

СЕКЦІЯ 3. ІНТЕГРАЦІЯ КОМПЛАЄНС-ФУНКЦІЙ В СИСТЕМУ МЕНЕДЖМЕНТУ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ: СТРАТЕГІЧНІ Й ОПЕРАЦІЙНІ АСПЕКТИ

Лариса БОБЕР,

старша викладачка кафедри міжнародної економіки
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка

ORCID 0009-0007-1910-9371

repriza.tutti@gmail.com

БАГАТОРІВНЕВА ІНТЕГРАЦІЯ КОМПЛАЄНС-ФУНКЦІЙ: ВІД КОМПЛАЄНС-КУЛЬТУРИ ДО ОПЕРАЦІЙНОЇ ДОСКОНАЛОСТІ

Актуальність. В епоху турбулентних трансформацій глобальних регуляторних правил і процедур, посилення конвергенції міжнародних стандартів і зростаючого тиску зацікавлених осіб щодо транспарентності та етичності бізнес-процесів, проблематика інтеграції комплаєнс функцій в архітектуру корпоративного управління постає капітальним імперативом розвитку організацій.

Прогресивна діалектика комплаєнс-системи давно подолала обмеження формалістичного підходу до дотримання регуляторних вимог, перетворившись на комплексну філософію управління, що охоплює всі рівні організаційної ієрархії та створює ефект взаємопосилення стратегічних напрямків і конкурентних переваг компанії [8].

Аналіз теоретико-методологічного базису сучасних досліджень у сфері корпоративного комплаєнсу демонструє еволюцію наукових поглядів, що відображають трансформацію концептуального розуміння ролі та місця комплаєнс-функцій в архітектурі бізнес-організацій. Теоретичний дискурс щодо комплаєнсу як організаційного феномену бере початок у працях класиків інституціоналізму [5] та отримує розвиток у дослідженнях механізмів імплементації регуляторних вимог [2], формування організаційної етики [10] та корпоративної культури [13].

Проблематика інтеграції комплаєнс-функцій актуалізується в умовах радикальної трансформації регуляторного середовища після глобальної фінансової кризи 2008 року, що призвела до значного посилення регуляторних вимог та перегляду філософії нагляду

[1]. Фактори зовнішнього середовища, що формують сферу розвитку комплаєнс-функцій, включають аспекти глобалізації регуляторних стандартів, екстратериторіальність застосування законодавчих актів, зростання розміру санкцій за порушення та перехід від принципів «знай свого клієнта» (KYC, know your customer) до розширених вимог щодо належної перевірки і моніторингу транзакцій [7].

Результати дослідження. Гносеологічний вимір інтеграції комплаєнс-функцій розкривається через дуалізм комплаєнс-системи, що одночасно виступає як інструментарій мінімізації ризиків невідповідності та каталізатор розвитку корпоративної культури, орієнтованої на етичне ведення бізнесу. В рамках цього дуалізму виникає діалектична єдність формальних (регламенти, політики, процедури) та неформальних (цінності, переконання, поведінкові патерни) компонентів комплаєнс-системи, що взаємно підсилюють та доповнюють один одного.

Теоретико-методологічна база багаторівневої інтеграції комплаєнс-функцій ґрунтується на принципі вбудованості регуляторних вимог в організаційні процеси різних рівнів, що здатні забезпечити органічність та природність дотримання комплаєнсу як невід’ємної частини корпоративної ДНК. Концептуальна модель Паркера та Нільсена [12] розглядає комплаєнс-інтеграцію як багатовимірний конструкт, що охоплює нормативний, організаційний, управлінський, культурний та технологічний виміри, які взаємодіють у рамках єдиної системи. Відповідно до цієї моделі, ефективність інтеграції комплаєнс-функцій визначається ступенем гармонізації та синхронізації цих вимірів, а також їх відповідністю стратегічним цілям організації [12, с.217-232].

Організаційна архітектура інтегрованих комплаєнс-функцій передбачає гармонійну імплементацію «трьох ліній захисту», де перша лінія (бізнес-підрозділи) несе первинну відповідальність за дотримання комплаєнс-вимог, друга лінія (комплаєнс, ризик-менеджмент) забезпечує методологічну підтримку та моніторинг, а третя лінія (внутрішній аудит) здійснює незалежну оцінку ефективності комплаєнс-системи [9]. При цьому, головним фактором успіху є ефективна інтеграція комплаєнс-культури як фундаменту для операціоналізації комплаєнс-функцій на всіх рівнях організаційної структури та менеджменту.

Ґрунтуючись на комплексному аналізі наукових концепцій, можна ідентифікувати чотири фундаментальні траєкторії еволюції комплаєнс-функцій в структуру менеджменту організації – від базової відповідальності до стратегічної інтеграції.

- трансформація від дискретних комплаєнс-активностей до системної комплаєнс-програми з інтегрованими процесами ідентифікації та зменшення ризиків;

- перехід від реактивного до проактивного підходу, що передбачає розвиток предиктивної аналітики та механізмів раннього виявлення потенційних ризиків;
- еволюція від формального дотримання до ціннісно-орієнтованого комплаєнсу, що ґрунтується на етичних принципах та корпоративній культурі;
- розвиток від ізольованої функції до інтегрованої складової корпоративного управління, що бере активну участь у формуванні бізнес-стратегії.

Архітектоніка комплаєнс-культури включає комплекс взаємопов'язаних елементів, що формують єдину систему ціннісних орієнтацій та поведінкових патернів в канві організаційної культури та менеджменту. Дослідження Каптейна [10] виявили вісім фундаментальних вимірів етичної культури організації, що безпосередньо впливають на ефективність комплаєнс-програм – зрозумілість стандартів поведінки, роль керівництва, створення можливостей для дотримання правил, прозорість, відкрите обговорення, санкціонування порушень, підтримка етичної поведінки та конгруентність керівництва з декларованими цінностями.

Концепція «тону згори» (tone at the top) розглядається в сучасній науковій літературі як каталізатор формування комплаєнс-культури через демонстрацію вищим керівництвом персональної прихильності до етичних стандартів та дотримання регуляторних вимог [4].

Емпіричні дослідження демонструють сильну кореляцію між якістю «тону згори» та ефективністю комплаєнс-програм, що проявляється у зниженні частоти порушень, підвищенні рівня виявлення інцидентів та формуванні проактивної позиції працівників щодо етичних дилем [10].

В контексті багаторівневої інтеграції комплаєнс-функцій особливого значення набуває концепція «операційної досконалості», що розглядає комплаєнс не як обмеження, а як каталізатор оптимізації бізнес-процесів та підвищення конкурентоспроможності організації [11;16].

Операціоналізація комплаєнс-функцій через інтеграцію у бізнес-процеси потребує системного підходу до імплементації комплаєнс-контролів як невід'ємних елементів операційної діяльності. Ефективність такої інтеграції залежить від п'яти основних факторів, таких як:

- відповідність контролів особливостям бізнес-середовища;
- їх пропорційність рівню ризику;
- простота імплементації;
- автоматизація та інтеграція у процес прийняття рішень.

Проблематика вимірювання ефективності інтеграції комплаєнс-функцій становить окремий напрямок наукових досліджень, які зосереджуються на розробці системи ключових показників ефективності, що дозволяють об'єктивно оцінити ступінь інтеграції та її вплив на операційну діяльність організації. Модель оцінки ефективності включає чотири групи показників:

- показники процесу (своєчасність виконання комплаєнс-активностей);
- показники результатів (кількість істотних порушень);
- показники сприйняття (рівень обізнаності та ставлення працівників);
- показники впливу (вплив комплаєнс процедур на бізнес-результати [15]).

З огляду на комплексність проблематики багаторівневої інтеграції комплаєнс-функцій, актуальним питанням є формування синергетичної моделі взаємодії підрозділу з реалізації комплаєнс-функцій з іншими функціональними напрямками організації. Модель інтегрованого комплаєнсу передбачає не лише горизонтальну інтеграцію комплаєнс-функцій у бізнес-процеси, але й вертикальну інтеграцію в систему корпоративного управління, що забезпечує єдність стратегічних, тактичних та операційних компонентів комплаєнс-діяльності.

Трансформація комплаєнс-функцій від реактивного до проактивного підходу є важливим завданням багаторівневої інтеграції та вимагає фундаментальної зміни парадигми від «виявлення та реагування» до «передбачення та попередження». Концепція проактивного комплаєнсу, розглядає питання належної поведінки як адаптивну систему, що функціонує в умовах невизначеності та постійно еволюціонує відповідно до змін внутрішнього та зовнішнього середовища [6].

Синергетичний ефект від інтеграції комплаєнс-функцій проявляється через взаємопосилення комплаєнс-культури та операційної ефективності, що створює позитивний цикл самовдосконалення. Компанії з високим рівнем розвитку комплаєнс-культури мають на меншу ймовірність серйозних порушень в операційній діяльності та вищий рівень залученості працівників порівняно з компаніями з низьким рівнем розвитку комплаєнс-культури.

Трансформація бізнес-процесів під впливом комплаєнс-інтеграції проявляється у систематичній реконфігурації операційних моделей, що забезпечує не лише відповідність регуляторним вимогам, але й підвищення операційної ефективності. Дослідження демонструють, що найбільш суттєвих трансформацій зазнають процеси закупівель, клієнтського обслуговування, управління персоналом та фінансового моніторингу, де

впровадження автоматизованих комплаєнс-контролів дозволяє значно підвищити прозорість, контрольованість та ефективність процесів [11].

Висновки. Таким чином, багаторівнева інтеграція комплаєнс-функцій становить комплексний процес, що охоплює формування комплаєнс-культури як фундаментального базису, операціоналізацію комплаєнс-контролів через їх вбудовування в бізнес-процеси та досягнення операційної досконалості через синергію етичних принципів та ефективних практик. Перспективним напрямком подальших досліджень можна вважати розробку інтегрованих моделей оцінки ефективності комплаєнс-функцій, що дозволяють об'єктивно вимірювати ступінь їх інтеграції та вплив на досягнення стратегічних цілей організації.

Список використаних джерел

1. Douglas W. Arner, János Barberis & Ross P. Buckley (2017). FinTech, RegTech, and the Reconceptualization of Financial Regulation. *Northwestern Journal of International Law & Business*. 37(3). P. 371-413. <https://scholarlycommons.law.northwestern.edu/njilb/vol37/iss3/2>.
2. Baldwin R., Cave M., & Lodge M. (2012) Understanding Regulation: Theory, Strategy, and Practice (2nd ed.). Oxford University Press. 563 p. <https://doi.org/10.1093/acprof:osobl/9780199576081.001.0001>.
3. Bischof S., Steindler T. Compliance Modernisation: Creating an effective, adaptable and efficient compliance function. *Deloitte Global Compliance Survey*. 2021. URL: <https://blogs.deloitte.ch/banking/2021/06/compliance-modernisation-creating-an-effective-adaptable-and-efficient-compliance-function.html> (дата звернення 27.04.2025).
4. Derkach S., Datsko K., Lomzhets Yu. International standards regarding the leadership role of a leader in preventing and detecting bribery. *Нове українське право*. 2023. Вип. 2. С. 29-37. <https://doi.org/10.51989/NUL.2023.2.4> (дата звернення 27.04.2025).
5. DiMaggio P., & Powell W. The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*. 1983. Vol. 48(2). P. 147-160.
6. Effective compliance management: stay ahead of the game with a proactive approach. *Trust Cloud Corporation*. URL: <https://community.trustcloud.ai/docs/grc-launchpad/grc-101/compliance/effective-compliance-management-stay-ahead-of-the-game-with-a-proactive-approach/> (дата звернення 27.04.2025).
7. Future of Controls. *Deloitte Global Compliance*. 2021. URL: <https://www.deloitte.com/global/en/services/consulting-risk/services/future-of-controls.html> (дата звернення 27.04.2025).

8. Sean J. Griffith. Corporate governance in an era of compliance. *Wm. & Mary L. Rev.* 2016. Vol 57. Iss. 6. pp. 2075-2140. <https://scholarship.law.wm.edu/wmlr/vol57/iss6/4>.
9. IIA. The IIA's Three Lines Model: An update of the Three Lines of Defense. The Institute of Internal Auditors. 2020. P. 14. URL: <https://www.theiia.org/globalassets/documents/resources/the-iias-three-lines-model-an-update-of-the-three-lines-of-defense-july-2020/three-lines-model-updated-english.pdf> (дата звернення 27.04.2025).
10. Kaptein M. The Effectiveness of Ethics Programs: The Role of Scope, Composition, and Sequence. *Journal of Business Ethics*. 2015.) Vol. 132. pp. 415–431. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2296-3>.
11. Stepping up to a new level of compliance. KPMG Global Chief Ethics and Compliance Officer survey. *KPMG International*. 2024. P. 32. URL: https://aws-a.medias-ccifi.org/fileadmin/cru-1715932591/pologne/user_upload/News/Aktualnosci_firm_stowarzyszonych/Raport_KPMG_Stepping_up_to_a_new_level_of_compliance.pdf (дата звернення 27.04.2025).
12. Regulatory theory: foundations and applications / Peter Drahos (Ed.). ANU Press, 2017. 820 p. URL: <https://press.anu.edu.au/downloads/press/n2304/pdf/book.pdf> (accessed April 27, 2025).
13. Schein E. H. *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). Jossey-Bass, 2010. 457 p.
14. Spengel A., Ulbricht L., Paulsen J. H. The Future of KYC: Innovating for Efficiency and Security. *Deloitte TechPulse*. Mar 6, 2025. URL: <https://medium.com/@deloitte.techpulse/the-future-of-kyc-innovating-for-efficiency-and-security-7f4b3e26d002> (дата звернення 27.04.2025).
15. Steinberg R. *Governance, risk management, and compliance: It can't happen to us-avoiding corporate disaster while driving success*. John Wiley & Sons Inc., 2012. 336 p.
16. What is operational excellence? *IBM Cloud Education Team*, 11 October 2022. URL: <https://www.ibm.com/think/topics/operational-excellence> (дата звернення 27.04.2025).