

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ В.Н. КАРАЗІНА**

**Каразінський банківський інститут**

Кафедра: **Банківського бізнесу та фінансових технологій**  
Спеціальність: **072 Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок»**  
Освітня програма: **фінансові технології та банківський менеджмент**  
Група: **АФ-21М денна форма навчання**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА**

на тему:

**КОМПЛІЄНС-ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ  
ПОТОКАМИ БАНКУ В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОСТІ  
ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ**

здобувача вищої освіти **Павлова Михайла Костянтиновича**

Кваліфікаційна магістерська робота допущена до захисту рішенням кафедри банківського бізнесу та фінансових технологій  
Протокол № 4 від «25» листопада 2024 р.  
Завідувач кафедри  
**д.е.н., професор**

\_\_\_\_\_ **Г. М. Азаренкова**

Науковий керівник  
**д.е.н., професор**

\_\_\_\_\_ **Г. М. Азаренкова**

# МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Факультет **Каразінський банківський інститут**  
Кафедра **Банківського бізнесу та фінансових технологій**  
Рівень вищої освіти **Другий (магістерський) рівень**  
Спеціальність **072 Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок**  
Освітня програма **Фінансові технології та банківський менеджмент**

## ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри  
банківського бізнесу та фінансових технологій,  
доктор економічних наук, професор

\_\_\_\_\_ Г.М. Азаренкова

“25” вересня \_\_\_\_\_ 2024 року

## ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ МАГІСТЕРСКУ РОБОТУ

Павлова Михайла Костянтиновича

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

1. Тема роботи «КОМПЛАЄНС-ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ ПОТОКАМИ БАНКУ В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОСТІ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ»

керівник роботи д.е.н, проф. Г. М. Азаренкова  
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від “25” вересня 2024 року № 4601-5\_3045

2. Строк подання студентом роботи \_\_\_\_\_ 18 листопада 2024 року \_\_\_\_\_

3. Перелік питань, які потрібно розробити:

У розділі 1: узагальнити підходи до визначення сутності та функцій комплаєнсу банку; визначити інституційні фактори тінізації фінансових потоків банку; з'ясувати міжнародні стандарти організації комплаєнс-контролю фінансових потоків банку.

У розділі 2: виконати аналіз імплементації міжнародних стандартів комплаєнсу до управління фінансовими потоками банку; провести оцінювання фінансових показників банківської діяльності; виконати ідентифікацію публічно значущих осіб як складової комплаєнс контролю фінансових потоків банку.

У розділі 3: розробити методичний підхід до побудови ефективної системи комплаєнс-контролю фінансових потоків банку; розробити методичний інструментарій оцінювання комплаєнс-ризиків фінансового моніторингу банку в умовах турбулентності економіки; розробити практичні рекомендації щодо впровадження транспарентності у банківську діяльність як запорука ефективного управління фінансовими потоками.

#### 4. План роботи

№ з/п	Назва етапів роботи
1	Вибір теми КМР
2	Затвердження плану і завдання КМР
3	Виконання КМР
4	Подача на кафедру КМР для перевірки на наявність записочень з інших документів
5	Проходження процедури допуску до захисту КМР
6	Захист КМР

5. Дата видачі завдання 25 вересня 2024 року

Здобувач



підпис

М. К. Павлов

підпис, прізвище

Керівник роботи

підпис

Г. М. Азаренкова

підпис, прізвище

**РЕФЕРАТ**  
**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ**  
на тему: **«КОМПЛАЄНС-ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ**  
**ПОТОКАМИ БАНКУ**  
**В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОСТІ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ»**  
**Павлова Михайла Костянтиновича**

Кваліфікаційна магістерська робота містить 96 сторінок, 17 таблиць, 14 рисунків, список використаних джерел з 85 найменувань, 1 додаток.

**Об'єктом дослідження** виступає процес управління фінансовими потоками банківської діяльності.

**Предметом дослідження** є теоретико-методичні підходи до формування інтеграції комплаєнс-процедур у систему управління фінансовими потоками банківської діяльності.

**Мета кваліфікаційної магістерської роботи** полягає в узагальненні теоретико-методичних підходів та наданні практичних рекомендацій до інтеграції комплаєнс-процедур у систему управління фінансовими потоками банківської діяльності.

**Завданнями кваліфікаційної магістерської роботи** є: - узагальнити підходи до визначення сутності та функцій комплаєнсу банку; - визначити інституційні фактори тінізації фінансових потоків банку; - з'ясувати міжнародні стандарти організації комплаєнс-контролю фінансових потоків банку; - виконати аналіз імплементації міжнародних стандартів комплаєнсу до управління фінансовими потоками банку; - провести оцінювання фінансових показників банківської діяльності; - виконати ідентифікацію публічно значущих осіб як складової комплаєнс контролю фінансових потоків банку; - розробити методичний підхід до побудови ефективної системи комплаєнс-контролю фінансових потоків банку; - розробити методичний інструментарій оцінювання комплаєнс-ризиків фінансового моніторингу банку в умовах турбулентності економіки; - розробити практичні рекомендації щодо впровадження транспарентності у банківську діяльність як запорука ефективного управління фінансовими потоками.

**За результатами дослідження сформульовані** теоретико-методичні підходи та наданні практичні рекомендації до інтеграції комплаєнс-процедур у систему управління фінансовими потоками банківської діяльності.

**Одержані результати можуть бути використані** для інтеграції комплаєнс-процедур у систему управління фінансовими потоками банківської діяльності як на українському, так і на міжнародному ринках.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** КОМПЛАЄНС, МІЖНАРОДНІ СТАНДАРТИ, ФІНАНСОВІ ПОТОКИ, ФІНАНСОВІ МОНІТОРИНГ, АКТИВИ, ПАСИВИ, ПРИБУТОК

**ABSTRACT**  
**FOR THE QUALIFICATION MASTER'S THESIS**  
on the topic: «**COMPLIANCE APPROACH TO THE MANAGEMENT OF**  
**BANK FINANCIAL FLOWS IN THE CONDITIONS OF ECONOMIC**  
**TURBULENCE IN UKRAINE**»  
by **Mykhailo Pavlov**

The master's qualification work consists of 97 pages, 17 tables, 14 figures, a reference list of 85 sources, and 1 appendice.

**The object of research** is the process of managing financial flows in banking activities.

**The subject of research** is the theoretical and methodological approaches to the integration of compliance procedures into the financial flow management system of banking activities.

The **aim of the qualification master's thesis** is to summarize theoretical and methodological approaches and provide practical recommendations for integrating compliance procedures into the financial flow management system of banking activities.

**The tasks of the qualification master's thesis** are as follows: - summarize approaches to defining the essence and functions of bank compliance; - identify institutional factors contributing to the shadowing of bank financial flows; - analyze international standards for organizing compliance control of bank financial flows; - examine the implementation of international compliance standards in bank financial flow management; - evaluate financial indicators of banking activities; - identify publicly significant persons as part of compliance control for bank financial flows; - develop a methodological approach to creating an effective compliance control system for bank financial flows; - create methodological tools for assessing compliance risks in bank financial monitoring under economic turbulence; - provide practical recommendations for ensuring transparency in banking activities as a basis for effective financial flow management.

**The research outcomes** include formulated theoretical and methodological approaches and provide practical recommendations for integrating compliance procedures into the financial flow management system of banking activities.

**The obtained results** can be used to integrate compliance procedures into the financial flow management system of banking activities in both the Ukrainian and international markets.

**KEYWORDS:** COMPLIANCE, INTERNATIONAL STANDARDS, FINANCIAL FLOWS, FINANCIAL MONITORING, ASSETS, LIABILITIES, PROFIT

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КОМПЛАЄНС ПІДХОДУ ДО УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ ПОТОКАМИ БАНКУ	11
1.1. Підходи до визначення сутності та функцій комплаєнсу банку	11
1.2. Інституційні фактори тінізації фінансових потоків банку	16
1.3. Міжнародні стандарти організації комплаєнс-контролю фінансових потоків банку	23
РОЗДІЛ 2 ОЦІНЮВАННЯ ТА АНАЛІЗ ЗАСТОСУВАННЯ КОМПЛАЄНСУ ДО УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ ПОТОКАМИ	30
2.1. Аналіз імплементації міжнародних стандартів комплаєнсу до управління фінансовими потоками банку	30
2.2. Оцінювання фінансових показників банківської діяльності	39
2.3. Ідентифікація публічно значущих осіб як складова комплаєнс контролю фінансових потоків банку	46
РОЗДІЛ 3 ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ КОМПЛАЄНС ПІДХОДУ ДО УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ ПОТОКАМИ БАНКУ В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОСТІ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ	54
3.1. Методичний підхід до побудови ефективної системи комплаєнс-контролю фінансових потоків банку	54
3.2. Розроблення методичного інструментарію оцінювання комплаєнс-ризиків фінансового моніторингу банку в умовах турбулентності економіки	62
3.3. Впровадження транспарентності у банківську діяльність як запорука ефективного управління фінансовими потоками	69
ВИСНОВКИ .....	77
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	83
ДОДАТКИ	94

## ВСТУП

Економічна нестабільність, посилення конкуренції, зростання фінансових ризиків і викликів, пов'язаних із глобальними кризами, створюють об'єктивні передумови для впровадження в банківському секторі ефективних інструментів контролю та управління ризиками. Комплаєнс-підхід, що фокусується на відповідності діяльності банку законодавчим та етичним стандартам, стає ключовим фактором забезпечення фінансової безпеки та стабільності.

В умовах, коли українські банки змушені адаптуватися до змінного регуляторного середовища, дотримання вимог комплаєнсу є запорукою мінімізації репутаційних, правових та операційних ризиків. Ефективна система комплаєнс-контролю дозволяє не лише виявляти та запобігати фінансовим правопорушенням, таким як відмивання коштів та фінансування тероризму, а й посилювати довіру до банківської системи з боку інвесторів і клієнтів. Дотримання високих стандартів корпоративного управління та прозорості фінансових потоків сприяє підвищенню стабільності банківської діяльності, а також забезпечує здатність швидко реагувати на непередбачувані зовнішні загрози.

Комплаєнс-підхід до управління фінансовими потоками у банківському секторі не лише сприяє дотриманню регуляторних вимог, але й створює додану вартість для банків, формуючи довгострокові стратегії стабільності і стійкості. Це особливо важливо в умовах турбулентної економіки України, де стійкість фінансових інституцій виступає одним із пріоритетів економічної політики та сприяє загальній макроекономічній стабільності.

Теоретико-методичні підходи до формування комплаєнс-підходу до управління фінансовими потоками у банківському секторі знайшли відображення у наукових працях багатьох вчених: Є. І. Базилевич, Л. В.

Мірошниченко, О. В. Соскіна, В. І. Міщенко, А. М. Мороз.

Є. І. Базилевич досліджує вплив зовнішніх факторів на економічну стійкість банківської системи. Його роботи пов'язані з аналізом ризиків та методами їх мінімізації.

Л. В. Мірошниченко розглядає управління комплаєнс-ризиками у банках України, приділяючи увагу вдосконаленню процесів контролю та регулювання фінансових потоків.

О. В. Соскіна займається питаннями управління фінансовою стабільністю банків, його дослідження зосереджені на впровадженні інновацій у фінансовий контроль, що дозволяє забезпечити більшу прозорість операцій.

Наукові праці В. І. Міщенко пов'язані з розробкою підходів до управління ризиками та забезпеченням фінансової стабільності банків в умовах економічної турбулентності.

А. М. Мороз спеціалізується на питаннях дотримання регуляторних вимог та управлінні операційними ризиками, зокрема на дослідженні комплаєнс-функцій у банківському середовищі.

Однак, на сьогодні у фінансово-економічній літературі не вирішеною є проблема інтеграції комплаєнс-процедур у банківську діяльність. Наразі банки стикаються з труднощами інтеграції комплаєнс-процедур у загальну систему управління, оскільки в умовах швидких змін економічного середовища такі процедури часто вимагають адаптації та модернізації.

Таким чином, комплаєнс-підхід є необхідним для підтримки стабільності банківських установ, але вимагає подальшого дослідження і адаптації до умов сучасної економіки України.

Метою кваліфікаційної магістерської роботи є узагальнення теоретико-методичних підходів та надання практичних рекомендацій до інтеграції комплаєнс-процедур у систему управління фінансовими потоками банківської діяльності.

Для досягнення мети у кваліфікаційній магістерській роботі поставлені

та вирішені такі завдання:

- узагальнити підходи до визначення сутності та функцій комплаєнсу банку;
- визначити інституційні фактори тінізації фінансових потоків банку;
- з'ясувати міжнародні стандарти організації комплаєнс-контролю фінансових потоків банку;
- виконати аналіз імплементації міжнародних стандартів комплаєнсу до управління фінансовими потоками банку;
- провести оцінювання фінансових показників банківської діяльності;
- виконати ідентифікацію публічно значущих осіб як складової комплаєнс контролю фінансових потоків банку;
- розробити методичний підхід до побудови ефективної системи комплаєнс-контролю фінансових потоків банку;
- розробити методичний інструментарій оцінювання комплаєнс-ризиків фінансового моніторингу банку в умовах турбулентності економіки;
- розробити практичні рекомендації щодо впровадження транспарентності у банківську діяльність як запорука ефективного управління фінансовими потоками.

Об'єктом дослідження є процес управління фінансовими потоками банківської діяльності.

Предметом дослідження є теоретико-методичні підходи до формування інтеграції комплаєнс-процедур у систему управління фінансовими потоками банківської діяльності.

Методи дослідження. В роботі використано такі наукові методи: аналізу, синтезу, порівняння, узагальнення, індукції та дедукції, фінансового аналізу, моделювання.

Інформаційною базою для написання кваліфікаційної магістерської роботи виступила сучасна фінансово-економічна література, яка містить

необхідний та достатній перелік законодавчих та нормативно-правових актів щодо впровадження комплаєнс-підходів у банківську діяльність, а також монографії, статті у фахових журналах та виданнях, які включені до наукометричних баз. Окрім того, використано аналітичні огляди та дослідження провідних українських та закордонних учених, що стосуються управління фінансовими потоками в умовах економічної турбулентності. У дослідженні проаналізовано фінансову звітність банків України.

Результати кваліфікаційної магістерської роботи були представлені на IV Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасне управління організаціями: концепції, цифрові трансформації, моделі інноваційного розвитку», яка відбулася 20 листопада 2024 року у Харківському національному університеті імені В. Н. Каразіна. Тема доповіді – «Кредитування банків в умовах воєнного стану та поствоєнного відновлення» (автори: G. Azarenkova, K. Oriekhova, T. Verbytska, M. Pavlov) [79].

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що запропоновані у дослідженні теоретичні положення та методичні підходи сприяють поглибленню й розширенню досліджень у сфері банківського комплаєнсу, особливо щодо адаптації міжнародних стандартів контролю для зниження комплаєнс-ризиків. Використання цих положень та інструментарію дозволить підвищити ефективність системи фінансового моніторингу та оптимізувати управління активами й пасивами банківських установ, що є критично важливим для підтримання їхньої стабільності в умовах економічної турбулентності.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КОМПЛАЄНС ПІДХОДУ ДО УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ ПОТОКАМИ БАНКУ

#### 1.1. Підходи до визначення сутності та функцій комплаєнсу банку

Фінансові установи банківського сектору є наріжним каменем економічної системи будь-якої держави, оскільки їхня стійка робота забезпечує підтримку економічних процесів та загальний економічний розвиток країни. Упродовж останніх років вітчизняні банки все більше фокусуються на впровадженні системи комплаєнсу. Це пов'язано з тим, що рівень корпоративної культури кожної установи прямо впливає на її репутацію та довіру з боку клієнтів, партнерів і держави. Комплаєнс, у свою чергу, гарантує професійність надання послуг, їх відповідність стандартам банківської діяльності, а також етичним нормам. Таким чином, для зміцнення довіри клієнтів банкам необхідно створювати надійні комплаєнс-системи, які відповідатимуть як внутрішнім, так і зовнішнім вимогам ведення бізнесу.

Використання категорії «комплаєнс» у вітчизняній фінансовій практиці бере свій початок з приходу на ринок дочірніх компаній західних фінансових установ, для яких ця функція є законодавчо обов'язковою і добре структурованою. В економічній літературі досі не існує єдиного підходу до визначення категорії «комплаєнс».

Термін «комплаєнс» (від англійського *compliance* – згода, відповідність, узгодження, дотримання певних зовнішніх і внутрішніх вимог або норм) фахівці в галузі банківського менеджменту інтерпретують у такий спосіб (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

## Підходи до трактування категорії «комплаєнс»

Автор	Трактування категорії «комплаєнс»
Деревська О.	елемент процесу корпоративного управління в банку та інструмент внутрішнього контролю
Жарій Я.	складова процесу управління комплаєнс-ризиками в поєднанні з контролем за процесом забезпечення фінансової безпеки банку
Ковальчук О.	комплексна система керування ризиком комплаєнс, що дозволяє ідентифікувати даний вид ризику та здійснювати його систематичний моніторинг, забезпечуючи при цьому безперервну діяльність банку та зменшуючи рівень прояву загроз, які носять нефінансовий характер втрат банку
Коляда І.	різновид внутрішнього контролю тобто свого роду процес, тобто сукупність заходів та засобів, направлених на виявлення проблемних ситуацій та моніторинг діяльності банківської установи
Клюско Л.	засвідчує юридично-правову компетенцію банківських службовців
Малихін Д.	здатність діяти у відповідності з інструкціями, правилами, спеціальними вимогами, яка виконується на двох рівнях: перший рівень – відповідність зовнішнім правилам, які зобов'язана виконувати організація в цілому; другий рівень – відповідність вимогам системи внутрішнього контролю, які встановлюються з метою забезпечення виконання зовнішніх вимог
Правдива Л.	законослухняність, етична поведінка та усвідомлене прагнення до відповідності встановленим правилам, стандартам і процедурам
Селезнева М.	принцип ведення бізнесу фінансовою установою у відповідності з застосуванням законодавства, правилами, кодексами та стандартами, що встановлюються компетентними властями, професійними асоціаціями та внутрішніми документами даної фінансової установи
Сівкова К.	безперервний процес нагляду за відповідністю роботи банківських структурних одиниць внутрішнім положенням і зовнішнім стандартам (як національним, так і міжнародним) з метою захисту від комплаєнс-ризиків

Джерело: складено здобувачем на основі наукових матеріалів [2; 3; 5; 6; 7; 8; 12; 14; 15]

У Рекомендаціях Базельського комітету з банківського нагляду «Система внутрішнього контролю в банках: основи організації» поряд з основними цілями виробничо-фінансового та інформаційного контролю в банках акцентується увага на комплаєнс-цілях, які передбачають забезпечення дотримання банком вимог чинних законодавчих і нормативних актів [1].

Згідно з Постановою НБУ № 88 «Про затвердження Положення про організацію системи внутрішнього контролю в банках України та банківських групах», комплаєнс трактується як «дотримання банком законодавчих актів,

ринкових стандартів, а також внутрішніх регламентів та процедур» [11].

Перше офіційне використання терміну «комплаєнс» в Україні відбулося в Постанові НБУ від 28.03.2007 р. № 98 «Методичні рекомендації щодо вдосконалення корпоративного управління в банках України». У ній зазначається, що комплаєнс – це діяльність, спрямована на забезпечення відповідності вимогам законодавства і внутрішніх процедур банку [9].

Аналіз різних підходів до визначення категорії «комплаєнс» дозволяє сформулювати наступне її тлумачення: комплаєнс – це сукупність заходів, спрямованих на приведення діяльності банку у відповідність до вимог чинного законодавства, стандартів і внутрішніх правил. Ці заходи реалізуються за допомогою внутрішнього контролю, забезпечуючи дотримання регламентуючих документів, етичних принципів, збереження ділової репутації банку та його фінансову безпеку.

У сучасних західних фінансово-кредитних установах комплаєнс є не лише проявом законослухняності, але й свідченням високого рівня корпоративної культури та прозорості фінансової звітності. Його впровадження сприяє підвищенню репутації та іміджу банків, зміцнює довіру з боку клієнтів і співробітників, а також підвищує цінність банку для партнерів.

На відміну від цього, в українських кредитно-фінансових установах процес впровадження і функціонування комплаєнсу ще далекий від досконалості. Як зазначає проф. Я. А. Омельчук, «в Україні досі не розроблена єдина ефективна модель комплаєнс-контролю, яка б підходила для всіх банків, незалежно від їх розміру або форми власності. Спроби деяких банків створити систему комплаєнс-контролю часто обмежуються формальним описом функцій у внутрішніх документах, що не гарантує ефективності управління комплаєнс-ризиками» [10, с. 3].

На міжнародному рівні процедури комплаєнс-контролю вже чітко регламентовані. Основним документом у цій сфері є «Комплаєнс і функція комплаєнсу в банках» (2005 р.), розроблений Базельським комітетом з

банківського нагляду [1]. У цьому документі детально описані відповідальність ради директорів і керівництва банку за управління комплаєнс-ризиками, принципи незалежності функції комплаєнсу, взаємодія з внутрішнім аудитом та інші ключові аспекти організації цієї функції.

В табл. 1.2 представлено принципи інституційної організації комплаєнсу згідно вимог Базельського комітету з банківського нагляду.

Функції комплаєнсу зазвичай включають кілька ключових напрямків:

1. **Захист:** забезпечення дотримання вимог законодавства, фінансової безпеки і захисту від шахрайства та інших незаконних дій.
2. **Контроль:** постійний моніторинг відповідності співробітників внутрішнім стандартам і регламентам банку, боротьба з шахрайством, проведення внутрішніх розслідувань.
3. **Репутація:** моніторинг відносин із регуляторами, клієнтами та партнерами, забезпечення прозорості та організація зовнішніх комунікацій.
4. **Етика:** оцінка клієнтів і партнерів з точки зору етичних норм, захист інтересів клієнтів і співробітників, навчання персоналу, впровадження етичних норм.

Необхідність створення ефективної системи комплаєнсу в банківському секторі назріла вже давно, особливо на тлі нестабільної економічної ситуації та непередбачуваних фінансових процесів. Важливо, щоб основи побудови комплаєнс-системи та управління комплаєнс-ризиками були визначені нормативними актами Національного банку України, і таким чином стали обов'язковими для всіх учасників ринку. Виходячи з загальних принципів, кожен банк формує свою власну модель комплаєнсу з урахуванням організаційної структури, специфіки діяльності, розмірів і клієнтської бази. Пріоритети держави та суспільства також відіграють важливу роль у цьому процесі.

В останні роки українські банки значно активізували свої зусилля в напрямку розробки систем комплаєнсу.

Перелік принципів інституційної організації комплаєнсу згідно вимог  
Базельського комітету з банківського нагляду

Принцип	Зміст
Знай свого клієнта (Know Your Customer)	перш ніж здійснювати фінансову операцію банк повинен ідентифікувати та верифікувати клієнта та його контрагента. Така практика створює перешкоди для відмивання грошей, фінансування тероризму та ухилення від оподаткування
Належна добросовісність (Due Diligence)	процедура всебічного дослідження діяльності банку, комплексного аналізу його фінансового стану та репутації на ринку, формування об'єктивного уявлення про об'єкт інвестування, включаючи оцінку інвестиційних ризиків
Кодекс поведінки (Code of Conduct)	кодекс правил, які рекомендуються дотримувати учасникам фінансового ринку з метою захисту прав інвесторів та поліпшення інших аспектів корпоративного менеджменту
Кодекс корпоративної етики (Code of Ethics)	пріоритети діяльності банку, які забезпечуються дотриманням морально-етичних принципів, стандартів поведінки та добросовісним виконанням обов'язків співробітників
Політика протидії легалізації доходів, одержаних незаконним шляхом, і фінансуванню тероризму (Fight against Money Laundering and Terrorist Finan)	перешкоджання проникненню злочинно нажитих доходів з тіньового до легального сектора економіки і упередження фінансування тероризму
Політика боротьби з шахрайством (Anti-Fraud Policy)	протидія корупції та корпоративному шахрайству (розкрадання співробітниками компанії та її контрагентами)
Політика повідомлень про порушення (Whistleblowing Policy)	регламентація порядку і способів повідомлень про службові порушення співробітників банку (з правом на анонімність), а також порядку їх документування та подальших розслідувань
Подарункова політика (Gift Policy)	визначає порядок дій працівників при отриманні подарунків (хабарів) від клієнтів, партнерів, постачальників або при їх даруванні партнерам, клієнтам, співробітникам державних органів тощо
Політика конфіденційності (Privacy Policy)	нерозголошення даних про клієнтів і їх операції і передбачає дотримання стандартів обробки та зберігання персональних даних
Політика, регулююча конфлікт інтересів (Conflict of Interest Management Policy)	етичні стандарти поведінки співробітників при виникненні конфлікту інтересів працівника і компанії; інтересів одного клієнта з іншим тощо. При цьому, інтереси банку завжди мають бути пріоритетними по відношенню до особистих інтересів окремих працівників, а також наголошується на тому, що працівники зобов'язані сприяти виявленню і попередженню випадків виникнення конфлікту інтересів

. Банківські установи, які запровадили ефективні комплаєнс-системи, менше страждають від криз і мають чимало переваг, таких як моніторинг дотримання етичних стандартів співробітниками, контроль управління конфліктами та боротьба з корупцією. Важливою є також оцінка нових продуктів і процесів з точки зору комплаєнс-ризиків.

Запровадження комплаєнс-системи включає чотири основні етапи:

1. Аудит комплаєнс-контролю: виявлення ризикових областей і визначення пріоритетів ризиків.
2. Розробка концепції комплаєнс-системи: формування політик, процедур, контролю, структури управління та навчання співробітників.
3. Впровадження елементів комплаєнсу: навчання співробітників і тестування знань внутрішніх процедур.
4. Контроль системи: перевірка ефективності комплаєнс-системи.

Комплаєнс-ризики, зокрема юридичні санкції, фінансові втрати або репутаційні загрози, завжди супроводжують банківську діяльність. Фактори, що можуть спричинити виникнення таких ризиків, включають неефективний внутрішній контроль, низьку кваліфікацію співробітників, недостатню фінансову дисципліну і відсутність незалежності комплаєнс-підрозділів.

Тому управління комплаєнс-ризиками є необхідним для сталого розвитку банківської установи, а недооцінка цих ризиків може призвести до серйозних наслідків, включно з ліквідацією банку.

## 1.2. Інституційні фактори тінізації фінансових потоків банку

Сучасна економічна структура України, що характеризується домінуванням секторів із низькою доданою вартістю, експортною залежністю від сировини, технологічно відсталою промисловістю та слабким розвитком малого й середнього бізнесу поряд із великим сектором тіньової економіки, не

може забезпечити економічне зростання, залучення інвестицій та соціальний добробут населення. У цих умовах неминучою є необхідність структурних реформ. Все частіше дослідники, беручи до уваги системний характер проблем, звертаються до ідей економічного дирижизму, який пропонує посилення ролі держави у регулюванні економічних процесів.

Водночас головним викликом для реалізації структурних змін є їх фінансове забезпечення, спрямоване на модернізацію та розвиток. Україна потребує значних капіталовкладень у критично важливі сектори економіки, зокрема інфраструктуру, енергоефективність, житлово-комунальне господарство та охорону здоров'я. Відновлення інфраструктури є питанням національної безпеки, оскільки багато об'єктів критично зношені та потребують реконструкції. Промисловий сектор також вимагає модернізації, адже збереження його теперішнього стану може призвести до незворотної деіндустріалізації.

Конкурентоспроможний сектор послуг вимагає значних інвестицій. Для успішного розвитку промислових та інших підприємств держава має створити сприятливе середовище для розвитку бізнесу, зокрема шляхом зменшення адміністративних бар'єрів і спрощення бюрократичних процедур. Держава, визнаючи пріоритетність певних галузей, може сприяти накопиченню фінансових ресурсів підприємствами, надаючи їм преференції, що стимулюватиме їх модернізацію та розширення. Отже, держава має можливість здійснювати як пряме, так і опосередковане фінансування структурних реформ, спрямовуючи фінансові ресурси у пріоритетні сектори.

У наукових колах все частіше використовується термін «фінансовий потік», однак єдиного підходу до його визначення поки не існує (рис. 1.1).

Надалі фінансові потоки розглядатимуться як організовані потоки фінансових ресурсів, що переміщуються як у межах, так і поза межами фінансової системи. Протягом останніх десятиліть міжнародна фінансова система зазнала значних трансформацій, які ускладнили процеси ідентифікації, заморожування і конфіскації доходів, отриманих незаконним

шляхом та становлять так звані тіньові фінансові потоки. Основними чинниками цього явища є доларизація нелегальних ринків, тенденції до послаблення регулювання фінансових операцій, розвиток євроринку та зростання кількості офшорних зон, що забезпечують високий рівень конфіденційності банківських операцій.

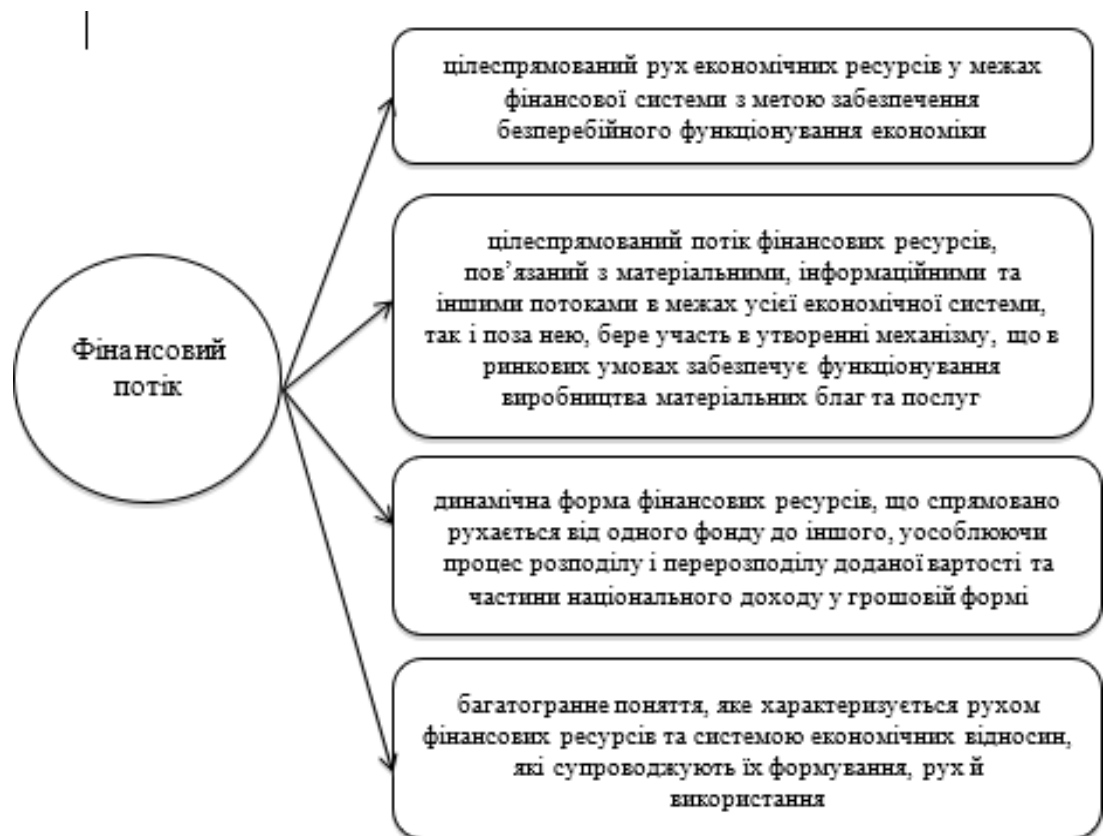


Рис. 1.1. Визначення поняття «фінансовий потік»

Джерело: складено здобувачем на основі наукових матеріалів [14; 25; 113]

Відмивання коштів є процесом, що здійснюється на різних рівнях, від локального до глобального, і має декілька ключових етапів: розміщення, розшарування та інтеграцію.

На етапі розміщення фінансові ресурси інтегруються в легальну фінансову систему шляхом внесення готівкових коштів у фінансові установи або шляхом перетворення на інструменти, такі як перекази чи дорожні чеки.

Основна мета цього етапу – приховати джерело походження коштів від наглядових органів, конвертуючи їх у більш анонімні форми.

Етап розшарування передбачає відокремлення незаконних доходів від їх первісного джерела через складні операції, які ускладнюють відстеження їх походження. Це може включати численні перекази між банківськими рахунками, установами, країнами та через офшорні рахунки, що забезпечує додатковий рівень анонімності і захисту. Даний етап є найбільш глобальним та технологічно складним у процесі відмивання грошей, оскільки включає участь іноземних банків та офшорних структур, що значно ускладнює ідентифікацію кінцевого бенефіціара.

Інтеграція передбачає впровадження «відмитих» коштів у легальну економіку через використання фінансових та комерційних операцій, що надає незаконним доходам легального вигляду. Інтеграція охоплює виготовлення фіктивних накладних, використання іноземних рахунків для забезпечення позик, а також купівлю активів для створення ілюзії законних доходів.

Відмивання коштів та фінансування тероризму є глобальними загрозами, що ставлять під загрозу не лише фінансову стабільність, але й економічну безпеку. Вони порушують цілісність ринків, викривлюють конкуренцію, призводять до неефективного розподілу ресурсів, руйнують довіру населення до фінансових установ і стимулюють розвиток тіньових фінансових потоків.

Тіньова економічна діяльність, яка зростає швидше, ніж офіційна економіка, може негативно впливати на інвестиційний клімат, підвищувати ризики та зменшувати приплив інвестицій. Розширення тіньового сектору обмежує доступ до інвестиційних ресурсів, особливо міжнародних, стимулюючи спекулятивні операції за рахунок розвитку реального виробництва.

Зокрема, у країнах, що розвиваються, виділяються декілька напрямків відмивання коштів: внутрішній, повернутий, вхідний, вихідний та поточний.

Вони відображають різноманіття шляхів руху нелегальних коштів та способів їхньої інтеграції в економіку.

До нелегальних фінансових потоків належать доходи, отримані через ухилення від сплати податків, маніпуляції з трансфертними цінами у зовнішньоекономічних операціях, що є однією з найвагоміших складових цих потоків. Сучасні схеми ускладнюють виявлення незаконних операцій через зміну ключових елементів – учасників, предмету та частоти операцій, що дозволяє приховувати злочинні фінансові потоки (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Типові інструменти відмивання злочинних доходів, використовувані в Україні

Схеми відмивання злочинних фінансових потоків часто включають як фізичних, так і юридичних осіб, хоча основна роль у таких операціях все ж належить юридичним особам. Український фінансовий сектор характеризується певними особливостями, такими як швидкість операцій, широкий міжнародний масштаб угод і висока адаптивність, що сприяє використанню його інструментів у схемах ухилення від податків, мінімізації податкових зобов'язань та легалізації злочинних доходів. До таких інструментів належать операції з так званими «технічними» або «сміттєвими» цінними паперами, що використовуються для зниження податкових зобов'язань і переміщення коштів за межі України.

Вартість «технічних» цінних паперів не забезпечена реальними активами, а їх номінальна вартість може значно перевищувати ринкову. Це дозволяє перепродавати такі папери за завищеними цінами, створюючи фіктивні витрати для підприємств і, таким чином, зменшуючи їхні податкові зобов'язання. Згідно з даними Державної податкової служби України, близько 12% обсягу торгів на фондовому ринку припадає на операції з такими цінними паперами. Використання цих схем не лише призводить до втрат державного бюджету, але й підриває надійність фінансових інститутів та знижує інвестиційну привабливість країни.

Іншим розповсюдженим механізмом тінізації є завищення витрат на закупівлю товарів, робіт і послуг. Дана практика передбачає внесення до фінансових документів недостовірної інформації щодо вартості товарів або послуг, дозволяючи компаніям мінімізувати податок на прибуток. У деяких випадках підставою є товари чи послуги, реальну ринкову вартість яких важко визначити, що дозволяє завищувати ціни для зниження податкових зобов'язань.

Найбільш популярною схемою залишаються фіктивні поставки товарів або виконання робіт. Це дозволяє, без реальних витрат на придбання чи постачання, отримувати вигоду від податкових пільг і створювати видимість легальної діяльності. Продавець і покупець можуть домовитися про укладання угоди без реального товарного обміну, а лише для документального оформлення фіктивних поставок.

Також поширеними є угоди з наданням коштів під виглядом позики або зворотної фінансової допомоги, що надає незаконним фінансовим потокам вигляду звичайних комерційних операцій. Це дозволяє створити видимість законності походження коштів і уникнути додаткових перевірок з боку регулюючих органів, що сприяє тінізації економічних процесів.

Згідно Податкового кодексу сума безповоротної фінансової допомоги, отримана суб'єктом господарювання, включається до доходів, якщо вона не була повернута у звітному періоді. Водночас поворотна фінансова допомога, яка є основою багатьох схем, спрямованих на мінімізацію податкових зобов'язань, не обліковується як дохід при обчисленні податкового об'єкта. Ця форма фінансування широко використовується в практиках «конвертаційних центрів» для переказу коштів між учасниками, і вона не обмежена у часі. Зобов'язання можуть існувати номінально протягом десятиліть, не потребуючи реєстрації чи сплати процентів, а до моменту погашення позики відповідні суб'єкти можуть уже припинити діяльність.

Подібно до схем з використанням «технічних» цінних паперів, права на поворотну фінансову допомогу можуть переходити до інших суб'єктів господарювання, що забезпечує додаткову гнучкість у проведенні фінансових операцій. Поширеним засобом легалізації фінансових ресурсів є також благодійні організації. Шляхом реальних або фіктивних благодійних фондів здійснюється переказ коштів під виглядом громадської підтримки. З огляду на те, що доходи благодійних фондів не підлягають оподаткуванню, їхня діяльність може бути використана для мінімізації податкових зобов'язань та виведення коштів у готівку.

Окрім благодійних схем, активно застосовуються й новітні цифрові інструменти. Більшість провідних українських банків запровадили платіжні системи через мобільні додатки, що, з одного боку, спрощує фінансові операції, але також відкриває можливості для шахрайських схем. Для ефективної протидії відмиванню коштів через електронні гроші потрібен комплексний підхід та чітко регламентовані заходи.

Таким чином, використання цих інструментів створює розвинену систему тінізації фінансових потоків, яка пронизує українську економічну систему, перешкоджаючи її прозорості та ефективності.

### 1.3. Міжнародні стандарти організації комплаєнс-контролю фінансових потоків банку

Перш ніж переходити до аналізу основних міжнародних стандартів комплаєнс-контролю, варто розглянути термінологію, яка є основою даного питання. У 2007 році Національний банк України затвердив «Методичні рекомендації щодо вдосконалення корпоративного управління в банках України», у яких акцентується увага на сутності комплаєнс-ризиків. Це ризик, пов'язаний з юридичними санкціями, фінансовими втратами або зниженням репутації через невиконання банком вимог українського законодавства, нормативно-правових актів, внутрішніх положень і правил, а також стандартів саморегулювальних організацій, які застосовуються до його діяльності [5].

Комплаєнс-контроль часто ототожнюється з комплаєнсом. Однак, на нашу думку, комплаєнс в банківській установі відображає здатність діяти відповідно до законів, правил та регламентованих процедур. Натомість комплаєнс-контроль слід розуміти як безперервний процес нагляду за дотриманням внутрішніх положень і зовнішніх стандартів (як національних, так і міжнародних) у діяльності банківських структур, що має на меті захист від комплаєнс-ризиків [6]. Важливо також зауважити поняття комплаєнс-функції, яке в документі Базельського комітету з питань банківського нагляду «Комплаєнс і комплаєнс-функція в банках» використовується для позначення персоналу, що виконує обов'язки, пов'язані з комплаєнсом, не вимагаючи створення окремої організаційної структури [7].

Незважаючи на відсутність законодавчого врегулювання політики комплаєнсу в українських банках, менеджмент установ останнім часом активно займається розробкою та реалізацією комплаєнс-програм. Спочатку така тенденція спостерігалася серед банків-членів міжнародних банківських груп, які вже мали досвід комплаєнс-контролю. Наразі ж відзначається впровадження комплаєнс-програм і в банках з українським капіталом, що

пояснюється кількома чинниками. По-перше, глобалізація банківського бізнесу зобов'язує українські банки враховувати нормативні документи, ухвалені в інших країнах, зокрема США та Великобританії, де вже на законодавчому рівні запроваджено захист економіки від протиправних дій, таких як корупція, відмивання коштів і ухилення від сплати податків.

По-друге, українському банківському бізнесу необхідно активніше залучати іноземні інвестиції, що сприятиме прискоренню впровадження сучасних банківських технологій, розширенню міжнародного досвіду ведення бізнесу та покращенню якості і асортименту банківських послуг. Інвестори прагнуть бачити в українських банках розвинуту і функціонуючу систему комплаєнс-контролю, яка б забезпечувала їм захист від ризиків втрати майна та ділової репутації.

По-третє, Національний банк України останнім часом зайняв жорстку позицію щодо банків, діяльність яких не відповідає державним і міжнародним стандартам. Наприклад, за I квартал 2018 року НБУ направив до правоохоронних органів інформацію про підозрілі операції клієнтів 21 банку. Ця інформація стосувалася проведення операцій, пов'язаних з виведенням капіталу, легалізацією кримінальних доходів, конвертацією безготівкових коштів у готівку, фіктивним підприємництвом та ухиленням від оподаткування тощо [8].

Зупинимося детальніше на першій із зазначених причин зростання ролі комплаєнс-контролю в українських банках, оскільки вона потребує більш детального розгляду. У зв'язку з тим, що система комплаєнс-контролю в українському банківському секторі на законодавчому рівні залишається нерегульованою, а також через брак методичних вказівок і роз'яснень, співробітники банків, залучені до процесу комплаєнс-контролю, змушені користуватися нормативними актами, розробками та рекомендаціями інших країн. Розглянемо основні з них (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

## Основні міжнародні стандарти організації комплаєнс-контролю

Назва документа	Дата прийняття	Сфера поширення	Сфера регулювання	Відповідальність
«Закон про корупцію кордоном» (FCPA)	5 травня 1977 року	Американські та інші іноземні компанії, чії акції котируються на американських біржах; компанії, які створені відповідно до законодавства США або провадять свою роботу на території США; фізичні особи, які є резидентами США або діють від імені вищезазначених компаній.	Відносини щодо боротьби з корупцією міжнародній діяльності (пропозиція, обіцянка, надання матеріальних нематеріальних благ будь-якому іноземному посадовцю, а також кандидату на політичний пост в політичній партії з метою отримання неправомірної вигоди).	Цивільно-правова і кримінальна відповідальність, заборона на здійснення діяльності в певних галузях, а також на укладання контрактів з органами державної влади США, створення примусовому порядку системи контролю всередині компанії, фінансові втрати, втрати ділової репутації.
Закон США «Про податкові вимоги до іноземних рахунків» (FATCA)	18 березня 2010 року	Резиденти США (фізичні і юридичні особи) та компанії, які контролюються резидентами США. Нині США підписали угоди зі 113 країнами світу.	Відносини щодо передачі іноземними фінансовими установами до податкової служби США інформації стосовно рахунків, які належать резидентам США (фізичним і юридичним особам) та компаніям, які контролюються резидентами США.	Утримання податку за ставкою 30% з певних видів транзитних платежів, що здійснюються на користь або через фінансову установу, яка не виконує вимоги FATCA.
Закон Великобританії «Про хабарництво»	8 квітня 2010 року	Компанії, які ведуть свій бізнес на території Великобританії або мають відношення до неї, асоційовані з ними компанії, а також фізичні особи-громадяни цієї держави.	Відносини щодо боротьби з корупцією під час здійснення міжнародних комерційних угод (пропозиція, дача й зотримання хабаря, а зокрема іноземному посадовцю, а також нежиття заходів для запобігання хабарництву).	Штраф, розмір якого встановлює суд, позбавлення волі строком до 10 років. Відповідальність покладається не лише на хабародавця, але й на компанію, інтереси якої він представляє.
Документ Базельського комітету з питань банківського нагляду «Комплаєнс і комплаєнс-функція в банках»	Квітень 2005 року	Банківські установи, які вирішили запровадити комплаєнс-службу і проводити комплаєнс-контроль.	Відносини, які виникають у банківських установах у зв'язку з здійсненням банківського нагляду та підвищенням якості роботи банківських організацій, роз'яснення принципів комплаєнсу в банках, рекомендації щодо управління комплаєнс-ризиками.	Цей документ має рекомендаційний характер. Вся відповідальність за порушення дій, відповідно до принципів цього документа, покладається на розсуд керівництва банку.

До стандартів комплаєнс-контролю належать закони, правила, кодекси, ухвалені регуляторними органами, різними асоціаціями та організаціями.

Система комплаєнсу бере свій початок зі Сполучених Штатів Америки, а саме з ухвалення у травні 1977 року «Закону про корупцію за кордоном» (Foreign Corrupt Practices Act), що поширюється на американські та іноземні компанії, чий акції котируються на американських біржах; компанії, створені відповідно до законодавства США або що провадять свою діяльність на території Сполучених Штатів; фізичних осіб, які є резидентами США або діють від імені вищезазначених компаній.

Юрисдикція цього Закону поширюється також на діяльність за межами території США. Закон регулює відносини, пов'язані з боротьбою з корупцією в міжнародній діяльності. Відомо, що у 2016 році 27 компаній були оштрафовані за порушення комплаєнс-правил на загальну суму 2,48 млрд доларів США, а у 2017 році – 11 компаній на 1,94 млрд доларів США [9]. Таким чином, українським банкам слід уважно перевіряти діяльність компаній, що звертаються до них, щоб уникнути ризику втрати ділової репутації через співпрацю з установами, що порушили FCPA або мають намір це зробити.

В поле зору комплаєнс-контролю також потрапляє діяльність суб'єктів господарювання, пов'язана з податковою дисципліною. Тут слід згадати Закон США «Про податкові вимоги до іноземних рахунків» (FATCA), ухвалений у 2010 році. Цей Закон має екстериторіальний характер і спрямований проти американських громадян і резидентів, які ухиляються від сплати податків. Отже, США прагне забезпечити контроль над діяльністю та доходами своїх громадян [10].

Ще одним значним міжнародним кроком у боротьбі з корупцією стало прийняття Закону Великобританії «Про хабарництво» у квітні 2010 року, який набрав чинності у 2011 році. Цей закон запроваджує міжнародний підхід до боротьби з корупцією, зокрема в рамках міжнародних комерційних угод. Юрисдикція Закону охоплює компанії, що ведуть бізнес на території Великобританії або мають з нею зв'язок, а також громадян цієї держави. Отже, українські банки повинні ретельно перевіряти історію ведення бізнесу

компаній, з якими мають намір співпрацювати, та репутацію фізичних осіб — їхніх клієнтів. У разі порушення цього Закону може бути конфісковане майно компанії, а на фізичних осіб можуть бути накладені штрафи або навіть позбавлення волі, що, безумовно, призведе до фінансових та репутаційних втрат для банку.

Основним міжнародним стандартом, що регулює комплаєнс-контроль у банках, залишається Документ Базельського комітету з питань банківського нагляду «Комплаєнс і комплаєнс-функція в банках», виданий у 2005 році. У цьому документі окреслені ключові принципи комплаєнсу в банківській діяльності:

- відповідальність ради директорів і виконавчих органів за загальний контроль у ефективному управлінні комплаєнс-ризиками;
- незалежність комплаєнс-функції, що означає наявність офіційного статусу комплаєнс-служби в організації;
- забезпечення необхідних ресурсів для реалізації комплаєнс-контролю;
- співпраця з системою внутрішнього аудиту;
- врахування міжнародних питань;
- аутсорсинг окремих завдань комплаєнс-системи [7].

Базельські рекомендації роз'яснюють обсяг компетенцій комплаєнс-контролю, включаючи відповідність законам і внутрішнім нормативним документам, управління конфліктами інтересів, протидію відмиванню та легалізації доходів, отриманих злочинним шляхом, а також дотримання податкового законодавства. Особливо важливо, що комплаєнс має стати невід'ємною складовою корпоративної культури банку, а не просто окремим підрозділом, відповідальним за комплаєнс-контроль.

Однак Базельські рекомендації наголошують на необхідності здійснення комплаєнс-контролю з урахуванням специфіки та потреб конкретного банку. Це свідчить про те, що не існує єдиного стандартного підходу до реалізації політики комплаєнс-контролю. Документ Базельського комітету залишається

визначальним у цій сфері, його норми мають рекомендаційний характер. Багато керівництв банків не вважають за потрібне створювати комплаєнс-служби, і управління комплаєнс-ризиками здійснюється, зазвичай, на номінальному рівні, без реального впровадження.

Для ефективного управління комплаєнс-ризиками в кожному українському банку необхідно створити службу комплаєнс-контролю, яка виконуватиме функції, зазначені в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

## Функції служби з комплаєнс-контролю

Функція	Зміст функції
Моніторинг законодавчих змін	Відстежувати всі зміни в законодавчих нормативних документах, контролювати відповідність внутрішньобанківських положень чинному законодавству.
Протидія шахрайству	Попереджувати будь-які дії, пов'язані з внутрішнім та зовнішнім шахрайством, протидіяти легалізації (відмиванню) доходів, отриманих злочинним шляхом, а також фінансуванню тероризму.
Протидія корупції	Зменшувати корупційні ризики, забезпечувати дотримання вимог антикорупційного законодавства, формувати у працівників банку нетерпимість до корупції.
Моніторинг виконання податкового законодавства	Перевіряти клієнтів банку щодо дотримання ними податкового законодавства.
Протидія конфліктам інтересів	Запобігати виникненню конфліктів інтересів у банку, а також сприяти їх врегулюванню.
Дотримання політики інформаційної безпеки.	Не допускати витоку інсайдерської інформації та інформації, яка є банківською таємницею.
Консультація персоналу банку	Здійснювати консультування підрозділів банку з питань застосування нормативних документів, проводити тренінги для співробітників щодо дотримання політики комплаєнсу.

Недооцінка розробки ефективної системи комплаєнс-контролю може призвести до серйозних негативних наслідків, які вплинуть на фінансову

стабільність банку, його ділову репутацію та конкурентоспроможність. До таких наслідків відносять втягнення банку в незаконну діяльність клієнтів, накладення санкцій з боку правоохоронних органів або іноземних установ, припинення кореспондентських відносин, а також відкликання ліцензії.

Таким чином, спираючись на міжнародний досвід, можна виділити ключові переваги запровадження системи комплаєнс-контролю в банках:

- своєчасна ідентифікація комплаєнс-ризиків та їхнє попередження;
- контроль та прозорість у взаємодії банку з клієнтами;
- запровадження механізму інформування про порушення працівниками законодавства та внутрішніх процедур;
- швидке та ефективне врегулювання конфліктів інтересів;
- створення системи контролю за новими нормативними вимогами та відповідністю діяльності банку.

Розглянувши та проаналізувавши міжнародні практики організації комплаєнс-контролю, можна зробити такі висновки:

1. необхідно забезпечити вітчизняні банки базовою методологічною та законодавчою основою для контролю за цим процесом на державному рівні;
2. слід розробити власний чітко визначений механізм забезпечення комплаєнс-контролю з урахуванням міжнародного досвіду;
3. потрібно впровадити комплаєнс-культуру в загальну корпоративну культуру банку.

Такі дії менеджменту банків, на нашу думку, сприятимуть відповідності роботи установи законодавчим вимогам, запобігатимуть ризикам і покращать систему економічної безпеки банку та банківської системи в цілому.

## РОЗДІЛ 2

### ОЦІНЮВАННЯ ТА АНАЛІЗ ЗАСТОСУВАННЯ КОМПЛАЄНСУ ДО УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ ПОТОКАМИ БАНКУ

#### 2.1. Аналіз імплементації міжнародних стандартів комплаєнсу до управління фінансовими потоками банку

Зростаючий вплив глобалізації та ускладнення вимог міжнародних фінансових організацій підкреслюють актуальність для українських банків дотримуватися міжнародних стандартів у всіх аспектах своєї діяльності, включно з забезпеченням комплаєнсу. Головною перешкодою у впровадженні кращих світових практик є брак універсальних показників, які б дозволили оцінити, чи дійсно внутрішні нормативні документи з комплаєнсу, попри численні регуляторні настанови, здатні зменшити ймовірність і кількість порушень [1, с. 599]. Комбінація інформаційних прогалин, спотворених цінностей і практичних труднощів пояснює, чому комплаєнс-програми часто містять опис бажаного стану дотримання норм, але не перевірені механізми досягнення повної відповідності цим нормам.

По-перше, важливу роль відіграє той факт, що державний і приватний контроль за своєю суттю зосереджений на виявленій поведінці, а не на запобіганні потенційним порушенням. Заходи комплаєнсу можуть не стати запорукою довіри з боку НБУ, якщо вони насправді не здатні запобігти неприйнятній поведінці, незалежно від того, наскільки обґрунтованими вони є. У США навіть приватні особи можуть подавати позови щодо неналежно вжитих комплаєнс-заходів [2, с. 836-837]. Іншими словами, спроби правозастосування часто страждають від упередженості: негативні результати чи незаконна поведінка викликають реакцію, тоді як позитивні результати та законна діяльність залишаються непоміченими. Насправді корпорації з

ефективними комплаєнс-програмами можуть бути піддані більшому ризику звинувачень у невідповідності, адже дійсно дієві програми виявляють слабкі місця, якими можуть скористатися регулятори, юристи-позивачі та журналісти-розслідувачі.

По-друге, банки мають обмежені можливості заздалегідь визначити, які саме комплаєнс-заходи можуть запобігти порушенням. При цьому збір інформації про ефективність може створювати зовнішні ризики, пов'язані з можливим розголошенням даних про тестування на відповідність вимогам. Значні кошти можуть бути витрачені на підтвердження комплаєнс-програми, яка виявиться неефективною. Серйозні зусилля з аналізу дієвості вимагають перевірки поведінки співробітників на предмет порушень, що може викликати недовіру та занепокоєння серед тих, кого перевіряють. В результаті більшість комплаєнс-офіцерів віддає перевагу акценту на навчанні базових юридичних та етичних зобов'язань, зосереджуючи увагу на фактах розслідування внутрішніх скарг і коригуючи навчальні програми, щоб усунути прогалини в обізнаності щодо норм, які найчастіше порушуються згідно з отриманими повідомленнями.

По-третє, наявність удаваного, "косметичного" стану комплаєнсу може бути наслідком браку аргументації на його користь. У той час, як компанії реального сектора можуть розраховувати на приріст продажів або зростання акцій завдяки дотриманню норм, банки не можуть похвалитися фінансовими результатами від справжньої відповідності вимогам: законна поведінка буде практично непомітною, а незаконна завдає лише збитків у вигляді штрафів і санкцій. Серйозні проблеми як теоретичного, так і практичного характеру можуть виникати під час адаптації внутрішніх стандартів комплаєнсу до міжнародних вимог, незалежно від правових норм, що по-різному регулюють однакові питання в різних юрисдикціях. Доцільно розглянути найбільш поширені приклади таких ситуацій і проаналізувати можливі варіанти усунення протиріч, які пропонуються іноземними правниками.

Першою типовою ситуацією, що ілюструє розбіжності між

очікуваннями банку від імплементації закордонного досвіду та національними правовими стандартами, є впровадження паралельно з офіційною так званої матричної організаційної структури, що відрізняється від тієї, яка визначена законодавством, нормативно-правовими актами регулятора (у випадку України – НБУ) та статутними документами банку [3, с. 696]. Ця форма організації управління широко застосовується в банківських установах завдяки своїй еластичності та продуктивності. Вона полягає у запровадженні додаткових ліній підвітності (зазвичай, у формі ділових, а не формальних зв'язків), мета яких – забезпечити пряме підпорядкування співробітників одного підрозділу керівнику іншого, або навіть встановлення міжбанківської ієрархії (коли установи належать до однієї банківської групи). Як наслідок, ухвалення щоденних рішень щодо діяльності певної структурної одиниці насправді здійснюється в центрах, які розташовані поза формальними органами управління [4, с. 14-17]. Подібні ситуації не є рідкістю: більшість сучасних банків, особливо транснаціональних, функціонують за принципом подвійної лінії підпорядкування співробітників, що явно суперечить вимогам національного права.

В цілому українське законодавство не містить заборони чи обмежень щодо будь-яких форм організаційної структури: частина третя ст. 64 Господарського кодексу надає будь-якому підприємству право самостійно визначати свою організаційну структуру [5, ст. 64]. Це також підтверджується положеннями Закону України «Про акціонерні товариства», відповідно до якого структура управління визначається в статуті [6, ст. 4, 15], а її зміна вільно допускається рішенням загальних зборів акціонерів [6, ст. 39]. Профільний закон лише уточнює, що в банках визначення та зміни до організаційної структури вносить Рада [7, ст. 39]. Проте, усталення матричної організації в банку може призвести до практичних ускладнень, зокрема до потенційних або реальних порушень нормативних вимог. Це може проявлятися в таких аспектах:

- втрата відповідності трудовому законодавству (наприклад,

службове підпорядкування, розподіл робочого часу, черговість відпусток і відряджень, оплата праці та преміювання);

- втрата відповідності податковому законодавству (зокрема, облік авансових платежів, проведення трансфертних розрахунків, нарахування та виплата заробітної плати та інших виплат);

- втрата регуляторної відповідності (в першу чергу, шляхом викривлення бізнес-моделі та бізнес-плану через їх побудову без урахування реальних виробничих зв'язків і ресурсів).

Важливо підкреслити, що подібні джерела порушень вимог до належної системи корпоративного управління в банку суперечать чинному законодавству та нормативним вимогам НБУ і можуть призвести до втрати банківської ліцензії, адже створюють хибне уявлення про дійсну бізнес-модель банківської установи. Міжнародні стандарти комплаєнсу не пропонують готового рішення для розв'язання такого комплаєнс-конфлікту, проте компромісом є широко застосовувана практика використання «подвійної ієрархії» (табл. 2.1).

З точки зору предметного охоплення комплаєнс-нормами, кодекси Ощадбанку та Укрексімбанку є найбільш вичерпними, тоді як документи двох інших установ мають у два рази меншу сферу застосування. Слід зазначити, що єдиним питанням, яке отримало всебічну увагу, є регулювання поведінки з подарунками, зокрема їх дарування та приймання. Значна кількість норм також охоплює етичні аспекти взаємин з клієнтами, партнерами та конкурентами, запобігання конфліктам інтересів, культуру управління ризиками, відповідальне використання банківського майна та обробку конфіденційних даних.

Внутрішні документи Ощадбанку та Укрексімбанку додатково регулюють особисте життя співробітників, встановлюючи вимоги до корпоративного стилю одягу та косметики, обмежуючи публічні прояви участі в суспільно-політичному та релігійному житті, а також визначаючи правила поведінки в соціальних мережах.

Таблиця 2.1

Внутрішній нормативний документ з комплаєнс-системою банків України  
з державною часткою

Ознаки порівняння	Назва банку			
	ПриватБанк	Ощадбанк	Укрексім- банк	Укргазбанк
Назва та рік видання чинного документу	Кодекс поведінки (етики), 2022	Кодекс поведінки (етики), 2021	Кодекс поведінки (етики), 2022	Кодекс поведінки (етики), 2019
Ступінь структурування та ідентифікації положень	висока	висока	висока	висока
Урахування міжнародних засад	так	так	так	
Сфера застосування:				
Відносини з:		так		
- акціонерами	так	так	так	
- клієнтами	так	так	так	
- партнерами	так	так	так	
- конкурентами	так	так	так	
- органами влади		так	так	
- ЗМІ		так		
Конфлікт інтересів	так	так	так	
Управління ризиками		так	так	так
Захист прав споживачів			так	так
Майно банку	так		так	так
Корупція			так	так
Фінансовий моніторинг		так	так	
Конфіденційність		так	так	так
Подарунки	так	так	так	так
Етикет і зовнішній вигляд		так	так	
Соціальні мережі		так		
Громадське життя		так	так	
Екологія				так
Порядок відповідальності за порушення вимог	не розкрито	детально описано	не розкрито	не розкрито

Усі кодекси зазначають ступінь відповідальності за неприйнятну поведінку (зазвичай у вигляді дисциплінарного покарання), проте процедурні питання реалізації механізму встановлення обставин, доведення вини та обрання покарання деталізовані лише в документі Ощадбанку. Наступним етапом є аналогічне дослідження внутрішніх кодексів поведінки банків з іноземним капіталом (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Внутрішній нормативний документ з комплаєнс-системою банків України  
з іноземним капіталом

Ознаки порівняння	Назва банку					
	Райффайзен Банк	Укрсиббанк	ОТП Банк	Сенс Банк	Креді Агріколь Банк	Кредо-банк
Назва та рік видання чинного документу	Кодекс корпоративної поведінки, 2023	Кодекс поведінки, 2021	Кодекс етики, 2022	Кодекс корпоративної етики, 2021	Кодекс поведінки, 2022	Кодекс етики, 2022
Ступінь структурування та ідентифікації положень	високий	низький	серед-ній	низький	середній	високий
Урахування міжнародних засад		так	так			
Сфера застосування:						
Відносини з:						
- акціонерами	так					
- клієнтами	так	так	так	так	так	так
- партнерами	так <sup>1</sup>			так	так	так
- конкурентами	так	так	так	так	так	так
- органами влади	так				так	
- ЗМІ		так				
Конфлікт інтересів	так	так	так		так	
Управління ризиками		так	так	так		так
Захист прав споживачів	так	так	так	так	так	так
Майно банку	так			так	так	так

Ознаки порівняння	Назва банку					
	Райффайзен Банк	Укрсиббанк	ОТП Банк	Сенс Банк	Креді Агріколь Банк	Кредо-банк
Корупція	так	так	так	так	так	так
Фінансовий моніторинг	так	так	так		так	так
Конфіденційність	так	так	так	так	так	так
Подарунки	так		так	так	так	так
Етикет і зовнішній вигляд						
Соціальні мережі	так		так		так	
Громадське життя			так		так	
Екологія	так	так			так	
Порядок відповідальності за порушення вимог	не розкрито	не розкрито	не розкрито	не розкрито	не розкрито	не розкрито

Джерело: складено на підставі внутрішніх документів банків

У жодному з проаналізованих кодексів не виявлено вимог до зовнішнього вигляду працівників. Більш того, в окремих документах виділено цілих розділів, присвячених протидії дискримінації та питанням гендерної, расової і релігійної рівності. Не міститься й детального викладення ні міри покарання, ні механізму притягнення до відповідальності за порушення норм комплаєнсу: документи обмежуються лише описом процедури анонімного повідомлення про факти неприйнятної поведінки. Отже, доцільно дослідити особливості внутрішніх комплаєнс-документів банків із приватним українським капіталом (табл. 2.3).

Як видно з табл. 2.3 представлено основи внутрішніх комплаєнс-документів банків з українським капіталом. На противагу іноземним банківським групам, кодекси вітчизняних банків, як правило, відрізняються високим ступенем структурованості та дещо ширшим визнанням міжнародних стандартів. Водночас змістовне наповнення суттєво варіюється за обсягом і спрямуванням: у фокусі залишаються вимоги щодо взаємодії з клієнтами, партнерами та конкурентами, культура ризик-менеджменту, антикорупційна діяльність.

Таблиця 2.3

Внутрішній нормативний документ з комплаєнс-системою банків України  
з приватним капіталом

Ознаки порівняння	Назва банку					
	ПУМБ	Універсал Банк	Південний	ТАС комбанк	А-Банк	
Назва та рік видання чинного документу	Кодекс корпоративної етики, 2022	Кодекс поведінки (етики), 2022	Кодекс етики, 2020	Кодекс поведінки (етики), 2021	Кодекс корпоративної етики та поведінки, 2021	
Ступінь структурування та ідентифікації положень	висока	висока	висока	висока	середня	
Урахування міжнародних засад	так	так		так		
Сфери застосування:	Відносини з: - акціонерами	так		так	так	так
	- клієнтами	так	так	так	так	так
	- партнерами	так	так	так	так	так
	- конкурентами	так	так	так	так	так
	- органами влади			так	так	так
	- ЗМІ				так	так
	Конфлікт інтересів			так		так
	Управління ризиками	так	так	так	так	так
	Захист прав споживачів		так			
	Майно банку			так		так
	Корупція	так	так	так		так
	Фінансовий моніторинг		так	так		так
	Конфіденційність		так	так	так	так
	Подарунки		так	так		так
	Етикет і зовнішній вигляд	так		так	так	так
Соціальні мережі			так			
Громадське життя	так		так			
Екологія						
Порядок відповідальності за порушення вимог	детально описано	не розкрито	не розкрито	не розкрито	не розкрито	

Джерело: складено на підставі внутрішніх документів вказаних банків.

Помітною рисою є значна розлогість розділів, присвячених корпоративному дрес-коду, боротьбі зі шкідливими звичками та збереженню банківської таємниці. Проте, критично мало уваги приділено питанням екології та співпраці зі ЗМІ. Так само, як і в попередніх документах, кодекси українських банків обходять питання порядку застосування заходів впливу до порушників етичних норм. Підсумовуючи результати аналізу, можна зазначити, що спільною рисою розглянутих актів локального права є акцент на:

- взаємовідносинах із клієнтами та конкурентами;
- дотриманні принципів конфіденційності інформації;
- організації співпраці з партнерами, постачальниками та агентами;
- підтримці високої культури управління ризиками;
- попередженні проявів корупції, зловживання службовим становищем, хабарництва, з особливою увагою до дарування та отримання подарунків.

Основні відмінності між документами, що розроблені банками різних класифікацій, виявляються у ступені структурованості та ідентифікації окремих положень. Це включає діаметрально протилежні підходи до внутрішньої організації кодексів — від класичних нормативних актів до ілюстрованих брошур — а також у встановленні додаткових вимог до поведінки в різних аспектах професійного та особистого життя співробітників:

- Державні банки зосереджують увагу на уникненні конфліктів інтересів та відповідальному використанні службового майна;
- Банки з іноземним капіталом акцентують на захисті прав споживачів та дотриманні вимог фінансового моніторингу;
- Приватні українські банки – на формуванні відносин із власними акціонерами та дотриманні корпоративного стилю у зовнішньому вигляді працівників.

Отже, проведене дослідження виявило наявність трьох моделей дифузії міжнародних стандартів комплаєнсу в локальному праві українських банків, які залежать від приналежності проаналізованих установ до групи державних, іноземних або приватних. Державні банки зосереджують увагу на уникненні конфліктів інтересів і відповідальному використанні службового майна; банки з іноземним капіталом – на захисті прав споживачів і дотриманні вимог фінансового

моніторингу; а приватні українські банки – на формуванні відносин з акціонерами та дотриманні корпоративного стилю у зовнішньому вигляді працівників. Спільною рисою моделей є акцент на взаємовідносинах із клієнтами та конкурентами, належному поводженні з конфіденційною інформацією, організації співпраці з партнерами, постачальниками та агентами, підтримці високої культури управління ризиками, а також запобіганні будь-яким проявам корупції, зловживання службовим становищем, хабарництва, приділяючи увагу питанням дарування та отримання подарунків.

## 2.2. Оцінювання фінансових показників банківської діяльності

Фінансова стабільність банківської системи є визначальним фактором забезпечення стійкого економічного зростання країни. Оцінювання фінансових показників банківської діяльності надає можливість об'єктивно визначити рівень надійності, стійкості та ефективності функціонування банківських установ. В умовах сучасної економіки, що характеризується впливом глобальних кризових явищ та зовнішніх ризиків, моніторинг показників прибутковості, ліквідності, капіталізації та платоспроможності банків набуває критичного значення. Аналіз зазначених аспектів сприяє не лише оцінці фінансової стійкості окремих банків, але й дозволяє виявляти та прогнозувати основні тенденції розвитку банківської сфери в цілому.

Аналіз динаміки кількості діючих банків в Україні за останні п'ять років (рис. 2.1) показує чітку тенденцію до зменшення їхньої кількості. Найбільший спад спостерігався у 2018 році, коли кількість банків зменшилася на 5. Надалі, щорічно, ця цифра знижувалася на 2 банки. Що стосується банків з іноземним капіталом, їх кількість залишалася стабільною у 2020 та 2021 роках на рівні 33 банків. У 2018 році їх стало менше на один, а у 2019 році – на два банки. Водночас кількість банків з 100% іноземним капіталом залишилася незмінною протягом усього аналізованого періоду, становлячи 23 банки.

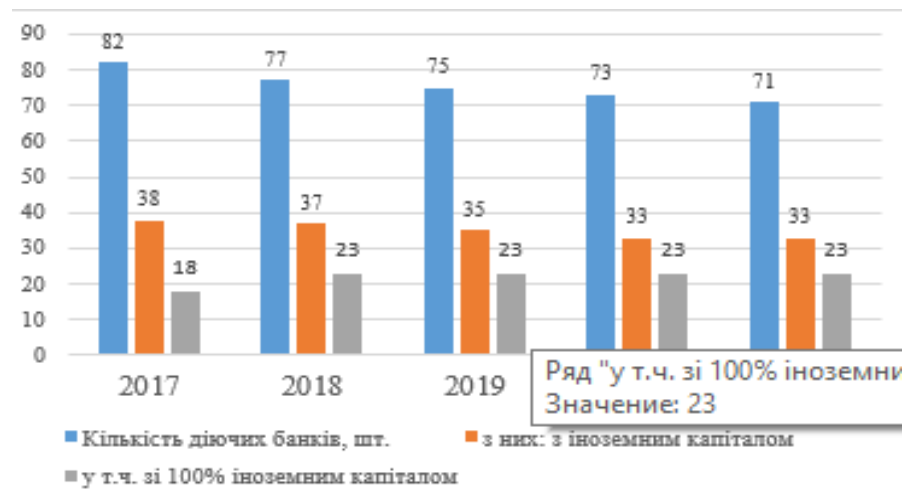


Рис. 2.1. Кількість діючих банків в Україні, шт.

Розглянемо структуру доходів банківської системи України за останні п'ять років (рис. 2.2). Згідно з даними, представленими на рисунку 2, найбільшу частку у структурі доходів банківської системи України займають процентні доходи. Найвищий показник зафіксовано у 2017 році, коли вони становили 69,65% від загальних доходів. У 2019 році відбулося незначне зменшення на 5,91 в.п., а у 2020 році – на 3,86 в.п.



Рис. 2.2. Структура доходів банківської системи України, %

Структуру витрат банківської системи України за 2017-2021 роки також представлено на рис. 2.3. Як видно, ситуація схожа на доходи: найбільша частка витрат припадає на процентні витрати. Найвищий показник зафіксовано у 2019 році – 40,09%. Загалом, протягом аналізованого періоду процентні витрати мали тенденцію до зменшення, що становило 8,687 в.п.

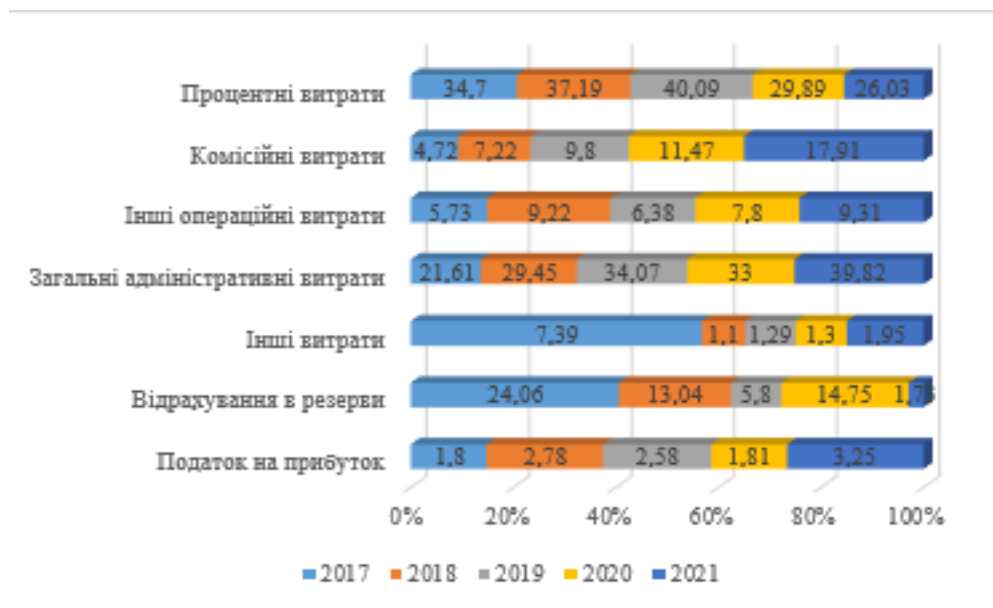


Рис. 2.3. Структура витрат банківської системи України, %

Розглянемо динаміку активів банківської системи України за останні п'ять років (табл. 2.4). Аналіз показує, що загальні активи (не скориговані на резерви за активними операціями) за цей період демонструють як тенденції до зростання, так і до зменшення. За п'ятирічний період вони в цілому зросли на 28,21%. Проте, загальні активи в іноземній валюті за весь аналізований час зменшилися на 10,03%.

Найзначніше падіння активів, пов'язаних з банківськими металами, зафіксовано у 2021 році, коли їх кількість зменшилася на 32,87%. Водночас, за весь період спостереження, активи у формі банківських металів виявили зростання на 11,63%. Також слід відзначити суттєве зменшення резервів за активними операціями банків (з урахуванням резервів, які обліковуються на позабалансових рахунках) — на 45,45% протягом аналізованого часу.

Значне зростання активів банківської системи спостерігається в сегменті грошових коштів: у 2018 році вони зросли на 6,44%, у 2019 році – на 19,95%, у 2020 році – на 29,96%, а у 2021 році – на 3,26%. За весь період аналізу грошові кошти збільшилися на 71,33%. Крім того, варто звернути увагу на зростання обсягу кредитів, наданих клієнтам, зокрема кредитів, що були видані органам державної влади, а також кредитів, наданих небанківським фінансовим установам.

Таблиця 2.4

## Динаміка активів банківської системи України

Показники	Темп приросту, %			
	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2021 рік
Загальні активи (не скориговані на резерви за активними операціями)	3,84	3,72	11,32	6,94
з них: нерезиденти	1,46	26,96	8,66	-2,55
Активи в іноземній валюті	-2,42	-0,50	18,96	-0,30
Загальні активи (не скориговані на резерви за активними операціями) в іноземній валюті	3,12	-7,84	3,91	-8,90
Готівкові кошти	6,44	19,95	29,96	3,26
Банківські метали	-	7,27	55,01	-32,87
Кошти в Національному банку України	-4,84	114,14	-50,59	-7,02
Кореспондентські рахунки, що відкриті в інших банках	-9,90	36,30	48,89	-1,80
Строкові вклади в інших банках та кредити, надані іншим банкам	18,87	3,85	43,95	19,29
Кредити надані клієнтам, у т.ч.:	7,92	-7,64	-7,05	10,90
кредити, що надані органам державної влади	88,86	64,89	146,42	131,71
кредити, що надані суб'єктам господарювання	6,32	-10,57	-8,83	6,16
кредити, що надані фізичним особам	15,27	5,02	-3,47	21,58
кредити, надані небанківським фінансовим установам	57,14	-50,00	81,82	280,00
Вкладення в цінні папери та довгострокові інвестиції	12,87	12,24	46,70	4,87
Резерви за активними операціями банків (з урахуванням резервів за операціями, які обліковуються на позабалансових рахунках)	8,88	-11,54	-21,08	-28,23

Джерело: складено здобувачем на основі наукових матеріалів [4]

Розглянемо динаміку пасивів банківської системи України за останні п'ять років (рис. 2.4). Аналіз показує, що пасиви банківської системи демонстрували стійку тенденцію до зростання в період з 2018 по 2020 рік – від

3,87% до 29,08%. Однак у 2021 році спостерігалось зменшення на 19,32% у порівнянні з попереднім роком. Загалом, за період з 2017 по 2021 роки пасиви банківської системи України зросли на 80,77%.

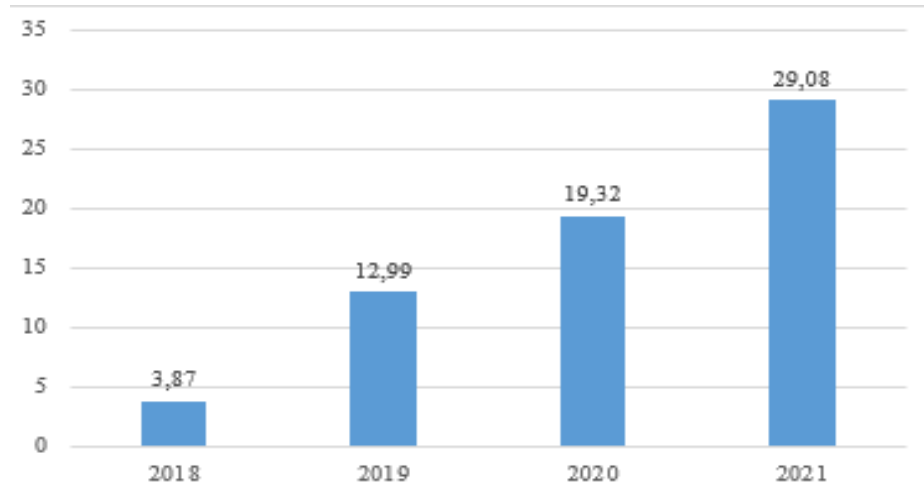


Рис. 2.4. Динаміка пасивів банківської системи України, %

Динаміку капіталу банківської системи України за останні 5 років можна проаналізувати на рис. 2.5.

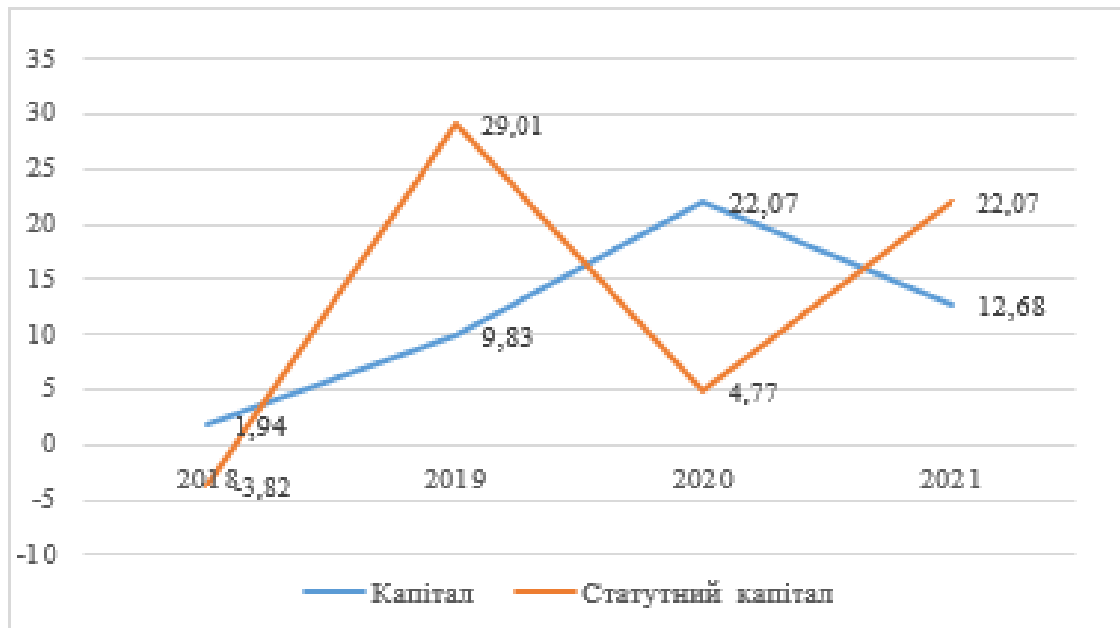


Рис. 2.5. Динаміка капіталу банківської системи України, %

Як видно, капітал системи також мав тенденцію до зростання з 2018 по 2020 рік – від 1,94% до 22,07%. Проте в 2021 році капітал зменшився на 12,68% у порівнянні з 2020 роком. За весь аналізований період (2017-2021 роки) капітал банківської системи України зріс на 53,99%. Щодо статутного капіталу, його зменшення на 3,82% відбулося у 2018 році, а максимальне зростання спостерігалось у 2019 році – на 29,01% у порівнянні з попереднім роком. Найбільше зменшення статутного капіталу було зафіксовано у 2020 році – на 4,77%.

Динаміка інших запозичених коштів банківської системи України за 2018-2021 роки наведена в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

## Динаміка запозичених коштів банківської системи України

Показники	Темп приросту, %			
	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2021 рік
Строкові вклади (депозити) інших банків та кредити, що отримані від інших банків	-4,19	-3,29	13,96	-5,27
Кошти суб'єктів господарювання	-16,05	-43,31	1,35	2,94
Кошти фізичних осіб (з ощадними (депозитними) сертифікатами)	0,60	22,59	29,78	17,32
Кошти небанківських фінансових установ	6,35	8,59	23,51	6,62

Динаміку зобов'язань (рис. 2.6) банківської системи України за останні 5 років можна побачити на рисунку 6. У 2020 році зобов'язання банків відзначалися найбільшим зростанням – на 1,96%, тоді як у 2021 році відбулося незначне зменшення на 0,33%.

За аналізований період (2017-2021 роки) зобов'язання банків зменшилися на 2,79%. Що стосується зобов'язань в іноземній валюті, тут спостерігається поступове зростання з 2018 по 2020 рік, але в 2021 році вони зменшилися. В цілому, за період з 2017 по 2021 роки зобов'язання в іноземній валюті зросли на 53,34%.

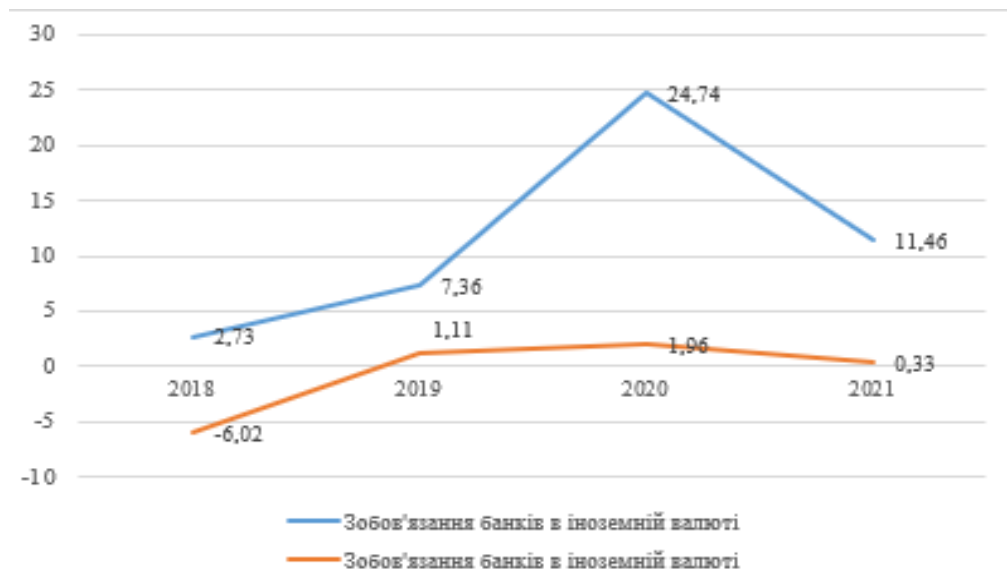


Рис. 2.6. Динаміка зобов'язань банківської системи України, %

За іншими запозиченими коштами банківської системи України за період 2018-2021 років спостерігалось найбільше зростання за рахунок коштів фізичних осіб, зокрема ощадних (депозитних) сертифікатів, яке склало 87,75%. Водночас за коштами суб'єктів господарювання зафіксовано зменшення на 50,34% протягом аналізованого періоду.

На завершення, розглянемо рентабельність активів і капіталу банківської системи за 2017-2021 роки (рис. 2.7). Аналіз показує, що рентабельність активів була низькою у 2017 році, тоді як найвищий показник зафіксовано у 2019 році, коли вона становила 4,26%. Що стосується рентабельності капіталу, її найвищий рівень також спостерігався у 2019 році, досягнувши 33,45%.

Результати аналізу сучасного стану активів і розвитку банківської системи України свідчать про наявність певних проблем у банківському секторі, найкритичнішою з яких є висока концентрація наданих кредитів порівняно з загальним обсягом активів. Це, в свою чергу, негативно впливає на фінансову стійкість банків. Отже, можна стверджувати, що на сучасному етапі розвитку банківська система України переживає досить складний і нестабільний період.

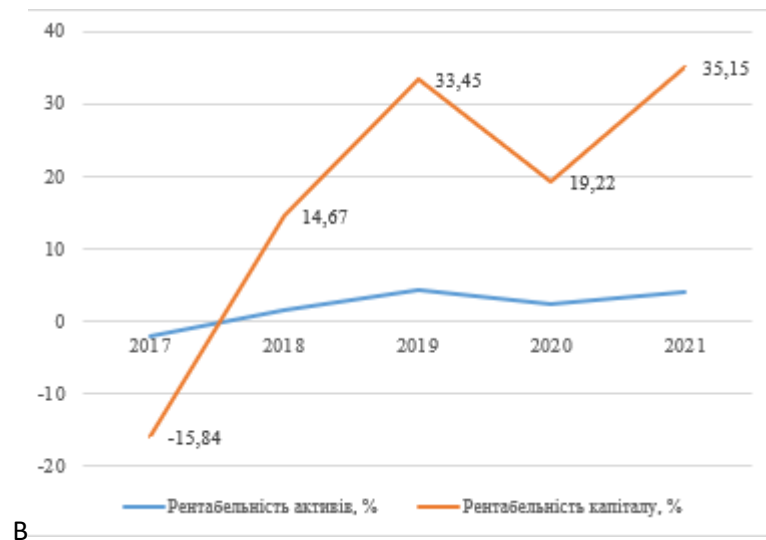


Рис. 2.7. Рентабельність активів та капіталу банківської системи, %

Напрями подальшого дослідження включають розробку конкретних планів з управління активами та пасивами в банківській системі. Проведене дослідження підтверджує, що незважаючи на всі кризові явища, які вплинули на банківську систему України, банківські установи залишаються ключовими фінансовими посередниками для домогосподарств і суб'єктів господарювання в національній економіці.

### 2.3. Ідентифікація публічно значущих осіб як складова комплаєнс контролю фінансових потоків банку

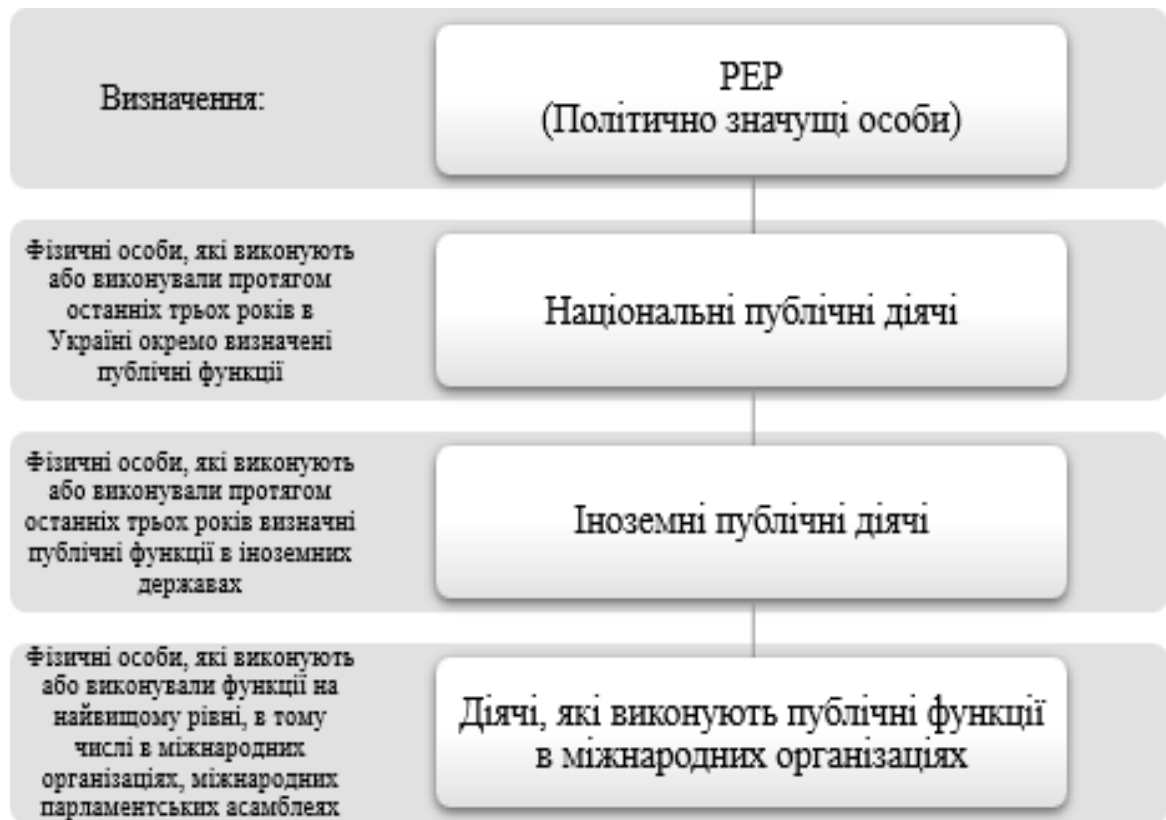
Відповідно до Постанови Національного банку України № 65 від 19 травня 2020 року «Про затвердження Положення про здійснення банками фінансового моніторингу» [58], термін «PEP» (Politically Exposed Person) визначається як фізична особа, яка відповідає критеріям політично значущої особи, включаючи членів її сім'ї, осіб, пов'язаних з нею, або інших фізичних осіб, кінцеві бенефіціарні власники яких також належать до політично значущих осіб, їх сімей або пов'язаних осіб.

З урахуванням сучасних економічних ризиків важливим є ретельний аналіз загроз і ризиків, пов'язаних із фінансуванням злочинних дій, зокрема з боку РЕР, які характеризуються високим рівнем ризику для банківської діяльності. Фінансовий моніторинг слугує комплексною системою інструментів, що застосовується суб'єктами первинного фінансового моніторингу (СПФМ) для виявлення та протидії легалізації доходів, отриманих злочинним шляхом, а також фінансуванню тероризму [48].

Сучасні фінансові установи активно інвестують у процедури визначення статусу політично значущих осіб, застосовуючи ручні перевірки через різні бази даних та списки або спираючись на попередні списки РЕР. Попри те, що такі підходи дієві у визначенні статусу РЕР, вони не завжди достатньо ефективні для ідентифікації членів сімей РЕР або осіб, пов'язаних із ними. Проблемою залишається відсутність комплексного рішення, яке б забезпечувало ефективне отримання, аналіз і інтерпретацію даних з різних джерел інформації для ідентифікації РЕР.

Рекомендації для фінансових установ щодо ідентифікації політично значущих осіб, їх родичів і пов'язаних осіб, а також моніторингу їх фінансових операцій розроблені Державною службою фінансового моніторингу України [37]. У цих рекомендаціях роз'яснюються критерії визначення РЕР та осіб, пов'язаних з ними. Модель ідентифікації політично значущих осіб включає джерела інформації для їх виявлення, враховуючи персональні дані та інші законні фактори. Документ також містить детальні рекомендації щодо застосування Постанови № 65 Національного банку України від 19.05.2020 [58] та вказівок FATF [8].

Методичні рекомендації, надані Державною службою фінансового моніторингу України у відомостях від 24 червня 2015 року [37], визначають категорії політично значущих осіб за такими критеріями (рис. 2.8): - національні публічні діячі; - іноземні публічні діячі; - діячі, що виконують публічні функції в міжнародних організаціях; - пов'язані з ними особи; - члени їхніх сімей.



Джерело: побудовано здобувачем на основі [27]

Рис 2.8. Публічно значущі особи відповідно до українського законодавства

Згідно з українським законодавством, перелік членів сім'ї та пов'язаних осіб, наведений у табл. 2.8, визначає ключові категорії осіб, які підлягають підвищеному рівню фінансового моніторингу у зв'язку з їхньою потенційною політичною значущістю. До членів сім'ї відносяться особи, пов'язані безпосередніми родинними зв'язками, зокрема подружжя, батьки, діти та інші найближчі родичі. Категорія пов'язаних осіб охоплює суб'єктів, які мають ділові або інші значущі зв'язки з політично значущими особами, включаючи спільне бенефіціарне володіння юридичними особами чи іншими правовими утвореннями або осіб, які фактично створені чи діють на користь таких політично значущих осіб.

## Члени сімей та пов'язані особи

Члени сім'ї	Пов'язані особи
<ul style="list-style-type: none"> <li>- чоловік, дружина, або прирівняні до них особи (наприклад, особи, що перебувають у цивільному шлюбі)</li> <li>- батько, мати, вітчим, мачуха</li> <li>- син, дочка, пасинок, падчерка</li> <li>- зять, невістка і прирівняні до них особи</li> <li>- усиновлена особа, особа, яка перебуває під опікою або піклуванням</li> <li>- усиновлювачі, опікуни чи піклувальники</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- особи, які мають спільне з політично значущою особою бенефіціарне володіння юридичною особою, трастом або іншим подібним правовим утворенням</li> <li>- особи, які мають будь-які інші тісні ділові зв'язки з політично значущими особами</li> <li>- особи, які є КБВ юридичної особи, трасту або іншого подібного правового утворення, про які відомо, що вони де-факто були утворені для вигоди політично значущих осіб.</li> </ul>

Джерело: нормативно-правовий акт [27]

У табл. 2.9 наведено зіставлення визначень терміна «публічно значуща особа» згідно з європейським законодавством у межах Четвертої Директиви [6] та українським законодавством, яке, на відміну від міжнародних стандартів, додатково впроваджує поняття «національні публічні діячі» відповідно до Методичних рекомендацій щодо виявлення та ідентифікації публічних діячів і здійснення їх фінансових операцій, розроблених Державною службою фінансового моніторингу України [37]. Метою є ідентифікація спільних підходів і відмінностей між європейськими та українськими стандартами щодо визначення публічно значущих осіб, а також регулювання пов'язаних із ними фінансових операцій. Порівняльний аналіз нормативних документів дає можливість зрозуміти рівень відповідності українського законодавства європейським стандартам, а також особливості його впровадження на національному рівні.

Згідно з Методичними рекомендаціями [37], українське законодавство передбачає різні превентивні заходи, що застосовуються фінансовими і нефінансовими суб'єктами щодо публічних діячів. Особливістю українського законодавства є використання терміна «публічні діячі».

Порівняльний аналіз щодо визначення понять «публічно значуща особа» та «національні публічні діячі»

Законодавство ЄС	Національне законодавство
<p>(a) глави держав, глави урядів, міністри та заступники або помічники міністрів;</p> <p>(b) члени парламенту або аналогічних законодавчих органів;</p> <p>(c) члени керівних органів політичних партій;</p> <p>(d) члени верховних судів, конституційних судів або інших судових органів високого рівня, рішення яких не підлягають подальшому оскарженню, за винятком виняткових обставин;</p> <p>(e) члени аудиторських судів або рад центральних банків;</p> <p>(f) послы, повірені у справах і офіцери вищого рангу в збройних силах;</p> <p>(g) члени адміністративних, управлінських або наглядових органів державних підприємств;</p> <p>(h) директори, заступники директорів і члени правління або еквівалентні посади міжнародної організації.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Президент України, Прем'єр-міністр України, члени Кабінету Міністрів України;</li> <li>- перші заступники та заступники міністрів, керівники інших центральних органів виконавчої влади, їх перші заступники і заступники;</li> <li>- народні депутати України;</li> <li>- Голова та члени Правління Національного банку України, члени Ради Національного банку України;</li> <li>- голови та судді Конституційного Суду України, Верховного Суду України та вищих спеціалізованих судів;</li> <li>- члени Вищої ради юстиції, члени Вищої кваліфікаційної комісії суддів України, члени Кваліфікаційно-дисциплінарної комісії прокурорів;</li> <li>- Генеральний прокурор України та його заступники;</li> <li>- Голова Служби безпеки України та його заступники;</li> <li>- Голова Антимонопольного комітету України та його заступники;</li> <li>- Голова та члени Рахункової палати;</li> <li>- члени Національної ради з питань телебачення і радіомовлення України;</li> <li>- надзвичайні і повноважні послы;</li> <li>- Начальник Генерального штабу - Головнокомандувач Збройних Сил України, начальники Сухопутних військ України, Повітряних Сил України, Військово-Морських Сил України;</li> <li>- державні службовці, посади яких віднесені до першої або другої категорії посад;</li> <li>- керівники обласних територіальних органів центральних органів виконавчої влади, керівники органів прокуратури, керівники обласних територіальних органів Служби безпеки України, голови та судді апеляційних судів;</li> <li>- керівники адміністративних, управлінських чи наглядових органів державних та казенних підприємств, господарських товариств, державна частка у статутному капіталі яких перевищує 50 відсотків;</li> <li>- керівники керівних органів політичних партій та члени їх центральних статутних органів.</li> </ul>

Джерело: зіставлено на основі документів [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**; 37]

Таким чином, вітчизняна нормативна база визначає більшу кількість конкретних посад і осіб, що підпадають під категорію публічних діячів, та регламентує жорсткіші норми контролю за їх фінансовими операціями у порівнянні з європейськими стандартами.

Попри відмінності, українське та європейське законодавства мають низку спільних аспектів, зокрема включення до категорії публічних діячів голів держави, членів уряду, депутатів та інших осіб. Обидві нормативні системи також містять вимоги до ідентифікації та моніторингу фінансових операцій таких осіб. Ідентифікація публічних діячів є ключовим елементом системи внутрішнього контролю банків, зокрема в контексті комплаєнс-контролю, що дозволяє ефективно керувати ризиками, пов'язаними з корупційною діяльністю осіб з підвищеним ризиком (PEP) та пов'язаними особами.

У Постанові Правління Національного банку України № 64 від 11.06.2018, що визначає засади системи управління ризиками в банках [61], наголошується на важливості функції підрозділу контролю за дотриманням нормативних вимог, особливо у відносинах із клієнтами, задля запобігання використанню банку в незаконних операціях. Дослідження іноземних фахівців, зокрема Greenberg T. S. у праці «Politically exposed persons: preventive measures for the banking sector» [9], підкреслюють, що європейські банки, як правило, впроваджують більш жорсткі стандарти контролю, ніж вимагає законодавство. Це зумовлено прагненням знизити репутаційні ризики та відповідати найбільш жорстким вимогам юрисдикцій, де вони діють.

У цьому контексті українські банки також прагнуть встановлювати відносини лише з «чистими» PEP, що не несуть очевидних репутаційних ризиків. Частка публічно значущих осіб серед клієнтської бази банків є незначною, а корумповані PEP, як правило, використовують складні корпоративні структури та посередників для приховування своєї власності та фінансових активів.

Одним із викликів залишається доступ до джерел інформації про публічно значущих осіб. Українське законодавство не визначає чіткого переліку баз даних для ідентифікації таких осіб, проте Національний банк України пропонує перелік ресурсів [63], включаючи державні реєстри, іноземні реєстри та відкриті джерела. Основні джерела даних для ідентифікації публічних осіб і пов'язаних осіб зібрані та представлені в табл. 2.10, охоплюючи як національні, так і міжнародні інформаційні ресурси, що допомагають банкам у проведенні комплаєнс-контролю.

Таблиця 2.10

Інформаційні ресурси для пошуку  
інформації про національних та іноземних публічних осіб

Назва	Опис	URL
Інформаційні ресурси для пошуку інформації про національних публічних осіб		
Офіційна Україна сьогодні	Відкритий довідник, що містить інформацію про органи державної влади та довідки про РЕР з відкритих джерел.	<a href="http://dovidka.com.ua">http://dovidka.com.ua</a>
База публічних діячів України	Відомості щодо українських публічних діячів та їхніх близьких та пов'язаних осіб, які доступні (або були) у відкритих деклараціях.	<a href="http://pep.org.ua/">http://pep.org.ua/</a>
Сайт Миротворець	Сайт громадської організації, що містить відкриту базу даних щодо осіб, які можуть нести критичні репутаційні ризики для банків.	<a href="https://myrotvorets.center/">https://myrotvorets.center/</a>
Інформаційні ресурси для пошуку інформації про іноземних публічних діячів (в тому числі національних публічних осіб)		
Dow Jones Watchlist	Список Доу Джонса формується на основі моніторингу діяльності восьми найбільших світових фінансових установ діяльності РЕР.	<a href="http://www.dowjones.com">http://www.dowjones.com</a>
Lexisnexis	Платформа для управління ризиками автоматично слідкує за афілійованими компаніями та виявляє потенційні ризики або зв'язки для основного суб'єкта фінансового моніторингу.	<a href="http://www.lexisnexis.com">http://www.lexisnexis.com</a>

Джерело: побудовано здобувачем на основі відкритих джерел [37; 58]

Перелічені інформаційні ресурси є рекомендаційними і не становлять вичерпного списку. Крім того, в АТ «УКРСИББАНК» функціонує внутрішньо-групова база даних, інтегрована в автоматизовану банківську систему. Система «PEP Database filtering» здійснює систематичний скринінг клієнтської бази з періодичністю, що відповідає рівню ризику певних груп клієнтів, а також регулярно проводить процедури виявлення та ідентифікації публічних осіб, членів їхніх сімей та пов'язаних осіб після етапу встановлення ділових відносин.

Таким чином, ідентифікація політично значущих осіб і пов'язаних із ними осіб є важливим елементом системи комплаєнс-контролю. Українське законодавство чітко окреслює категорії публічно значущих осіб і надає рекомендації щодо їхнього контролю та моніторингу фінансових операцій. Водночас неоднозначність процесу ідентифікації PEP потребує подальших удосконалень методів і комплексних рішень, зокрема стосовно членів сімей PEP та осіб із тісними зв'язками з ними. Важливим аспектом є розробка додаткових інформаційних джерел та аналітичних інструментів для підвищення ефективності ідентифікації PEP та мінімізації комплаєнс-ризиків.

Дотримання вимог українського законодавства щодо ідентифікації та контролю фінансових операцій PEP потребує від банків значних зусиль та уваги до впровадження належної системи комплаєнс-контролю. Це зумовлює необхідність узгодження українських стандартів із європейськими, а також визначення спільних рис і відмінностей між ними. Хоча українські банки прагнуть до встановлення ділових відносин із PEP, що не несуть очевидних репутаційних ризиків, вимоги національного законодавства ставлять перед ними складні завдання. У цьому контексті пошук шляхів вдосконалення систем ідентифікації та моніторингу PEP залишається ключовим для забезпечення ефективного контролю та відповідності вимогам комплаєнсу.

## РОЗДІЛ 3

### ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ КОМПЛАЄНС ПІДХОДУ ДО УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ ПОТОКАМИ БАНКУ В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОСТІ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

3.1. Методичний підхід до побудови ефективної системи комплаєнс-контролю фінансових потоків банку

Станом на сьогодні в Україні можна виділити чотири ключові чинники, що формують структуру комплаєнс-регулювання:

1. Політика, стратегія та очікування регуляторів.
2. Власна політика та стратегія кредитних організацій у контексті управління комплаєнс-функцією.
3. Національні економічні проекти, ініціативи соціального розвитку та внутрішньополітичний вплив.
4. Міжнародний політичний вплив, міжнародні угоди, конвенції та ініціативи.

З огляду на суттєві відмінності у концепціях комплаєнс-ризиків між міжнародним та українським законодавством, розглянемо основні аспекти тлумачення цього терміна.

Базельський комітет з банківського нагляду визначає комплаєнс-ризик як «ризик застосування юридичних санкцій або санкцій регуляторних органів, значних фінансових втрат або втрати репутації банку внаслідок невиконання законів, інструкцій, правил та стандартів саморегулюючих організацій або кодексів поведінки, які стосуються банківської діяльності» [7, с. 113].

Згідно з рекомендаціями Базельського комітету, комплаєнс-функція повинна проактивно виявляти, документувати та аналізувати комплаєнс-ризиків, пов'язані з діяльністю банку, включаючи розробку нових продуктів та

бізнес-процедур, установлення нових клієнтських відносин або суттєві зміни в цих відносинах [10].

Одним з перших міжнародних комплаєнс-документів є Вольфсбергські принципи, які визначають пріоритетні напрямки політики банків та основні елементи механізмів запобігання використанню банківської системи для легалізації доходів, здобутих злочинним шляхом.

Політика кожного банку, відповідно до Вольфсбергських принципів, має базуватися на правилі, що банк встановлює відносини лише з тими клієнтами, які можуть обґрунтувати законність джерел своїх доходів або фінансування в розумних межах. Водночас, Вольфсбергські принципи передбачають, що конкретні механізми протидії відмиванню доходів, отриманих злочинним шляхом, визначаються на розсуд банку. Важливо зазначити, що створення ефективної системи управління комплаєнс-ризиками повинно ґрунтуватися на міжнародних стандартах, рекомендаціях Базельського комітету, вимогах українського регулятора та кращих світових практиках [4, с. 153].

У економічній теорії існує кілька підходів до створення системи управління комплаєнс-ризиками. Перший підхід — сегментарний, при якому виділяються кілька найбільш ризикових сфер та напрямків діяльності організації, проводиться їх глибокий аналіз із присвоєнням рівня комплаєнс-ризиків та отриманням бальної оцінки. Цей підхід дозволяє детально вивчити окремі аспекти діяльності організації, оцінити рівень ризику та скласти програму мінімізації виявлених комплаєнс-ризиків.

Другий підхід передбачає проведення всебічного аналізу комплаєнс-ризиків для кожного виду продукту/послуги кредитної організації та у розрізі кожного підрозділу. Варто підкреслити, що жоден з цих підходів не є ідеальним, адже обидва мають свої недоліки та обмеження. На нашу думку, найбільш доцільним є впровадження комбінованого підходу, за якого оцінюються найбільш ризикові області та продукти/послуги кредитної організації, а потім поступово, відповідно до затвердженої комплаєнс-

стратегії, розширюється та поглиблюється аналіз і масштаби комплаєнс-експертизи.

Для створення ефективної системи управління комплаєнс-ризиком необхідно оцінювати фактори, які впливають на його рівень. Серед основних факторів та питань для оцінки комплаєнс-ризиків слід виділити:

1. Обсяг та суттєвість порушення або невідповідності. Суттєвість визначається через сумарний аналіз природи порушення, частоти випадків та суми проведених операцій/штрафів. Аналіз буде більш об'єктивним, якщо враховуватимуться як поточні, так і історичні дані.

2. Наявність затверджених політик та процедур внутрішнього контролю, чи були ці процедури схвалені радою директорів або відповідним комітетом.

3. Способи та ефективність доведення затверджених політик і процедур з управління комплаєнс-ризиком до відома керівництва та персоналу організації.

4. Надання підрозділами своєчасної та повної інформації про події, що несе комплаєнс-ризик, тобто наявність ефективного інформаційного обміну.

Процес управління комплаєнс-ризиком є циклічною системою, що характеризується замкнутим круговим рухом і складається з кількох ключових стадій (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

## Цінові границі комплаєнс-контролю

0	Ціна допустимих втрат	100% від ціни властивих ризиків
0	Ризик-апетити	Властиві ризики
100% від ціни властивих ризиків	Ціна контролю	0

Основні стадії управління комплаєнс-ризиком включають: 1. Ідентифікацію. 2. Оцінку. 3. Контроль. 4. Подальший моніторинг комплаєнс-ризиків [8, с. 200].

На етапі ідентифікації комплаєнс-ризиків важливо визначити найбільш актуальні та доступні джерела інформації. Ідентифікація має відбуватися на щонайменше двох рівнях: портфельному та транзакційному (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Ціна комплаєнса та параметри продукту			
Параметри	Ціль №1	Ціль №2	Ціль №3/4
Властиві ризики	50	30	20
Ціна некомплаєнса	5	10	15
Ризик-апетити	20	15	15

Серед пріоритетних напрямків для ідентифікації комплаєнс-ризиків можна виділити: банківські процеси; результати експертних оцінок співробітників комплаєнсу; результати аудиторських перевірок; акти перевірки регуляторними органами; рішення судів, претензії клієнтів, правові основи, розсилки, публікації в пресі та в Інтернеті. Для ефективної ідентифікації необхідно регулярно збирати, аналізувати та документувати отриману інформацію, роблячи висновки про фактори виникнення ризику, варіанти його впливу та потенційні наслідки для організації. Правильно проведена ідентифікація повинна бути націлена на виявлення та розуміння існуючих і прогнозування потенційних комплаєнс-ризиків [2, с. 21].

Як зазначалося раніше, реалізація комплаєнс-функції потребує комплексного підходу. Проте спроби позасистемного впровадження комплаєнс-контролю можуть завдати шкоди бізнесу в цілому, зокрема в досягненні ефективності та результативності. Іншими словами, відсутність системного підходу у сфері комплаєнсу може призвести до значних фінансових втрат для бізнесу, перевищуючи планові витрати на саму систему

комплаєнсу. Як приклад можна навести затримку запуску нового продукту або припинення його продажу через нездатність програмного забезпечення відповідати новим вимогам у момент вступу в силу відповідного нормативного документа. Вимушена пауза може обернутися втратою часу, пов'язаної з втратою актуальності через насичення ринку аналогічними продуктами, які пропонують конкуренти [1].

Система комплаєнсу вимагає певних тимчасових, трудових та інших витрат. Однак позасистемні підходи можуть призвести до значних фінансових витрат для бізнесу [5, с. 10].

Найбільш ефективним з управлінської точки зору буде підхід до комплаєнс-менеджменту, при якому вартість контролю не перевищуватиме потенційні втрати від його відсутності.

У контексті витрат слід зазначити, що йдеться про ті фінансові витрати, які бізнес зазнав би в будь-якому разі при реалізації даного продукту, навіть без витрат на забезпечення комплаєнсу, достовірності звітності та інших подібних аспектів. Процес створення продукту, навіть якщо комплаєнс-блок не включений, зазвичай передбачає визначення бізнес-процесів, що включають окремих виконавців, розробку необхідної документації та закупівлю відповідних технічних засобів. Ці витрати враховуються в розрахунках для мети № 1.

Коли мова йде про контрольні заходи в рамках цілей № 2-4, передбачається, що ці заходи інтегруються в бізнес-процеси, які вже визначені для мети № 1, отже, витрати на них значно менші. Наприклад, для контролю документів достатньо внести доповнення до вже створених документів, що стосуються реалізації цілей № 2-4. Так само, в контексті персоналу, передбачається, що частина виконавців, задіяних у меті № 1, також братиме участь у реалізації цілей № 2-4.

Підводячи підсумки аналізу, спрощуючи та модифікуючи дані з табл. 3.3, ми можемо отримати результати, наведені в табл. 3.4.

Таблиця 3.3

## Розрахунок ціни комплаєнсу

№	Сукупна ціна властивого ризику	Ризик-апетити	Відхилення	Реакція н ризик (первинна)			Сукупна величина ризику	Відхилення
				Люди	Документи	Тех. засоби		
Мета № 1. Досягнення ефективності та результативності фінансово-господарської діяльності	50	20	30	Вартість роботи і навчання персоналу, задіяного в реалізації продукту, = 30	Вартість роботи і персоналу, задіяного в створенні документів, витратних матеріалів = 5	Вартість обладнання та програмного забезпечення, задіяного в реалізації продукту, = 10	Мінімізація ризику до 10 (експертна оцінка). Витрати на контроль = 45 (30 + 5 + 10) (Не перевищують величину властивих ризиків) <50	10 <20 Ризик апетити НЕ перевищені
Мета № 2. Досягнення достовірності звітності	30	15	15	Вартість роботи і навчання персоналу, задіяного в складанні звітності та технічній підтримки систем, = 5	Вартість роботи і персоналу, задіяного в створенні форм звітності, витратних матеріалів на звітність = 2	Вартість обладнання та програмного забезпечення, задіяного в реалізації продукту, = 3	Мінімізація ризику до 10 (експертна оцінка). Витрати на контроль = 10 (5 + 2 + 3) (Не перевищують величину властивих ризиків) <30	10 <15 Ризик апетити НЕ перевищені
Мета № 3/4. Дотримання всіх зовнішніх, внутрішніх правил гри. Виняток залучення організації та участі її службовців в здійсненні протиправної діяльності	20	15	5	вартість роботи і навчання персоналу, задіяного в реалізації функцій при реалізації продукту, = 10	вартість роботи і персоналу, необхідного для внесення необхідних процедур локальні документи (Створені при реалізації мети N 1), = 2	вартість обладнання та програмного забезпечення, задіяного в реалізації продукту, = 3	мінімізація ризику до 10 (експертна оцінка). Витрати на контроль = 15 (10 + 2 + 3) (Не перевищують величину властивих ризиків) <20	10 <15 Ризик апетити НЕ перевищені

## Кінцевий розрахунок ціни комплаєнсу

Ціль №	Сукупна величина ризику (Властивого)	Ціна контролю	Ризик апетити	Сукупна величина ризику (Залишкового)	Відхилення (колонки № 8-3)	Висновки
Ціль № 1	50	$45 = 30 + 5 + 10 < 50$	20	10	$10 < 20$	Витрати на контроль не перевищують величину властивих ризиків ( $45 < 50$ ). Мінімізація ризику внаслідок впровадження механізмів контролю відповідає меж встановленого ризик-апетиту ( $10 < 20$ )
Ціль № 2	30	$10 = 5 + 2 + 3 < 30$	15	10	$10 < 15$	Витрати на контроль не перевищують величину властивих ризиків ( $10 < 30$ ). Мінімізація ризику внаслідок впровадження механізмів контролю відповідає меж встановленого ризик-апетиту ( $10 < 15$ )
Ціль № 3/4	20	$15 = 10 + 2 + 3 < 20$	15	10	$10 < 15$	Витрати на контроль не перевищують величину властивих ризиків ( $15 < 20$ ). Мінімізація ризику внаслідок впровадження механізмів контролю відповідає межах встановленого ризик-апетиту ( $10 < 15$ )
Разом по всім цілям	100	$70 = 45 + 10 + 15$	В межах від 15 до 20	До 10	В межах від 5 до 10 (наявний запас міцності при заданих ризик-апетити)	Сукупні витрати на контроль не перевищують величину властивих ризиків ( $70 < 100$ ). Ціна комплаєнсу в розмірі 25 становить близько третини (36%) від загальної ціни контролю. Ціна некомплаєнсу в розмірі (див. початкові умови) вище ціни комплаєнсу в розмірі 25 % величина залишкового ризику залишається в межах встановлених ризик-апетитів. При цьому в межах від 5 до 10 є запас міцності

Підсумовуючи проведений аналіз, слід зазначити: – загальні витрати на контроль не перевищують величини властивих ризиків ( $70 < 100$ ), що свідчить про економічну доцільність витрат на контроль у рамках всіх поставлених цілей; – вартість комплаєнсу, що становить 25, є приблизно третиною (36%) від загальної вартості контролю, в той час як більша частина вартості контролю спрямована на механізми, необхідні для досягнення цілей бізнесу; – вартість некомплаєнсу в розмірі 30 перевищує вартість комплаєнсу, що доводить економічну доцільність витрат на комплаєнс; – завдяки реалізації всіх контрольних заходів величина залишкового ризику залишається в межах прийнятних ризик-апетитів, при цьому забезпечується запас міцності від 5 до 10. Це дозволяє стверджувати, що у даному випадку комплаєнс є більш вигідним, ніж некомплаєнс. Більш того, запровадження комплаєнс-заходів дозволяє підтримувати адекватний розрив між залишковим ризиком і величиною ризик-апетитів. Таким чином, організація досягає поставлених цілей у сфері управління ризиком, реалізуючи окремий продукт для отримання запланованих вигод.

При розгляді синергетичного ефекту від оптимально реалізованої комплаєнс-функції, важливо наголосити, що комплаєнс-функція повинна органічно інтегруватися в існуючі бізнес-процеси. Крім того, усвідомлення важливості комплаєнс-підходів у повсякденній діяльності, сформоване у вигляді комплаєнс-культури організації, створює атмосферу, що запобігає порушенням встановлених правил, традицій та звичаїв. Це формує міцну основу комплаєнс-контролю, захищаючи від потенційних правопорушень, включаючи навмисні, такі як шахрайство.

Інакше кажучи, комплаєнс повинен стати невід'ємною частиною корпоративної культури організації, закріпившись у її цінностях в рамках корпоративного управління.

Незалежно від обраного підходу до організації комплаєнс-системи, банківська установа безсумнівно повинна забезпечувати контроль за дотриманням вимог законодавства і регуляторів. Основною метою цієї

системи є запобігання негативним наслідкам для банку в умовах постійно змінюваних вимог законодавства (національного, міжнародного та іноземного), регулюючих органів та існуючої бізнес-практики.

Ефективна робота комплаєнс-контролю, як частини внутрішнього контролю, має надзвичайне значення та дозволяє вирішувати різноманітні економіко-правові проблеми, зокрема: безпечно та відповідно до чинного законодавства використовувати продукти інтелектуальної власності; повною мірою використовувати інтелектуальний потенціал працівників служби комплаєнс-контролю; забезпечувати прозорість і законність взаємовідносин із клієнтами банку; надавати клієнтам і працівникам банку можливість вільно інформувати керівництво про порушення та/або загрози порушення законодавства та неетичну поведінку співробітників.

### 3.2. Розроблення методичного інструментарію оцінювання комплаєнс-ризиків фінансового моніторингу банку в умовах турбулентності економіки

Визначення та аналіз комплаєнс-ризиків є ключовим етапом для розробки та впровадження ефективних механізмів контролю, моніторингу, а також застосування інструментів, спрямованих на попередження цих ризиків або їх пом'якшення. Це враховує можливі наслідки для діяльності банку. Отже, важливим аспектом управлінської діяльності банку є забезпечення об'єктивної та своєчасної оцінки комплаєнс-ризиків, що дозволяє розширити спектр потенційних управлінських рішень (рис. 3.1).

Незважаючи на важливість завдання оцінки комплаєнс-ризиків, у цьому процесі існують певні обмеження, пов'язані зі специфікою цих ризиків. Як зазначають Дж. Бірінделлі та П. Ферретті [3] і К. Людвік [8], комплаєнс-ризик часто оцінюється з урахуванням ймовірності події та її наслідків після її настання. Л. А. Ключко [27, с. 157] також акцентує увагу на тому, що до

моменту прояву комплаєнс-ризиків його оцінювання може бути складним або навіть неможливим, як, наприклад, у випадку ризику втрати репутації.

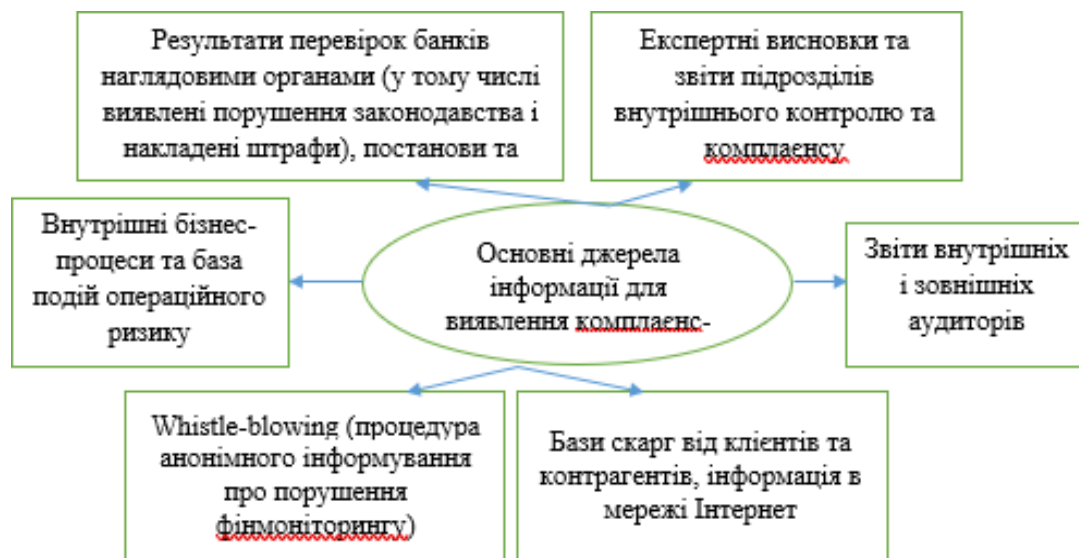


Рис. 3.1. Напрями ідентифікації комплаєнс-ризиків банків

Дослідження, проведене серед банківських установ Італії [3], зосередилося на аналізі двох основних аспектів: організаційних наслідків та наслідків для оцінки ризиків. У цьому дослідженні оцінка комплаєнс-ризиків базувалася на таких критеріях, як структура комплаєнс-ризиків, організаційна структура банку, звітність, культура та цілі працівників, залучених у сферу комплаєнсу, а також ефективність їхньої роботи.

Науковці [3] дійшли висновку, що методики оцінки комплаєнс-ризиків повинні спиратися на конкретно визначені критерії, які піддаються документуванню, і мають враховувати різноманітні фактори, здатні вплинути на загальну оцінку ризику.

У контексті оцінки комплаєнс-ризиків фінансового моніторингу особливо важливо звернути увагу на низку аспектів, що впливають на ефективність управління цим видом ризику в банківському секторі. Зокрема, слід наголосити на тісному взаємозв'язку між операційним і комплаєнс-ризиками, який зумовлюється, серед іншого, рівнем компетенції персоналу. Низка досліджень підкреслює, що однією з ключових причин виникнення цих

ризиків є помилки або некомпетентні дії співробітників, що може призвести до порушень у сфері AML-комплаєнсу [38, с. 141; 43, с. 113–114].

У цьому контексті важливо відзначити, що внутрішній контроль повинен охоплювати всі аспекти роботи людських ресурсів, включаючи їх компетентність та здатність ефективно виконувати свої обов'язки. В межах програм боротьби з відмиванням коштів (AML) обов'язковими є такі елементи, як система внутрішнього контролю для забезпечення відповідності, призначення відповідальних осіб за координацію та моніторинг повсякденного дотримання вимог, а також навчання персоналу [2; 9; 11]. Проте кожен з цих елементів, окремо взятий, не дає бажаних результатів без належної інтеграції в загальну систему (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Заходи впливу НБУ, застосовані до аналізованих банків за порушення вимог законодавства з питань запобігання та протидії ВК/ФТРЗ

Місяць	Аналізовані банки	Види заходів впливу та їх розподіл за банками	
		Штрафи (сума)	Письмові застереження
2018 р.			
Лютий	ПАТ «Гаскомбанк»	6080000,50 грн	Ні
Листопад	АТ «Райффайзен Банк Аваль»	Ні	Так
Грудень	АТ «Райффайзен Банк Аваль»	450 000 грн	Ні
	ПАТ «ПУМБ»	Ні	Так
2019 р.			
Січень	АТ «Універсал банк»	14382472,28 грн	Так
Березень	«ОТП банк»	7142125,42 грн	Так
Травень	АТ «ПриватБанк» КБ	Ні	Так
Липень	АБ «Південний»	Ні	Так
Серпень	АТ «ПриватБанк» КБ	300 000 грн	Так
Листопад	АТ «ОщадБанк»	200 000 грн	Ні

Джерело: систематизовано за даними Національного банку України [23]

На основі критеріїв оцінювання комплаєнс-ризиків фінансового моніторингу розроблено методичний інструментарій для його реалізації. При формуванні цього інструментарію враховуються як кількісні, так і якісні параметри ризику, що відображають поточну ситуацію розвитку системи комплаєнсу, плинність персоналу та наявність порушень законодавства. Для апробації цього підходу було обрано вибірку з 10 провідних банків України, які протягом 2014-2020 років регулярно входили до переліку системно важливих. Це такі банки, як АТ КБ «ПриватБанк», АТ «Ощадбанк», АТ «Укресімбанк» та інші, які відіграють суттєву роль у стабільності банківської системи.

Щоб уникнути репутаційних ризиків для банків, результати дослідження подаються в закодованій формі. Це допомагає зберегти конфіденційність і водночас надати чітку картину їх схильності до комплаєнс-ризиків та участі в процесах відмивання коштів.

Тестування на відповідність, яке здійснюється для оцінки ефективності програм АМЛ, включає перевірку комплексності таких програм, зокрема, наскільки ефективно реалізується процедура КУС («Знай Свого Клієнта»). Це дозволяє оцінити, як системи внутрішнього контролю сприяють виконанню вимог законодавства і забезпечують належний рівень управління комплаєнс-ризиком.

Робота О. В. Уткіної [42] пропонує комплексну методику оцінки системи комплаєнс-контролю на основі таких критеріїв, як корпоративна етика, управління конфліктами інтересів, а також інформаційно-технологічне забезпечення для ефективного виконання процедур управління комплаєнс-ризиком фінансового моніторингу. Ці критерії є ключовими для оцінки рівня розвитку системи комплаєнсу в банківських установах.

У рамках оцінки комплаєнс-ризиків фінансового моніторингу важливо враховувати різні аспекти діяльності підрозділу комплаєнсу. Зокрема, слід звернути увагу на трактування правил і процедур, звітування про результати роботи, а також на компетентність персоналу у виконанні процедур

ідентифікації клієнтів. Досвід і рівень підготовки співробітників є ключовими факторами для ефективного управління комплаєнс-ризиком.

Крім того, перелік критеріїв оцінки було доповнено завдяки включенню інформації щодо політик банків з питань запобігання та протидії легалізації злочинних доходів, фінансуванню тероризму та розповсюдженню зброї масового ураження. До таких додаткових критеріїв належить наявність чіткого опису обов'язків співробітника, відповідального за фінансовий моніторинг, а також вимоги щодо навчання персоналу, класифікації клієнтів за рівнем ризику, повідомлення про підозрілі операції та проведення внутрішнього аудиту. Ці елементи дозволяють створити більш структуровану та надійну систему контролю, що підвищує рівень відповідності банків законодавчим вимогам.

Для оцінки рівня розвитку систем комплаєнсу використовувався метод бінарних характеристик і модель Раша (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Результати кількісної та якісної оцінки рівнів розвитку систем комплаєнсу банків у сфері фінансового моніторингу

Банк	S (загальна кількість позитивних відповідей за критеріями оцінки)	P (відношення кількості позитивних відповідей за критеріями до їх максимально можливої кількості)	Кількісний рівень показника оцінки розвитку системи комплаєнсу у сфері фінансового моніторингу (D), логіт	Якісний рівень показника оцінки розвитку системи комплаєнсу у сфері фінансового моніторингу
Банк 1	13	0,87	1,90095876	С
Банк 2	11	0,73	0,99462258	Н
Банк 3	12	0,80	1,38629436	С
Банк 4	11	0,73	0,99462258	Н
Банк 5	11	0,73	0,99462258	Н
Банк 6	12	0,80	1,38629436	С
Банк 7	13	0,87	1,90095876	С
Банк 8	12	0,80	1,38629436	С
Банк 9	13	0,87	1,90095876	С
Банк 10	11	0,73	0,99462258	Н

Джерело: складено здобувачем на основі інформації банків

Це дозволило оцінити якісні рівні розвитку комплаєнс-системи у вибірці банків за період 2018-2019 років. За результатами розрахунків, більшість банків (60%) мали середній рівень розвитку комплаєнс-систем, тоді як решта 40% демонстрували низький рівень.

Слід також зазначити, що при оцінці комплаєнс-ризиків було використано підхід на основі Базового Індикатора, який застосовується для визначення капіталу, необхідного для покриття операційних ризиків. За цим підходом резерв для покриття ризиків розраховується як 15% від валового доходу банку. Чим вищим є цей показник, тим надійнішим вважається банк, оскільки він має достатньо коштів для покриття можливих операційних збитків, зокрема тих, що пов'язані з відмиванням коштів або фінансуванням тероризму.

Загалом, впровадження зазначених підходів дозволяє точно оцінити рівень розвитку комплаєнс-систем банків і виявити їх слабкі сторони, що є важливим для забезпечення надійного фінансового моніторингу та відповідності законодавству.

У рамках коментарію було проведено нормалізацію значень часткових показників з урахуванням їхнього прямого та зворотного впливу, визначено вагові коефіцієнти за правилом Фішберна та здійснено побудову композитного індикатора (табл. 3.7).

Таким чином, аналіз значень композитних індикаторів комплаєнс-ризиків фінансового моніторингу банків свідчить про зростання рівня цього ризику протягом досліджуваного періоду для більшості банків. Середнє значення за групою банків підвищилося з 0,391 до 0,505.

Водночас у 40% банків спостерігається обернена тенденція до зниження рівня ризику, що можна вважати позитивним фактором, оскільки це демонструє зростання ефективності їх функціонування та адекватність системи управління ризиками.

Таблиця 3.7

Результати нормалізації часткових показників і побудови композитних індикаторів комплаєнс-ризиків банків у сфері протидії ВК/ФТРЗ

Показник		Показник розвитку системи комплаєнсу у сфері фінансового моніторингу	Показник застосування до банку з боку НБУ заходів впливу за порушення законодавства у сфері фінансового моніторингу у формі письмового застереження	Показник застосування до банку з боку НБУ заходів впливу за порушення законодавства у сфері фінансового моніторингу у формі штрафів	Показник резервування для покриття операційних ризиків	Показник плинності персоналу	Композитний індикатор комплаєнс-ризиків фінансового моніторингу банку
Банк							
Ранг і ваговий коефіцієнт показника		2	3	1	4	5	
		0,27	0,2	0,33	0,13	0,07	
Банк 1	2018	0,521	0	0	0,026	1,000	0,214
	2019	0,521	1	0	0,018	0,783	0,398
Банк 2	2018	0,995	0	0	0,065	0,913	0,341
	2019	0,995	0	1	0,065	0,913	0,671
Банк 3	2018	0,714	0	0	0,143	0,957	0,278
	2019	0,714	0	0	0,139	0,826	0,269
Банк 4	2018	0,995	1	1	0,069	0,435	0,838
	2019	0,995	0	0	0,061	0,391	0,304
Банк 5	2018	0,995	0	0	0,171	0,435	0,321
	2019	0,995	1	1	0,138	0,478	0,850
Банк 6	2018	0,714	1	0	0,125	0,522	0,446
	2019	0,714	0	0	0,100	0,478	0,239
Банк 7	2018	0,521	0	0	0,205	0,391	0,195
	2019	0,521	1	1	0,150	0,478	0,724
Банк 8	2018	0,714	0	0	1,000	0,522	0,359
	2019	0,714	1	1	0,446	0,565	0,820
Банк 9	2018	0,521	0	1	0,381	0,565	0,560
	2019	0,521	0	0	0,297	0,391	0,207
Банк 10	2018	0,995	0	0	0,428	0,478	0,358
	2019	0,995	1	0	0,478	0,478	0,564

Для тих банків, у яких значення індикатора перевищує 0,5 (що є сигналом про накопичення АМЛ-загроз), рекомендовано:

- критично оцінити та вдосконалити внутрішні системи контролю;

- гарантувати безперебійну роботу та відповідну підготовку персоналу;
- неухильно дотримуватися рекомендацій міжнародних організацій і національних регуляторів;
- впровадити оперативні алгоритми для визначення причин залучення до процесів відмивання коштів та застосування відповідних заходів впливу;
- проводити тестування бізнес-функцій із використанням ризик-орієнтованого підходу;
- застосовувати ефективні системи моніторингу, регулярно переглядати виникаючі ризики та зміни в нормативно-правовій базі;
- розширити інструменти управління комплаєнс-ризиками.

Цей варіант використовує різні форми вираження, підкреслюючи складність процесу та акцентуючи увагу на ключових рекомендаціях.

### 3.3. Впровадження транспарентності у банківську діяльність як запорука ефективного управління фінансовими потоками

У сучасних умовах доступність інформації відкриває нові можливості для клієнтів, надаючи їм змогу ретельно досліджувати діяльність компаній, з якими вони взаємодіють, а також поширювати відгуки про власний досвід співробітництва. Така практика створює інформаційне поле, яке впливає на репутацію компаній, формуючи позитивний або негативний імідж. В умовах конкурентного бізнес-середовища зростає значущість транспарентності та довіри як ключових факторів для утримання клієнтів, перевершуючи традиційні уявлення про цінність інших характеристик компанії.

Дослідження підтверджують, що транспарентність стає важливим елементом конкурентоспроможності, допомагаючи компаніям здобувати

довіру клієнтів, створювати лояльну клієнтську базу, залучати надійних партнерів і висококваліфікованих працівників, а також утримувати лідерські позиції на ринку [18]. У сучасному бізнес-кліматі транспарентність є необхідною умовою для ефективного функціонування ринкових механізмів та важливим компонентом стратегій взаємодії із зацікавленими сторонами. Інтеграція прозорості в діяльність компаній також є пріоритетним напрямом розвитку державних стратегій у багатьох країнах.

Найбільш дієво запроваджені стандарти транспарентності реалізуються тоді, коли їх дотримується керівництво компанії. Натомість прагнення власників компаній приховувати інформацію про діяльність часто призводить до поширення спекуляцій та чуток серед працівників і клієнтів. Відкритість у питаннях функціонування компанії має численні переваги, оскільки дозволяє компанії швидко адаптуватися і реагувати на виклики та конфлікти [27]. Однак для ефективного впровадження транспарентності в усіх рівнях організаційної структури потрібно значні зусилля та час (рис. 3.1).

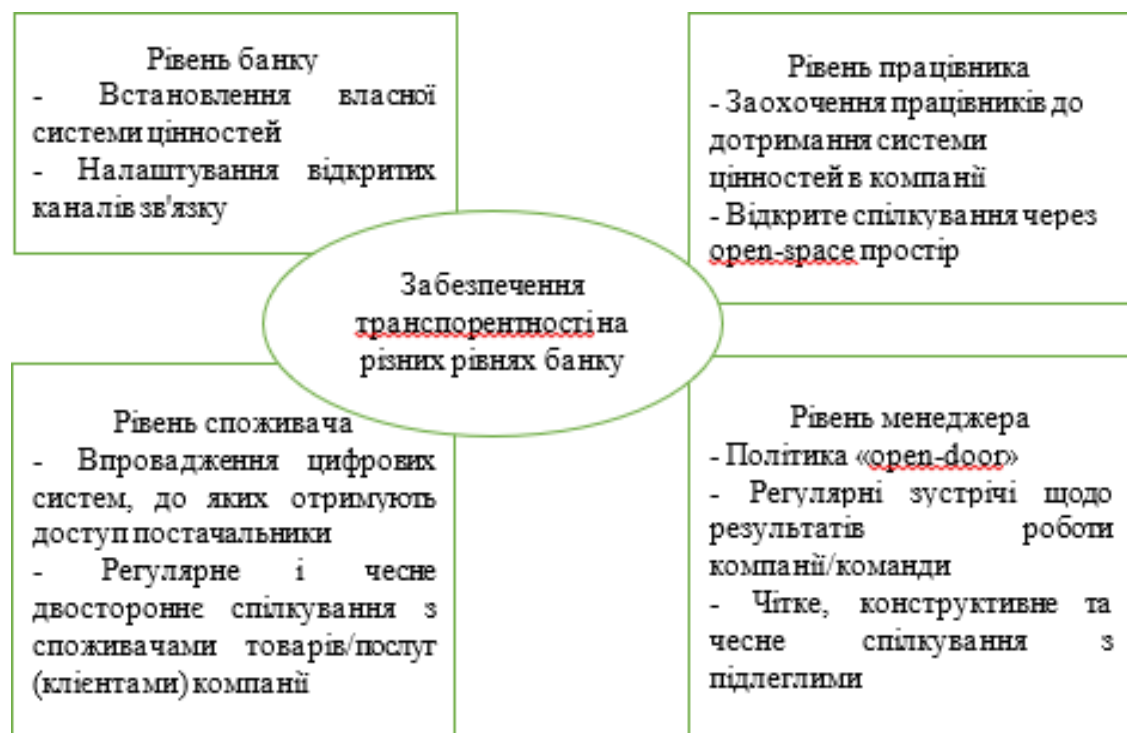


Рис. 3.1. Забезпечення транспарентності на різних рівнях банку

Джерело: складено здобувачем на основі інформації банків

На рівні компанії існує низка ефективних заходів, що сприяють підтриманню транспарентності в організації. Формування власної системи цінностей, яка включає чесність, відкритість та справедливість, є фундаментом для створення транспарентної корпоративної культури. Керівництву важливо розробити й реалізувати систему цінностей, наочно демонструючи їх через особистий приклад, щоб забезпечити позитивне сприйняття серед підлеглих.

Перший етап у створенні прозорого робочого середовища — це підтримка цінностей компанії працівниками, що заохочується керівництвом. Для уникнення ізоляції співробітників, які працюють на відокремлених місцях, керівництво може організувати відкритий простір у форматі open-space, що сприяє прозорому та вільному спілкуванню. Зниження бар'єрів у комунікації між працівниками підвищує ймовірність взаємодії, яка сприяє формуванню проектних команд, що в свою чергу позитивно відображається на діяльності компанії.

Ключова роль у підтриманні транспарентності належить менеджерам, які виконують функцію посередників між керівництвом та рядовими працівниками. Важливим елементом транспарентної культури є політика відкритих дверей, що надає співробітникам можливість вільного спілкування з представниками керівництва, створюючи платформу для обговорення питань та розв'язання проблем, що підтримує позитивне робоче середовище.

Додатковим завданням менеджерів є проведення регулярних зустрічей для інформування співробітників про поточний стан справ у компанії та команді. Це допомагає створити атмосферу взаємної довіри, де працівники почувають себе невід'ємною частиною організації [18]. Менеджери також повинні контролювати ефективність роботи команди, зокрема через щомісячні чи щоквартальні обговорення результатів.

Командні зустрічі мають на меті не лише аналіз продуктивності, а й обговорення основних аспектів проектів, над якими працюють працівники. Якщо член команди потребує нових ідей чи допомоги, він може звернутися до

колег. Також такі зустрічі використовуються для оцінки роботи учасників команди та обговорення майбутніх проектів чи подій.

Нарешті, менеджери зобов'язані встановлювати чіткі конструктивні очікування та надавати справедливі відгуки щодо відповідності цих очікувань. У разі відсутності такої практики працівники можуть почувати себе незадоволеними. Однак, завдяки відкритому обговоренню результатів праці та можливостей для вдосконалення, вдається уникнути конфліктних ситуацій між менеджерами та підлеглими.

Забезпечення транспарентності лише всередині компанії є недостатнім для побудови повністю прозорої організації. Сучасний бізнес-середовище вимагає, щоб компанії вибудовували відкриті та прозорі відносини з постачальниками і споживачами. Першою умовою забезпечення транспарентності для всіх зацікавлених сторін є впровадження цифрових систем, що дозволяють доступ до інформації в реальному часі. Оцифрування операційних процесів та забезпечення відкритого доступу для всіх учасників є значним кроком до встановлення прозорості.

Для збереження транспарентності у відносинах з клієнтами необхідно забезпечити регулярний двосторонній зв'язок на всіх етапах проекту: від збору вимог і обговорення обсягу робіт до актуальних оновлень. Надання повних версій робочих документів та регулярне інформування про статус проекту — це дві ключові практики, що дозволяють зберігати довіру клієнтів. Таким чином, транспарентність стає важливою рисою розвиненої компанії, сприяючи підтримці позитивного робочого середовища та зміцненню іміджу бренду [23].

Впровадження транспарентності в діяльність українських компаній має численні переваги. По-перше, це демонструє повагу до працівників і клієнтів, оскільки вони мають змогу зрозуміти процеси, що стоять за кожною бізнес-операцією. Такі компанії отримують більшу повагу, що особливо важливо для неприбуткових організацій, які приймають пожертвування.

По-друге, відкритість дозволяє швидше адаптуватися до несприятливих умов. Під час кризи компанія може встановити зв'язки з медіа, щоб оперативно

надавати суспільству важливу інформацію, позиціонуючи її в найвигідніший для себе спосіб. Позитивне суспільне сприйняття – ще одна перевага прозорості: прозорі організації демонструють, що їм немає чого приховувати, навіть якщо це означає відкриту комунікацію через PR-канали під час складних ситуацій [13].

Зміцнення культури на робочому місці також є одним із наслідків прозорості. У прозорому середовищі працівники відчують себе цінними та довіреними, що підвищує якість міжособистісних відносин. Саме керівництво має активно сприяти цьому процесу, демонструючи відданість відкритості та чесності у взаємодії з персоналом, створюючи середовище, в якому всі учасники можуть наслідувати цей підхід [18].

Прозорість також сприяє залученню персоналу. Працівники, які не мають достатньої інформації про стан справ у компанії, можуть поширювати чутки чи відчувати занепокоєння щодо своєї роботи. Регулярне інформування та залучення співробітників до стратегічного планування допомагає підвищити їхню лояльність та задоволеність роботою.

Відкриті бізнес-операції покращують якість обслуговування клієнтів. Клієнти цінують прозорість у відносинах з компаніями, які визнають свої помилки та активно працюють над їх виправленням, що, в свою чергу, сприяє зміцненню довіри та лояльності клієнтів навіть у разі виникнення проблем із продукцією. Впровадження прозорості у діяльність українських компаній видається невід'ємним кроком для наближення національної економіки до міжнародних стандартів, стимулювання надходження іноземного капіталу, а також створення позитивного іміджу України на міжнародній арені. У цьому контексті, встановлення прозорості в економічній діяльності має стати пріоритетним завданням у стратегії розвитку українського уряду на найближчий період.

Комплаєнс-система являє собою сукупність управлінських процесів та контролю, які спрямовані на запобігання корупційним та іншим ризикам невідповідності законодавчим вимогам і стандартам. Її основною метою є

створення в компанії ефективних механізмів для виявлення та управління ризиковими зонами, де можуть виникати порушення антикорупційного законодавства, і забезпечення комплексного захисту від потенційних загроз. Комплаєнс має на меті попередження незаконних дій з боку співробітників і контрагентів компанії, а також розвиток корпоративної етики, що базується на дотриманні закону.

Слід зазначити, що розвиток комплаєнсу в Україні лише набирає обертів, проте запит на його інтеграцію вже демонструють як великі, так і середні компанії. Адже у процесі розширення бізнесу виникає потреба в масштабуванні діяльності та встановленні взаємовідносин із міжнародними ринками і контрагентами.

Серед банків України процес впровадження комплаєнс-систем відзначається кількома етапами: початкова хвиля прийшла разом із міжнародними банками, які традиційно приділяли значну увагу комплаєнсу. Наступним етапом стало очищення банківської системи від учасників, що порушували встановлені вимоги, а третій етап передбачає нормативне закріплення вимог Національного банку України до функціонування комплаєнс-систем у банках. Основні елементи комплаєнсу еволюціонують, і якщо раніше він асоціювався лише з боротьбою з відмиванням коштів, то тепер має більш широкий спектр завдань.

До ключових напрямів комплаєнсу в банках можна віднести: оцінку відповідності внутрішніх документів, протидію корупції, управління конфліктами інтересів, захист інформації, систему інформування про неправомірні дії (whistleblowing), аналіз ризиків нових продуктів, взаємодію з регуляторами, контроль якості обслуговування, дотримання етичних стандартів і навчання працівників із питань комплаєнсу.

Таким чином, розвиток комплаєнс-системи в Україні відображає готовність компаній до адаптації відповідно до вимог регулятора і міжнародних стандартів, сприяючи підвищенню їх конкурентоспроможності та довіри до них з боку іноземних партнерів (рис. 3.2).

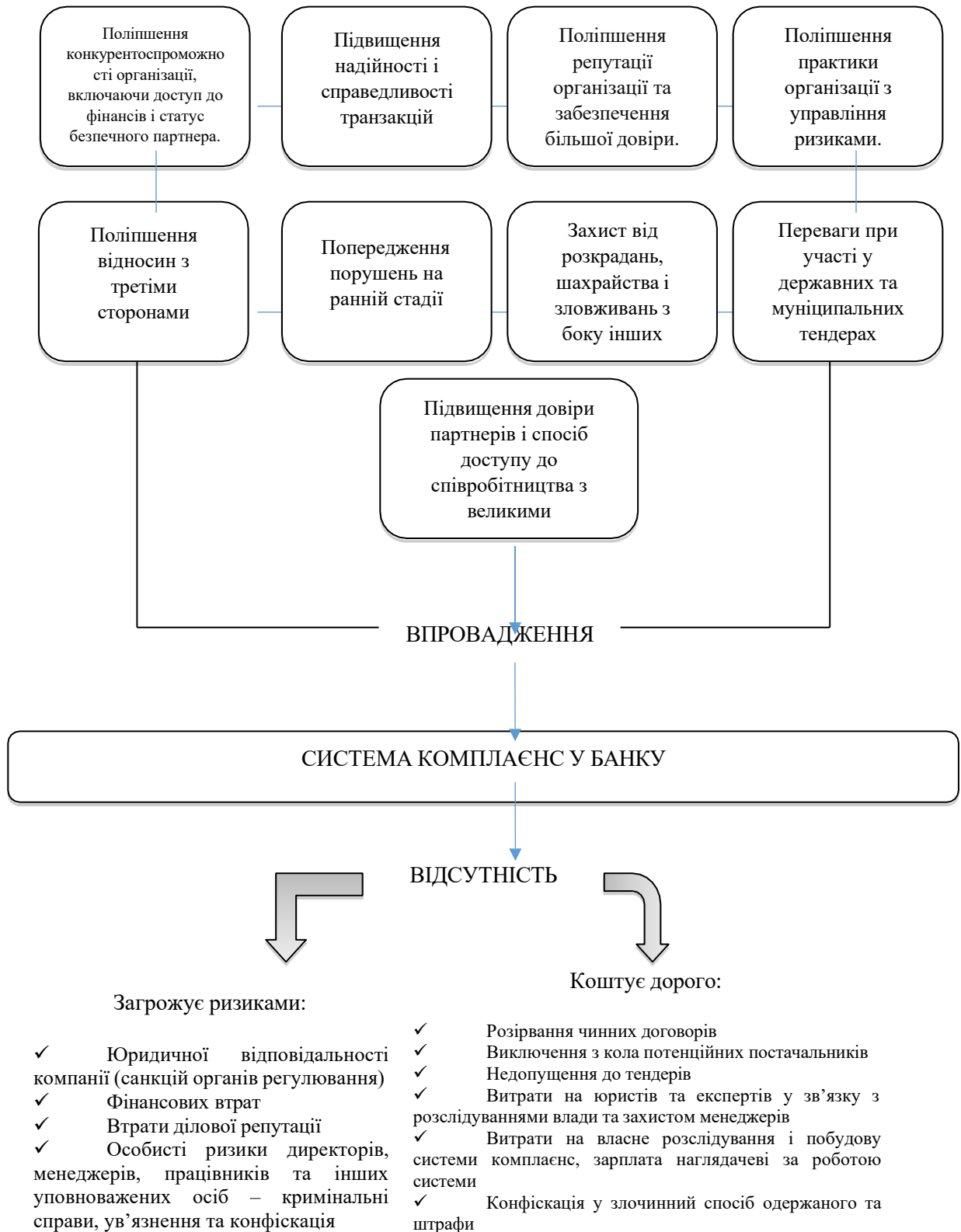


Рис. 3.2. Впровадження системи комплаєнс у систему управління фінансовими потоками банку

Джерело: складено здобувачем на основі інформації банків

Враховуючи інтенсивні темпи сучасної глобалізації, перед українським бізнесом постає завдання створення та впровадження комплаєнс-програм, які здатні забезпечити їх конкурентоспроможність та стійкість у взаємодії з державними інститутами як всередині країни, так і на міжнародному рівні. У підсумку, український бізнес поступово орієнтується на комплаєнс, що, ймовірно, стане звичним елементом вітчизняних реалій і сприятиме адаптації до міжнародних стандартів. Антикорупційні програми, у свою чергу, можуть стати каталізатором для розвитку та усвідомлення культури комплаєнсу [40].

Варто зазначити, що процес досягнення високого рівня прозорості в Україні є тривалим і залежить від взаємодії численних учасників фінансового ринку. З огляду на це, перед українськими регуляторами постає завдання зменшення тіньового впливу на економіку країни, що є реальним, хоч і складним завданням. Однак, не можна забувати і про учасників мікрорівня економічної системи – індивідуальні та домашні господарства, підприємства та фірми. Для них забезпечення належного рівня зовнішньої та внутрішньої прозорості формує позитивний імідж та довіру з боку зовнішніх контрагентів, а також покращує взаємини між співробітниками, керівництвом і підлеглими, сприяючи сприятливому корпоративному клімату [67].

Фінансово-кредитна система України зазнає значних коливань через постійне банкрутство та вихід банківських установ з ринку, що перешкоджає процесам детінізації в країні. Допоки діяльність Національного банку України та всієї банківської системи не буде відповідати міжнародним вимогам прозорості та відкритості, відновлення банківської системи та економіки в цілому залишатиметься під питанням. У зв'язку з цим, постає необхідність у запровадженні рекомендацій, спрямованих на підвищення рівня прозорості фінансових потоків України для різних учасників фінансового ринку.

## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній магістерській роботі вирішено важливе науково-практичне завдання щодо узагальнення теоретико-методичних підходів та надання практичних рекомендацій до інтеграції комплаєнс-процедур у систему управління фінансовими потоками банківської діяльності. Основні висновки та рекомендації пролягають у наступному:

1. Комплаєнс у банківських установах є фундаментальним елементом забезпечення відповідності діяльності банку вимогам законодавства, етичним стандартам та внутрішнім регламентам. В умовах сучасної економіки роль комплаєнсу набуває більшої ваги, виходячи за межі базових функцій контролю та виступаючи гарантом довіри та репутаційної стабільності, сприяючи формуванню іміджу банку як надійного фінансового партнера. Комплаєнс розглядається як невід'ємна складова корпоративного управління, що виконує функції контролю, моніторингу ризиків, підтримання етичної культури та забезпечення фінансової безпеки.

Аналіз різних підходів до визначення сутності комплаєнсу підкреслює його багатогранний характер. Комплаєнс трактується, з одного боку, як система заходів, що забезпечує відповідність банку законодавчим вимогам та внутрішнім регламентам, а з іншого — як складова управління комплаєнс-ризиками. Такий підхід дозволяє ефективно мінімізувати ризики, пов'язані з репутаційними втратами, шахрайством та порушенням етичних стандартів.

Впровадження ефективної комплаєнс-системи в банківській сфері є важливим інструментом для забезпечення стійкості та стабільності банківської установи. На міжнародному рівні функції комплаєнсу визначаються, зокрема, рекомендаціями Базельського комітету, спрямованими на захист інтересів клієнтів та забезпечення прозорості фінансових операцій. Основними функціями комплаєнсу є захист, контроль, підтримка репутації та впровадження етичних норм.

2. Сучасна економічна структура України, що залежить від експорту сировини та характеризується слабким розвитком малого й середнього бізнесу, не здатна забезпечити стійке економічне зростання та соціальне благополуччя. У цих умовах особливої уваги потребує проблема тінізації економіки, яка обмежує доступ до інвестицій, сприяє відмиванню коштів, створює нерівні умови для бізнесу та знижує надходження до державного бюджету. Зростання тіньового сектору підвищує фінансові ризики, ускладнює проведення реформ і зменшує прозорість економічних процесів. Впровадження посиленого регуляторного контролю та заходів проти відмивання коштів є необхідними кроками для боротьби з нелегальними фінансовими потоками, що підривають стабільність і ефективність економічної системи країни.

3. Аналіз міжнародних стандартів комплаєнс-контролю підкреслює критичну важливість дотримання банківськими установами вимог, спрямованих на мінімізацію ризиків, пов'язаних із законодавчими порушеннями, корупційними діями, відмиванням коштів та іншими загрозами фінансовій безпеці. Основоположні міжнародні нормативні акти, такі як Закон США «Про корупцію за кордоном» (FCPA), Закон США «Про податкові вимоги до іноземних рахунків» (FATCA), Закон Великобританії «Про хабарництво», а також рекомендації Базельського комітету, встановлюють основні принципи комплаєнс-контролю. Дані стандарти спрямовані на забезпечення прозорості діяльності, посилення корпоративної відповідальності та зміцнення довіри клієнтів.

Документ Базельського комітету, зокрема, акцентує увагу на необхідності забезпечення незалежності комплаєнс-функції, що має бути невід'ємною складовою корпоративної культури банку. При цьому реалізація комплаєнс-контролю повинна враховувати специфіку і потреби кожної окремої фінансової установи. Ефективне впровадження комплаєнс-контролю передбачає наявність достатніх ресурсів, взаємодію з внутрішнім аудитом та

дотримання етичних норм для уникнення конфліктів інтересів та підвищення рівня прозорості у відносинах із клієнтами.

Для українських банків адаптація міжнародних стандартів комплаєнс-контролю є ваговою передумовою для залучення іноземних інвестицій, підвищення рівня надійності фінансових установ та уникнення ризиків, пов'язаних з потенційними санкціями за порушення міжнародних норм. Інтеграція міжнародного досвіду сприятиме покращенню якості банківських послуг і зміцненню конкурентних позицій вітчизняної банківської системи на світовому ринку.

4. Аналіз імплементації міжнародних стандартів комплаєнсу в управлінні фінансовими потоками банків свідчить про ключову роль цих стандартів у забезпеченні ефективності внутрішніх контрольних систем та дотриманні регуляторних вимог. Глобалізація фінансових ринків і посилення вимог міжнародних організацій зумовлюють необхідність інтеграції міжнародних принципів комплаєнсу українськими банками, незважаючи на існуючі розбіжності між національними та міжнародними правовими стандартами. Основні перешкоди на шляху ефективної імплементації включають відсутність універсальних критеріїв оцінки, недостатню розробленість механізмів запобігання порушенням та труднощі, пов'язані з прозорістю та підзвітністю комплаєнс-систем.

Застосування міжнародних стандартів у банківському секторі України значно варіюється залежно від форми власності банків. Так, державні банки зосереджуються на уникненні конфліктів інтересів та збереженні службового майна; банки з іноземним капіталом орієнтуються на захист прав споживачів та виконання вимог фінансового моніторингу; приватні українські банки приділяють увагу взаємодії з акціонерами та підтримці корпоративного стилю співробітників.

5. Оцінювання фінансових показників діяльності банківської системи України дозволяє виокремити основні аспекти її функціонування та стійкості в умовах зовнішніх економічних ризиків та кризових явищ. Протягом періоду

2017-2021 років спостерігається стійка тенденція до зменшення кількості діючих банків, при цьому частка банків із повністю іноземним капіталом залишається стабільною. Аналіз структури доходів і витрат банківської системи свідчить, що процентні доходи і витрати займають найбільшу частку, що підкреслює залежність банків від кредитних операцій як основного джерела доходів.

Загальні активи банківської системи за цей період зросли на 28,21%, при цьому найбільший приріст спостерігався у сегменті грошових коштів (на 71,33%), що свідчить про сталий попит на банківські послуги. Водночас активи в іноземній валюті зменшилися на 10,03%, що може свідчити про зниження валютних ризиків. Збільшення обсягу кредитування державного сектору та небанківських фінансових установ вказує на активну фінансову підтримку національної економіки.

Динаміка зобов'язань банків відображає їхню нестабільність: за аналізований період вони скоротилися на 2,79%. Однак, суттєве зростання коштів фізичних осіб на 87,75% демонструє підвищену довіру населення до банківської системи. Пік зростання капіталу банків на рівні 22,07% спостерігався у 2020 році, однак у 2021 році відбулося його зниження, що може бути обумовлене впливом кризових умов.

Отримані результати свідчать, що банківська система України зберігає статус ключового фінансового посередника, попри високий рівень концентрації кредитного портфеля, який може чинити негативний вплив на фінансову стійкість установ. Перспективними напрямками подальшого розвитку є розробка стратегій оптимізації управління активами та пасивами, що сприятиме підвищенню стійкості банківської системи в умовах зовнішніх економічних викликів.

6. Ідентифікація та моніторинг політично значущих осіб (PEP) є важливим аспектом комплаєнс-контролю у банківському секторі України, спрямованим на протидію фінансуванню злочинної діяльності та тероризму. Постанова НБУ № 65 визначає критерії та методи виявлення PEP, їхніх

родичів і пов'язаних осіб, однак наявні методи ідентифікації потребують удосконалення для більш ефективного моніторингу, зокрема через відсутність інтегрованих рішень для аналізу та інтерпретації даних. Українське законодавство передбачає жорсткіші норми порівняно з європейськими стандартами, зокрема через включення національних публічних діячів, що зумовлює потребу в додаткових ресурсах та інструментах для управління ризиками і дотримання комплаєнс-вимог.

7. Розробка методичного інструментарію для оцінювання комплаєнс-ризиків у фінансовому моніторингу є важливим етапом забезпечення ефективного управління комплаєнс-ризиками в умовах економічної турбулентності. Запропонований підхід ґрунтується на використанні як кількісних, так і якісних параметрів, що відображають поточний стан комплаєнс-системи, наявність порушень законодавства та показники кадрової стабільності.

Для об'єктивної оцінки розвитку комплаєнс-системи було застосовано модель Раша та метод бінарних характеристик, що дало змогу детально проаналізувати показники розвитку комплаєнс-ризиків у вибірці системно важливих банків України. Результати дослідження свідчать про підвищення середнього рівня комплаєнс-ризиків протягом досліджуваного періоду, що вказує на необхідність подальшого вдосконалення систем комплаєнс-контролю.

Банкам, у яких значення композитного індикатора комплаєнс-ризиків перевищує критичний рівень, рекомендовано: - посилити внутрішні механізми контролю; - забезпечити регулярне навчання та підготовку персоналу; - дотримуватися рекомендацій міжнародних організацій; - проводити тестування бізнес-процесів із застосуванням ризик-орієнтованого підходу.

Реалізація цих заходів сприятиме підвищенню рівня відповідності банків вимогам комплаєнс-контролю, зниженню потенційних AML-ризиків і забезпеченню стабільного функціонування банківських установ в умовах економічної турбулентності.

8. Вдосконалення інституційних механізмів контролю за розкриттям інформації банківськими установами потребує адаптації до сучасних ринкових умов, що передбачає підвищення прозорості вимог Національного банку України, удосконалення корпоративного управління, а також формування громадянського запиту на транспарентність банківської системи. Це включає систематичне розкриття цілей монетарної політики, підвищення кваліфікації банківського персоналу для забезпечення належного інформування про банківську діяльність, створення спеціалізованих структур для надання прозорої інформації, а також очищення системи від проблемних банків, що надасть потенційним інвесторам сигнал про орієнтацію регулятора на принципи прозорості.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азаренкова Г. М., Томарович Т. В., Цовма Б. В. Теоретико-методологічні засади комплаєнс-контролю в системі корпоративного управління банку в сучасних умовах. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2023. Т. 9-10, № 310-311.
2. Бойко С. В., Дем'яненко Т. Є., Корнієнко М. В. Теоретична архітектоніка податкового комплаєнсу платника податків. *Ефективна економіка*. 2023. № 11. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2023\\_11\\_67](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_11_67).
3. Бортнікова М. Г., Стасюк Н. Р., Малиновська Ю. Б. Формування прикладного інструментарію комплаєнсу на вітчизняних підприємствах. *Management and entrepreneurship in Ukraine: the stages of formation and problems of development*. 2023. Vol. 5, numb. 1. С. 11-17.
4. Братчук У. П. Фінансовий комплаєнс як інструмент удосконалення фінансової архітектури. *Економіка і організація управління*. 2023. Вип. 3. С. 14-23.
5. Васильчук І. П. Сталий розвиток як нова стратегія комерційних банків. *Економічний часопис-XXI*. 2015. № 155. С. 105-108.
6. Вовк А. Р. Сучасний внутрішній аудит банку в Україні. *Проблеми забезпечення ефективного функціонування та стабільного розвитку економіки та банківської системи : Тези доп. учасників ІХ Всеукр. науково-практ. конф. студентів, аспірантів та молодих вчен., м. Київ, 17 трав. 2019 р.* / Наук. керівник В. А. Малахов. Київ, 2019. С. 214.
7. Вовчак О. Д., Єндоренко Л. О. Удосконалення системи фінансового моніторингу в банках України та оцінювання комплаєнс-ризиків. *Проблеми економіки*. 2023. № 3. С. 237-243.
8. Вовчак О. Д., Тютюнников М. О. Оцінка достатності капіталу банку в умовах фінансової нестабільності. *Сучасні тренди у розвитку фінансів, банківської справи та страхування : матеріали ІІІ Всеукр. наук. конф., м. Львів, 5 листоп. 2021 р.* Львів, 2021. С. 18.

9. Вовченко О. ESG-стратегія як основа управління ризиками сталого розвитку в банках. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. [Електронний ресурс]. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-85>.
10. Гарагонич О. В., Коршун А. В. Корпоративна (комплаєнс) культура організації: теоретико-правові аспекти і воєнні виклики. *Право України*. 2023. № 9. С. 63-83.
11. Гладчук О.М. Соціальна відповідальність українських банків в умовах сьогодення. *Фінансові інструменти сталого розвитку економіки : матеріали IV-ї Міжн. наук.-практ. конф.*, м. Чернівці, 12 травня 2022 р. Чернівці : ЧНУ. 2022. С. 195-199.
12. Грінченко Г. С., Нестеренко Р. О., Фоменко А. В. Механізми впровадження підходів комплаєнс-менеджменту у систему вищої освіти. *Проблеми інженерно-педагогічної освіти*. 2023. № 81. С. 38-44.
13. Група BNP Paribas наголошує про свої наміри щодо збереження біорізноманіття. *Офіційний веб-сайт АТ «УКРСИББАНК»*. [Електронний ресурс]. URL: <https://ukrsibbank.com/news-post/grupa-bnp-paribas-nagoloshue-pro-svoi-namiri-shhodo-zberezheniya-bioriznomanittya/>.
14. Гура В. В. Система комплаєнс як спосіб подолання корупції. *Економіка та суспільство*. 2023. № 52. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-77> (дата звернення: 20.10.2023).
15. Деревська О. Б. Запровадження системи внутрішнього контролю в банках України. *Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України : зб. тез доп. XIII Всеукр. науково-практ. конф.*, м. Суми, 28 верес. 2010 р. Суми, 2010. С. 59-61.
16. Деркач М. В. Корпоративна соціальна відповідальність в Україні: стратегічні напрями забезпечення і розвитку. *Стратегічні орієнтири сталого розвитку в Україні та світі : Зб. тез доп. II Міжнар. науково-практ. конф. молодих уч.*, м. Чернігів, 21 квіт. 2023 р. Чернігів, 2023. С. 189.
17. Зайцева А. С. Ізоваріаційна модель оптимального вибору конвергентних сценаріїв інвестиційного рішення промислових підприємств з

урахуванням комплаєнс-ризиків. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2023. № 4. С. 148-156.

18. Заруцька О., Соседка О. В., Міняйло В. Ф. Сучасні тенденції розвитку корпоративного управління у банках. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2019. № 4 (66). С. 103–110.

19. Калініченко Л. Л. Теоретичні аспекти функціонування комплаєнсу у вітчизняних банках. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. № 6. Ч. 4. С. 242-245.

20. Карпушенко М. Ю., Карпушенко О. О. Теоретико-методологічні аспекти формування системи комплаєнс-контролю. *Сучасний стан наукових досліджень та технологій в промисловості*. 2023. № 1. С. 132-142.

21. Карчева Г. Т., Огородня Д. В., Опенько В. А. Цифрова економіка та її вплив на розвиток національної та міжнародної економіки. *Фінансовий простір*. 2017. № 3. С. 13-23.

22. Коваленко В. В. Місце корпоративної соціальної відповідальності у забезпеченні ефективної системи взаємовідносин банків зі стейкхолдерами. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2023. Т. 1-2, № 302-303. С. 75-85.

23. Ласукова А. С. Досвід впровадження концепції корпоративної соціальної відповідальності в банках. 2012. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/63213>.

24. Лучко, М. Р. Фінансовий аналіз : навч. посіб. / М. Р. Лучко, С. М. Жукевич, А. І. Фаріон. - Тернопіль : ТНЕУ, 2016. 302 с..

25. Мельник Т. М., Гуляєва Л. П. Запровадження комплаєнс-контролю компанії у процесі виходу на зовнішні ринки. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2024. № 1. С. 38-50.

26. Мельник Т. М., Олійник А. А. Впровадження моделі комплаєнс-менеджменту в Україні в умовах війни та післявоєного відновлення. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2023. № 12. С. 28-40.

27. Методичні рекомендації щодо виявлення та ідентифікації публічних діячів та забезпечення проведення їх фінансових операцій : Державна служба фінансового моніторингу України від 24.06.2015. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/n0001827-15#Text>.

28. Міцніший союз: консолідація демократій унаслідок широкомасштабної агресії Росії проти України / О. Александров та ін. Нац. ін-т стратег. дослідж., 2023. URL: <https://doi.org/10.53679/niss-analytrep.2023.05>.

29. Москаленко Н.В. Теоретичні аспекти запровадження комплаєнс-контролю в Україні. *Економічний вісник. Серія : Фінанси, облік, оподаткування*. 2018. № 2. С. 106–112.

30. Мулик А. К. Загальні підходи до організації комплаєнсу в банках. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Право*. 2023. Вип. 79(1). С. 272-277.

31. Мулик А. К. Питання економіко-правових передумов виникнення і розвитку комплаєнсу в сфері банківської діяльності. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2023. № 5. С. 366-372.

32. Мулик А. К. Порядок впровадження системи комплаєнсу в банку. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2024. № 2. С. 286-289.

33. Мулик А. К. Правовий режим корпоративного комплаєнсу. *Молодий вчений*. 2023. № 9. С. 64-69.

34. Мулик А. Загальні підходи до організації комплаєнсу в банках. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*. 2023. Т. 1, № 79. С. 272–276.

35. Національний банк України. Огляд банківського сектору, лютий 2023 року. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/oglyad-bankivskogo-sektoru-lyutiy-2023-roku>.

36. Неізнана О. В. Дослідження практики комплаєнс у страхових компаніях України. *Актуальні проблеми економіки*. 2017. № 3 (189). С. 267-273.

37. Одарченко В. І. Комплаєнс як інструмент управління професійним розвитком науково-педагогічних працівників комунального закладу вищої освіти. *Проблеми інженерно-педагогічної освіти*. 2023. № 81. С. 45-51.
38. Олійник Л. Розвиток корпоративної соціальної відповідальності в банківському секторі України. *Фінанси, облік, банки*. 2019. № 1. С. 57-67.
39. Омельчук Я. А., Швець Н. Р. Теоретичні аспекти виявлення та управління конфліктом інтересів у банках України. *Вісник Університету банківської справи*. 2018. № 1(31). С. 57-62.
40. Оніщенко І. О. Транспарентність як фактор детінізації фінансових потоків України : дис. ... д-ра філософії в галузі економіки : 072. Київ, 2020. 256 с.
41. Офіційне Інтернет-представництво Національного банку України. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/>.
42. Офіційний сайт Базельського комітету. URL: <http://www.bis.org/bcbs/index.htm>.
43. Оцінка діяльності банків з ризик-контролю клієнтів у системі фінансового моніторингу / Н. Внукова та ін. *Фінанси та оподаткування*. 2021. № 2(92). С. 44–50.
44. Пасінович І. І., Сич О. А. Розвиток корпоративної соціальної відповідальності банків в Україні в контексті сталого розвитку. *Інтелект XXI*. 2022. № 2, 2022. С. 49.
45. Піцик Х. З. Організаційні основи правової категорії «комплаєнс» в банківській системі України. *Науково-інформаційний вісник Івано-Франківського університету права імені Короля Данила Галицького: Журнал. Серія Право*. Івано-Франківськ: Редакційно-видавничий відділ Університету Короля Данила, 2023. Вип. 15 (27). Т. 1. С. 214-222. DOI: 10.33098/2078-6670.2023.15.27.1.214-222.
46. Поєдинок В. В. Корпоративна сталість: новий порядок денний для комплаєнсу й консалтингу. *Вчені записки Таврійського національного*

*університету імені В. І. Вернадського. Серія : Юридичні науки. 2023. Т. 34 (73), № 2. С. 42-47.*

47. Правдива Л. Удосконалення корпоративного управління в банках та управління комплаєнс-ризиком. *Вісник НБУ. 2011. № 7. С. 10–13.*

48. Про внесення змін до деяких законів України щодо захисту фінансової системи України від дій держави, що здійснює збройну агресію проти України, та адаптації законодавства України до окремих стандартів Групи з розробки фінансових заходів боротьби з відмиванням грошей (FATF) і вимог Директиви ЄС 2018/843 : Закон України від 04.11.2022 р. № № 2736-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2736-20>.

49. Про встановлення переліку інформації, що підлягає обов'язковому опублікуванню банками України : Постанова Правління Національного банку України від 15.02.2018. № 11. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0011500-18> (дата звернення: 20.10.2023).

50. Про запобігання та протидію легалізації (відмивання) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення : Закон України від 06.12.2019 р. № № 361-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/361-20#Text>.

51. Про затвердження Інструкції про порядок регулювання діяльності банків в Україні : Постанова Національного банку України від 28.08.2001. № 368. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0841-01>.

52. Про затвердження Критеріїв ризиків легалізації (відмивання) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення : Наказ М-ва фінансів України від 28.12.2022 р. № 465. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0258-23#Text>.

53. Про затвердження Положення про здійснення банками фінансового моніторингу : Постанова Національного банку України від 19.05.2020 р. № 65 : станом на 7 верес. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0065500-20#Text>.

54. Про затвердження Положення про організацію внутрішнього контролю в банках України : Постанова Національного банку України від 29.12.2014 р. № 867 : станом на 5 лип. 2019 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0867500-14#Text>.

55. Про затвердження Положення про організацію системи внутрішнього контролю в банках України та банківських групах : Постанова Національного банку від 02.07.2019 р. № 88. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0088500-19#Text>.

56. Про затвердження Положення про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах : Постанова Національного банку України від 11.06.2018 р. № 64 : станом на 4 квіт. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0064500-18#Text>.

57. Про надання роз'яснень з питань фінансового моніторингу : Лист Нац. банку України від від 24.03.2023 р. № P/25-0005/20256. URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/law/L\\_24032023\\_20256.pdf](https://bank.gov.ua/admin_uploads/law/L_24032023_20256.pdf).

58. Про перелік інформаційних ресурсів : Лист Нац. банку України від 24.05.2021 р. № 25-0006/44910. URL: [https://bank.gov.ua/ua/legislation/Letter\\_24052021\\_44910](https://bank.gov.ua/ua/legislation/Letter_24052021_44910).

59. Про схвалення Методичних рекомендацій щодо вдосконалення корпоративного управління в банках України : Постанова Національного банку України від 28.03.2007 р. № 98 : станом на 3 груд. 2018 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0098500-07#Text>.

60. Проект Закону про внесення змін до Закону України «Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення» щодо приведення термінології у відповідність із міжнародними стандартами : від 03.05.2023 р. № 9269. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/41880>.

61. Пучкова С. І. Методи підвищення етичного рівня бізнес-організації. *Ефективна економіка*. 2019. № 12. [Електронний ресурс]. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7555>.
62. Радченко Н. Г. Практичний досвід побудови системи комплаєнс у банках. *Science and technology : Abstracts of XV International Scientific and Practical Conference*, Berlin, 22 лют. 2021 р. Berlin, Germany, 2021. С. 179.
63. Світлична В. Ю., Овчелупова О. М. Сучасний стан та перспективи запровадження комплаєнс- контролю у діяльність банківських установ. *Комунальне господарство міст*. 2019. Т. 7, № 153. С. 27-28.
64. Сівкова К. О. Міжнародні стандарти організації комплаєнс-контролю в банках. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. № 17. С. 582-586.
65. Сучасні економіко-правові ризик-орієнтовані засоби регулювання розвитку ринку фінансових послуг : монографія / За ред. Н. М. Внукової, С. В. Глібка. – Харків : НДІ ПрЗІР НАПрН України, 2020. 304 с.
66. Сучасні економіко-правові ризик-орієнтовані засоби регулювання розвитку ринку фінансових послуг : монографія / за ред. Н. М. Внукової, С. В. Глібка. Харків : НДІПрЗІР НАПрНУ, ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. 304 с.
67. Теоретико-методологічні засади управління репутаційним ризиком банку / Ж. Торяник В. Шевченко, І. Торяник, Д. Шевченко. *Фінансово-кредитні системи: перспективи розвитку*. 2023. № 4 (7). С. 14–22.
68. Троян Я. В. УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТОМ ІНТЕРЕСІВ У БАНКАХ. *Наукові досягнення молоді: особливості та перспективи : матеріали міжнар. студент. наук. конф.* (Т. 1), м. Тернопіль, 19 черв. 2020 р. Тернопіль, 2020. С. 56.
69. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони : Угода Україна від 27.06.2014 р. : станом на 25 жовт. 2022 р. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984\\_011#Text.](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#Text)

70. Цистан І. В. Використання засад корпоративної соціальної відповідальності в управлінні інвестиційним потенціалом банків в Україні. *ДВНЗ «УБС» Черкаський навчально-науковий інститут*. 2016. С. 80.

71. Цовма Б. В., Вядрова Н. Г. Правове регулювання фінансового моніторингу в банках в умовах війни. *Наукові дослідження молоді з проблем європейської інтеграції : Зб. тез доп. III Міжнар. науково-практ. конф. «Сучасне управління організаціями: концепції, цифрові трансформації, моделі інноваційного розвитку»*, м. Харків, 20 лист. 2023 р. Харків, 2023.

72. Цовма Б. В., Оніщенко І. О. Аналіз сучасних підходів до комплаєнс-контролю в банківському секторі. *Наукові дослідження молоді з проблем європейської інтеграції : Зб. тез доп. XII Міжнар. науково-практ. конф. молодих уч. та студентів*, м. Харків, 6 квіт. 2023 р. Харків, 2023.

73. Швець Н. Р., Омельчук Я. А. Передумови для формування ефективної системи комплаєнс в банківських установах України. *Міжнародний науковий журнал Науковий огляд*. 2017. Т. 11, № 43. URL: <https://naukajournal.org/index.php/naukajournal/article/view/1387>.

74. Шелудько С. А. Правова природа комплаєнсу та його архетипи в банківських установах. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2023. № 3. С. 168-172.

75. Шелудько С. А., Єгорова А. С. Сутність комплаєнсу та його місце в банківському ризик-менеджменті. *Modern Economics*. 2021. № 26 (2021). С. 173-177.

76. Шпанель-Юхта О. Особливості банківського кредитування в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-96>.

77. Яценко М. С., Коваленко А. Б. Управління комплаєнс-діяльністю підприємства в умовах глобалізаційних обмежень. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2020. № 5 (51). С. 73–79. DOI: 10.15276/ETR.05.2020.10 DOI: 10.5281/zenodo.4541331.

78. Arner D. W., Barberis J., Buckley R. P. FinTech, regtech, and the reconceptualization of financial regulation. *Northwestern journal of international law and business*. 2017. No. 37. P. 373-415.

79. Azarenkova G., Oriekhova K., Verbytska T., Pavlov M. Bank Lending during Martial Law and Post-War Recovery. Збірник тез доповідей IV Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасне управління «Сучасне управління організаціями: концепції, цифрові трансформації, моделі інноваційного розвитку». Харків: Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, 20 листопада 2024 року.

80. Dermengi D. Compliance function principles in the financial banking institutions. *Economica*. 2019. Vol. 4, no. 110. P. 97-107.

81. Diagnostics of transparency of Ukrainian banking institutions using multivariate analysis methods / G. Azarenkova O. Dziubliuk, V. Korneev, O. Golovko et al. *Scientific horizons*. 2022. Vol. 25, no. 8. [Electronic resource]. URL: [https://doi.org/10.48077/scihor.25\(8\).2022.85-105](https://doi.org/10.48077/scihor.25(8).2022.85-105)

82. Egly P. V., Johnk D. W., Killins R. N. . The impact of financial regulation policy uncertainty on bank profits and risk. *Studies in Economics and Finance*. 2019. No. 37(4). P. 725-752.

83. Presentation of BNP Paribas's Global Know Your Client, Intermediary and Supplier framework. *BNP Paribas* [Electronic resource]. URL: [https://cdn-group.bnpparibas.com/uploads/file/2022march\\_summary\\_of\\_bnp\\_paribas\\_kyc\\_kyi\\_kys\\_veng.pdf](https://cdn-group.bnpparibas.com/uploads/file/2022march_summary_of_bnp_paribas_kyc_kyi_kys_veng.pdf)

84. UKRSIBBANK увійшов до Наглядової ради Глобального договору ООН в Україні. *Офіційний веб-сайт АТ «УКРСИББАНК»*. [Електронний ресурс]. URL: <https://ukrsibbank.com/news-post/ukrsibbank-joined-supervisory-board-un/>

85. Von Rosen V. Compliance and compliance-risks in the context of corporate responsibility and corporate governance (certain aspects of foreign practice). *Galic'kij ekonomičnij visnik*. 2020. Vol. 65, no. 4. P. 246-253.

86. Zhukov V. V., Kotsiuba O. V. Analysis of Problematic Issues in Building an Effective Bank Compliance System. *The problems of economy*. 2018. T. 4, № 38. С. 226-232.

ДОДАТКИ

## Додаток А

Таблиця А.1

## Результати розрахунку показників динаміки та структури балансу АТ «УКРСИББАНК» 2021-2023 р

Найменування статті	Станом на:						Відхилення					
	01.01.2021		01.01.2022		01.01.2023		2021/2022			2022/2023		
	(тис.грн.)	%	(тис.грн.)	%	(тис.грн.)	%	абс	%	% по стр.	абс	%	% по стр.
<b>АКТИВИ</b>												
<b>Грошові кошти та їх еквіваленти</b>	6601935	9,1%	5950535	7,6%	7978283	7,4%	-651400	90,1%	-1,5%	2027748	134,1%	-0,2%
у тому числі готівкові кошти	3559826	4,9%	2723482	3,5%	2701826	2,5%	-836343	76,5%	-1,4%	-21657	99,2%	-1,0%
у тому числі резерви за готівковими коштами та банківськими металами, наявність яких є непідтвердженою	0	0,0%	0	0,0%	-5964	0,0%	0	-	0,0%	-5964	-	0,0%
у тому числі кошти в НБУ	3042109	4,2%	3227053	4,1%	5282421	4,9%	184943	106,1%	-0,1%	2055368	163,7%	0,7%
<b>Фінансові активи, що обліковуються за справедливою вартістю через прибуток або збиток</b>	44365	0,1%	384986	0,5%	268449	0,2%	340620	867,8%	0,4%	-116536	69,7%	-0,2%
<b>У т.ч. що рефінансуються НБУ</b>	39707	0,1%	378801	0,5%	0	0,0%	339094	954,0%	0,4%	-378801	0,0%	-0,5%
<b>Кошти в інших банках</b>	23502763	32,5%	24132634	30,8%	34819746	32,1%	629870	102,7%	-1,7%	10687112	144,3%	1,3%
резерви під знецінення коштів в інших банках	-1015	0,0%	-333	0,0%	-135368	-0,1%	682	32,8%	0,0%	-135035	40633,2%	-0,1%
<b>Кредити та заборгованість клієнтів</b>	21067038	29,1%	28459815	36,4%	16315949	15,0%	7392777	135,1%	7,2%	-12143866	57,3%	-21,3%
у тому числі кредити та заборгованість юридичних осіб	16456135	22,8%	22034388	28,2%	14508072	13,4%	5578253	133,9%	5,4%	-7526316	65,8%	-14,8%
у тому числі резерви під знецінення кредитів та заборгованості юридичних осіб	-118676	-0,2%	-198661	-0,3%	-866437	-0,8%	-79985	167,4%	-0,1%	-667776	436,1%	-0,5%
у тому числі кредити та заборгованість фізичних осіб	4610903	6,4%	6425427	8,2%	1807877	1,7%	1814523	139,4%	1,8%	-4617549	28,1%	-6,5%
у тому числі резерви під знецінення кредитів та заборгованості фізичних осіб	-1858704	-2,6%	-719793	-0,9%	-3219290	-3,0%	1138910	38,7%	1,7%	-2499497	447,3%	-2,0%

## Продовження табл. А.1

Найменування статті	Станом на:						Відхилення					
	01.01.2021		01.01.2022		01.01.2023		2021/2022			2022/2023		
	(тис.грн.)	%	(тис.грн.)	%	(тис.грн.)	%	абс	%	% по стр.	абс	%	% по стр.
<b>Цінні папери, які обліковуються за амортизованою собівартістю</b>	18268898	25,3%	16314469	20,8%	45427960	41,9%	-1954430	89,3%	-4,4%	29113491	278,5%	21,0%
резерви під знецінення цінних паперів, які обліковуються за амортизованою собівартістю	-135688	-0,2%	-155470	-0,2%	-104245	-0,1%	-19783	114,6%	0,0%	51226	67,1%	0,1%
У т.ч. що рефінансуються НБУ	13784867	19,1%	13179156	16,8%	41911880	38,6%	-605711	95,6%	-2,2%	28732724	318,0%	21,8%
<b>Інвестиції в асоційовані та дочірні компанії</b>	189	0,0%	189	0,0%	189	0,0%	0	100,0%	0,0%	0	100,0%	0,0%
<b>Інвестиційна нерухомість</b>	4	0,0%	4	0,0%	0	0,0%	0	93,2%	0,0%	-4	0,0%	0,0%
<b>Дебіторська заборгованість щодо поточного податку на прибуток</b>	231929	0,3%	0	0,0%	8	0,0%	-231929	0,0%	-0,3%	8	277600,3%	0,0%
<b>Відстрочений податковий актив</b>	97539	0,1%	115556	0,1%	110380	0,1%	18016	118,5%	0,0%	-5176	95,5%	0,0%
<b>Основні засоби та нематеріальні активи</b>	2053368	2,8%	2057934	2,6%	2196960	2,0%	4566	100,2%	-0,2%	139026	106,8%	-0,6%
<b>Інші фінансові активи</b>	152242	0,2%	237467	0,3%	466634	0,4%	85224	156,0%	0,1%	229167	196,5%	0,1%
резерви під інші фінансові активи	-208001	-0,3%	-183650	-0,2%	-277840	-0,3%	24351	88,3%	0,1%	-94190	151,3%	0,0%
<b>Інші активи</b>	295703	0,4%	606249	0,8%	870523	0,8%	310546	205,0%	0,4%	264274	143,6%	0,0%
резерви під інші активи	0	0,0%	-2255	0,0%	-8722	0,0%	-2255	-	0,0%	-6467	386,8%	0,0%
<b>Чисті активи, усього</b>	72315975	100,0%	78259835	100,0%	108455080	100,0%	5943860	108,2%	0,0%	30195245	138,6%	0,0%
<b>Усього резервів</b>	-2322083	-3,2%	-1260163	-1,6%	-4617866	-4,3%	1061921	54,3%	1,6%	-3357704	366,5%	-2,6%
<b>Загальні активи, усього</b>	74638059	103,2%	79519998	101,6%	113072947	104,3%	4881939	106,5%	-1,6%	33552949	142,2%	2,6%
<b>БАЛАНС</b>	72315975	100,0%	78259835	100,0%	108455080	100,0%	5943860	108,2%	0,0%	30195245	138,6%	0,0%

Найменування статті	Станом на:						Відхилення					
	01.01.2021		01.01.2022		01.01.2023		2021/2022			2022/2023		
	(тис.грн.)	%	(тис.грн.)	%	(тис.грн.)	%	абс	%	% по стр.	абс	%	% по стр.
<b>ЗОБОВ'ЯЗАННЯ</b>												
Кошти клієнтів	62247489	86,1%	66124985	84,5%	92671303	85,4%	3877496	106,2%	-1,6%	26546319	140,1%	1,0%
у тому числі кошти суб'єктів господарювання та небанківських фінансових установ	36978753	51,1%	37749691	48,2%	56926956	52,5%	770939	102,1%	-2,9%	19177265	150,8%	4,3%
у тому числі кошти на вимогу	34634410	47,9%	34425311	44,0%	54294486	50,1%	-209099	99,4%	-3,9%	19869174	157,7%	6,1%
у тому числі кошти фізичних осіб	25258851	34,9%	28371367	36,3%	35735612	32,9%	3112516	112,3%	1,3%	7364245	126,0%	-3,3%
у тому числі кошти на вимогу	23767296	32,9%	27218129	34,8%	34993033	32,3%	3450833	114,5%	1,9%	7774904	128,6%	-2,5%
Фінансові зобов'язання, що обліковуються за справедливою вартістю через прибуток або збиток	4587	0,0%	12040	0,0%	1603	0,0%	7453	262,5%	0,0%	-10437	13,3%	0,0%
Інші залучені кошти	2947	0,0%	2288	0,0%	1784	0,0%	-659	77,6%	0,0%	-504	78,0%	0,0%
Зобов'язання щодо поточного податку на прибуток	0	0,0%	113658	0,1%	287989	0,3%	113658	-	0,1%	174331	253,4%	0,1%
Резерви за зобов'язаннями	349762	0,5%	436579	0,6%	392740	0,4%	86818	124,8%	0,1%	-43839	90,0%	-0,2%
Інші фінансові зобов'язання	1083417	1,5%	1604351	2,1%	1542581	1,4%	520935	148,1%	0,6%	-61770	96,1%	-0,6%
Інші зобов'язання	536841	0,7%	420514	0,5%	452977	0,4%	-116327	78,3%	-0,2%	32463	107,7%	-0,1%
<b>Усього зобов'язань</b>	<b>64225042</b>	<b>88,8%</b>	<b>68714415</b>	<b>87,8%</b>	<b>95350978</b>	<b>87,9%</b>	<b>4489374</b>	<b>107,0%</b>	<b>-1,0%</b>	<b>26636562</b>	<b>138,8%</b>	<b>0,1%</b>
<b>КАПІТАЛ</b>												
Статутний капітал	5069262	7,0%	5069262	6,5%	5069262	4,7%	0	100,0%	-0,5%	0	100,0%	-1,8%
Емісійні різниці	811229	1,1%	811229	1,0%	811229	0,7%	0	100,0%	-0,1%	0	100,0%	-0,3%
Резервні та інші фонди банку	891881	1,2%	2203991	2,8%	3658499	3,4%	1312110	247,1%	1,6%	1454508	166,0%	0,6%
Резерви переоцінки	6452	0,0%	6430	0,0%	6368	0,0%	-22	99,7%	0,0%	-63	99,0%	0,0%
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1312110	1,8%	1454508	1,9%	3558746	3,3%	142399	110,9%	0,0%	2104237	244,7%	1,4%
<b>Усього власного капіталу</b>	<b>8090933</b>	<b>11,2%</b>	<b>9545420</b>	<b>12,2%</b>	<b>13104103</b>	<b>12,1%</b>	<b>1454486</b>	<b>118,0%</b>	<b>1,0%</b>	<b>3558683</b>	<b>137,3%</b>	<b>-0,1%</b>
<b>БАЛАНС</b>	<b>72315975</b>	<b>100,0%</b>	<b>78259835</b>	<b>100,0%</b>	<b>108455080</b>	<b>100,0%</b>	<b>5943860</b>	<b>108,2%</b>	<b>0,0%</b>	<b>30195245</b>	<b>138,6%</b>	<b>0,0%</b>

Джерело:[41]

Онлайн сервіс створення та перевірки кваліфікованого та удосконаленого електронного підпису

ПРОТОКОЛ  
створення та перевірки кваліфікованого та удосконаленого електронного підпису

Дата та час: 16:57:34 09.02.2025

Назва файлу з підписом: КМР\_Павлов\_Азаренкова.pdf[1].p7s.p7s  
Розмір файлу з підписом: 2.5 МБ

Назва файлу без підпису: КМР\_Павлов\_Азаренкова.pdf[1]  
Розмір файлу без підпису: 2.5 МБ

Результат перевірки підпису: Підпис створено та перевірено успішно. Цілісність даних підтверджено

Підписувач - 1: АЗАРЕНКОВА ГАЛИНА МИХАЙЛІВНА

П.І.Б.: АЗАРЕНКОВА ГАЛИНА МИХАЙЛІВНА

Країна: Україна

РНОКПП: 2571514226

Організація (установа): ФІЗИЧНА ОСОБА

Час підпису (підтверджено кваліфікованою позначкою часу для підпису від Надавача): 16:45:23  
02.12.2024

Сертифікат виданий: КНЕДП АЦСК АТ КБ "ПРИВАТБАНК"

Серійний номер: 5E984D526F82F38F04000000E4DA710112DF3D05

Тип носія особистого ключа: Незахищений

Алгоритм підпису: ДСТУ 4145

Тип підпису: Удосконалений

Тип контейнера: Підпис та дані в одному файлі (CAAdES enveloped)

Формат підпису: З повними даними ЦСК для перевірки (CAAdES-X Long)

Сертифікат: Кваліфікований

Підписувач - 2: Омеляненко Денис Олегович

П.І.Б.: Омеляненко Денис Олегович

Країна: Україна

РНОКПП: 3634714115

Час підпису (підтверджено кваліфікованою позначкою часу для підпису від Надавача): 12:50:19  
13.12.2024

Сертифікат виданий: "Дія". Кваліфікований надавач електронних довірчих послуг

Серійний номер: 382367105294AF9704000000EF5A070009B10B03

Тип носія особистого ключа: ЗНКІ криптомодуль ІІТ Гряда-301

Серійний номер носія особистого ключа: Не визначено

Алгоритм підпису: ДСТУ 4145

Тип підпису: Кваліфікований

Тип контейнера: Підпис та дані в одному файлі (CAAdES enveloped)

Формат підпису: З повними даними ЦСК для перевірки (CAAdES-X Long)

Сертифікат: Кваліфікований

Версія від: 2025.01.15 13:00