

**Ольга ОВСІЄНКО,**

канд. екон. наук, доцент, доцентка кафедри менеджменту  
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

ORCID 0000-0002-6467-9396

[olha.ovsiienko@kneu.edu.ua](mailto:olha.ovsiienko@kneu.edu.ua)

## **СИСТЕМА КОМПЛАЄНС-МЕНЕДЖМЕНТУ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ**

**Актуальність.** Сучасні бізнес-організації намагаються знайти баланс між власними економічними цілями та соціально-економічними потребами широкого кола зацікавлених сторін. Такий підхід сприяє підвищенню довіри з боку інвесторів, клієнтів, забезпечує довгострокову стабільність, підтримку впливових суспільних груп. Водночас це дозволяє бізнес-організаціям підготуватися до очікуваного посилення регуляторних вимог, зумовлених дефіцитом ресурсів, кліматичними трансформаціями та соціальними викликами. Компанії прагнуть діяти прозоро, етично й відповідально, а впровадження системи комплаєнс-менеджменту стає важливим чинником формування довіри до бізнесу.

**Результати дослідження.** Комплаєнс-менеджмент можна визначити як управління ризиками невідповідності. До бізнес-організацій висувається доволі широкий спектр вимог: норми національного законодавства, що регулюють окремі бізнес-процеси, міжнародні стандарти, внутрішні корпоративні правила. Оскільки дотримання цих вимог не завжди відбувається автоматично, виникає необхідність у комплаєнс-менеджменті – системі та процедурах, що забезпечують відповідність діяльності компанії встановленим нормам і стандартам.

У наукових дослідженнях, присвячених проблематиці комплаєнсу, точиться дискусія стосовно того, чи можна вважати унікальними комплаєнс-процедури. Зокрема, Л. Амелічева, М. Савченко, Л. Шаульська, В. Єгорова та І. Голубенко наголошують, що універсальної моделі відповідності не існує, тому кожна компанія розробляє власну систему, виходячи з індивідуальних ризиків та викликів [1, с. 333]. Водночас В. Хістон зауважує, що компанії дедалі частіше вдаються до використання так званих «найкращих практик» під тиском необхідності «продемонструвати відповідність» [2, с. 753, 773–774]. А. Екстайн і Р. Шапіра, у свою чергу, акцентують увагу на ролі зовнішніх консультантів, які при формуванні комплаєнс-моделей схильні використовувати апробовані підходи та механізми [3, с. 476].

У ролі «найкращих практик» найчастіше виступає міжнародний стандарт ISO 37301:2021 «Compliance management systems – Requirements with guidance for use» («Системи комплаєнс-менеджменту – Вимоги та настанови щодо використання») [4], а також перевірені

судовими рішеннями способи забезпечення відповідності. Незважаючи на те, що стандарт ISO 37301:2021 не є обов'язковим до впровадження, значна кількість компаній дотримується його положень. Це пояснюється можливістю отримати офіційне підтвердження відповідності комплаєнс-програми міжнародним вимогам за умов проходження сертифікації. Отже, можна погодитися з думкою В. Хістона, А. Екстайна та Р. Шапіра стосовно того, що комплаєнс-процедури не мають ознак винятковості. Відповідно, системи комплаєнс-менеджменту попри унікальність способів їх імплементації до внутрішньої структури організації містять схожий набір складових. Їх можна згрупувати таким способом:

- ідентифікація ризиків невідповідності. Першим кроком є виявлення бізнес-процесів, в яких існує ризик порушення законодавчих норм. З цією метою проводиться аналіз не лише чинних правових актів, що регулюють підприємницьку діяльність, але й потенційних змін у них. Наступним етапом є встановлення необов'язкових вимог, яких компанія прагне дотримуватися на добровільній основі. Процес ідентифікації ризиків є складним і не завжди результативним. Так, у 2012 році компанії HSBC Holdings Plc. та HSBC Bank USA визнали свою відповідальність за порушення правил боротьби з відмиванням коштів (AML) і санкційного законодавства США, що спричинило накладення багатомільярдних штрафів. Основною причиною санкцій стало некоректне визначення бізнес-процесів, в яких виникали ризики невідповідності. Зокрема, грошові перекази, що здійснювалися дочірніми структурами, не проходили належну перевірку, а інформація про країну походження платежу видалялася з платіжних повідомлень, номінованих у доларах США, якщо йшлося про держави, що перебували під санкціями (наприклад, Іран, Куба, Судан) [4];

- розробка комплаєнс-програм – запобіжних процедур, спрямованих на забезпечення відповідності (поведінкові алгоритми для працівників, які стикаються з ризиками невідповідності, контроль бізнес-процесів, корпоративні заборони). Так, працівники багатьох компаній зобов'язані повідомляти про конфлікт інтересів – тобто наявність особистих інтересів в сферах, де вони виконують службові обов'язки. За наявності конфлікту інтересів, працівник може бути відсторонений від участі в певних бізнес-процесах. Важливу роль у запобіжних процедурах відіграє корпоративне навчання, покликане навчити працівників розпізнавати ризики невідповідності і діяти згідно з поведінковим алгоритмом у випадку настання ризику. Наявність комплаєнс-програм не тільки виконує запобіжні функції, а й дозволяє знизити відповідальність за порушення встановлених вимог, а також розмежувати відповідальність між компанією та працівниками;

- інституціоналізація комплаєнс-функції (створення структур і виокремлення працівників, відповідальних за комплаєнс, закріплення процедур, спрямованих на забезпечення відповідності у внутрішніх розпорядчих документах). Комплаєнс-підрозділи

та їх працівники мають високий ступінь автономії. Як правило, бізнес-організації самостійно приймають рішення про те, чи створювати спеціальні комплаєнс-підрозділи або чи вводити посади комплаєнс-офіцерів. Хоча у деяких випадках такі процедури є обов'язковими за законом. Слід зазначити, що створення комплаєнс-підрозділів – доволі витратний процес. Тому комплаєнс-функції можуть бути покладені на функціональних працівників в межах їх посадових обов'язків (наприклад, доброчесність при сплаті податків забезпечуватиме фінансовий відділ, при роботі з персоналом – кадрова служба, при укладанні договорів – юридична служба);

– інтеграція комплаєнс-процедур у корпоративну культуру. Це, мабуть, одне з найбільш складних завдань комплаєнс-менеджменту, оскільки інституціоналізація комплаєнс-функції не гарантує проникнення принципів відповідності в повсякденну поведінку працівників. Світова практика свідчить про численні випадки недоброчесної діяльності та порушень у компаніях, що мали виокремлені комплаєнс-підрозділи і формалізовані комплаєнс-програми. Формування культури відповідності як внутрішнього переконання в необхідності дотримання встановлених норм і правил, потребує значно більше зусиль, ніж просте впровадження інституційних механізмів;

– моніторинг і аудит комплаєнс-процедур. Передбачає систематичну перевірку ефективності функціонування системи комплаєнс-менеджменту в межах бізнес-організації. Суб'єктами контролю можуть бути як комплаєнс-підрозділи, так і незалежні аудитори, а також державні наглядові органи. Найбільш поширеними критеріями оцінки є: частка працівників, які пройшли навчання; частка працівників, які заповнили декларації про конфлікт інтересів; кількість звернень до комплаєнс-підрозділів та повідомлень про порушення; кількість підтверджених фактів порушень; розмір накладених штрафних санкцій; розмір санкцій, яких вдалося уникнути тощо. На відміну від оцінювання комплаєнс-ризиків, до якого часто залучаються зовнішні консультанти, аналіз ефективності впроваджених комплаєнс-інструментів зазвичай здійснюється бізнес-організаціями безпосередньо. По-перше, це пов'язано із закритістю інформації: публічне розголошення фактів конфлікту інтересів, причетності працівників до порушення регуляторних норм, корупційних дій або недотримання вимог може завдати серйозної шкоди репутації компанії. По-друге, у такий спосіб організації прагнуть мінімізувати витрати, пов'язані з наймом зовнішніх фахівців.

**Висновки.** Комплаєнс-менеджмент можна розглядати як дієвий спосіб управління регуляторними ризиками та інструмент формування добросовісної корпоративної поведінки. Наявність комплаєнс-програм не тільки виконує запобіжні функції, але й

дозволяє знизити відповідальність за порушення встановлених вимог, а також розмежувати відповідальність між компанією та її працівниками.

При створенні системи комплаєнс-менеджменту бізнес-організації надають перевагу апробованим підходам – рекомендаціям міжнародних стандартів або перевіреним судовими рішеннями способам забезпечення відповідності (останнє набуває особливого значення в англосаксонській традиції прецедентного права). Тому системи комплаєнс-менеджменту бізнес-організацій містять схожий набір складових, а саме: ідентифікація ризиків невідповідності; визначення бізнес-процесів, де може виникнути такий ризик; розробка та впровадження заходів, спрямованих на забезпечення відповідності (процедури); навчання працівників розпізнаванню ризиків та слідуванню певним поведінковим алгоритмам у випадку порушень; інституціоналізація комплаєнс-функції; інтеграція комплаєнс-процедур в корпоративну культуру; моніторинг та аудит комплаєнс-процедур. Водночас системи комплаєнс-менеджменту є унікальними, оскільки бізнес-організації по-різному інтегрують ці елементи у власні організаційні структури. Саме пошук оптимальних підходів до їх імплементації у внутрішні процеси бізнес-організацій визначає перспективи подальших досліджень у цій сфері.

#### *Список використаних джерел*

1. Amelicheva L., Savchenko M., Shaulska L., Yehorova V., Holubenko I. (2024) Economic and Legal Basis of Implementation of Compliance in Business Processes of Enterprises. *Access to Justice in Eastern Europe*. no. 7 (1), pp. 323-356. <https://doi.org/10.33327/AJEE-18-7.1-a000120> (Accessed: Apr. 22, 2025).
2. Heaston William R. Copycat Compliance and the Ironies of "Best Practice" (April 21, 2022). *University of Pennsylvania Journal of Business Law, Forthcoming*. Available at: <https://ssrn.com/abstract=4089806> (Accessed: Apr. 22, 2025).
3. Shapira, Roy and Eckstein, Asaf. Compliance Gatekeepers (June 22, 2023). 41 Yale Journal on Regulation 469 (2024). *European Corporate Governance Institute – Law Working Paper*. No. 717/2023, Available at: <https://ssrn.com/abstract=4419560>. (Accessed: Apr. 22, 2025).
4. ISO 37301:2021. Compliance management systems – Requirements with guidance for use (2021). *International Organization for Standardization*. Available at: <https://www.iso.org/obp/ui/en/#iso:std:iso:37301:ed-1:v1:en>. (Accessed: Apr. 22, 2025).
5. HSBC Holdings Plc. and HSBC Bank USA N.A. Admit To Anti-Money Laundering and Sanctions Violations, Forfeit \$1.256 Billion In Deferred Prosecution Agreement (2012). *U.S. Department of Justice*. [Online]. Available at: <https://www.justice.gov/opa/pr/hsbc-holdings-plc-and-hsbc-bank-usa-na-admit-anti-money-laundering-and-sanctions-violations>. (Accessed: Apr. 22, 2025).