання антикорупційного законодавства, податкові наслідки, правила обміну інформацією та відповідальність за порушення комплаєнс-вимог. Контракт стає не лише комерційним документом, а й інструментом розподілу ризиків між сторонами.

Фінансовий комплаєнс має бути тісно пов'язаний із казначейською функцією. Казначейство контролює платіжний календар, банківські рахунки, валютні операції, кредитні лінії та ліквідність, тому саме на цьому рівні можуть бути своєчасно виявлені нетипові операції. Узгодження комплаєнсу і казначейства дозволяє запобігати платежам на неперевірені рахунки, контролювати призначення платежів, перевіряти банк-кореспондент, оцінювати валютні та санкційні обмеження, а також забезпечувати належну доказову базу для банківського фінансового моніторингу.

Не менш важливим є зв'язок комплаєнсу з управлінням персоналом. Працівники, які приймають фінансові рішення, ведуть переговори, погоджують договори або взаємодіють із державними органами, мають розуміти типові ризикові ситуації. Навчання не повинно обмежуватися формальним ознайомленням з політикою. Ефективними є практичні кейси, моделювання конфлікту інтересів, аналіз прикладів сумнівних платежів, розбір санкційних сценаріїв, тестування знань і регулярне оновлення матеріалів відповідно до змін ринку.

Для оцінювання зрілості фінансового комплаєнсу можна використовувати градацію від базового до інтегрованого рівня. Базовий рівень означає наявність окремих політик і відповідальної особи. Функціональний рівень передбачає регулярну перевірку контрагентів і платежів. Розвинутий рівень характеризується ризик-картою, автоматизованим скринінгом, навчанням і внутрішнім аудитом. Інтегрований рівень означає, що комплаєнс включено у стратегію, бюджетування, інвестиційні рішення, управлінську звітність і систему ключових показників ефективності.

Особливістю фінансового комплаєнсу є те, що його результат часто проявляється у запобігнених подіях. Компанія може не мати штрафів саме тому, що вчасно відмовилася від ризикового контрагента або змінила умови операції. Тому оцінювання ефективності має враховувати не лише фактичні порушення, а й кількість запобіжних рішень, зниження залишкового ризику, швидкість реагування на регуляторні зміни, якість документування та рівень довіри зовнішніх партнерів. Це дозволяє обґрунтувати економічну доцільність витрат на комплаєнс.

Отже, стратегічно орієнтований фінансовий комплаєнс формує середовище, у якому міжнародні фінансові операції здійснюються не хаотично, а за зрозумілими правилами. Він допомагає перетворити регуляторну складність на керований процес, знижує залежність від випадкових рішень, підвищує прозорість відповідальності та забезпечує доказовість добросовісної поведінки компанії. Саме тому комплаєнс має бути розміщений у центрі системи ризик-менеджменту, а не на її периферії.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Узагальнення результатів дослідження дозволяє зробити висновок, що фінансовий комплаєнс є необхідною складовою ефективної стратегії управління ризиками в міжнародному бізнесі. Його економічний зміст виходить за межі формального дотримання законодавства і охоплює систему управлінських процедур, контрольних дій, інформаційно-аналітичних інструментів і корпоративної культури, спрямованих на забезпечення відповідальної, прозорої та фінансово безпечної діяльності підприємства.

Доведено, що в умовах регуляторної фрагментації, санкційного тиску, посилення вимог AML/CFT, антикорупційної доброчесності, податкової прозорості та сталого розвитку фінансовий комплаєнс має розглядатися як інструмент превентивного ризик-менеджменту. Він забезпечує своєчасне виявлення ризикових контрагентів, операцій, юрисдикцій і фінансових потоків, а також створює підстави для прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо допустимості ризику.

Систематизовано ключові напрями фінансового комплаєнсу у міжнародному бізнесі, серед яких AML/CFT, санкційний, антикорупційний, податковий, валютний, контрактний, ESG-комплаєнс, комплаєнс фінансової звітності та належна перевірка контрагентів. Встановлено, що ці напрями мають взаємодіяти в межах єдиної системи, оскільки реальні комплаєнс-ризики найчастіше виникають на перетині кількох регуляторних і фінансових площин.

Запропоновано концептуальну логіку інтегрованої системи фінансового комплаєнсу, яка охоплює регуляторний моніторинг, оцінювання ризиків, належну перевірку контрагентів, вбудовані контролю у фінансові процеси, цифровий моніторинг операцій, незалежний аудит, звітність керівництву та регулярний перегляд політик. Така система дозволяє забезпечити баланс між безпекою операцій і гнучкістю міжнародної діяльності.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробленні методики кількісного оцінювання комплаєнс-ризиків, формуванні системи показників ефективності фінансового комплаєнсу, аналізі впливу RegTech-рішень на якість внутрішнього контролю, а також у дослідженні особливостей впровадження комплаєнс-систем в українських підприємствах, що працюють у міжнародних ланцюгах створення вартості.

Література

1. ISO 31000:2018. Risk management — Guidelines. 2nd ed. Geneva : International Organization for Standardization, 2018. URL: <https://www.iso.org/standard/65694.html>
2. ISO 37301:2021. Compliance management systems — Requirements with guidance for use. Geneva : International Organization for Standardization, 2021. URL: <https://www.iso.org/standard/75080.html>
3. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). Enterprise Risk Management — Integrating with Strategy and Performance. COSO, 2017. URL: <https://www.coso.org/enterprise-risk-management>
4. Financial Action Task Force (FATF). International Standards on Combating Money Laundering and the Financing of Terrorism & Proliferation: The FATF Recommendations. Paris : FATF, 2012 (зі змінами станом на червень 2026 р.). URL: <https://www.fatf-gafi.org/en/publications/Fatfrecommendations/Fatf-recommendations.html>
5. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). Convention on Combating Bribery of Foreign Public Officials in International Business Transactions. Paris : OECD, 1997. OECD/LEGAL/0293. URL: <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0293>
6. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). OECD Due Diligence Guidance for Responsible Business Conduct. Paris : OECD Publishing, 2018. 100 p. DOI: <https://doi.org/10.1787/15f5f4b3-en>
7. Directive (EU) 2024/1760 of the European Parliament and of the Council of 13 June 2024 on corporate sustainability due diligence and amending Directive (EU) 2019/1937 and Regulation (EU) 2023/2859. Official Journal of the European Union. 2024. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2024/1760/oj>
8. Directive (EU) 2022/2464 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 amending Regulation (EU) No 537/2014, Directive 2004/109/EC, Directive 2006/43/EC and Directive 2013/34/EU, as regards corporate sustainability reporting. Official Journal of the European Union. 2022. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2464/oj>
9. Про запобігання корупції : Закон України від 14.10.2014 № 1700-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18>
10. Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення : Закон України від 06.12.2019 № 361-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/361-20>
11. Про санкції : Закон України від 14.08.2014 № 1644-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1644-18>

12. Arner D. W., Barberis J., Buckley R. P. FinTech, RegTech, and the Reconceptualization of Financial Regulation. *Northwestern Journal of International Law & Business*. 2017. Vol. 37, No. 3. P. 371–414. URL: <https://scholarlycommons.law.northwestern.edu/njilb/vol37/iss3/2/>

References

1. International Organization for Standardization. (2018). *ISO 31000:2018. Risk management — Guidelines* (2nd ed.). ISO. <https://www.iso.org/standard/65694.html>
2. International Organization for Standardization. (2021). *ISO 37301:2021. Compliance management systems — Requirements with guidance for use*. ISO. <https://www.iso.org/standard/75080.html>
3. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2017). *Enterprise risk management — Integrating with strategy and performance*. <https://www.coso.org/enterprise-risk-management>
4. Financial Action Task Force (FATF). (2012, updated June 2026). *International standards on combating money laundering and the financing of terrorism & proliferation: The FATF Recommendations*. <https://www.fatf-gafi.org/en/publications/Fatfrecommendations/Fatf-recommendations.html>
5. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (1997). *Convention on combating bribery of foreign public officials in international business transactions* (OECD/LEGAL/0293). <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0293>
6. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2018). *OECD due diligence guidance for responsible business conduct*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/15f5f4b3-en>
7. European Parliament and Council of the European Union. (2024). *Directive (EU) 2024/1760 of 13 June 2024 on corporate sustainability due diligence and amending Directive (EU) 2019/1937 and Regulation (EU) 2023/2859*. Official Journal of the European Union. <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2024/1760/oj>
8. European Parliament and Council of the European Union. (2022). *Directive (EU) 2022/2464 of 14 December 2022 amending Regulation (EU) No 537/2014, Directive 2004/109/EC, Directive 2006/43/EC and Directive 2013/34/EU, as regards corporate sustainability reporting*. Official Journal of the European Union. <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2464/oj>
9. Verkhovna Rada of Ukraine. (2014). *Pro zapobihannia koruptsii: Zakon Ukrainy vid 14.10.2014 No. 1700-VII* [On prevention of corruption: Law of Ukraine of October 14, 2014, No. 1700-VII]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18> (in Ukrainian).
10. Verkhovna Rada of Ukraine. (2019). *Pro zapobihannia ta protydiu lehalizatsii (vidmyvanniu) dokhodiv, oderzhanykh zlochnym shliakom, finansuvanniu teroryzmu ta finansuvanniu rozpovsiudzhennia zbroi masovoho znyshchennia: Zakon Ukrainy vid 06.12.2019 No. 361-IX* [On prevention and counteraction to the legalization (laundering) of proceeds from crime, terrorist financing and financing of the proliferation of weapons of mass destruction: Law of Ukraine of December 6, 2019, No. 361-IX]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/361-20> (in Ukrainian).
11. Verkhovna Rada of Ukraine. (2014). *Pro sanktsii: Zakon Ukrainy vid 14.08.2014 No. 1644-VII* [On sanctions: Law of Ukraine of August 14, 2014, No. 1644-VII]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1644-18> (in Ukrainian).
12. Arner, D. W., Barberis, J., & Buckley, R. P. (2017). FinTech, RegTech, and the reconceptualization of financial regulation. *Northwestern Journal of International Law & Business*, 37(3), 371–414. <https://scholarlycommons.law.northwestern.edu/njilb/vol37/iss3/2/>