

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет міжнародної економіки і менеджменту

Кафедра міжнародного обліку і аудиту

**Галузь знань
Спеціальність
Спеціалізація (за наявності)**

**05 Соціальні та поведінкові науки
051 Економіка
Міжнародна економіка**

Форма навчання: очна (денна)

**КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА
МІЖНАРОДНА ПРАКТИКА ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ
КОМПЛАЄНС**

здобувача Желізняк Анни Андріївни

Науковий керівник: д.е.н., професор Галенко Оксана Миколаївна

**Робота допущена до захисту
перед екзаменаційною комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувачка кафедри: д.е.н., професор Галенко О. М.

Київ 2023

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет міжнародної економіки і менеджменту

Кафедра міжнародного обліку і аудиту

Галузь знань
Спеціальність
Спеціалізація (за наявності)

05 Соціальні та поведінкові науки
051 Економіка
Міжнародна економіка

ПОГОДЖЕНО

Керівник проектної групи (гарант)
освітньо-професійної програми

(підпис) (ініціали, прізвище)

20__ р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

(підпис) (ініціали, прізвище)

20__ р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти _____ **Желєзняк Анні Андріївні**

(прізвище, ім'я, по батькові)

_____ **очної(денної)** _____ **форми навчання**

очної (денної), заочної, дистанційної

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи

на тему « **Міжнародна практика впровадження системи комплаєнс** _____ »

Тему затверджено наказом ректора Університету від " _____ " _____ 20__ р. № _____

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах

План кваліфікаційної бакалаврської роботи	
Розділ 1	Система комплаєнс: світовий досвід та еволюція (назва розділу)
Розділ 2	Практика впровадження системи комплаєнсу: світовий досвід (назва розділу)
Об'єкт дослідження:	становлення, методика впровадження, практичне застосування і значення системи комплаєнс у бізнесі та банківській системі.
Предмет дослідження:	система відповідності та її впровадження на підприємствах та банківських установах.

**Мета кваліфікаційної
бакалаврської роботи:**

**удосконалення теоретичних засад, розгляд її з практичної
точки зору та формування практичних рекомендацій щодо
поліпшення системи комплаєнс.**

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1

- визначено суть, функції, принципи системи комплаєнс та необхідність впровадження комплаєнс-контролю у бізнесі та банківських установах;**
- досліджено методи побудови, позиціонування, принципи й етапи функціонування системи комплаєнс**

У розділі 2

- визначено напрями діяльності, фінансово-майнове забезпечення та нормативно-правові засади комплаєнс-контролю Veon та ABN AMRO;**
- досліджено особливості системи комплаєнс-контролю у вище зазначених компаніях;**
- визначено переваги та недоліки впровадження системи комплаєнс;**
- досліджено ризики невпровадження системи комплаєнс у бізнес та способи їх запобігання.**

**Завдання підготував
науковий керівник**

(підпис)

(ініціали, прізвище)

« ____ » _____ 20__ р.

**Завдання одержав
здобувач**

(підпис)

(ініціали, прізвище)

« ____ » _____ 20__ р.

Реферат

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 74 сторінки, 1 таблицю, 4 рисунки, список використаних джерел з 59 найменувань, додатки.

МІЖНАРОДНА ПРАКТИКА ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ КОМПЛАЄНС

Об'єктом дослідження є становлення, методика впровадження, практичне застосування і значення системи комплаєнс у бізнесі та банківській системі.

Предметом дослідження є система відповідності та її впровадження на підприємствах та в банківських установах.

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи – удосконалення теоретичних засад, розгляд її з практичної точки зору та формування практичних рекомендацій щодо поліпшення системи комплаєнс.

Відповідно до поставленої мети були визначені такі *завдання*:

- визначено суть, функції, принципи системи комплаєнс та необхідність впровадження комплаєнс-контролю у бізнесі та банківських установах;
- досліджено методи побудови, позиціонування, принципи й етапи функціонування системи комплаєнс;
- визначено напрями діяльності, фінансово-майнове забезпечення та нормативно-правові засади комплаєнс-контролю Veon та ABN AMRO;
- досліджено особливості системи комплаєнс-контролю у вище зазначених компаніях;
- визначено переваги та недоліки впровадження системи комплаєнс;
- досліджено ризики невпровадження системи комплаєнс у бізнес та способи їх запобігання.

Практичне значення отриманих результатів Теоретичні та практичні положення дослідження у роботі сформовані у методичні вказівки та практичні рекомендації, які можуть бути використані для впровадження якісно розробленої системи комплаєнс на підприємствах та у банківських установах.

Рік виконання кваліфікаційної бакалаврської роботи 2023

Рік захисту роботи 2023

Ключові слова: комплаєнс; система комплаєнс; відповідність; стандарти; бізнес; банківські установи; підприємства.

В і д г у к
про кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача факультету міжнародної економіки і менеджменту
освітньо-професійної програми « _____ »

(прізвище, ініціали)

на
тему _____

(назва теми)

1. Актуальність теми: _____

2. Позитивні риси кваліфікаційної бакалаврської роботи: _____

3. Наявність самостійних розробок автора _____

4. Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій _____

5. Наявність недоліків: _____

6. Загальна оцінка кваліфікаційної бакалаврської роботи та її допущення до захисту перед ЕК (0-70 балів): _____

Науковий керівник _____
(посада, учене звання, науковий ступінь)

(підпис) (прізвище, ініціали)
“ ____ ” _____ 2023 р.

Рецензія
на кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача вищої освіти

(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема _____

Актуальність теми кваліфікаційної бакалаврської роботи і доцільність її розроблення

Якість проведеного дослідження _____

Позитивні риси кваліфікаційної бакалаврської роботи

Зауваження _____

Практична значимість висновків і рекомендацій

Місце роботи та посада рецензента

Науковий ступінь, учене звання (за наявності)

(підпис, ПІБ)

Підпис засвідчую:

(посада, підпис)

Місце печатки організації, де працює рецензент

ЗМІСТ

ВСТУП	2
РОЗДІЛ 1.....	5
СИСТЕМА КОМПЛАЄНС : СВІТОВИЙ ДОСВІД ТА ЕВОЛЮЦІЯ	5
1.1 Генезис створення системи комплаєнс у глобальному середовищі	5
1.2 Методика побудови системи комплаєнс: сутність та принципи	14
1.3 Тенденції та мотивація побудови системи комплаєнсу в Україні.....	28
РОЗДІЛ 2.....	37
ПРАКТИКА ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ КОМПЛАЄНСУ : СВІТОВИЙ ДОСВІД.....	37
2.1 Переваги та недоліки світових систем комплаєнсу	37
2.2 Впровадження системи у міжнародних компаніях та банках : кейси та їх прикладний аспект.....	44
2.3 Ризики при незастосуванні та невпровадженні комплаєнсу у бізнесі	52
ВИСНОВКИ	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	62
ДОДАТКИ.....	69
ДОДАТОК А	69
ДОДАТОК Б	75

ВСТУП

Актуальність теми. Новацією в системі внутрішнього контролю корпорацій є комплаєнс-контроль, сфера дії якого направлена на визначення комплаєнс-ризиків, що більше характерний для ризик-менеджменту західних компаній та активно впроваджується у практику вітчизняного бізнесу, зокрема в компаніях з участю іноземного капіталу.

Впровадження системи комплаєнс є дуже актуальним у сучасному бізнесі і в усіх сферах діяльності, де існує потреба у дотриманні законодавства, регуляторних вимог, етичних норм та стандартів поведінки.

Основна мета системи комплаєнс - це забезпечення відповідності діяльності підприємства з діючими нормативними актами, що регулюють його діяльність. Це дозволяє уникнути ризику порушення законодавства, відшкодувати збитки, які можуть виникнути внаслідок невиконання вимог законодавства, а також запобігти негативному впливу на репутацію компанії.

Зокрема, система комплаєнс має велике значення в таких сферах діяльності, як фінансовий сектор, охорона здоров'я, фармацевтика, енергетика, харчова промисловість та інші. У цих галузях існують високі стандарти регулювання, і невиконання вимог може мати серйозні наслідки. Також система комплаєнс дозволяє підприємствам ефективно взаємодіяти з державними органами, що контролюють їх діяльність, зменшуючи кількість ризиків та підвищуючи рівень довіри.

Особливо актуальним впровадження системи комплаєнс є для України, оскільки у країні існують деякі проблеми з дотриманням законодавства та низьким рівнем довіри до бізнесу та державних органів.

Однією з причин низького рівня довіри є недостатня свідомість бізнесу щодо важливості дотримання законодавства, а також недостатня увага до проблем етики та корупції. Впровадження системи комплаєнс може сприяти зміцненню культури дотримання законів та етичних норм, що допоможе зменшити ризики порушення законодавства та втрат репутації.

Крім того, Україна є країною з високим рівнем регулювання у багатьох сферах, що створює додаткові вимоги до бізнесу щодо дотримання законодавства та відповідності стандартам. Впровадження системи комплаєнс дозволить бізнесу виконувати вимоги законодавства більш ефективно та зменшить ризики порушення законодавства та втрат репутації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Розгляд питань сутності, ролі та методів впровадження системи комплаєнс є відносно новою темою для сучасної економічної та правової науки, але на сьогодні було проведено багато її досліджень як зарубіжними, так і вітчизняними науковцями. Дослідження комплаєнсу висвітлено у науковому доробку Н. В. Москаленко, М. Ю. Можаровського, А.Ю. Герасименко, Михайленко, О. В., Т. О. Кобелевої, Перерви П. Г., К.Г. Гончарова, О.В. Неізнестної, Чубаєвського В., Мельник М.О., О.І. Бойко, Котова Б. В., Д.Л. Тупчієнко, Бортнікова Г. П., П.В. Коломієць, а також у працях зарубіжних науковців Griffith Sean J, Fiene, Richard, Flury G., Nash J., Kocziszk, György та інших.

Мета дослідження — удосконалення теоретичних засад, розгляд її з практичної точки зору та формування практичних рекомендацій щодо поліпшення системи комплаєнс.

Для досягнення поставленої мети було сформульовано та вирішено такі завдання:

- визначено суть, функції, принципи системи комплаєнс та необхідність впровадження комплаєнс-контролю у бізнесі та банківських установах;
- досліджено методи побудови, позиціонування, принципи й етапи функціонування системи комплаєнс;
- визначено напрями діяльності, фінансово-майнове забезпечення та нормативно-правові засади комплаєнс-контролю Veon та ABN AMRO;
- досліджено особливості системи комплаєнс-контролю у вище зазначених компаніях;
- визначено переваги та недоліки впровадження системи комплаєнс;

-досліджено ризики невпровадження системи комплаєнс у бізнес та способи їх запобігання.

Об'єктом дослідження є впровадження системи комплаєнс в зарубіжний бізнес на прикладах компаній Veon та ABN AMRO;

Предметом кваліфікаційної роботи є теоретико-методичні засади впровадження системи комплаєнс в системі корпоративного управління підприємствами та банківських установах України та світу.

Для досягнення поставленої мети в кваліфікаційній роботі використано такі методи наукового дослідження: аналізу і синтезу – для дослідження положень економічної теорії; логічного узагальнення – для уточнення понятійного апарату системи комплаєнс; ретроспективного аналізу – для дослідження підходів до оцінки системи комплаєнс підприємств; графічний метод – для наочного представлення результатів аналізу.

Інформаційною базою є закони України та міжнародні стандарти, міжнародні та національні стандарти корпоративного управління, офіційні матеріали Національного банку України, офіційні матеріали та звіти підприємств, наукові публікації вітчизняних та зарубіжних фахівців у галузі корпоративного управління.

Структура роботи: КБР складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1

СИСТЕМА КОМПЛАЄНС : СВІТОВИЙ ДОСВІД ТА ЕВОЛЮЦІЯ

1.1 Генезис створення системи комплаєнс у глобальному середовищі

Комплаєнс у перекладі з англійської мови (compliance) означає відповідність чомусь, згоду. Термін походить від дієслова «to comply», що перекладається як відповідати. У Кембриджському словнику англійської мови комплаєнс визначають як акт дотримання закону чи правила, особливо того, що контролює конкретну галузь чи вид роботи (англійською the act of obeying a law or rule, especially one that controls a particular industry or type of work) [1]. У зв'язку з тим що комплаєнс є відносно новим поняттям в економіці, науковці використовують різні підходи до визначення цього терміну. Тому суть комплаєнсу розглядають у таких аспектах:

Оксфордський словник англійської мови наводить наступне визначення зазначеного терміну: «комплаєнс» – процедури, яких необхідно дотримуватися для забезпечення повної відповідності закону (англійською – procedures that must be followed to ensure full compliance with the law) [2].

Базельський комітет з банківського нагляду визначає комплаєнс-ризик як ризик юридичних або регулятивних санкцій, фінансових втрат або втрати репутації, яких банк може зазнати внаслідок невиконання ним усіх відповідних законів, нормативних актів, кодексів поведінки та стандартів належної практики[3].

Згідно з Міжнародною асоціацією комплаєнсу (International Compliance Association), термін "комплаєнс" визначається як здатність діяти відповідно до закону, набору правил та норм, або встановлених вимог та внутрішніх процедур[4].

Важливо також звернути увагу на те як визначають поняття комплаєнс науковці. Так, Н. В. Москаленко зазначає, що «комплаєнс – це процес управління

ризиками, направлений на добросовісне виконання законодавства, норм етики, прийнятих у сфері регулювання правовідносин і принципів ділових відносин із метою підтримки належних правил і стандартів поведінки на ринку, а також підтримання іміджу установи, організації» [5].

Е. Неізнана вдається до уточнень визначаючи досліджуваний термін: "Комплаєнс – це сукупність вбудованих в кожний бізнес-процес організації функцій, спрямованих на дотримання внутрішніх стандартів ведення бізнесу, корпоративної етики та законодавчих і нормативних вимог з метою досягнення найвищої ефективності фінансово-господарської діяльності" [6].

С. Дж. Гріффіт акцентує, що «комплаєнс» – це сукупність внутрішніх процесів, за допомогою яких фірми пристосовують свою поведінку до встановлених норм. Комплаєнс встановлює внутрішні механізми попередження та виявлення порушення законодавства і регуляторних практик [7].

Австралійські вчені Гуїдо Гупернаторі та Сідні Шек вважають, що регулятивний комплаєнс – це комплекс заходів, які підприємство здійснює для забезпечення свого основного рівня бізнесу, водночас не порушуючи відповідних нормативних актів у юрисдикціях, в яких цей бізнес знаходиться, враховуючи особливості галузей, в яких функціонує підприємство [8].

Завдяки глобалізації та інтернаціоналізації фінансової системи з'явилася потреба в комплаєнсі, що дозволяє контролювати формальні аспекти бізнес-процесів у банківській та парабанківській сферах. Для покращення процесів комплаєнсу можна використовувати методи та знання з інших галузей, таких як соціологія, політологія, юриспруденція та психологія. У цьому контексті, поняття "норма" є ключовим, що пов'язує комплаєнс з іншими сферами діяльності. Хоча розробка норм здійснюється переважно в рамках права, механізми їх реалізації використовуються у економічній діяльності суб'єктів на різних рівнях – макро- і мікро- [9].

Категорія комплаєнсу з'явилася як термін лише на початку 1990-х років за кордоном, зокрема в США. Вперше питання етики в бізнесі було піднято американськими науковцями В. Крегом та В. Вуфом в 1972 році, коли

Міжнародна корпорація телефонної та телеграфної політики (МКТТ) запропонувала неправомірну вигоду за блокування обрання кандидата в президенти Чилі. Підкомітет з питань транснаціональних корпорацій Сенату США визнав, що це перевищує прийнятну корпоративну поведінку з етичної точки зору [10].

Проте, більш значущою подією, що передувала розвитку комплаєнсу, був «Вотергейтський скандал», пов'язаний із неправомірним прослуховуванням штабу політичної партії. В результаті розслідування цієї справи було виявлено факти використання неправомірно отриманих корпоративних коштів організацією в рамках президентської кампанії для здійснення сумнівних платежів іноземним посадовим особам. Понад 400 великих приватних компаній у США визнали здійснення таких платежів на загальну суму понад 300 мільйонів доларів з метою підкupu іноземних посадових осіб для отримання ділової вигоди. Більшість науковців вважає, що саме ця подія стала тригером розвитку комплаєнсу як явища.

Отже, в США сталися економіко-політичні події, такі як Чилійський скандал з компанією МКТТ та Вотергейтський скандал, які призвели до виникнення питання про припустиму корпоративну поведінку на найвищому рівні. Це спричинило прийняття законодавчої ініціативи, включаючи Закон США "Про корупцію за кордоном", який був прийнятий сенатом США у 1977 році і заборонив виплати, здійснювані з метою впливу на іноземну посадову особу [11].

Розділ 8, також відомий як Статут корпоративних покарань, був доданий до Закону США в 1991 році. Цей статут покладає на організації відповідальність за незаконні дії їхніх співробітників і встановлює вказівки щодо покарання організацій, визнаних винними у злочинах у суді, включно з тими, що стосуються порушення законодавства США [12].

Інструкції визначають компоненти етичної політики компанії-відповідача та системи комплаєнсу, які суд повинен враховувати, ухвалюючи рішення про м'який вирок. Якщо компанія зможе продемонструвати наявність довговічної та ефективної системи відповідності, штрафи можуть бути зменшені до 95%.

Прийняття цього документу є важливим, оскільки він став першим, що встановив критерії ефективності комплаєнс-систем в компаніях США та стимулював організації створити ефективну комплаєнс-програму [13].

Роки 1977-1997 можна вважати першим етапом розвитку комплаєнсу, що включав зародження антикорупційного комплаєнсу, відсутність загальносвітових тенденцій до превенції правопорушень компаніями, встановлення ознак ефективної комплаєнс-програми в законодавстві США та формування комплаєнс-систем у компаніях.

У 1997 році Організація економічного співробітництва та розвитку ухвалила Конвенцію про боротьбу з підкупом іноземних посадових осіб у міжнародних ділових операціях. Ця Конвенція вимагає від держав, які її підписали, криміналізувати акт підкупу іноземних посадових осіб, у тому числі корпораціями. Ця угода вплинула на глобальну точку зору щодо неприпустимості комерційного підкупу та сприяла використанню міжнародних заходів для розслідування підозрілих осіб. Він вважається першим міжнародним правовим актом, який визнає критерії неприйнятної корпоративної поведінки. Таким чином, ця угода відіграла важливу роль у просуванні відповідності до другого етапу в історії, відомого як етап міжнародно-правового визнання критеріїв неприйнятної корпоративної поведінки [14].

У 1998 році були внесені зміни до Закону США, щоб привести його у відповідність до Конвенції ОЕСР. Ці зміни розширили діпазон дії закону на всіх фізичних осіб та компанії, незалежно від їх національної приналежності. Неамериканські компанії підпадають під дію FCPA, якщо вони діють від імені американської компанії або якщо протиправні дії, заборонені Законом США, були вчинені на території США, яка тлумачиться досить широко [11].

Науковець Л. Сільвейра, опираючись на опитування, проведені серед американських підприємств у 2002, 2006 та 2015 роках, стверджує, що прийняття Закону США мало безперечний вплив на розвиток ділової культури в підприємствах [8]. Крім того, комплаєнс став активно впроваджуватися в

компаніях США та ТНК, що призвело до створення нової посади - комплаєнс-офіцера (Compliance Officer) [15].

Прийняття Конвенції Організації Об'єднаних Націй проти корупції у 2003 році є досить важливою подією, якій у науковій літературі з розвитку комплаєнсу приділяється недостатньо уваги. Ця Конвенція є другим міжнародним правовим актом, після Конвенції ОЕСР, що містить положення щодо криміналізації корупції у широкому сенсі та встановлює зобов'язання для держав-учасниць забезпечити розвиток комплаєнсу серед суб'єктів господарювання приватного сектору та поширення етичних ідей у здійсненні господарської діяльності.

Зокрема, Конвенція ООН зобов'язує держави-учасниці вживати заходів, що спрямовані на запобігання корупції в приватному секторі та підвищення стандартів бухгалтерського обліку та аудиту в приватному секторі. Крім того, Конвенція ООН підтримує розробку стандартів та процедур, що забезпечують добросовісну роботу відповідних приватних юридичних осіб, включаючи кодекси поведінки, які сприяють запобіганню конфліктів інтересів та використанню добросовісної комерційної практики у відносинах між комерційними підприємствами [16].

Після того, як США ухвалили Закон у 2010 році, що стосується регулювання питань комплаєнсу в компаніях з екстериторіальною дією, Великобританія прийняла свій Закон "Про боротьбу з хабарництвом" (the Bribery Act), який став другим іноземним нормативно-правовим актом з екстериторіальною дією.

Відповідно до законодавства Великобританії, комерційні організації зобов'язані вживати ефективних заходів для запобігання хабарництву як самостійному злочину. З цією метою було введено Керівні принципи, які визначають шість принципів побудови комплаєнс системи, яка ефективно запобігає хабарництву та іншій незаконній діяльності на підприємстві.

Одним із важливих законів, про які варто згадати, є Бразильський закон про чисті компанії № 12.846/2013, прийнятий 1 серпня 2013 року. Цей закон вважається одним із найсуворіших екстериторіальних антикорупційних законів,

які застосовуються до компаній. Закон забороняє хабарництво, шахрайство під час державних закупівель та іншу незаконну діяльність і встановлює стандарти для систем комплаєнсу компаній, які можуть пом'якшити їхню відповідальність за порушення. Це є прикладом другого етапу розвитку відповідності (1997-2013), який характеризується суворим розмежуванням допустимої корпоративної поведінки через запровадження екстериторіальних законів і міжнародних договорів. Україна також наслідувала цю тенденцію, включивши вказівки з комплаєнсу для банків і прийнявши антикорупційне законодавство [17].

Перехід до третьої фази еволюції відповідності підтверджується появою та прийняттям галузевих консультативних законів і глобальних стандартів. Хронологія створення первинних стандартів представлена на рисунку 1.1. Зокрема, міжнародний стандарт ISO 19600:2014 «Рекомендації для систем управління відповідністю» став основою для впровадження програм відповідності в будь-якій організації. Крім того, був створений міжнародний стандарт ISO 37001:2016 «Системи управління протидією хабарництву – вимоги та рекомендації щодо використання», щоб допомогти компаніям у боротьбі з корупцією та застосувати антикорупційні програми відповідності. Ці глобальні стандарти означають значний крок у прогресі відповідності та ще раз підтверджують його значення в поточну епоху.

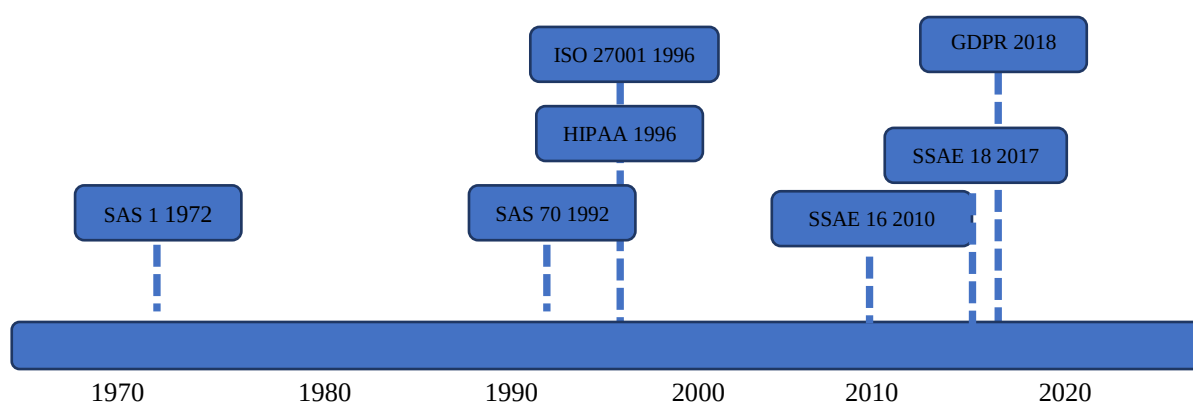


Рис.1.1 Хронологія впровадження міжнародних стандартів комплаєнсу

Джерело: розроблено автором на основі [18]

Протягом багатьох років комплаєнс традиційно розглядався як статичне поняття, коли компанії збирали докази вручну, надсилали їх третій стороні для оцінки, а потім отримували документ, що підтверджує їх здатність захищати дані

та інформацію. Однак цей підхід має свої недоліки, такі як можливі прогалини між аудитами та періодами перевірки, а також оновлення, які можуть не відображатися в оригінальному звіті.

Хоча цей метод був прийнятним у минулому, вимоги до відповідності змінилися, і використання статичних звітів більше не надає тих переваг, як раніше.

У минулому відповідність часто розглядалася як мінімальна вимога або завдання, яке необхідно перевірити організаціям, щоб уникнути штрафних санкцій і мінімізувати ризик порушення безпеки чи інших інцидентів. Можливо, на це сприйняття вплинуло уявлення про те, що процеси комплаєнсу складні, обтяжливі та вимагають значного навчання для тих, хто тільки починає комплаєнс. Це може бути особливо складно для стартапів і малих підприємств, які вже обмежені в ресурсах, але мають власні цілі.

Регулятори постійно вдосконалюють систему ризиків і відповідності, щоб захистити споживачів, коли вони займаються банківськими операціями, покупками та інвестиціями. Власнику бізнесу дуже важливо розуміти свою позицію та наслідки цих змін.

На сьогодні у сфері комплаєнс-контролю прослідковуються такі тренди:

Оскільки вплив пандемії COVID-19 зменшується, компанії готуються до зростання та ставлять амбітні цілі. Тим не менш, у найближчі роки можуть виникнути нові ризики та виклики, оскільки вимоги щодо дотримання нормативних вимог зміняться. Щоб ефективно подолати ці перешкоди, зберігаючи при цьому належне управління ризиками та управління, компанії повинні відмовитися від традиційної, розрізненої корпоративної тактики дотримання вимог і прийняти більш комплексну інтегровану стратегію.

Згідно з нещодавнім дослідженням Drata, платформи автоматизації безпеки та відповідності, незабаром відбудуться значні зміни у впровадженні програм управління ризиками та відповідності, що обіцяє позитивні зміни. Нині ручне або спорадичне дотримання вимог розглядається як простий обов'язок або тягар, який необхідно виконати. Таке сприйняття зрозуміле, враховуючи, що компанії

витрачають у середньому 4300 годин на рік на заходи з комплаєнсу, а їх оцінка базується на результатах [18].

Проте за останні роки програми комплаєнсу досягли значного прогресу в масштабованості, кращому узгодженні з принципами кібербезпеки, зміцненні довіри та створенні можливостей команд продажів. Очікується, що ця зміна мислення призведе до значного покращення підходу організацій до програм ризиків і відповідності.

Також, відповідно до цього дослідження на рисунку 1.2 зазначені найбільш впливові тенденції у комплаєнсі у 2023 році:



Рис.1.2 Найбільш впливові тенденції у комплаєнсі

Джерело: розроблено автором на основі [18]

Комплаєнс має потенціал для стимулювання зростання бізнесу, але часто сприймається як обов'язок або завдання, покладене на компанії.

Основоположні принципи ризику та відповідності, встановлені більше двох десятиліть тому, вказують на те, що, незважаючи на обов'язковість нормативних актів, їх основною метою завжди було встановлення довіри. Ця вправа може забезпечити перевірку третьою стороною, систему, яка заохочує організації бути прозорими щодо своїх практик інформаційної безпеки, а також інструменти, необхідні для побудови відносин.

1.2 Методика побудови системи комплаєнс: сутність та принципи

Комплаєнс можна забезпечити шляхом контролювання комплаєнс-ризиків, які можуть призвести до накладення юридичних та фінансових санкцій на підприємство, а також до втрати ділової репутації чи іншої шкоди, що можуть виникнути через їх порушення.

Контроль комплаєнс-ризиків необхідний для уникнення юридичних санкцій та втрат, які можуть виникнути внаслідок порушення законів та правил. Щоб забезпечити комплаєнс, необхідно впроваджувати комплексний підхід до управління ризиками, який дозволить спланувати діяльність з урахуванням можливих негативних наслідків та реагувати на них вчасно.

Зростання популярності комплаєнсу відображається в тому, що багато компаній створюють окремі підрозділи для контролю комплаєнсу та розглядають їх як інвестиції в майбутній розвиток організації. Крім того, юридичні та консалтингові компанії надають послуги з управління комплаєнсом суб'єктам господарювання, що свідчить про зростання попиту на цю сферу.

Комплаєнс-ризики включають в собі відповідальність відповідно до законодавчих норм, необхідність компенсації збитків у разі виникнення ризиків та можливу втрату репутації, що також є одним з комплаєнс-ризиків. При оцінці ризиків потрібно враховувати можливий вплив на бізнес-модель, а також різні ділові практики в різних країнах [17].

Комплаєнс пропонується ділити на види залежно від певних критеріїв[20]:

1. Види комплаєнсу необхідні для будь-якого суб'єкта господарювання:

- антикорупційний комплаєнс;
- податковий комплаєнс;
- корпоративний комплаєнс;
- трудовий комплаєнс.

Антикорупційний:

Антикорупційний комплаєнс – це комплекс заходів, спрямованих на управління ризиками недотримання законів, нормативних актів, стандартів і

етичних норм, пов'язаних із запобіганням корупції в Україні та інших країнах. Функція комплаєнс охоплює різні сфери, такі як антимонопольне регулювання, корпоративне шахрайство та корупція, захист персональних даних, корпоративні права та права споживачів, трудові та екологічні стандарти, технічні стандарти, дотримання санкцій та інші. Антикорупційна програма юридичної особи, а також положення про антикорупційну політику повинні встановлювати основні принципи та правила, які компанія застосовуватиме для запобігання корупції у своїй діяльності незалежно від форми власності [19].

Ключовими складовими антикорупційного комплаєнсу є [20]:

1. Рішучий тон керівництва. Для забезпечення етичної поведінки та абсолютної нетерпимості до хабарництва вкрай важливо мати рішучий тон у верхівці та зобов'язання вищого керівництва. Таке ставлення слід донести до всієї організації та продемонструвати діями, а не лише словами. Рада директорів також має активно брати участь у антикорупційній програмі і переконатися, що всі співробітники поінформовані про політику та процедури. Про програму слід повідомляти чітко й ефективно, а Правління має наглядати за впровадженням програми та регулярно переглядати відповідну управлінську інформацію.

2. Політики та процедури. Встановлення політик та процедур може суттєво вплинути на щоденну діяльність організації та загальну атмосферу. Ефективне встановлення тону вимагає ухвалення та розповсюдження кодексу поведінки, формалізації політики та процедур, підвищення обізнаності та впровадження систем внутрішнього контролю з акцентом на запобігання хабарництву та корупції.

3. Тренінги та обізнаність. Співробітники потребують експертного керівництва, щоб орієнтуватися в складнощах антикорупційного законодавства. Щоб створити успішний тон нульової терпимості до корупції, важливо широко розповсюдити Кодекс поведінки, Антикорупційну політику та інші політики в усій організації. Регулярні тренінги, формальне та неофіційне спілкування та посилення інформації керівництва гарантують, що співробітники, постачальники, клієнти та інші зацікавлені сторони поінформовані про політику, протоколи

звітності та ризику корупції. Неспроможність посилити політику, процедури та протоколи звітування може призвести до відсутності розуміння прийнятної поведінки та неефективного звітування про підозрювану неналежну діяльність.

4. Працевлаштування, перевірка та управління ефективністю. Щоб прищепити культуру доброчесності в організації, відділ кадрів може допомогти Раді та вищому керівництву. Це передбачає впровадження процедур, які відповідають зобов'язанням щодо боротьби з корупцією. Процедури найму, оцінки ефективності, винагороди та просування по службі повинні відображати це зобов'язання, слугуючи ключовим механізмом забезпечення виконання.

Важливо, щоб процес найму в організації був неупередженим, прозорим і вільним від корупції, а також дотримувався прав людини. У схильному до корупції середовищі може знадобитися публічно продемонструвати, що наймання є систематичним і не піддається хабарництву, конфлікту інтересів, фаворитизму чи кумівству. Операційні процедури підбору персоналу мають бути деталізовані, дотримуватися їх за будь-яких обставин і не допускати винятків, таким чином слугуючи основним інструментом відповідності.

Крім того, організація повинна проводити належну перевірку потенційних працівників на основі рівня ризику, беручи до уваги ризик корупції. Це включає в себе перевірки попередньої роботи, перевірки кредитоспроможності та основні перевірки судимостей.

5. Система донесення. Співробітників слід активно заохочувати своєчасно повідомляти про будь-які порушення кодексів поведінки, відповідних політик або потенційні порушення відповідних законів і нормативних актів, а також про будь-яку іншу неправомірну поведінку. З цією метою організація повинна встановити чіткі канали звітування та протоколи для повідомлення про будь-яку сумнівну поведінку, а також забезпечити ефективне донесення цих протоколів до всієї організації.

Вирішальним аспектом будь-якої ефективної системи подання інформаторів є підтримка згори у формі голосної та практичної підтримки з боку правління, виконавчих директорів і вищого керівництва.

Організація повинна мати чітку та стислу політику щодо сповіщення про несправності, яка може бути окремою політикою або включеною до пов'язаної політики вищого рівня, наприклад, Кодексу поведінки організації. Будь-яка політика щодо викривачів має бути зрозумілою, простою та прозорою.

6. Моніторинг ефективності. Вкрай важливо брати участь у постійному моніторингу, щоб переконатися, що антикорупційна програма залишається ефективною для зменшення ризиків у міру їх розвитку. Тому організація повинна встановити чітку підзвітність для регулярного моніторингу різних аспектів програми.

Податковий:

Податкова безпека, важлива складова системи економічної безпеки, яка залежить від того, наскільки компанія захищена від фінансових та інших податкових втрат, а також від того, наскільки добре вона управляє податковими ризиками. Податкові ризики можуть виникати через невизначеність у податковій політиці компанії або ухилення від сплати податків і можуть суттєво перешкодити майбутньому розвитку бізнесу. Для платників податків податковий ризик часто означає можливість збільшення податкового тягара внаслідок визнання податковими органами угоди недійсною, визнання податків незаконними, накладення додаткових податків і штрафів за недотримання податкового законодавства або вчинення податкових правопорушень. Перед пом'якшенням ризиків необхідно спочатку визначити та оцінити їх. Одним із найефективніших способів забезпечення податкової безпеки є впровадження заходів щодо дотримання податкового законодавства, а саме впровадження податкового комплаєнсу.

Система податкового комплаєнсу є внутрішнім контролем оподаткування підприємств та спрямована на забезпечення відповідності їх діяльності вимогам українського та міжнародного законодавства, а також внутрішній податковій політиці. Її метою є підвищення ефективності та мотивації платників податків до добровільної сплати податків та зборів до бюджетів різних рівнів.

Крім того, при виконанні комплаєнсу потрібно враховувати особливості господарської діяльності підприємств, їх галузеву приналежність та обмеження, які можуть виникати при реалізації різних видів діяльності. У деяких випадках можуть бути необхідні додаткові норми, методики та процедури контролю підприємницьких ризиків для різних видів економічної діяльності. Послідовність виконання процедур з комплаєнсу передбачає кроки описані у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Послідовність процедур з комплаєнсу

Податковий комплаєнс	
1	Виявлення ризиків, пов'язаних з податками та іншими відповідними справами. Ідентифікацію ризику можна здійснити або за допомогою низхідних методів, як-от макроекономічний аналіз, або за допомогою підходів знизу-вгору, як-от системи оцінки ризику на основі конкретних випадків. Ефективна ідентифікація ризиків вимагає правильного сегментування клієнтів. Застосування багаторівневого підходу до ідентифікації та оцінки ризику веде до кращого розуміння ризику. Процеси ідентифікації ризиків, які встановлюють зв'язки з основними факторами, що обумовлюють відповідність поведінці, є найефективнішим засобом використання розвідувальних даних.
2	Оцінка існуючих та потенційних ризиків, їх впливу на податкову політику та податкове навантаження компанії. Щоб оцінити ризики комплаєнсу відповідно до пріоритетів організації, органи влади потребують об'єктивного механізму. Визначення пріоритетів та оцінка повинні базуватися на доказах, і не всі ризики можуть бути розглянуті. Необхідно прийняти збалансований підхід до мінімізації різних ризиків. Такий підхід може впоратися з ризиками, які наразі не становлять найбільшого доходу.
3	Аналіз причин ризиків та пошук шляхів їх усунення або зменшення. Щоб отримати точне розуміння поведінки комплаєнсу, недостатньо покладатися лише на припущення. Емпіричне дослідження підтверджує кілька факторів, які впливають на поведінку комплаєнсу. Економічні та неекономічні пояснення виявилися ефективними для прогнозування поведінки платників податків. Платники податків приймають різні мотиваційні позиції у відповідь на вимоги податкових органів. Важливо зазначити, що податкова система, включаючи закони та адміністрування, може суттєво впливати на поведінку платників податків.
4	Вибір оптимальної стратегії з урахуванням наявних та потенційних ризиків, що забезпечить довгострокове економічне зростання. Програми комплаєнсу повинні мати багаторівневий підхід до комплаєнсу, з простими кроками для тих, хто хоче відповідати, і суворим примусом для тих, хто цього не хоче.

Продовження таблиці 1.1

4	Підтримання репутації чесного та розумного сприятиме добровільному виконанню вимог. Важливо усунути першопричини поведінки, пов'язаної з відповідністю. Співпраця з іншими агентствами, галузевими організаціями та податковими радниками може допомогти вплинути на поведінку платників податків. Тривалого покращення комплаєнсу можна досягти лише шляхом зміни соціальних та особистих норм. Найефективнішими стратегіями для покращення відповідності є комплексні та системні.
5	Розроблення та впровадження обраної податкової стратегії з максимальними результатами та плануванням всіх необхідних процедур, включаючи мету, завдання та методи. Успішна реалізація стратегій вимагає ефективного використання ресурсів. Співпраця з промисловістю та іншими надійними посередниками та залучення персоналу може сприяти успішному впровадженню. Збереження справедливості, послідовності та гнучкості у впровадженні підвищить довіру до органів влади та заохотить добровільне виконання стратегії.

Джерело: розроблено автором на основі [21]

Корпоративний:

Якщо компанія встановила протоколи, правила та методи, які гарантують, що вона працює етично та відповідально у своїй галузі, спільноті та клієнтській базі, вона вважається відповідною. Компанія регулярно контролює його відповідність і вживає коригувальних заходів у разі виявлення проблем. Незважаючи на те, що на національному рівні існують стандартні нормативні акти, кожен штат має свій набір законів. У інтересах компанії переконатися, що вона відповідає вимогам, оскільки відповідність означає, що компанія відповідає принаймні мінімальним вимогам для збереження доброї репутації. Якщо її визнають винною у порушенні закону, покарання буде менш суворим, якщо ви зможете продемонструвати, що у вас є програма профілактики та виправлення відповідності.

Щоб забезпечити успішну корпоративну програму комплаєнсу, необхідно мати встановлені стандарти та засоби контролю, які вимагають дотримання комплаєнсу від усіх працівників. Існують три важливі внутрішні інструменти комплаєнсу, які допомагають досягти цього: Кодекс поведінки, стандарти та політики комплаєнсу та визначені процедури комплаєнсу.

Кодекс поведінки окреслює етичні принципи компанії та задає тон відповідності від керівництва до працівників. У ньому мають бути визначені загальні принципи поведінки посадових осіб, керівництва та службовців у їхній діяльності.

Стандарти та політики відповідності надають детальні очікування та правила для кожної з ключових сфер відповідності. Ці стандарти та політика окреслюють вимоги до відповідності та очікування для організації та її працівників.

Процедури відповідності встановлюють щоденні вимоги та практики, які впроваджують, дотримуються та забезпечують виконання стандартів і політик відповідності. Ці процедури забезпечують структуру для забезпечення дотримання стандартів і політики відповідності на практиці.

Трудовий:

Чим більше співробітників у компанії, тим більш важливим стає комплаєнс з трудового права. Однак, кожна компанія повинна контролювати дотримання трудового законодавства. Великим колективам складніше "стежити" за всіма співробітниками та запобігати порушенням, що може приводити до конфліктних ситуацій зі співробітниками.

Фахівці з трудового комплаєнсу мають за завдання запобігати порушенням трудового законодавства з боку компанії та співробітників, розглядати скарги та заяви від співробітників, а також розробляти внутрішню політику стосовно кадрових питань. Іноді великі компанії звертаються до послуг кадрового аудиту, щоб перевірити якість дотримання трудового законодавства.

Щоб уникнути витрат на оплату податків та соціальних виплат, деякі роботодавці вдаються до різноманітних хитрощів, або навіть не оформляють своїх працівників. Однак, краще уникати цих маніпуляцій та правильно оформляти трудові правовідносини з працівниками, оскільки така невідповідність може призвести до штрафів.

Також дуже важливо перевіряти потенційного нового працівника на наявність інформації про нього в державних реєстрах, а також укладати з ним

договір про нерозголошення комерційної таємниці (NDA), детально вказавши список конфіденційної інформації. Якщо працівник розкриє конфіденційну інформацію, то можна вимагати компенсації за завдану шкоду.

Оскільки на ринку праці постійна боротьба за кращих працівників, то рекомендується укладати з працівниками договір про неконкуренцію (Non-compete agreement), де працівник зобов'язується не співпрацювати з конкурентами після звільнення з компанії [22].

Крім того, важливо мати та дотримуватися кодексу поведінки працівників на підприємстві, що допоможе уникнути різних проблем, таких як виробничі травми, крадіжки тощо.

Наскільки доцільно заохочувати працівників до повідомлення про корпоративне шпигунство, крадіжки чи недбале ставлення до роботи колегами - це вирішується кожним роботодавцем самостійно. Проте, якщо встановити максимально конфіденційні способи повідомлення, то це допоможе ефективно запобігти проблемним ситуаціям.

2. М. Можаровський виділяє такі види комплаєнсу в залежності від специфіки здійснення підприємницької діяльності:

- комплаєнс в сфері протидії легалізації (відмиванню) доходів, що одержані злочинним шляхом;
- комплаєнс у сфері протидії фінансування тероризму;
- комплаєнс у сфері фінансової та банківської діяльності;
- комплаєнс у сфері інтелектуальної власності та інновацій
- екологічний комплаєнс;
- антимонопольний комплаєнс;
- страховий комплаєнс;
- комплаєнс у сфері ринку цінних паперів;
- комплаєнс в сфері лістингу та бірж;
- інші види залежно від специфіки здійснення підприємницької діяльності.

Комплаєнс є важливим елементом системи внутрішнього контролю та відіграє вирішальну роль у корпоративному управлінні в компанії. Функції

контролю можуть виконуватися персоналом внутрішньої безпеки підприємства або через аутсорсингові служби, якщо їх діяльність добре узгоджена з керівними структурами та керівниками підрозділів компанії[22].

Система відповідності складається з чітко визначених правил та процедур, які спрямовані на дотримання регуляторних, національних та внутрішньокорпоративних норм підприємства у відповідних галузях економіки. Ця система допомагає зменшити ризики та забезпечує ефективний контроль та розвиток компанії. Локальний підхід до "комплаєнсу" зосереджений на врахуванні місцевих правил та законів, а також на особливостях національного ринку та бізнес-моделі розвитку.

Комплаєнс-програма промислового підприємства - це міжнародно визнана система, яка призначена для боротьби з комплаєнс-загрозами та управління комплаєнс-ризиками. Вона забезпечує відповідність діяльності підприємства вимогам державних органів, саморегулюючих громадських та інших організацій, норм права, правил, рекомендацій, положень та стандартів, які регулюють діяльність промислового підприємства. Це універсальна система, яка дозволяє ефективно впоратися з комплаєнс-проблемами та забезпечує безпеку та розвиток промислового підприємства [23].

Комплаєнс (дотримання вимог законодавства та етики) може бути реалізований через систему управління комплаєнс-програмою, яка складається з кількох етапів. Спочатку формулюються цілі і цінності підприємства, а також характеристики його операцій та регулюючого середовища. Потім визначаються внутрішні та зовнішні ризики і вибудовується система оцінки ризиків. Після цього розробляється система управління ризиками, формується комплаєнс-програма і запускається її функціонування. Після цього розробляється система внутрішнього контролю і моніторингу комплаєнсу, і організується навчання працівників комплаєнс-навичкам [24].

Основний документ комплаєнс-програми, зазвичай Кодекс корпоративної поведінки (Code of conduct), визначає правила поведінки співробітників компанії при спілкуванні з клієнтами, контрагентами, постачальниками, іншими

співробітниками та іншими сторонами. Крім Code of conduct, у компанії можуть бути розроблені інші документи, такі як Кодекс корпоративної етики (Code of Ethics), Політика прийняття і дарування подарунків (Gift policy) тощо.

Компанії, які активно розвиваються та мають іноземних інвесторів, зазвичай звертаються за розробкою ефективних систем комплаєнсу, оскільки розуміють, що для успішного бізнесу з міжнародними компаніями необхідно відповідати високим стандартам комплаєнсу, які діють у провідних країнах світу.

Міжнародне право відображає культуру комплаєнс-контролю, яка передбачає виконання наступних принципів для ефективного виконання його функцій які сформулював О. Гончар [25]:

1. Принцип незалежності складається з чотирьох елементів, які взаємодіють між собою: офіційний статус служби, наявність відповідального комплаєнс-спеціаліста, відсутність конфлікту інтересів учасників групи комплаєнс-контролю та окремий бюджет. Цей принцип передбачає взаємодію групи комплаєнс-контролю з іншими підрозділами, що допомагає виявляти ризики на ранніх стадіях та спрощує процес комплаєнс-контролю. Успішне впровадження та моніторинг цього принципу залежить від організаційної структури банківської установи чи фінансової організації. Кожен елемент принципу незалежності є захисним методом, який забезпечує ефективну функцію комплаєнс-контролю взаємодії з іншими підрозділами.

2. Принцип офіційного статусу передбачає, що функцію комплаєнс-контролю необхідно регулювати внутрішніми документами, які включають нормативи та положення, які описують завдання, функції, обов'язки спеціалістів, умови забезпечення незалежності та взаємодію з іншими підрозділами, зокрема з підрозділами з контролю ризиків та аудиту. Ці положення допомагають створити чітку організаційну структуру та забезпечити ефективне здійснення функції комплаєнс-контролю у взаємодії з іншими структурними підрозділами. Застосування цього принципу може відрізнятися залежно від організаційної структури банківської установи чи фінансової організації.

3. У банківських установах або фінансових організаціях функції комплаєнс-контролю можуть бути розподілені між різними підрозділами, і при цьому визначаються відповідальні особи. Ці особи мають право на:

- доступ до всієї необхідної інформації, а також працівники зобов'язані надавати необхідну інформацію для комплаєнс-контролю нормативів;
- проведення внутрішнього розслідування щодо потенційних порушень норм комплаєнс-контролю, включаючи залучення необхідних експертів;
- вільне висловлення думок та надання інформації щодо порушень комплаєнс-принципів вищому керівництву, включаючи раду директорів і його комітети;
- контроль виконання обов'язків щодо подання звітності вищому керівництву;
- прямий доступ спеціалістів з комплаєнс-контролю до ради директорів і комітетів.

4. Принцип чіткої відповідальності працівників при комплаєнс-контролі вимагає, щоб спеціалісти з комплаєнс-контролю, які працюють у підрозділах, були підзвітні своїм керівникам. Якщо вони працюють у самостійних структурних підрозділах, таких як юридичний або аудиторський відділ, то вони можуть не бути підзвітними керівнику комплаєнс-служби. Однак комплаєнс-спеціалісти незалежних підрозділів підтримки повинні співпрацювати з керівником комплаєнс-контролю. Якщо особа, яка керує функцією комплаєнс, є членом вищої управлінської структури, вона не повинна відповідати за управління бізнес-структурами банківської установи чи фінансової організації. Якщо керівник служби комплаєнс-контролю не входить до складу вищого керівництва, то він підзвітний одному з керівників вищої ланки.

5. Принцип недопущення конфлікту інтересів. Щоб забезпечити незалежність керівника служби комплаєнс та інших співробітників, які виконують функції комплаєнс, необхідно уникати конфлікту інтересів. Згідно з класичним підходом, фахівці комплаєнс повинні зосередитися лише на виконанні функцій комплаєнс-контролю, але для невеликих фінансових установ це може бути

неефективним. Їхня незалежність може бути порушена, якщо їхня винагорода залежить від фінансових результатів підрозділу, в межах якого вони здійснюють контроль за дотриманням вимог комплаєнсу.

6. Принцип необмеженого доступу до внутрішньої інформації стверджує, що особа, відповідальна за функції комплаєнсу, повинна мати повноваження взаємодіяти з будь-яким працівником, відділом або підрозділом організації, де може існувати ризик невідповідності, щоб отримати доступ до будь-якої необхідної інформації, записи або файли для ефективного виконання своїх обов'язків. Вони повинні бути уповноважені розслідувати можливі порушення політики відповідності та звертатися за допомогою до внутрішніх або зовнішніх експертів, якщо це необхідно. Важливо забезпечити, щоб ця особа була захищена від будь-яких репресій або негативних оцінок з боку керівництва або колег у разі виявлення можливих або скоєних порушень.

7. Принцип якісного забезпечення кадрами. Для ефективного виконання своїх обов'язків працівники служби комплаєнс повинні мати відповідну кваліфікацію, досвід, професійні та особисті якості. Щоб забезпечити високий рівень їх професійної компетенції, особливо в контексті відстеження нововведень у законодавстві та їх адаптації до практики, необхідно систематично навчатися та тренуватися. Це може вимагати значних фінансових витрат.

8. Взаємодія з регулюючими і наглядовими органами є актуальним питанням для банків, особливо для великих. Організація процесу взаємодії з зовнішніми органами, які проводять перевірки, може стикатися з практичними труднощами, наприклад, з наданням великої кількості документів і розшифровок, що вимагає великих ресурсів. Щоб уникнути проблем, необхідно надавати інформацію точно і вчасно. Крім того, можуть виникати спірні питання щодо трактування документів і рішень, які потребують конструктивного обговорення та дипломатичної взаємодії. Важливо також підготувати пропозиції щодо вдосконалення системи контролю, особливо якщо під час перевірок виявляються серйозні порушення.

Одна з характерних особливостей служб комплаєнс полягає в співпраці з зовнішніми контролерами. Це також потребує від координатора високого рівня кваліфікації та повноважень, аналогічних тим, що має вище керівництво. У банківських та фінансових установах різні підрозділи відповідають за координацію взаємодії з контролерами, зазвичай це служба внутрішнього аудиту, головний бухгалтер або кілька підрозділів, які спеціалізуються на певній профілі роботи, що перевіряється.

Для позиціонування комплаєнсу в компанії необхідним є створення комплаєнс відділу. Роль відділу відповідності полягає в тому, щоб гарантувати, що компанія дотримується як зовнішніх правил, так і внутрішніх інструкцій. У сфері фінансових послуг відділи відповідності прагнуть досягти найважливіших регуляторних цілей, які захищають інвесторів і сприяють чесним, ефективним і прозорим ринкам. Крім того, вони спрямовані на пом'якшення системного ризику та боротьбу з фінансовими злочинами.

Маршалл Харгрейв виділяє п'ять ключових обов'язків відділу відповідності[26]: ідентифікація, запобігання, моніторинг і виявлення, розв'язання та консультування. По-перше, відділ визначає ризики, з якими може зіткнутися організація, і пропонує вказівки щодо того, як ними керувати або пом'якшувати. По-друге, він запроваджує засоби контролю для захисту організації від таких ризиків. По-третє, він здійснює моніторинг та оцінку ефективності цих засобів контролю в управлінні ризиками організації. Крім того, департамент вирішує проблеми відповідності, коли вони виникають, і надає організації вказівки щодо регулятивних правил і засобів контролю.

Співробітники відділу комплаєнсу несуть відповідальність за співпрацю з керівництвом і персоналом для виявлення та пом'якшення регуляторного ризику, гарантуючи, що організація має внутрішній контроль для адекватного управління ризиками. Вони надають внутрішню службу, яка підтримує бізнес-сфери у виконанні їхніх зобов'язань щодо дотримання відповідних законів, нормативних актів і внутрішніх процедур.

Хоча головний юрисконсульт компанії часто виступає в якості відповідального за комплаєнс, це не завжди так. Галузеві регулюючі органи контролюють дотримання правил, досліджуючи, збираючи та обмінюючись інформацією, а також накладаючи відповідні покарання. Фактори, які використовуються для визначення ризику в організації, включають характер, різноманітність, складність, масштаб, обсяг і масштаби її бізнесу та операцій.

М. Карпушенко пропонує виділити декілька напрямів регулювання діяльності компанії комплаєнс-контролерами [27]. Напрями зазначені на рис 1.3.



Рис.1.3 Напрями регулювання підприємства комплаєнс-контролером

Джерело: розроблено автором на основі [27]

Універсальних законодавчих норм щодо управління ризиками та комплаєнс, які застосовуються до всіх секторів і компаній не існує, тому загалом окремі компанії вирішують, які саме системи управління ризиками та комплаєнс впроваджувати залежно від конкретних бізнес-потреб і ризиків. Тим не менш, є деякі сфери, де закон встановлює статутні вимоги до різних типів компаній щодо систем управління ризиками та комплаєнс.

1.3 Тенденції та мотивація побудови системи комплаєнсу в Україні

Поняття "комплаєнс" в Україні з'явилося на відзначення розвитку великих іноземних компаній на внутрішньому ринку, де воно є важливим елементом регулювання діяльності компаній. Метою комплаєнсу є зменшення ризику, пов'язаного з подіями, що можуть призвести до не тільки фінансових втрат, а й втрати довіри регуляторних органів, інвесторів, партнерів, акціонерів та клієнтів.

Місцева економіка розуміє, що комплаєнс-контроль є важливою складовою системи корпоративного управління, і відсутність його може призвести до значних ризиків.

На даний момент в Україні комплаєнс-контроль здобуває популярність в банківському секторі, але необхідно його впровадження на всіх рівнях економіки. Українські компанії поступово розуміють важливість застосування комплаєнс-контролю, опираючись на досвід зарубіжних країн [28].

В Україні комплаєнс-контроль переважно застосовується в юридичних особах, які належать до великого бізнесу, таких як, наприклад, група ДТЕК та ПАТ ВФ «Україна» (Vodafone), які вже з 2010 року мають відповідні підрозділи. Державні підприємства, такі як ДП НАЕК «Енергоатом» та Нафтогаз також застосовують комплаєнс-контроль. На жаль, малі та середні підприємства майже не мають реально діючого комплаєнс-контролю. Ймовірно, це пов'язано з тим, що в цій галузі немає чіткого правового регулювання, або з недостатнім усвідомленням щодо призначення, економічних переваг та результатів застосування комплаєнс-контролю. Можливо, деякі малі підприємства переконані, що введення комплаєнс-контролю не матиме жодного ефекту через невеликі розміри їхньої діяльності [29].

Повертаючись до теми позиціонування комплаєнсу, є певні галузі, для яких встановлює статутні вимоги до різних типів компаній щодо систем управління ризиками та комплаєнс. До них належать:

Протидія корупції. Закон України «Про боротьбу з корупцією», також відомий як Закон України № 1700-VII [30], який набрав чинності 14 жовтня 2014

року, покладає як загальні, так і спеціальні антикорупційні зобов'язання на окремих фізичних та юридичних осіб. Національне агентство з питань запобігання корупції (НАЗК), нещодавно створений федеральний антикорупційний орган, відповідає за запобігання корупції в органах державної влади та державних підприємствах. З цією метою НАЗК оприлюднило низку нормативно-правових актів та методичних рекомендацій щодо запобігання корупції.

Одним із таких актів є Порядок проведення перевірок з питань запобігання та виявлення корупції, затверджений наказом НАЗК 11/21 від 18 січня 2021 року. Хоча ці закони та рекомендації стосуються переважно державних компаній та органів влади, вони все більше використовуються як орієнтир для передового досвіду в приватному секторі. Однак судової практики щодо корупційних порушень у приватному секторі все ще дуже мало.

Фінансовий моніторинг. Закон України «Про фінансовий моніторинг», також відомий як Закон України № 361-IX [31], який набрав чинності 6 грудня 2019 року, зобов'язує звітних осіб здійснювати управління ризиками. Від цих фізичних та юридичних осіб вимагається впровадження функціональної системи управління ризиками та прийняття ризик-орієнтованого підходу у своїй господарській діяльності.

Банківська система. Нижче наведено два нормативно-правових акти, що стосуються зобов'язань українських банків щодо ризику та комплаєнсу:

- Положення НБУ про управління ризиками, яке є постановою № 64 від 11 червня 2018 року, затверджене Правлінням Національного банку України (НБУ); і
- Методичні рекомендації НБУ, якими є Постанова № 814-рш від 03.12.2018 р., також затверджені Правлінням НБУ, містять вказівки щодо організації корпоративного управління в банках України.

Ринок капіталу. Системи управління ризиками та комплаєнс учасників ринків капіталу регулюються такими нормативно-правовими актами:

- Закон України «Про ринки капіталу» від 19 червня 2020 року № 738-ІХ, який набирає чинності з 1 липня 2021 року; і
- Принципи корпоративного управління НКЦПФР, які є рішенням НКЦПФР від 22.07.2014 № 955, встановлюють додаткові вимоги до учасників фондового ринку щодо управління ризиками.

Крім того, НКЦПФР знаходиться на завершальній стадії розробки стандартів корпоративного управління, обов'язкових для професійних учасників ринку капіталу.

Україна тільки розпочинає процес розвитку своїх правових рамок та впровадження комплаєнс-контролю, який найбільше використовується в фінансово-банківській сфері. У грудні 2018 року, Правління Національного Банку України затвердило Методичні рекомендації з організації корпоративного управління в банках України, які визначають повноваження підрозділу комплаєнсу як другої лінії захисту ефективного управління, разом із підрозділом з управління ризиками в ефективній системі внутрішнього контролю. Щодо юридичних осіб, які працюють в інших галузях, основними нормативно-правовими актами є Закон України "Про запобігання корупції", Закон України "Про публічні закупівлі", Кримінальний кодекс України та Кодекс про адміністративні правопорушення.

Низький рівень поширення корпоративного комплаєнсу в Україні пояснюється кількома факторами. По-перше, саме явище комплаєнсу є відносно новим у світі, і в більшості країн відповідне законодавство тільки недавно стало формуватися.

По-друге, важливим чинником є особливості підприємницької культури в Україні, яка є досить молодою ринковою економікою. Для багатьох суб'єктів господарювання уникнення корупції ще не стало аксіомою, і стабільний довготривалий розвиток не є їх стратегічним завданням. Крім того, нестабільна економічна ситуація та залишки пострадянської ідеології також впливають на низький рівень корпоративного комплаєнсу.

Однією зі причин розповсюдження практик корпоративного комплаєнсу є наявність кримінальної відповідальності юридичних осіб за дії їх посадових осіб. У США та інших країнах це стало причиною розвитку відповідних практик у сфері Corporate liability, який не слід сплутувати з корпоративною соціальною відповідальністю (Corporate social responsibility). Перше передбачає кримінальну відповідальність менеджменту компанії, тоді як друге - це відображення ставлення компанії до свого продукту, споживачів, працівників та партнерів у сфері господарської діяльності. Корпоративна соціальна відповідальність полягає в гармонійному співіснуванні, взаємодії та постійному діалозі з суспільством та участі у вирішенні соціальних проблем [32].

В Україні немає прямого аналогу Corporate liability, оскільки юридична особа за законодавством не може бути суб'єктом злочину. Проте, існують тенденції до руху у відповідному напрямі. Щоб підтримувати конкурентоспроможність та вийти на світовий ринок, будь-який бізнес повинен дотримуватись законодавства, правил ринкових відносин та зобов'язань за договорами, а також забезпечувати ефективне управління ризиками фінансових та часових втрат та ділову репутацію. У цьому контексті, контроль комплаєнсу є важливою складовою системи управління, а його регулювання в Україні було запроваджено шляхом запозичення інституту Corporate liability відповідно до Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо виконання Плану дій щодо лібералізації Європейським Союзом візового режиму для України стосовно відповідальності юридичних осіб» № 314-VII від 23 травня 2013 року [33].

У 2007 році, методичні рекомендації Національного банку України з проблем вдосконалення корпоративного управління в банках України вперше включили вимоги Базельського комітету з банківського нагляду до функції комплаєнс в Україні. У цих рекомендаціях було зазначено, що незалежні служби дотримання законодавства та внутрішніх процедур повинні бути однією з форм контролю та включені до організаційної структури банків. Головними органами, що відповідають за дотримання законодавства та внутрішніх процедур, були

визначені спостережна рада, правління та відповідні підрозділи банку, а система комплаєнсу була визнана як необхідна. Однак, ці рекомендації не забезпечили достатньої регламентації норм та вимог, базового методологічного підґрунтя та інструментів для ефективної реалізації системи комплаєнс у діяльності українських банківських установ [34].

Затвердження Національним банком України в грудні 2014 року положення про організацію внутрішнього контролю в банках України значно вплинуло на створення системи внутрішнього контролю в банках України. У цьому документі були вперше визначені поняття "комплаєнс", "комплаєнс-ризик" та "підрозділ, що забезпечує комплаєнс". Зазначене положення визначило, що комплаєнс є однією з цілей ефективної системи внутрішнього контролю в банку, а підрозділ, що забезпечує комплаєнс, є суб'єктом системи внутрішнього контролю, і були встановлені окремі вимоги до внутрішніх документів з питань комплаєнс. Проте, хоча цей документ відкрив нові можливості для системи комплаєнс-контролю в банках України, він не був достатньо конкретним щодо сфери застосування комплаєнс та принципів функціонування системи комплаєнс-контролю. Банки, зважаючи на специфіку своєї діяльності, почали самостійно трактувати вимоги щодо організації та функціонування системи комплаєнс-контролю, що часто суперечило вимогам Базельського комітету з питань банківського нагляду [34].

Для впровадження принципів та стандартів Базельського комітету з банківського нагляду та кращих міжнародних практик щодо комплаєнс у банках України, наступним важливим кроком повинно стати затвердження положення про організацію системи управління ризиками в банках України, яке розроблено Національним банком України з метою регулювання функції комплаєнс. У цьому документі визначаються вимоги до підрозділу комплаєнс та його керівника, фіксуються ключові принципи комплаєнс, встановлюються вимоги до управління комплаєнс-ризиками у банках України та звітності з питань комплаєнс, а також врегульовуються питання нагляду Національним банком України за функцією комплаєнс. Однак, для практичного впровадження визначених вимог потрібні

зміни до Закону України "Про банки і банківську діяльність" щодо забезпечення належного корпоративного управління у банку та розподілу повноважень між органами управління банків. Доцільно зауважити, що ефективне функціонування систем управління ризиками в банку, включаючи комплаєнс-ризиків, неможливе без фахового банківського корпоративного управління, яке сприяє створенню ефективних, надійних та стабільних банківських установ. Корпоративне управління є важливим фактором успішної діяльності банків, оскільки допомагає забезпечити ефективність, надійність та стабільність установ. Воно складається з системи обмеження повноважень та розподілу відповідальності, яка визначає ролі та взаємовідносини між наглядовою радою, керівництвом, акціонерами банку, органами нагляду та зовнішніми аудитором.

Функція комплаєнс є предметом постійної еволюції в Україні, що часто перетинається з повноваженнями інших напрямів діяльності, таких як ризик-менеджмент, фінансовий моніторинг, внутрішній аудит та внутрішній контроль. Однак, останнім часом комплаєнс все частіше виділяється в окрему незалежну функцію у банку. Деякі українські банки ще не повністю розуміють різницю між функцією комплаєнс та іншими функціями, що може призвести до недооцінення її важливості та конфліктів інтересів. Згідно з моделлю "трьох ліній захисту", визначеною Національним банком України, тільки внутрішній аудит забезпечує оцінку комплаєнс-функції, як ключового елемента системи внутрішнього контролю. Однією з проблем еволюції комплаєнс є те, що неможливо чітко визначити ймовірні втрати від комплаєнс-ризиків до їх фактичної реалізації, тоді як витрати на комплаєнс можуть бути чітко розраховані. Це не дозволяє керівникам банків стратегічно розглядати комплаєнс як елемент моделі "витрати - вигоди" [34].

Українські банки почали активно звертати увагу на функцію комплаєнсу і враховувати її прийняття рішень. З метою відповідної реакції на сучасні тенденції щодо зміцнення вимог у банківській сфері, підрозділ комплаєнсу стає все більш контрольним, замість консультативного. Багато банків в Україні вже створили окремий підрозділ для комплаєнс-контролю або наділили функції комплаєнсу

іншим підрозділом. Однак, деякі з них не забезпечують ефективну роботу підрозділу комплаєнсу, включаючи віднесення його до складу іншого підрозділу або накладання додаткових обов'язків на його керівників. Ті банки, які успішно використовують підрозділ комплаєнсу, відчують позитивні результати і стають менш вразливими до фінансових потрясінь. Більшість з двадцяти найбільших банків України вже мають підрозділи комплаєнсу, але ефективність їх роботи може загрожувати, якщо їх включено до складу інших підрозділів або на їх керівників покладено додаткові обов'язки [34].

Українські банки сьогодні не можуть обійти стороною систему комплаєнс, яка є необхідною складовою їх діяльності. Розвиток цієї системи відбувався через кілька етапів. По-перше, на український ринок прибули міжнародні банківські групи, які вже традиційно приділяли комплаєнс значну увагу. Другим етапом було видалення з ринку банків, які порушували встановлені вимоги. Третім етапом є фіксування вимог Національного банку України до створення та функціонування системи комплаєнс у відповідному нормативному акті регулятора, а також забезпечення ефективного функціонування комплаєнс у банках України та управління комплаєнс-ризиками. Важливо зазначити, що комплаєнс є необхідним елементом у всіх галузях національної економіки, а не тільки у банківській сфері[35].

Високий рівень корупції в Україні є одним з факторів, що спонукає до розвитку комплаєнсу. Згідно з щорічним звітом міжнародної організації Transparency International, Україна займає далеко не найвищі позиції у світовому рейтингу корупції - на 2022 рік країна зайняла 116 місце серед 180 країн, у 2021 році - 122 місце. Це свідчить про те, що корупція є серйозною загрозою для будь-якої організації в країні, включаючи банки. У зв'язку з цим, антикорупційний комплаєнс стає важливим інструментом у боротьбі з цим явищем [36].

Отже, основні ознаки ефективної системи комплаєнс в банківських установах України на сьогодні можна сформулювати так:

- наявність в банку окремого підрозділу комплаєнс з високим посадовим статусом його керівника.

- незалежність підрозділу комплаєнс від правління та підзвітність наглядовій раді.
- механізм управління комплаєнс-ризиками в банку.
- щоквартальна звітність з питань комплаєнс, яка впроваджується в банку.
- звіти з питань комплаєнс, які розглядає наглядова рада.
- система інформування про порушення працівниками та обробки скарг клієнтів.
- практика успішного врегулювання конфліктів інтересів в банку.
- відсутність "формальних" підходів при здійсненні комплаєнс.
- відповідність функції комплаєнс особливостям банку.
- систематичне навчання працівників з питань комплаєнс в банку.

Сьогодні, під час повномасштабного вторгнення Росії на територію України, питання запровадження комплаєнсу постає ще більш гостро. Більшість компаній зіткнулися зі значним операційним ризиком, каталізатором якого стала російська агресія. Як зазначає Сафроненко К., цей ризик включає втрати, пов'язані з продовженням діяльності (як матеріальні, так і нематеріальні активи, персонал, втрачений прибуток або можливості, інвестиційні втрати), ризик взаємодії з третіми сторонами, який може позбавити компанію товарів/послуг або призвести до дефолту, а також загрозливі контракти, графіки доставки та кібербезпеку [37]. Кіберризик став ще більш актуальним у контексті війни через ідеологічні мотиви, що ускладнює визначення мети атаки. Крім того, існує ризик фінансових злочинів, особливо актуальний для фінансового сектора, через експортний контроль і заборони, а також суворий регулятивний контроль.

Також, дуже важливими є заходи з запобігання корупції в Українському бізнесі. У 2020 році Мережа Глобального договору ООН в Україні приєдналась до міжнародної програми Anti-Corruption Collective Action [38], яка надає підтримку українському бізнесу у боротьбі з корупцією на всіх етапах його діяльності. Програма має на меті сприяти державно-приватному партнерству в рамках антикорупційних заходів шляхом залучення бізнесу, уряду та громадського суспільства до діалогу.

На сьогоднішній день, високий рівень невизначеності та швидкі зміни умов роботи створюють безліч викликів. Але можливо зменшити ризики роботи під час воєнного стану шляхом прийняття практичних кроків. Глобальний договір ООН в Україні зосереджується на проблемах, з якими стикається український бізнес на даний момент, та поширює досвід українських експертів з різних секторів, що сприяють підтримці комплаєнсу в умовах війни.

Під час Антикорупційного тижня 2022, Глобальний договір ООН в Україні представив збірку "Business Integrity Lessons from a War Zone", яка містить поради щодо прозорого ведення бізнесу в умовах невизначеності, починаючи з повного масштабу війни.

Український досвід показує, що цифровізація є надзвичайно ефективним інструментом у боротьбі з корупцією. Цифрові технології зменшують бюрократію, виключають черги та знищують потребу у паперовій документації, що знижує ризик корупції - від неправомірних подарунків, якими підкупають чиновників, до мільярдних корупційних схем у будівельній сфері. З допомогою програми Transparency International Ukraine, вже було створено системи «ProZorro», «ProZoro. Продажі» та «eHealth» [39].

Цифрові послуги - це рівність, справедливість та доступність, які повинні бути доступні для всіх громадян. Кожна компанія та держава повинні працювати над модернізацією країни через впровадження цифрових технологій.

Рекомендується відділу комплаєнсу компанії ретельно перевірити потенційних контрагентів на предмет відмови від співпраці з Російською Федерацією за такого сценарію. Важливо сумлінно підходити до справи і ретельно перевіряти партнерів на наявність зв'язків з агресивною нацією. Сервіс перевірки контрагентів YouControl проаналізував дані та виявив 17 тис. українських компаній, які належать громадянам чи резидентам Росії чи Білорусі, з них 70% росіян і 30% білорусів. Крім того, Opendatabot, сервіс моніторингу реєстраційних даних і судових реєстрів українських компаній, вивчив інформацію з Єдиного державного реєстру і дійшов висновку, що в Україні діють 16 896

компаній, власниками, засновниками чи кінцевими бенефіціарами яких є громадяни Росії чи Білорусі або жителів, станом на 24.02.2022р..

Комплаєнс повинен оперативно реагувати на ситуацію, яка постійно змінюється, що потребує максимальної гнучкості та швидкості, щоб допомагати бізнесу подолати загрози в період нестабільності. Хоча спрямування функцій комплаєнс залежить від сфери діяльності компанії, всім підприємствам потрібно враховувати вищезазначені ризики. В умовах будь-якої кризи, існують особи, які намагаються скористатися ситуацією для власних корисливих цілей, що зберігає актуальність ризику корпоративного шахрайства в компаніях. Тому компаніям слід продовжувати проводити моніторинг своїх процесів, таких як благодійні внески, фінансова допомога, закупівлі та інші.

РОЗДІЛ 2

ПРАКТИКА ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ КОМПЛАЄНСУ : СВІТОВИЙ ДОСВІД

2.1 Переваги та недоліки світових систем комплаєнсу

Контроль за дотриманням комплаєнсу поступово стає важливою складовою корпоративного управління у бізнесі різних розмірів, а не лише у великих міжнародних компаніях та банках, як це було раніше. Люди починають бачити в комплаєнсі не лише модний іноземний термін, але й ефективний інструмент для зменшення ризиків.

Відповідність у бізнесі стосується обов'язкових законів і постанов, встановлених урядом, яких має дотримуватися будь-яка організація, незалежно від її сфери діяльності. Це життєво важливий аспект бізнес-операцій компанії.

Хоча спочатку вживання профілактичних заходів може здатися обтяжливим, зрештою це може врятувати організацію від значних витрат. Недотримання правил ведення бізнесу може призвести до великих штрафів, пені, судових позовів, втрати репутації та юридичних обмежень.

Дотримання кадрового законодавства передбачає дотримання трудових стандартів, встановлених державними установами на державному, федеральному чи місцевому рівнях. Дотримання трудового законодавства також є критичним фактором, який впливає на робочу силу.

Видержання корпоративного законодавства в організації охоплює як внутрішні політики та процедури, так і закони країни, в якій організація розташована. Відповідність має бути постійним процесом. Щоб уникнути юридичних проблем, багато організацій запроваджують програми для послідовного й точного керування політикою комплаєнс [40].

Глобальні системи комплаєнсу створені для забезпечення того, щоб компанії дотримувалися чинних законів, нормативних актів і галузевих стандартів у різних юрисдикціях. Хоча ці системи мають ряд переваг, вони також мають деякі недоліки, про які компаніям слід знати.

Переваг впровадження системи комплаєнс у бізнес є безліч. До них належать:

1. **Захист.** Якщо організація не дотримується нормативних вимог, вона може піддати себе значним ризикам. Після провадження заходів для підвищення відповідності, на підприємстві буде створене середовище, яке зменшує ризик неправомірної поведінки, наприклад шахрайства, зловживання та дискримінації. Високоєфективна програма комплаєнсу може призвести до меншої кількості помилок і швидкого виявлення будь-яких помилок, дозволяючи компаніям виправляти їх до того, як вони виникнуть, забезпечуючи більше часу для дотримання вимог.

У довгостроковій перспективі захист бізнесу від ризику приносить значну віддачу від інвестицій. У випадку коли компанія порушує положення, програма відповідності може надати допомогу в суді. Це може продемонструвати щирі зусилля організації щодо дотримання закону, що призведе до більш м'якого ставлення та менших покарань з боку прокурорів [41].

2. Система комплаєнс викриває кращі дані для кращих рішень. Програми відповідності привели до покращення якості даних, що сприяло прийняттю

кращих рішень. Вони вимагають стандартизації систем і даних, а також забезпечують чіткі визначення та номенклатуру. Програми відповідності також вимагають комплексного, точного та пунктуального документування діяльності та витрат. Ця підвищена ясність і доступність точних даних, або прозорість, призвела до кращої видимості, що має вирішальне значення для прийняття обґрунтованих рішень про інвестиції та планування. У багатьох випадках вище керівництво виявляє фактичний обсяг і характер діяльності на детальному рівні завдяки програмам відповідності [42].

Як зазначає Джастін Оффен у статті від PricewaterhouseCoopers International Limited, якщо керівництво щодо програм комплаєнсу наказує персоналу оцінити, чи є у нього адекватні ресурси та повноваження для ефективного функціонування, на додаток до фундаментального питання, чи воно застосовується серйозно та добросовісно. Традиційний спосіб задавати запитання та покладатися на відповіді вже недостатній; фактичні дані та діагностика на основі даних тепер важливі. З цією метою нове керівництво рекомендує компаніям застосувати чотири ключові практики обробки даних [43]:

- Постійно збирати оперативні дані для оновлення оцінок ризиків, враховуючи уроки, отримані з попередніх проблем, а також від конкурентів та інших галузей із подібними моделями роботи.
- Постійно відстежувати програми відповідності, використовуючи дані, а не просто знімок у часі. Персонал із відповідності та контролю повинен мати достатній доступ до відповідних джерел даних, щоб забезпечити своєчасний і ефективний моніторинг і тестування політик, засобів контролю та транзакцій. Механізми звітування повинні функціонувати за призначенням, наприклад, відстежувати повідомлення гарячої лінії від початку до кінця.
- Використовувати дані для керування та моніторингу третіх сторін протягом усього терміну їх служби для контакту з державними установами та посадовими особами, а не лише під час адаптації, використовуючи підхід, що ґрунтується на оцінці ризику. Необхідно періодично оновлювати перевірку

третьої сторони, використовуючи зовнішню інформацію, а внутрішні ділові операції слід контролювати.

- Публікувати політики та процедури у форматі з можливістю пошуку та місцевою мовою та відстежувати їх доступність для співробітників, зокрема частоту доступу.

3. Підтримка репутації компанії. Відсутність функції комплаєнсу може завдати шкоди репутації, як відомо Уоррен Баффет зазначив, що для створення гарної репутації потрібні роки, а щоб її знищити, потрібні лише миті [44]. Організації з репутацією чесних і етичних людей, як правило, залучають більше клієнтів, тоді як ті, яким не довіряють на ринку, навряд чи досягнуть успіху. Керівники часто віддають пріоритет управлінню репутаційними ризиками, оскільки вони знають, що без довіри клієнтів бізнес не може процвітати. За відсутності потужної функції комплаєнсу організація вразлива до помилок і зазнає катастрофічних наслідків, подібно до того, як людина із зав'язаними очима робить ризиковані кроки. Таким чином, наявність функції комплаєнс, яка відповідає юридичним стандартам і стандартам якості, може підвищити довіру клієнтів, збільшити дохід і покращити репутацію компанії, одночасно запобігаючи негативному розголосу, скаргам і поверненню продукції.

4. Збільшення доходу від бізнесу. Якщо компанія може продемонструвати свою відповідність нормам, вона може залучити інші підприємства купувати її продукцію у великих кількостях, таким чином розширюючи свої операції між компаніями. Це пояснюється тим, що більшість підприємств вважають за краще купувати регульовані товари та уникати потенційних ризиків, пов'язаних із нерегульованими товарами. Клієнти також частіше купуватимуть у компаній, які дотримуються встановлених правил, оскільки вони впевнені, що пропоновані продукти не є незаконними чи небезпечними. Вони можуть перевірити стандарти якості, які використовує компанія, і те, як вони виконуються.

5. Покращення внутрішніх процесів. Присутність відповідальних осіб може покращити внутрішні процеси компанії, гарантуючи, що всі співробітники

розуміють і дотримуються встановленої політики. Цього можна досягти, розробивши навчальні програми або звернувшись із запитом до постачальників і продавців, щоб надати працівникам необхідне навчання роботі з певним обладнанням. Компанії часто встановлюють стандарти, кодекси та процедури для підвищення ефективності роботи, підтримки стандартів якості та забезпечення безпеки працівників. Це гарантує, що процедури, пов'язані з повсякденними операціями, виконуються впорядкованим чином і що протоколи надзвичайних ситуацій діють для запобігання аварій і незапланованих зупинок [45].

6. Краще управління ризиками. Незважаючи на те, що всі компанії зобов'язані застосовувати методи управління ризиками, це особливо важливо для жорстко регульованих ринків, таких як фінанси та охорона здоров'я. Фінансові установи, зокрема банки, страхові компанії та біржові брокери, постійно наражаються на ризики, які можуть призвести до порушення місцевих і міжнародних законів, а регуляторні органи, такі як Комісія з цінних паперів і бірж (SEC), постійно контролюють діяльність ринку. Участь у діяльності, яка суперечить цим правилам, може мати тяжкі наслідки.

У сфері охорони здоров'я рівень ризику особливо високий через те, що клієнтами є пацієнти. Для захисту здоров'я та конфіденційності пацієнтів було створено безліч правил. Наприклад, у фармацевтичній промисловості розробка нових продуктів вимагає значних інвестицій часу та грошей, від етапу розробки ліків до клінічних випробувань і комерціалізації. Потенційні небезпеки та ризики, пов'язані з продуктами, не схваленими FDA (Управлінням з контролю за продуктами й ліками) або подібними організаціями, можуть завдати значної шкоди цим компаніям [46].

7. Безпека для працівників. Забезпечення відповідності має вирішальне значення для розвитку бізнесу, оскільки це гарантує узгодженість найму, звільнення, дискримінації, переслідувань, нарахування заробітної плати та пільг. Запровадження політики комплаєнсу на робочому місці може запобігти будь-яким порушенням правил чи норм, дозволяючи компанії уникнути штрафів або судових позовів.

Крім того, відповідність визначає поведінку та очікування на робочому місці, дозволяючи працівникам зосередитися на своїх цілях і створюючи безпечне середовище для всіх. Це також просуває цінності та чесність співробітників.

Хоча деякі правила компанії можуть здатися суворими, вони служать для запобігання дискримінації чи переслідуванням на робочому місці, що сприяє утриманню працівників. Коли люди відчують себе в безпеці, вони більш схильні залишатися в організації. Слід зауважити, що правила ефективні, лише якщо їх суворо дотримуються, і керівництво має подавати хороший приклад для своїх колег. Це може бути ефективним способом для зміни поведінки. Постійне навчання також є чудовим підходом до передачі правил і способів вирішення конкретних ситуацій [47].

Хоч є багато переваг у впровадженні світових стандартів для комплаєнсу, але слід розглянути і його недоліки. Головними з них є:

1. Тягар збереження законної відповідності. Компанії, як правило, мають дотримуватися багатьох вимог до відповідності, які можуть відрізнятися залежно від галузі та чинного законодавства. Хоча корпоративне управління має важливе значення для забезпечення дотримання законодавства, воно часто пов'язане зі значними витратами.

2. Підвищені витрати. Підтримання дотримання комплаєнсу може бути досить дорогим для компаній через численні вимоги, які повинні бути виконані. Наприклад, компанії повинні зберігати різноманітні документи, такі як записи про продаж і купівлю акцій, записи про відповідність законодавству та щорічну реєстрацію.

Створення, виконання та дотримання плану дотримання програми комплаєнс у компанії може бути як дорогим, так і трудомістким. Необхідно регулярно змінювати політику з урахуванням змін у трудовому законодавстві та культурі організації в міру її розвитку.

Ефективне управління програмою комплаєнс може вимагати найму фахівців у цій сфері та розподілу корпоративних коштів і кадрових ресурсів. Підприємства, які працюють у всьому світі, повинні не лише дотримуватись

національного законодавства країни, а й забезпечувати відповідність законам і стандартам інших правових систем і культур.

Відповідність обходиться транснаціональним корпораціям у мільйони доларів щорічно. У таких жорстко регульованих секторах, як охорона здоров'я та фінанси, великі компанії витрачають навіть більше, іноді наймаючи сотні чи тисячі спеціалістів із відповідності одночасно. Наприклад, компанія Siemens AG витратила понад 1 мільярд доларів на внутрішнє розслідування у зв'язку з урядовим розслідуванням виплати компанією іноземних хабарів. Однак витрати не тільки фінансові. Програми комплаєнсу спрямовані на викорінення тривалих і відволікаючих нормативних і правових процесів, пов'язаних із порушенням етичної поведінки [48].

3. Необхідність вимірювати ефективність впровадженої програми комплаєнсу.

Компанії віддають перевагу рівню завершення як мірі успіху не тому, що це було доведено як ефективний метод, а радше для задоволення нормативних вимог і виконання зобов'язань щодо навчання. Хоча деякі організації можуть забезпечити якісне навчання своїх співробітників, багато з них помилково вважають, що завершення навчання достатньо, щоб гарантувати задовільні результати.

Однією з головних причин продовження інвестицій компаніями у комплаєнс є відсутність відповідних показників для вимірювання ефективності. Замість того, щоб зосередитися на визначенні ефективних заходів, компанії часто вдаються до найму більшої кількості комплаєнс-менеджерів, купівлі сучасного програмного забезпечення та збільшення документів щодо політики, незважаючи на надмірність або неефективність таких дій [49].

Необхідно ретельно відслідковувати дотримання інструкцій та регулярно перевіряти, чи дотримуються працівники встановлених правил. Є можливість, що в деяких процесах комплаєнс не дотримується.

У такому випадку потрібно виявити кореневу причину такої поведінки. Це може бути пов'язано з недостатнім роз'ясненням правил або наявністю факторів,

які підштовхують працівників до свідомого порушення правил. Необхідно виявити та вирішити ці проблеми на рівні організаційних процесів, щоб запобігти можливості порушення норм та правил.

4. Дотримання великої кількості формальностей. Кожен суб'єкт підприємницької діяльності, незалежно від його типу, зобов'язаний дотримуватись певних формальностей, таких як проведення правління та загальних зборів, аудит рахунків, ведення статутних реєстрів та подання річної звітності до Міністерства корпоративних справ. Окрім цих корпоративних формальностей, компанії також повинні дотримуватися податкового та трудового законодавства.

2.2 Впровадження системи у міжнародних компаніях та банках : кейси та їх прикладний аспект

У вітчизняних банківських установах та компаніях впровадження системи-комплаєнс є на початковому етапі, у порівнянні з зарубіжним досвідом, де такі системи використовуються дуже активно. Такі системи дозволяють забезпечити позитивний фінансовий результат, що підтверджує загальна закордонна практика використання системи-комплаєнс у діяльності як банків, так і суб'єктів господарювання загалом. Багато компаній створили відділ комплаєнсу, що стало поширеним після негативного досвіду судових розслідувань та перевірок, пов'язаних з репутаційним ризиком та ризиком відмивання коштів.

Для впровадження системи у банки чи бізнес установам необхідно дотримуватись певних принципів. Базельський комітет з банківського нагляду створив документ під назвою "Комплаєнс і функція комплаєнсу в банках" (Compliance and the compliance function in banks), в якому встановлені принципи організації комплаєнсу в інституціях [50]:

- Управління комплаєнс-ризиком має контролюватися Радою директорів, яка несе відповідальність за затвердження стратегії банку та отримує інформацію про політику комплаєнс та її впровадження на щорічній основі;
- Вище керівництво несе відповідальність за встановлення політики комплаєнсу, забезпечення її дотримання та звітування перед Радою директорів про її постійне виконання;
- Вище керівництво має створити постійну та ефективну функцію комплаєнсу, яка має бути офіційно визнана через статут або інший затверджений документ, який визначає її статус, повноваження та положення в ієрархічній структурі;
- Комплаєнс-функція має бути незалежною від операційної сторони, і її основна роль полягає у виявленні, оцінці та моніторингу комплаєнс-ризиків, з якими стикається банк, а також надання консультацій та звітів вищому керівництву щодо цих ризиків.
- Керівник відділу комплаєнс відповідає за повсякденне управління діяльністю функції комплаєнс, а про вакантність цієї посади слід повідомити супервайзера банку.
- Співробітники, відповідальні за комплаєнс, повинні мати необхідну кваліфікацію, досвід, а також професійні та особисті якості для ефективного виконання своїх обов'язків.
- Функція комплаєнс повинна гарантувати, що установи, які займаються міжнародним бізнесом, можуть керувати ризиком комплаєнс відповідно до місцевих норм.
- Діяльність функції комплаєнс повинна входити до сфери внутрішнього аудиту банку.

Хоча принципи, визначені Базельським комітетом, були розроблені для банківських установ, проникливий аналіз показує, що вони можуть бути застосовані як основа для комплаєнс-стратегії у будь-якій галузі, оскільки встановлюють загальні правила та норми.

Зважаючи на вищезазначене, можна прийти до висновку, що комплаєнс по своїй суті – це максимально ефективний інструмент, який покликаний вберегти компанію від кризових ситуацій та унеможливити втрати. Тому питання розробки комплаєнс-стратегій для компанії є важливим та актуальним. Якщо за кордоном існують спеціальні агентства, що займаються розробкою комплаєнс-стратегій для кожної окремої компанії, то в Україні наразі таких сервісів не існує. Тому кожна компанія у своїй діяльності може орієнтуватися лише на міжнародний досвід.

Варто розглянути декілька прикладів розробки стратегії та впровадження системи комплаєнс у міжнародних компаніях та банках для того щоб побачити ефект її введення на них.

Кейс №1. У 2016 році Міністерство юстиції США, регуляторні органи Нідерландів і Комісія з цінних паперів і бірж (SEC) оголосили про глобальну мирову угоду, згідно з якою телекомунікаційний провайдер VimpelCom Ltd. має виплатити понад 795 мільйонів доларів США для врегулювання порушень Закону про корупцію за кордоном (FCPA), що дозволило їй забезпечити бізнес в Узбекистані.

За даними SEC, VimpelCom платив хабарі державному чиновнику в Узбекистані, який мав зв'язки з президентом, щоб увійти на ринок телекомунікацій Узбекистану, а також отримати державні ліцензії, частоти, канали та номерні блоки. Крім того, SEC зазначає, що близько 114 мільйонів доларів у вигляді хабарів було направлено через організацію, пов'язану з узбецьким чиновником, а VimpelCom також замаскував приблизно півмільйона доларів хабарів як благодійні пожертви, зроблені благодійним організаціям, безпосередньо пов'язаним з узбецьким чиновником.

«ВимпелКом отримав значні доходи в Узбекистані, сплативши понад 100 мільйонів доларів чиновнику, який має значний вплив на вищих керівників узбецького уряду», — сказав Ендрю Дж. Сересні, директор відділу забезпечення виконання зобов'язань SEC. «Ці старомодні хабарі, приховані через фіктивні контракти та благодійні внески, призвели до того, що бухгалтерські книги та записи компанії рясніють неточностями».

У рамках мирової угоди VimpelCom зобов'язали виплатити 795 мільйонів доларів за усунення порушень Закону про корупцію за кордоном (FCPA) в Узбекистані. Виплата була розділена між SEC, Міністерством юстиції США та нідерландськими регуляторами: SEC отримала 167,5 мільйона доларів, Міністерство юстиції США отримає 230,1 мільйона доларів, а нідерландські регулятори отримають 397,5 мільйона доларів. Крім того, телекомунікаційний провайдер повинен був мати незалежного корпоративного контролера протягом щонайменше трьох років [51].

Після таких порушень та штрафу значних розмірів компанія безперечно мала переглянути свою систему комплаєнс та запровадити нові правила, оновити програму відповідності. З 2017 року компанія стала називатись Veon і у 2018 розробила новий кодекс поведінки у який входить і програма комплаєнс. У ній зазначається що [52]:

VEON надає великого значення підтриманню позитивної та етичної репутації в суспільстві та промисловості. Важливо пам'ятати про це, поводячись, оскільки наші дії можуть відбитися на нашій організації.

VEON прагне дотримуватись усіх чинних законів про боротьбу з хабарництвом і корупцією, і ми абсолютно не терпимо будь-які форми хабарництва чи корупції, прямої чи непрямої, і очікуємо того ж від усіх співробітників і третіх сторін. Ніхто, хто діє від імені VEON, не має права пропонувати чи дозволяти передачу грошей або будь-чого іншого цінного для отримання чи збереження бізнесу чи отримання неправомірної вигоди. Відмова дати хабар не призведе до пониження в посаді чи інших несприятливих наслідків, навіть якщо це призведе до втрати можливостей для бізнесу.

VEON дотримується політики нульової терпимості до будь-якого виду фінансування тероризму або відмивання грошей. Відмивання грошей означає спробу зробити кошти, отримані в результаті незаконної діяльності, виглядати законними. Щоб запобігти використанню продуктів і послуг VEON для таких цілей, ви повинні бути ознайомлені з вимогами щодо боротьби з відмиванням грошей і фінансуванням тероризму, які стосуються вашої країни, і суворо

дотримуватись усіх вказівок і вказівок, виданих вашим спеціалістом з питань боротьби з відмиванням грошей. , юридичний відділ і відділ етики та відповідності. Ви також повинні вжити відповідних заходів належної перевірки, щоб отримати розуміння бізнесу та досвіду потенційних ділових партнерів, а також відстежити походження та призначення коштів. Про будь-які підозрілі дії чи транзакції слід повідомляти офіцеру з питань боротьби з відмиванням грошей.

VEON дотримується всіх відповідних норм щодо санкцій, експорту, імпорту та контролю торгівлі. Під час ведення бізнесу з постачальниками, встановлення комерційних відносин або передачі товарів, технологій чи послуг через кордон (фізично чи у цифровому форматі) важливо розуміти та дотримуватися будь-яких застосовних санкцій або правил торгівлі.

Після цього випадків невідповідності у компанії не спостерігалось. Більше того, у 2021 році компанія Київстар, що належить Veon отримала подяку від Глобального Договору ООН за допомогу у боротьбі з корупцією в Україні.

Кейс №2. У 2021 році нідерландський банк ABN AMRO погодився на виплату 480 мільйонів євро з прокуратурою Нідерландів (NPPS) після того, як його звинуватили в порушенні Закону про боротьбу з відмиванням грошей і фінансуванням тероризму на структурній основі протягом кількох років у його діяльності. NPPS також звинувачує банк у відмиванні грошей. Згідно з NPPS, це врегулювання демонструє відповідальність ABN AMRO за виявлені злочинні дії.

Під час кримінального розслідування було виявлено, що ABN AMRO протягом кількох років не дотримувався Закону про боротьбу з відмиванням коштів та фінансуванням тероризму, спрямованого на запобігання фінансовим злочинам, таким як відмивання грошей і фінансування тероризму. Боротьба з відмиванням грошей є пріоритетом уряду, оскільки це має вирішальне значення для ефективної боротьби з тяжкою злочинністю. Коли злочинці маскують походження своїх злочинних доходів, вони можуть залишатися непоміченими та користуватися своїми незаконно придбаними активами. Відповідно до Закону про боротьбу з відмиванням коштів та фінансуванням тероризму, гейткіпери

зобов'язані повідомляти про незвичайні транзакції підрозділу фінансової розвідки (FIU).

Через серйозне порушення ABN AMRO Закону про боротьбу з відмиванням коштів та фінансуванням тероризму різні клієнти мали змогу протягом тривалого часу зловживати рахунками та послугами банку для кримінальної діяльності. NPPS звинувачує ABN AMRO у тому, що вони не вжили належних заходів щодо певних потоків грошей через банківські рахунки, які могли бути пов'язані зі злочинною діяльністю. Ця помилка призвела до порушення банком Закону про протидію відмиванню коштів та фінансуванню тероризму та зловмисного відмивання грошей[53].

Після цієї ситуації компанія запровадила нову Заяву про санкції. ABN AMRO має тверду прихильність боротьбі з відмиванням грошей (ML) і фінансуванням тероризму (FT) на міжнародному рівні. Банк дотримується високих стандартів доброчесності та дотримання всіх застосовних законів, правил і стандартів у кожній країні та юрисдикції, де він працює, щоб гарантувати прийнятність своїх клієнтів і запобігати злочинній діяльності.

Для дотримання застосовних законів, положень і стандартів ПВК/ФТ(запобігання та протидія легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення) ABN AMRO запровадила Глобальну політику прийому клієнтів і протидії відмиванню грошей (іменовану Глобальною політикою САAML). Ця політика застосовується до всіх організацій ABN AMRO, таких як філії та дочірні компанії, що перебувають у більшій власності. Місцеві закони та правила мають пріоритет там, де вони суворіші.

ABN AMRO в усьому світі відповідає нідерландським «Wet ter voorkoming van witwassen en financieren van terrorisme» (Wwft). Нідерланди є членом Групи розробки фінансових заходів боротьби з відмиванням грошей (FATF) і включили рекомендації FATF та вимоги Директив Європейського Союзу щодо боротьби з ВК/ФТ у своє законодавство.

Глобальна політика CAAML розроблена для захисту продуктів і послуг ABN AMRO від використання в цілях ПВК/ФТ. Знати, хто є клієнтами банку, важливо для контролю ризиків, пов'язаних із наданням їм продуктів і послуг. Ці ризики включають, але не обмежуються: відмивання грошей, фінансування тероризму, шахрайство, хабарництво, корупція, ухилення від сплати податків, втеча капіталу, кредитні ризики та втрата репутації. Порядність і репутація банку частково визначаються порядністю і репутацією його клієнтів.

ABN AMRO запровадила Глобальну програму протидії відмиванню коштів та фінансуванню тероризму та санкціям, щоб забезпечити дотримання відповідних законів, положень і стандартів щодо протидії відмиванню коштів та фінансуванню тероризму. Глобальна програма складається з кількох компонентів, включаючи, але не обмежуючись [54]:

- Проведення систематичного аналізу ризиків доброчесності (SIRA)
- Розробка глобальної та локальної політики та процедур ПВК/ФТ і санкцій
- Проведення належної перевірки клієнта (CDD) для оцінки пов'язаних ризиків і отримання уявлення про мету клієнта та передбачуваний характер ділових відносин.
- Впровадження процедур і систем моніторингу транзакцій для виявлення, оцінки та звітування про підозрілу діяльність.
- Перевірка клієнтів на політично відомих осіб (PEPs), негативні медіа та відповідні положення про санкції.
- Перевірка транскордонних транзакцій на відповідність відповідним положенням про санкції.
- Вимагання схвалення вищого керівництва для публічних діячів та інших клієнтів високого ризику.
- Проведення навчання та підвищення обізнаності щодо ризиків доброчесності клієнтів, зокрема ризиків ВК/ФТ та санкцій.
- Вжиття додаткових пом'якшувальних заходів для НПК без очних зустрічей.

- Ведення записів протягом принаймні п'яти років після закінчення ділових відносин.
- Періодична перевірка ефективності Глобальної програми за допомогою ключових засобів контролю.

Після аналізу кейсів та впливу невідповідності на формування принципів комплаєнс-програми в різних організаціях, можна зазначити, що кожна компанія повинна керуватися певними правилами та вимогами, які допомагають у розробці ефективної комплаєнс-програми. Основуючись на принципах, запозичених з банківської сфери, можна запропонувати правила, які будуть актуальними для будь-якої сфери бізнесу:

- Повинні бути розроблені письмові політики, процедури та засоби контролю, щоб викласти правила та положення компанії. Програма має бути не лише «паперовою політикою», але й демонструвати зобов'язання компанії втілювати ці політики на практиці. Необхідно створити Кодекс поведінки/етики, щоб інформувати працівників про прийнятну та неприйнятну поведінку, що особливо важливо для компаній у певних галузях, таких як державні контракти.
- Необхідно призначити спеціаліста з відповідності з повноваженнями та ресурсами для щоденного керування програмою відповідності. Ця особа повинна мати прямий доступ до керівництва та ради директорів і може мати юридичний досвід і тісно співпрацювати з професіоналами з кадрів. Також може бути створено комітет із відповідності або робочу групу для нагляду за виконанням та управлінням програмою.
- Офіцери, зовнішні директори, співробітники та ділові партнери повинні пройти належну підготовку щодо відповідних законів, нормативних актів, корпоративної політики та забороненої поведінки, щоб переконатися, що вони розуміють і дотримуються правил. Ефективність навчання вимірюється тим, хто навчається, як проводиться навчання та як часто відбувається навчання. Бажано живе, особисте навчання.
- Компанія повинна мати механізм звітності, щоб фіксувати та зберігати події чи інциденти, про які можна повідомити, і направляти ці

занепокоєння спеціалісту з відповідності/комплаєнсу для розгляду. Співробітник, який звітує, повинен мати можливість залишитися анонімним, що може бути запропоновано шляхом залучення стороннього постачальника. Безпечна, конфіденційна та своєчасна обробка цих звітів має вирішальне значення.

- Важливо проводити періодичні перевірки комплаєнс-ризиків і комплаєнс-програми та вживати швидких заходів для вирішення будь-яких проблем. Необхідно також проводити регулярні аудити, зосереджуючись на конкретних бізнес-компонентах, регіонах або секторах ринку протягом певного періоду часу, щоб виявити й оцінити певні ризики.

- Усі члени компанії, включаючи генерального директора та стажерів, повинні визнавати та підтримувати програму відповідності, а стандарти мають однаково застосовуватися до всіх. Активна відданість програмі має вирішальне значення для забезпечення послідовного та належного виконання.

- Ефективні програми відповідності мають оперативно реагувати та ретельно досліджувати будь-які повідомлені проблеми. Виявлення проблем комплаєнсу шляхом моніторингу та аудиту недостатньо, якщо компанія не в змозі відслідковувати та вирішувати проблеми, коли вони виникають.

2.3 Ризики при незастосуванні та невпровадженні комплаєнсу у бізнесі

Відповідність у корпоративному світі передбачає дотримання широкого спектру законів і стандартів, розроблених для захисту співробітників, клієнтів та інших зацікавлених сторін компанії, і загалом забезпечення того, щоб вона вела свій бізнес етично та відповідально. Незалежно від галузі чи типу бізнесу, відповідність має вирішальне значення. Однак при розширенні діяльності на світових ринках ставки стають набагато вищими.

Розширюючись і виходячи на нові території, бізнес зіткнеться з безліччю нових нормативних актів, починаючи від податкових декларацій і обов'язкових документів до міжнародних правил працевлаштування щодо нарахування

заробітної плати, що призведе до значно вищих витрат на відповідність, ніж під час роботи в одному місці.

Багато країн вимагають, щоб документи та контракти склалися місцевою мовою, і до нормативних актів часто вносяться поправки, що ускладнює процес без контактів на місцевому рівні. Кожна країна також має власний набір органів влади та керівних органів, з якими має мати справу. Наприклад, у той час як компанії, які працюють у США, мають відповідати вимогам Управління з охорони праці (OSHA), компанії, які працюють у Великобританії, мають відповідати стандартам Управління з охорони праці (HSE) [55].

Комплаєнс більше не є виключною турботою великих, часто публічних корпорацій. Навіть малі та середні підприємства повинні брати до уваги і дотримуватися вказівок щодо відповідності, оскільки законодавці не роблять різниці на основі розміру компанії. Порухення комплаєнсу також може призвести до краху малого та середнього бізнесу.

Хоча у багатьох малих і середніх підприємствах усвідомлення відповідності зросло, скептицизм щодо цієї теми та впровадження системи управління відповідністю залишається.

Вивчення відповідності зараз знаходиться на критичній точці. Дотримання корпоративних і нормативних вимог, що стосується внутрішніх процедур, які використовують компанії, щоб гарантувати, що їхні працівники не порушують закони чи правила, стало важливим аспектом корпоративного світу. Для компаній високі ставки: витрати на відповідність сягають 10 000 доларів на одного працівника, що призводить до багатомільярдних витрат. Положення щодо бізнесу постійно посилюються, особливо в таких жорстко регульованих галузях, як охорона здоров'я та фінанси. Чисельність персоналу відділу відповідності також значно збільшилася, і компанії виділяють значні ресурси для управління своїми функціями відповідності.

Але невідповідність обходиться навіть дорожче, ніж комплаєнс, оскільки опитування показують, що це вдвічі дорожче за дотримання правил. Не дивно, що

згідно з дослідженням Асоціації дотримання правил охорони здоров'я, 58% спеціалістів з комплаєнсу повідомили про стрес, пов'язаний з роботою [56].

Компанії часто не мають необхідних ресурсів, досвіду, організаційних структур і процесів. Однак у більшості випадків налагодити ефективне управління відповідністю легше та приносить значні переваги.

Забезпечення відповідності є обов'язковим для компаній, оскільки наслідки невідповідності можуть бути серйозними, починаючи від корпоративних санкцій і відкликання продукції до особистої відповідальності керівництва та шкоди репутації компанії. Рада директорів і керівництво несуть відповідальність за забезпечення дотримання компанією вимог комплаєнсу.

Коли окрема особа чи компанія не дотримується галузевих стандартів, законів і правил, які їх стосуються, це називається невідповідністю. Ці правила створені для забезпечення безпечної та справедливої діяльності організації. Коли відбувається їх недотримання, це не лише ставить під загрозу особу чи організацію, але й ставить тих, хто їх оточує, у несправедливу ситуацію.

Невідповідності можуть бути різного ступеня тяжкості, починаючи від незначних недоглядів або помилок і закінчуючи серйозно згубним впливом на виживання бізнесу. Окремо або короткочасно незначні невідповідності можуть бути прийнятними. Однак часта невідповідність вимогам може вказувати на серйознішу проблему.

Результати невідповідності можуть відрізнятися залежно від відповідної галузі. Певні закони та нормативні акти можуть бути застосовані до певного сектора, тоді як інші можуть застосовуватися до всіх видів бізнесу. Шахрайство, корупція та конфлікт інтересів є поширеними ризиками для більшості організацій. Наслідки їх невиконання прямо пропорційні характеру та тяжкості правопорушення. Серед типових наслідків [57]:

- Штрафи та пені
- Шкода репутації організації
- Перебої в роботі
- Ув'язнення або судовий позов

- Висока плинність кадрів

Якщо фізична чи юридична особа не дотримується юридичних зобов'язань, велика ймовірність того, що на неї буде накладено штраф. Розмір штрафів, накладених державними контролюючими органами, залежить від тяжкості порушення. Штрафи є найбільш типовою формою покарання як для окремих осіб, так і для компаній, розміром від кількох сотень до мільйонів доларів.

Крім того, якщо підприємства не дотримуються вимог інших організацій, таких як ISO, вони можуть втратити свою сертифікацію або ліцензію. У результаті наслідки невиконання вимог виходять за рамки фінансових витрат.

Загальний регламент із захисту даних (GDPR) Європи, який набрав чинності з 25 травня 2018 року, вважається одним із найсуворіших законів про конфіденційність і безпеку в усьому світі із сотнями сторінок вимог. Регламент поширюється на організації в усьому світі, якщо вони збирають або цільові дані, що стосуються окремих осіб у ЄС, і накладає на них зобов'язання.

На рисунку 2.1 показані найбільші штрафи, виписані за порушення Загального регламенту захисту даних (GDPR) станом на липень 2022 року.



Рис.2.1 Виплати штрафів за порушення GDPR

Джерело: розроблено автором на основі [58]

Штрафи є часто застосовуваною санкцією за невідповідність, як правило, вимагаючи сплати будь-яких раніше утриманих коштів на додаток до штрафної суми. Наприклад, якщо підприємство порушує Податковий Кодекс, на нього очікують штрафи. Головна мета механізму забезпечення податкової безпеки підприємства полягає в створенні ефективної системи моніторингу та управління податковими ризиками, які можуть призвести до додаткових втрат через невиконання законодавчих вимог щодо оподаткування, порушення податкових правил і, як наслідок, збільшення податкових платежів. Один з найефективніших способів забезпечення податкової безпеки - впровадження податкового комплаєнсу.

Основною метою податкового комплаєнсу є мінімізація фінансових, правових і податкових витрат, пов'язаних з порушенням податкового законодавства, а також прогнозування та аналіз існуючих податкових ризиків. В Україні виконання податкового комплаєнсу здійснюється з дотриманням вимог Податкового кодексу України, МСФЗ, плану BEPS та інших національних та міжнародних стандартів, що регулюють оподаткування господарської діяльності.

Споживачі вважають основною вимогою дотримання бізнесом законів і правил. Крім того, вони очікують від компаній демонстрації етичної поведінки та соціальної відповідальності. Коли невідповідність організації стане публічною, це, ймовірно, негативно вплине на її репутацію. Споживачі можуть поставити під сумнів дії компанії та шукати альтернативні підприємства для придбання продуктів і послуг, що призведе до втрати прибутку та зниження лояльності клієнтів.

У поєднанні з іншими наслідками, такими як штрафи, це може призвести до тривалих періодів збитковості та зниження продажів, що перешкоджає зростанню компанії. Крім того, це може поставити під загрозу шанси компанії співпрацювати з партнерами або працювати з іншими організаціями.

Корпоративні лідери розуміють важливість репутації своїх компаній. Компанії з міцною, сприятливою репутацією, як правило, залучають висококваліфікований персонал. Вважається, що вони забезпечують більшу

цінність, що часто дає їм змогу стягувати премію. Їхні клієнти, як правило, більш лояльні та купують більший асортимент продуктів і послуг. Оскільки ринок сприймає такі компанії як такі, що ймовірно отримають стійкий прибуток і майбутнє зростання, їхні множники ціна-прибуток і ринкова вартість вищі, тоді як їхні капітальні витрати нижчі [59].

Невідповідність потенційно може призупинити або перервати бізнес-операції. У разі розслідування від працівників можуть вимагати приділяти час, щоб надати інформацію та надати слідчим або аудиторам необхідні документи, що відволікається від виконання їхніх звичайних обов'язків.

Порушення безпеки можуть вимагати посиленого моніторингу з боку бізнесу, щоб зрозуміти причину та запобігти повторенню. Це може створити дискомфорт серед працівників і призвести до зниження довіри до компанії як з боку працівників, так і споживачів.

Збої в роботі можуть виникнути через зниження продуктивності внаслідок недотримання правил і кодексів поведінки. Недотримання законів про охорону здоров'я та безпеки може створити небезпечне робоче середовище з більшою кількістю травм. Це може сприяти створенню токсичного робочого середовища, де правила не виконуються, що призводить до зниження продуктивності, затримок у виробництві та подовження часу обслуговування.

Позбавлення волі є наслідком серйозного недотримання законів і правил. Хоча покарання менш поширене, ніж інші, воно є одним із найсуворіших. Ув'язнення зазвичай застосовують до окремих осіб, а не до організацій, оскільки в компанії може бути важко визначити, хто винен. Тривалість ув'язнення залежить від країни та тяжкості невиконання.

Навіть якщо окремим особам або директорам компаній вдається уникнути ув'язнення, критичні невідповідності можуть призвести до кримінальної відповідальності.

Співробітники зазвичай вважають за краще працювати в компаніях, які їх цінують і поважають. Невідповідність, залежно від її характеру, може свідчити про те, що компанія не цінує своїх співробітників і не надає пріоритету їх

добробуту. Наприклад, недотримання компанією трудового законодавства може призвести до недооплати або неадекватних перерв для працівників. Заміна персоналу може бути дорогим і тривалим процесом, а велика плинність кадрів може порушити бізнес-операції та спричинити затримки.

Це є суттєвим недоліком для організацій, оскільки відсутність комплаєнсу та невиконання правил може призвести до втрати лояльних працівників.

Вимоги відповідності можуть бути розширеними та складними для певних підприємств. Щоб уникнути ризиків, згаданих раніше, таких як підвищена юридична відповідальність, як-от проколювання корпоративної вуалі, підприємці повинні добре розуміти свої зобов'язання. Щоб досягти цього, слід звернутися за порадою до юридичних та бухгалтерських спеціалістів.

Підприємства мають кілька причин, чому їм потрібно надати пріоритет впровадженню системи комплаєнс. По-перше, відповідність гарантує, що компанії дотримуються найкращих практик у всіх сферах, зменшують ризик проблем або нещасних випадків і сприяють розвитку культури етичної поведінки. Це допомагає працівникам зрозуміти важливість дотримання вимог і наслідки недотримання.

По-друге, відповідність допомагає компаніям уникнути шкоди репутації, оскільки недотримання може негативно вплинути на суспільний імідж компанії та призвести до втрати прибутку та клієнтів. По-третє, відповідність демонструє клієнтам, постачальникам і зацікавленим сторонам, що бізнес відповідальний і відданий своїм зобов'язанням, зміцнюючи довіру до свого бренду. І, звісно, дотримання відповідних норм може допомогти підприємствам уникнути значних штрафів і пені.

ВИСНОВКИ

Таким чином, дослідження показало, що дотримання фундаментальних принципів комплаєнс-контролю та його ефективне виконання допомагають зменшити ризики, а також безпосередньо впливають на процвітання, довіру та добробут організації та її співробітників.

Аналіз охоплює основні сфери регулювання компанії через комплаєнс-контроль, різні види та атрибути комплаєнс-контролю, його складові та структуру комплаєнс-програми. Дослідження заглиблюється в теоретичні та практичні аспекти впровадження системи контролю відповідності на реальних прикладах.

Визначено переваги застосування системи у бізнесі, а саме:

1. Захист від помилок та недотримання законів. В довгостроковій перспективі захист від ризиків може принести значну вигоду для інвесторів бізнесу. Якщо компанія порушує законодавство, програма відповідності може надати допомогу у судовому процесі, що демонструє бажання організації дотримуватися закону, і призводить до менших покарань та більш лояльного ставлення з боку прокурорів.

2. Покращення якості даних для прийняття управлінських рішень. За допомогою комплексного, точного та пунктуального документування діяльності та витрат, дані компанії є більш структурованими та зрозумілими, що має вирішальне значення для прийняття обґрунтованих рішень про інвестиції та планування.

3. Підтримка іміджу, адже до компаній, в яких запроваджена система комплаєнс буде більше довіри у потенційних партнерів та інвесторів. Одночасно з тим зменшиться ризик негативного розголосу, скарг і повернення продукції.

4. Збільшення доходів. Якщо компанія може показати свою відповідність стандартам, вона може залучити інші підприємства до значних закупівель її продукції, що дозволить розширити її бізнес з іншими компаніями.

5. Покращення внутрішніх процесів. Наявність відповідальних осіб може покращити внутрішні процеси компанії, забезпечуючи тим самим те, що всі

працівники розуміють та дотримуються встановленої політики. Цього можна досягти через розробку навчальних програм або звернувшись до постачальників та продавців, щоб забезпечити необхідне навчання працівників щодо роботи у компанії.

6. Полегшення процесу управління ризиками, особливо для ринків фінансових послуг та охорони здоров'я. Хоча всі компанії повинні застосовувати методи управління ризиками, це особливо важливо для ринків з жорсткими регуляторними вимогами.

7. Безпека для працівників компанії. Впровадження політики відповідності на робочому місці може запобігти будь-яким порушенням, дозволяючи компанії уникнути штрафів та судових позовів. Крім того, відповідність визначає поведінку та очікування на робочому місці, що дозволяє працівникам зосередитися на своїх цілях та створює безпечне середовище для всіх. Це також сприяє формуванню цінностей та принципів чесності серед співробітників.

Недоліків для впровадження цієї системи у бізнес не так багато. Вони пов'язані здебільшого з витратами на створення нового відділу та найму працівників, а також з дотриманням багатьох формальностей.

Автором були розглянуті наслідки невідповідності на прикладі компаній Veon та ABN AMRO. Обидві компанії порушили закони та отримали відповідні покарання після чого їм довелося переглянути свої цінності та покращити чи впровадити з нуля систему комплаєнс для підвищення ефективності діяльності та зменшення ризиків порушень у майбутньому.

Тому, можна зробити висновок, що уряд зобов'язаний інформувати бізнес про важливість етичної поведінки та корпоративної соціальної відповідальності. Він також має надати вказівки щодо того, як створити корпоративну структуру та культуру, які відповідають правовим нормам і зменшують ризик порушення законодавства. Оскільки світова торгівля продовжує зростати, міжнародне співтовариство має підтримувати впровадження таких правил.

Для ефективного сприяння дотриманню законодавчих норм у бізнес-секторі уряд має прийняти загальнообов'язкові положення, які притягають компанії до відповідальності за неетичну практику. В Україні комплаєнс-системи почали впроваджувати не так давно, здебільшого, на сьогодні ними користується фінансово-банківська галузь. Більшість з 20 найбільших банків України вже створили підрозділи комплаєнсу, але якщо ці підрозділи будуть включені до інших структур або на їх керівників покладено додаткові обов'язки, це може загрожувати їх ефективності. Це має велике значення, адже в Україні достатньо високий рівень корупції, не дивлячись на активну боротьбу уряду з нею.

У час коли Україна стоїть на порозі вступу до Європейського Союзу, дуже важливим є показати серйозне ставлення до міжнародних стандартів та відповідність ним. Саме тому необхідно впроваджувати системи комплаєнс не тільки у банківській галузі, а і у бізнесі.

До того ж, українські компанії зіткнулися з різними труднощами, як юридичними, так і моральними, через масштабну військову атаку Росії на Україну. Однією з таких труднощів була робота з російськими компаніями та орієнтування в нещодавно запроваджених санкціях. Тому дуже важливим є впровадження у них системи комплаєнс для не тільки дотримання всіх нормативних актів та правил, а і для забезпечення даних компаній в такий непростий для них час. Ця система дозволяє компаніям дотримуватися встановлених правил і етичних стандартів, демонструвати свою надійність своїм колегам у всьому світі та бути впевненими, що вони відстоюють правду під час кризи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Compliance. <https://dictionary.cambridge.org>. URL: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/compliance> (date of access: 03.03.2023).
2. Definition of compliance noun from the Oxford advanced american dictionary. <https://www.oxfordlearnersdictionaries.com>. URL: https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/american_english/compliance (date of access: 03.03.2023).
3. The Basel Committee - overview. <https://www.bis.org>. URL: <https://www.bis.org/bcbs/index.htm>.
4. Гелеверя В. В., Хуторна М. Е. Організація ефективної системи комплаєнс- контролю в банку. Фінансовий простір. 2015. No 2 (18). С. 113–119
5. Москаленко Н.В. Теоретичні аспекти запровадження комплаєнс- контролю в Україні. Економічний вісник. Серія : Фінанси, облік, оподаткування. 2018. Вип. 2. С. 106–112.
6. Неізнана О. В. Дослідження практики комплаєнс у страхових компаніях України. Актуальні проблеми економіки. 2017. No 3 (189). С. 267–273
7. Griffith Sean J. Corporate Governance in an Era of Compliance. William & Mary Law Review. 2016. Vol. 57. No. 6; Fordham Law Legal Studies Research Paper. No 2766661. URL: <https://ssrn.com/abstract=2766661>
8. Governatori, Guido & Shek, Sidney (2012). Rule Based Business Process Compliance. CEUR Workshop Proceedings, 874 p.
9. Перерва П. Г., Коциски Д., Верешне Шомоши М., Кобелева Т. А. Комплаєнс программа промисленого підприємства : учебник. Харьков– Мишкольц: НТУ «ХПИ», 2019. 689 с.
10. Wesley A. Cragg, William Woof. The US Foreign Corrupt Practices Act and its implications for the Control of Corruption in Political Life. Business and Society Review. No 107(1). P. 43. URL: <http://home.iscte-iul.pt/~ansmd/CC-Cragg.pdf>.
11. Rachel Brewster. Enforcing the FCPA: international resonance and domestic strategy. Virginia Law Review. 2017. Vol. 103, No 8. P. 1611–1682. URL:

https://scholarship.law.duke.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=6472&context=faculty_scholarship.

12. U.S. Sentencing Guidelines Manual: Guidelines Manual approved by the U.S. Sentencing Commission, amend. 422 (effective Nov. 1, 1991). § 8A1.2. P. 453. URL: https://www.ussc.gov/sites/default/files/pdf/guidelines_manual/1991/manual_pdf/1991_Guidelines_Manual_Full.pdf.

13. Murphy Diana E. The Federal Sentencing Guidelines for Organizations: A Decade of Promoting Compliance and Ethics. Iowa Law Review, Vol. 87, No 2, March 2002. P. 697–719. URL: <https://ssrn.com/abstract=358741>

14. Конвенция по борьбе с подкупом должностных лиц иностранных государств при проведении международных деловых операций. Конвенция Организации экономического сотрудничества и развития от 21.11.1997. Дата обновления: 21.11.1997. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/998_154#Text

15. Michael Josephson. History of the Integrity, Ethics and Compliance Movement: a cautionary tale for CEOs and corporate directors. ETHIKOS, the Society of Corporate Compliance & Ethics. January / February 2014. No 1. P. 13–15. URL: <https://www.corporatecompliance.org/portals/1/PDF/Resources/ethikos/past-issues/2014/scce-2014-01-ethikos-josephson.pdf>.

16. Романчик Т.В. Комплаєнс як інструмент забезпечення економічної безпеки підприємства. С. 4. URL: http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/33842/4/Romanchyk_Komplaiens_yak_instrument_2017.pdf.

17. Коршун А. В. Комплаєнс у сфері господарювання: історичний аспект становлення та тенденції розвитку. Право і суспільство. 2020. 10 черв. С. 65–67. URL: <https://doi.org/10.32842/2078-3736/2020.6.1.10> (дата звернення: 13.03.2023).

18. DRATA. 2023 compliance trends report the rise of continuous compliance. 22 p. URL: https://learn.drata.com/hubfs/Downloadables/Drata_2023%20Compliance%20Trends%20Report.pdf.

19. Можаровський М. Ю. Теоретико-правовий аналіз визначення поняття «комплаєнс» та його видів. URL: <https://doi.org/10.32782/LAW.UA.2021.2.21> (дата звернення: 13.03.2023).
20. Коротун, В. О. "Антикорупційний комплаєнс як складова управління корупційними ризиками й забезпечення економічної безпеки підприємства в Україні." 85-87.
21. Practical guide to implementing an anti-bribery and corruption (abc) program. MENA FCCG, 2020. 27 p. URL: <https://menafccg.com/wp-content/uploads/2020/09/Practical-Guide-to-Implementing-an-Anti-Bribery-and-Corruption-Program-English-V2.pdf>(date of access: 19.04.2023).
22. Савінський С. Базовий комплаєнс на підприємстві: рекомендації юриста. URL: https://biz.ligazakon.net/aktualno/11632_bazoviy-komplans-na-pdprimstv-rekomendats-yurista (дата звернення: 21.04.2023).
23. Compliance Risk Management: Managing and Improving Tax Compliance. Forum on Tax Administration Committee on Fiscal Affairs. URL: <https://www.oecd.org/tax/administration/33818656.pdf>.
24. Козлова В. Податковий комплаєнс як інструмент системи безпеки підприємства. Актуальні аспекти розвитку суб'єктів підприємництва в умовах глобальної економіки. Дніпро, 2021. С. 360.
25. Гончар О. І. Трансформації механізмів управління потенціалом підприємства. Проблеми та перспективи розвитку бізнесу в Україні : Міжнар. наук. конф., м. Львів, 19 лют. 2021 р. 2021. С. 25–27.
26. Hargrave M. Compliance department: definition, role, and duties. URL: <https://www.investopedia.com/terms/c/compliancedepartment.asp#:~:text=A%20compliance%20department%20typically%20has,to%20avoid%20or%20address%20them>. (date of access: 18.05.2023).
27. Karpushenko, Maria, and Oleh Karpushenko. "Теоретико-методологічні аспекти формування системи комплаєнс-контролю" Innovative Technologies and Scientific Solutions for Industries 1 (23) (2023): 132-142.

28. Москаленко Н. В. Впровадження комплаєнс-аналізу фінансового моніторингу в банківських установах / Н. В. Москаленко // Науковий вісник Національного університету державної податкової служби України (економіка, право). – 2015. – № 2(69). – С. 115–123.

29. Омельчук, Я. А., and Н. Р. Швець. "ПЕРЕДУМОВИ ДЛЯ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ КОМПЛАЄНС В БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВАХ УКРАЇНИ." Міжнародний науковий журнал Науковий огляд 11.43 (2018): 16-33.

30. 1. Закон України від 14.10.2014 № 1700-VII "Про запобігання корупції" (із змінами та доповненнями). URL: <https://tax.gov.ua/diyalnist-/zakonodavstvo-pro-diyalnis/zakoni-ukraini/63780.html>.

31. ЗАКОН УКРАЇНИ Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/361-20#Text>.

32. Подоляк, Світлана. "Комплаєнс-контроль у діяльності юридичних осіб в Україні." Господарське право і процес 12 (2020): 70-74.

33. Ковалишин, Олександр Романович. "Корпоративний комплаєнс: правове запозичення через практики суб'єктів господарювання." (2019).

34. Proekt Polozhennja pro orghanizaciju systemy upravlinnja ryzykamy v bankakh Ukrajinjy: [Elektronnyj resurs]. – Rezhym dostupu: <https://nabu.ua/ua/komitet-z-pitan-regulyatornoyi-politiki.html>.

35. Сафроненко К. Роль комплаєнсу під час війни. Основні напрями діяльності комплаєнс в Україні. URL: <https://kpmg.com/ua/uk/blogs/home/posts/2022/08/rol-komplayensu-pid-chas-viyny.html> (дата звернення: 20.04.2023).

36. 2023 Transparency international. The global coalition against corruption, 2023. 22 p. URL: <https://www.transparency.org/en/cpi/2022> (date of access: 15.03.2023).

37. Basel institute on governance private sector. URL: <https://baselgovernance.org/private-sector#:~:text=Anti-corruption%20Collective%20Action%20brings,a%20willingness%20to%20collaborate%20constructively>.

38. Рубан Д. Уроки ділової доброчесності під час війни. Економічна правда. 2022. 9 груд. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/12/9/694792/> (дата звернення: 20.04.2023).

39. Свідоме партнерство: як перевірити партнерів на зв'язки з росією та білоруссю. URL: <https://business.diia.gov.ua/cases/servis/svidome-partnerstvo-ak-pereviriti-partneriv-na-zvazki-z-rosieiu-ta-bilorussu> (дата звернення: 19.04.2023).

40. 5 reasons why compliance is important in business today. URL: <https://alp.consulting/5-reasons-why-compliance-is-important/> (date of access: 14.04.2023).

41. Kamala T. What is corporate compliance and why is it a business essential?. <https://trainingindustry.com>. URL: <https://trainingindustry.com/articles/compliance/what-is-corporate-compliance-and-why-is-it-a-business-essential/> (date of access: 12.04.2023).

42. Davidovic D. Silver linings: 10 business benefits of your compliance program. URL: <https://www.pm360online.com/silver-linings-10-business-benefits-of-your-compliance-program/> (date of access: 05.04.2023).

43. Offen J., PwC US. Why using data to drive your compliance program is more important than ever: Key takeaways from the latest DOJ guidance. <https://riskproducts.pwc.com>. URL: <https://riskproducts.pwc.com/resources/why-using-data-to-drive-your-compliance-program-is-more-important-than-ever> (date of access: 06.04.2023).

44. Shkromyda, Vitaliy. "Disputed aspects of the reputation management implementation." Journal of Vasyl Stefanyk Precarpathian National University 7.3 (2020): 60-67.

45. Indeed Editorial Team. 5 reasons why compliance is important for a business. <https://ca.indeed.com/?from=gnav-career-guide--career-guide-webapp>. URL: <https://ca.indeed.com/career-advice/career-development/why-compliance-is-important> (date of access: 14.04.2023).

46. Di Donato F. Key benefits of corporate compliance programs. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/key-benefits-corporate-compliance-programs-fabio-di-donato/> (date of access: 14.04.2023).

47. The importance of compliance in a workplace. <https://zempleo.com>. URL: <https://zempleo.com/2019/05/02/importance-compliance-workplace/> (date of access: 14.04.2023).

48. P.J. Henning, "The Mounting Costs of Internal Investigations," The New York Times, March 5, 2012, <http://dealbook.nytimes.com>.

49. Why compliance programs fail—and how to fix them. hbr.org. URL: <https://hbr.org/2018/03/why-compliance-programs-fail> (date of access: 14.04.2023).

50. Misha, Ergys. "The Compliance Function in Banks and the Need for Increasing and Strengthening its Role-Lessons Learned from Practice." European Journal of Sustainable Development 5.2 (2016): 171-171.

51. VimpelCom to pay \$795 million in global settlement for fcpa violations. URL: <https://www.sec.gov/news/press-release/2016-34> (date of access: 14.04.2023).

52. VEON's code of conduct. 2018. 22 p. URL: <https://www.veon.com/media/2684/veon-code-of-conduct-printable-version.pdf> (date of access: 14.04.2023).

53. ABN AMRO pays EUR 480 million on account of serious shortcomings in money laundering prevention. <https://www.prosecutionservice.nl>. URL: <https://www.prosecutionservice.nl/latest/news/2021/04/19/abn-amro-pays-eur-480-million-on-account-of-serious-shortcomings-in-money-laundering-prevention> (date of access: 16.04.2023).

54. AML/CFT & Sanctions Statement. 2022. 2 p. URL: <https://www.abnamro.com/en/about-abn-amro/product/compliance> (date of access: 15.04.2023).

55. Sleath P., PEO Worldwide. Don't risk your business internationally with noncompliance. <https://www.techtarget.com/network/>. URL: <https://www.techtarget.com/searchhrsoftware/post/Dont-risk-your-business-internationally-with-noncompliance> (date of access: 14.04.2023).

56. Bird, Robert C., and Stephen Kim Park. "Turning corporate compliance into competitive advantage." U. Pa. J. Bus. L. 19 (2016): 285.

57. Papadoupoulou E. How can non-compliance affect your business?. <https://www.polonious-systems.com>. URL: <https://www.polonious-systems.com/can-non-compliance-affect-your-business/> (date of access: 13.04.2023).

58. Petrosyan A. Largest fines issued for General Data Protection Regulation (GDPR) violations as of July 2022. URL: <https://www.statista.com/statistics/1133337/largest-fines-issued-gdpr/>

59. Consequences of non-compliance: the important non-compliance consequences. <https://financialcrimeacademy.org>. URL: <https://financialcrimeacademy.org/consequences-of-non-compliance/> (date of access: 14.04.2023).

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Огляд зарубіжної літератури

1. Griffith Sean J. Corporate Governance in an Era of Compliance. William & Mary Law Review. 2016. Vol. 57. No. 6; Fordham Law Legal Studies Research Paper. No 2766661. URL: <https://ssrn.com/abstract=2766661>

Compliance has become the latest form of corporate governance as companies use the compliance function to conform to legal, regulatory, and social norms. In the past, this responsibility would have been left to the discretion of the board of directors, but compliance does not fit into traditional models of corporate governance. Rather, it is a form of internal governance imposed on the company by external enforcement agents. This realization has important practical and theoretical implications for corporate law and governance.

This article provides a detailed study of the compliance function and argues that it is incompatible with current conceptions of corporate governance, altering the political economy of American business and challenging governance efficiency. As a solution, the article suggests greater transparency and a more limited government role in designing corporate governance mechanisms. Ultimately, compliance's emergence as a new form of corporate governance makes old theories of the firm relevant once again.

Keywords: compliance, corporate governance, enforcement, corporate prosecution, fcpa, deferred prosecution, caremark

2. Governatori, Guido & Shek, Sidney (2012). Rule Based Business Process Compliance. CEUR Workshop Proceedings, 874 p.

This paper describes the creation and assessment of a tool designed to check business process compliance. The tool is based on the compliance-by-design approach developed by Governatori and Sadiq.

3. Rachel Brewster. Enforcing the FCPA: international resonance and domestic strategy. Virginia Law Review. 2017. Vol. 103, No 8. P. 1611–1682. URL: https://scholarship.law.duke.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=6472&context=faculty_scholarship.

During the Watergate era, the Foreign Corrupt Practices Act (FCPA) was established to prohibit companies from bribing foreign government officials, but for the first twenty years, it was not strongly enforced. American industry claimed that the law was disadvantageous in global commerce and therefore, enforcement was not popular. This article shows how the executive branch strategically under-enforced the FCPA while Congress and the President advocated for an international agreement that would hold other countries to similar rules as the United States.

The article suggests that only after the United States concluded the OECD Anti-Bribery Convention in 1997 did officials increase enforcement of the FCPA, two decades after its enactment. The US began prosecuting both domestic and foreign corporations to maintain industry support for the FCPA and minimize the competitive costs for American companies. This article asserts that the existence of the OECD Convention was crucial to the significant expansion of FCPA enforcement as it allowed US prosecutors to adopt an "international-competition neutral" strategy by investigating both domestic and foreign corporations. This treaty established anti-bribery as a binding legal principle and legitimized US prosecutions of foreign corporations. Presently, seven of the top ten FCPA penalties have been against foreign corporations.

On a theoretical level, this article suggests that the multidirectional relationship between international and domestic law in transnational issue areas, such as foreign bribery, needs to be reevaluated. Typically, national laws are seen as self-contained legal rules that are shaped by domestic officials' policy decisions. However, the evolution of the FCPA demonstrates that some statutes may require "international resonance" to be effectively enforced. A domestic statute can create pressure for national leaders to reach an international agreement, which, in turn, provides the means for the national law to develop into a robust national policy. This article argues that the existence of the OECD Convention was owed to the FCPA, and the FCPA's

development and strength, in turn, owed much to the OECD Convention. Thus, a better understanding of the feedback mechanisms of international resonance is critical to comprehending national enforcement of a wide range of transnational statutes, including those related to commercial, financial, and environmental issues.

Keywords: FCPA, bribery, OECD, anticorruption, international law, international cooperation.

4. U.S. Sentencing Guidelines Manual: Guidelines Manual approved by the U.S. Sentencing Commission, amend. 422 (effective Nov. 1, 1991). § 8A1.2. P. 453. URL: https://www.ussc.gov/sites/default/files/pdf/guidelines_manual/1991/manual-pdf/1991_Guidelines_Manual_Full.pdf.

This document contains the text of the Guidelines Manual incorporating amendments effective January 15,1988, June 15,1988, October 15,1988, November 1,1989, November 1,1990, and November 1,1991.

5. Murphy Diana E. The Federal Sentencing Guidelines for Organizations: A Decade of Promoting Compliance and Ethics. Iowa Law Review, Vol. 87, No 2, March 2002. P. 697–719. URL: <https://ssrn.com/abstract=358741>

The United States Sentencing Commission, established under the Sentencing Reform Act of 1984, is responsible for developing and issuing the Federal Sentencing Guidelines. In 1991, the Commission added a new chapter to the Guidelines that applied specifically to organizations that commit offenses.

This article discusses the impact of the 1991 organizational Guidelines on corporate behavior. It argues that the Guidelines encourage organizations to implement effective compliance policies by focusing on deterrence rather than punishment. Additionally, the Guidelines have had a significant impact on sentencing, corporate culture, corporate law, and government regulation. For instance, the Guidelines have led to an increase in the amount of fines paid by organizations, the creation of compliance and ethics positions at many organizations, and the expansion of corporate liability to shareholders. Due to its broad impact, the Guidelines represent a positive step towards corporate compliance with government regulation. They also serve as an effective mechanism to encourage corporations to become compliant and ethical organizations.

Keywords: Federal Sentencing Guidelines, Organizational Sentencing Guidelines

6. Practical guide to implementing an anti-bribery and corruption (abc) program. MENA FCCG, 2020. 27 p. URL: <https://menafccg.com/wp-content/uploads/2020/09/Practical-Guide-to-Implementing-an-Anti-Bribery-and-Corruption-Program-English-V2.pdf>(date of access: 19.04.2023).

The aim of this document is to offer a summary of the essential components of a successful Anti-Bribery and Anti-Corruption (ABC) Program, drawing on best practices from various sources, such as Transparency International and the OECD, as well as the insights of MENA FCCG's Technical Working Committee. Nonetheless, it should be noted that this document does not serve as legal counsel and is not intended to cover every aspect of the topic.

7. Compliance Risk Management: Managing and Improving Tax Compliance. Forum on Tax Administration Committee on Fiscal Affairs. URL: <https://www.oecd.org/tax/administration/33818656.pdf>.

This guidance note aims to establish a framework for the application of modern compliance risk management principles to the management of tax compliance risks. It outlines the general principles related to the identification and treatment of compliance risks in various taxation jurisdictions and examines how treatment strategies affect the behavior of small businesses with respect to their tax obligations.

The approaches presented in this document have been informed by research and data on compliance strategies from OECD member countries. To better understand the strategies outlined in this document, it is recommended to refer to the Compliance Research Projects and Compliance Strategies catalogues, which are companion documents to this guidance note.

Officials from revenue authorities in several countries, including Australia, Austria, Canada, Denmark, Finland, France, Germany, Greece, Ireland, Japan, Korea, New Zealand, Norway, Sweden, Switzerland, United Kingdom (both Inland Revenue and Customs and Excise), and United States, assisted in the preparation of this note.

Keywords: tax, tax compliance, businesses, treatment strategy, management.

8. Hargrave M. Compliance department: definition, role, and duties. URL: <https://www.investopedia.com/terms/c/compliancedepartment.asp#:~:text=A%20compliance%20department%20typically%20has,to%20avoid%20or%20address%20them>. (date of access: 18.05.2023).

The primary role of the compliance department is to ensure that a business follows both external regulations and internal controls. In the financial services industry, compliance departments work towards achieving significant regulatory goals to safeguard investors and promote fair, efficient, and transparent markets. Additionally, they strive to mitigate system risk and financial crime.

These objectives aim to bolster consumer trust in the financial system. Furthermore, financial service firms are obligated to comply with regulatory business rules that govern various aspects of their operations, such as advertising, customer communications, conflicts of interest, customer understanding and suitability, customer dealings, handling of client assets, as well as any instances of rule-breaking or errors.

Keywords: compliance department, compliance risks, compliance officers, duty.

9. Misha, Ergys. "The Compliance Function in Banks and the Need for Increasing and Strengthening its Role-Lessons Learned from Practice." *European Journal of Sustainable Development* 5.2 (2016): 171-171.

Around the world, banking industries are experiencing rapid and sometimes surprising consolidation, driven occasionally by hostile takeover attempts, but more often by amicable mergers between once fierce competitors. Similar changes have taken place in the Albanian banking sector in recent years, with well-known European banks showing increased interest in the country and an uptick in western banks acquiring local banks and financial institutions. The main responsibility of the Bank of Albania, as the supervisory authority, is to ensure that any mergers do not harm the public interest or the interests of the banks involved, their depositors, or their controlling companies. Government intervention is also necessary to control bank management behavior and ensure the stability of the financial system due to the negative effects of bank failures on economic activity. This article examines the Albanian regulatory framework concerning the acquisition process and compliance with core principles for effective banking

supervision. It also outlines the main regulatory principles that regulators should consider when assessing specific applications.

Keywords: banking system, compliance function, regulations, bank controlling.

10. Bird, Robert C., and Stephen Kim Park. "Turning corporate compliance into competitive advantage." *U. Pa. J. Bus. L.* 19 (2016): 285.

The article emphasizes the important role of regulators in helping firms achieve effective compliance that optimizes investments in compliance made by both regulators and regulated firms. However, it is unrealistic to expect that regulators have unlimited resources or power. Instead, regulators and policymakers must find innovative ways to achieve public policy goals while being mindful of the mix of Direct Regulation, Collaborative Regulation, and Market Contingent Regulation that they use for each firm or industry. For some regulations where non-compliance costs are high, stricter regulation may be necessary to decrease the ratio of compliance investment over non-compliance risk. For other cases, collaboration between regulators and firms can lead to more self-aware compliance decisions. This article provides a theoretical framework for improving firm effectiveness and guiding regulatory reform.

Keywords: corporate compliance, regulations, collaboration, risks.

ABSTRACT

“ International practice of compliance system implementation”

The work defines the theoretical foundations of the implementation of the compliance system in enterprises, analyses the advantages and disadvantages of the implementation of this system, and considers it from a practical point of view using the examples of the companies Veon and ABN AMRO.

The author defines the essence, functions, principles of the compliance system and the need to implement compliance control in business and banking institutions, researches the methods of construction, positioning, principles and stages of functioning of the compliance system according to international standards, as well as in Ukraine, defines the areas of activity, financial and property support and the regulatory and legal principles of compliance control of Veon and ABN AMRO, examines the peculiarities of the compliance control system in these companies, determines the advantages and disadvantages of the implementation of the compliance system, and examines the risks of not implementing the compliance system in business and ways to prevent them.

Based on the work, the author gives recommendations for the development of this field in the world and in Ukraine and predicts its importance in the near future.