



Роль комплаєнсу в розвитку культури управління банківськими ризиками

Богріновцева Людмила Миколаївна

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів,
банківської справи та страхування, фінансово-економічний факультет,
Національна академія статистики, обліку та аудиту, м. Київ, Україна,
<https://orcid.org/0000-0001-9597-1085>

Федина Віта Віталіївна

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів,
банківської справи та страхування, фінансово-економічний факультет,
Національна академія статистики, обліку та аудиту, м. Київ, Україна,
<https://orcid.org/0000-0002-3916-5932>

Прийнято: 07.04.2025 | Опубліковано: 17.04.2025

***Анотація.** У статті досліджено значення комплаєнсу для становлення культури управління ризиками в банківських установах. Актуальність теми зумовлена необхідністю забезпечення стабільності, надійності та репутації банківської системи України, особливо в умовах воєнної агресії та необхідності адаптації фінансового сектору до нових викликів і ризиків.*

Встановлено, що ефективне управління ризиками в банках неможливе без міцної структури комплаєнсу, яка виступає фундаментом, що дозволяє фінансовим установам зменшувати потенційні ризики, спричинені недотриманням регуляторних вимог. Впровадження комплаєнс-системи формує в банківській установі культуру взаємної відповідальності та



професійної етики, що сприяє доброчесному веденню бізнесу, своєчасному дотриманню законодавчих і регуляторних вимог та врахуванню інтересів широкого кола стейкхолдерів.

Метою дослідження є визначення та обґрунтування ключової ролі функції комплаєнсу у формуванні та зміцненні ефективної культури управління ризиками в банківських установах, що є запорукою фінансової стабільності, надійності та довгострокового успіху банків. Для досягнення поставленої мети використано методи аналізу, синтезу та систематизації наукових джерел. Проведено оцінку потенційних бар'єрів та викликів на шляху інтеграції комплаєнсу в культуру управління ризиками.

Результати дослідження вказують на те, що взаємодія комплаєнсу та управління ризиками є ключовою для ефективного управління фінансовими установами, сприяючи не лише дотриманню регуляторних вимог, але й формуючи культуру усвідомлення ризиків, що забезпечує довгострокову стійкість банків. Виявлено основні проблеми інтеграції комплаєнсу в культуру управління ризиками, до яких слід виділити: спротив змінам; недостатнє розуміння цінності комплаєнсу; відсутність підтримки з боку керівництва; розрізненість функцій комплаєнсу та управління ризиками; недостатність ресурсів; складність регуляторного середовища; неефективна комунікація; конфлікт інтересів. Закцентовано увагу на оцінці та формуванні культури ризиків. Визначено, що елементами, які характеризують «сильну» культуру ризиків, є своєчасний обмін інформацією, швидка ідентифікація нових ризиків, проактивна позиція у виявленні ризиків та готовність оскаржувати існуючі практики. Установлено, що виховання в організації культури, орієнтованої на комплаєнс, через постійне навчання співробітників, заохочення їх активної участі та встановлення чіткої відповідальності, є критично важливим елементом ефективної взаємодії комплаєнсу та культури управління ризиками.

Перспективи подальших досліджень охоплюють питання ролі технологічних інновацій (FinTech, RegTech) у трансформації комплаєнс-функції та їхнього потенціалу для зміцнення культури управління ризиками.



Ключові слова: банк, комплаєнс, банківський комплаєнс, комплаєнс-система, комплаєнс-ризик, корпоративне управління, структура, управління ризиками, система управління ризиками, культура управління ризиками, культура ризиків, регуляторні вимоги, інтеграція, усвідомлення ризиків.

The Role of Compliance in Developing a Banking Risk Management Culture

Liudmyla Bohrinovtseva

PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Finance, Banking and Insurance,
Faculty of Finance and Economics, National Academy of Statistics,
Accounting and Auditing, Kyiv, Ukraine,
<https://orcid.org/0000-0001-9597-1085>

Vita Fedyna

PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Finance, Banking and Insurance,
Faculty of Finance and Economics, National Academy of Statistics,
Accounting and Auditing, Kyiv, Ukraine,
<https://orcid.org/0000-0002-3916-5932>

Abstract. *The article explores the significance of compliance in establishing a risk management culture in banking institutions. The relevance of the topic is driven by the need to ensure the stability, reliability, and reputation of Ukraine's banking system, especially amidst military aggression and the necessity for the financial sector to adapt to new challenges and risks.*

It is established that effective risk management in banks is impossible without a robust compliance structure, which serves as the foundation enabling financial institutions to mitigate potential risks arising from non-compliance with regulatory requirements. The implementation of a compliance system fosters a culture of mutual



responsibility and professional ethics within the banking institution, promoting ethical business conduct, timely adherence to legislative and regulatory requirements, and consideration of the interests of a wide range of stakeholders.

The aim of the research is to identify and substantiate the key role of the compliance function in shaping and strengthening an effective risk management culture in banking institutions, which is a prerequisite for financial stability, reliability, and the long-term success of banks. To achieve this goal, methods of analysis, synthesis, and systematization of scientific sources were used. An assessment of potential barriers and challenges in integrating compliance into the risk management culture was conducted.

The research results indicate that the interaction between compliance and risk management is crucial for the effective management of financial institutions, contributing not only to adherence to regulatory requirements but also to the formation of a risk awareness culture that ensures the long-term resilience of banks. The main problems of integrating compliance into the risk management culture were identified, among which the following should be highlighted: resistance to change; insufficient understanding of the value of compliance; lack of support from management; fragmentation of compliance and risk management functions; lack of resources; complexity of the regulatory environment; ineffective communication; conflict of interest. Attention is focused on the assessment and formation of a risk culture. It is determined that the elements characterizing a "strong" risk culture are timely information exchange, rapid identification of new risks, a proactive stance in risk detection, and a willingness to challenge existing practices. It is established that fostering a compliance-oriented culture within the organization through continuous employee training, encouraging their active participation, and establishing clear accountability is a critically important element of the effective interaction between compliance and risk management culture.

The prospects for further research include the role of technological innovations (FinTech, RegTech) in the transformation of the compliance function and their potential to strengthen the risk management culture.



Keywords: *bank, compliance, banking compliance, compliance system, compliance risk, corporate governance, structure, risk management, risk management system, risk management culture, risk culture, regulatory requirements, integration, risk awareness.*

Постановка проблеми. Постійне зростання складності банківської діяльності та регуляторного середовища вимагає не лише ефективних підходів до управління ризиками, але й необхідності впровадження та постійного розвитку комплаєнсу. Адже сучасні фінансові установи функціонують у світі, де технологічні інновації змінюють ландшафт з неймовірною швидкістю, глобалізація розширює межі їхньої діяльності та взаємозв'язки, а регуляторні вимоги стають дедалі більш деталізованими та численними. Банки вже не можуть покладатися на застарілі методи управління ризиками, оскільки нові продукти, послуги та канали їх надання несуть у собі невідомі раніше ризики, від кіберзагроз, які можуть паралізувати всю діяльність та призвести до величезних фінансових втрат і репутаційних збитків, до складнощів оцінки ризиків, пов'язаних з новими фінансовими інструментами та ринками. Регуляторне середовище також постійно еволюціонує, реагуючи на минулі кризи, технологічні зміни та зростаючу потребу в захисті споживачів та стабільності фінансової системи в цілому. Саме тому комплаєнс, як функція, що забезпечує дотримання законів, нормативних актів, правил та внутрішніх політик, стає невід'ємною частиною успішного функціонування банку. Це означає, що банки повинні не лише слідкувати за новими правилами та вимогами, але й мати можливість оперативно адаптувати свої внутрішні процеси та системи для їх виконання, інакше вони ризикують зіткнутися зі значними штрафами, обмеженнями в діяльності та втратою довіри з боку клієнтів і регуляторів.

В умовах такої складності ефективне управління ризиками, тісно інтегроване з функцією комплаєнсу, стає не просто питанням дотримання вимог, а життєвою необхідністю для забезпечення стійкості, прибутковості та довгострокового успіху банків. Воно вимагає інтегрованого підходу, який



охоплює всі рівні організації та всі види ризиків, включаючи кредитні, ринкові, операційні, ліквідності, репутаційні та комплаєнс-ризики. Банки повинні інвестувати в розвиток передових систем управління ризиками та комплаєнсу, впроваджувати сучасні методи їх оцінки та моніторингу, а також формувати культуру управління ризиками та комплаєнсу, в якій кожен співробітник усвідомлює свою роль у цьому процесі та несе відповідальність за виявлення та мінімізацію потенційних загроз та порушень. Лише такий комплексний та проактивний підхід, де комплаєнс відіграє центральну роль у забезпеченні відповідності та мінімізації ризиків, дозволить банкам успішно діяти в складному сучасному фінансовому середовищі та забезпечити свою стабільність і процвітання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика питань комплаєнсу та формування культури управління банківськими ризиками в складних умовах війни, зростаючої регуляторної складності та підвищеної уваги до фінансової стабільності привертає увагу багатьох вітчизняних та закордонних фахівців, особливо в контексті необхідності зміцнення стійкості банківської системи.

Краснова І. В., Пилипенко Г. С. досліджують поняття комплаєнсу в контексті банківської діяльності. У роботі [1] узагальнено ознаки комплаєнсу, запропоновано авторське тлумачення, а також розглянуто нормативні та наукові підходи до визначення банківського комплаєнсу, підкреслено його важливість для забезпечення відповідності, репутації та довіри в банківському секторі.

Інша робота Краснової І. В. та Пилипенко Г. С. [2] присвячена теоретичним і практичним питанням впровадження комплаєнс-менеджменту в корпоративному банківському управлінні. Авторами систематизовано принципи та переваги інтеграції комплаєнс-менеджменту в управління українських банків, а також критично осмислено новітні тренди в цій сфері.

Азаренкова Г.М., Цовма Б.В. та Томарович Т.В. [3] здійснюють ретроспективний та поточний огляд тенденцій у банківській галузі щодо комплаєнс-контролю. Основна увага науковців зосереджена на виявленні



взаємозв'язків між поняттями «комплаєнс» та «комплаєнс-контроль», а також на визначенні їх теоретико-методологічних основ у банківському корпоративному управлінні.

Робота Мулик А. К. [4] присвячена вивченню загальних підходів до організації комплаєнсу в банківських установах. У статті розглядається роль та відповідальність різних банківських підрозділів, залучених до комплаєнсу, а також оцінюється значення культури дотримання вимог. Дослідження спрямоване на виявлення найкращих практик та інноваційних рішень для забезпечення ефективного комплаєнсу в сучасному банківському секторі, що сприятиме глибшому розумінню цієї важливої проблематики на фінансовому ринку.

Дослідження Грудзевич У., Пилипенко С. та Огінок С. [5] зосереджене на аналізі законодавчого регулювання та організації комплаєнсу в банках і систематизації комплаєнс-політики відповідно до рекомендацій Базельського комітету. У статті досліджується практика впровадження ключових комплаєнс-політик у вітчизняних банках та окреслюються переваги і загрози, пов'язані з їх дотриманням чи недотриманням.

У монографії [6] під загальною редакцією Н. П. Шульги досліджено теоретичні і прикладні аспекти формування та функціонування інтегрованої системи управління ризиками в банківських установах. Зокрема, акцент зроблено на діагностиці ризиків системно важливих банків та науковому обґрунтуванні підходів до їх управління на міжнародному та національному рівнях.

Монографія Вовченко О. С. та Єгоричева С. Б. [7] присвячена дослідженню питання забезпечення фінансової стабільності банків в умовах мінливого макроекономічного середовища та обґрунтуванню напрямів її забезпечення на основі ризик-орієнтованого підходу.

Особливості управління банківськими ризиками в сучасних умовах підвищеної невизначеності, спричиненої війною, економічною нестабільністю та пандемією COVID-19 досліджують Петрик Л. О. та Кравченко Б. О. [8].



Удосконаленню систем управління банківськими ризиками у світлі поширення глобалізаційних та кризових явищ у світі присвячено працю Швець Н. Р. [9]. У своїй роботі автор пропонує впровадження в українських банках самоаналізу з використанням спеціально розроблених анкет для комплексної оцінки ефективності систем управління операційно-технологічним ризиком. Це дозволить виявити недоліки та розробити ефективні наглядові рекомендації для поліпшення існуючих систем управління ризиками в банках.

Мирошнік Д. С. та Богуславська С. І. зосереджуються на проблемі аналізу ризиків та стратегій управління ними в банківській сфері в умовах фінансової нестабільності. У роботі [10] виокремлюються основні стратегії управління ризиками, такі як диверсифікація портфеля, формування резервів та застосування фінансових інструментів захисту, а на основі практичних прикладів оцінюється ефективність їх застосування.

Ризики банків України та організаційну систему управління ними в умовах воєнного стану досліджують Павленко Л., Криклій А. та Чумак В. [11]. Зокрема, вони акцентують увагу на критичній важливості мінімізації стратегічних ризиків та необхідності гнучкої адаптації бізнес-стратегій і бізнес-моделей банків до умов воєнного часу. Окремо авторами підкреслено значущість управління операційними ризиками, зокрема, загрозами для інфраструктури, кібербезпекою, управлінням персоналом та ланцюгами постачання.

У своєму дослідженні М. Nuhić-Mešković і А. Meskovic [12] розглядають успішні кейси управління ризиками акціонерних компаній у Боснії та Герцеговині, порівнюючи традиційний та інтегрований підходи. За допомогою опитування 141 компанії оцінено їхню культуру, структуру та процеси управління ризиками. Результати дослідження свідчать про недостатній розвиток компонентів інтегрованої концепції управління ризиками в компаніях В&Н, які переважно використовують традиційні підходи, що має негативні наслідки для їхньої конкурентоздатності та економіки країни.

Вовченко О. С. досліджує питання формування ризик-культури банку [13]. У роботі обґрунтовано визначальну роль розвиненості ризик-культури банку у



забезпеченні його фінансової стабільності, а також ідентифіковано ключові детермінанти ефективної ризик-культури.

Аналіз наукових праць демонструє, що проблематика впливу комплаєнсу на розвиток культури управління банківськими ризиками досліджена фрагментарно, без комплексного підходу до вивчення взаємозв'язків між ефективністю комплаєнс-функції та стійкістю системи управління ризиками. Переважна більшість досліджень фокусується на окремих аспектах проблеми: або на інструментах комплаєнсу, або на елементах управління ризиками, без встановлення чітких причинно-наслідкових зв'язків між цими сферами. Це зумовлює необхідність проведення комплексного дослідження, спрямованого на розробку інтегрованого підходу до впровадження комплаєнс-практики для формування ефективної культури управління банківськими ризиками.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.

Незважаючи на зростаючу увагу до впровадження та функціонування системи комплаєнсу в банківських установах, низка важливих аспектів залишається недостатньо дослідженою, що відкриває значний простір для подальших наукових доробок. Зокрема, одним із ключових питань, яке потребує більш глибокого вивчення, є складний та багатогранний взаємозв'язок між концепціями комплаєнсу та культури управління ризиками в банківському середовищі. Хоча обидва поняття спрямовані на забезпечення стабільності та надійності діяльності банку, механізми їхньої взаємодії, взаємного впливу та синергії потребують більш детального аналізу. Недостатньо розкрито питання про те, як ефективно інтегрувати принципи комплаєнсу в загальну культуру управління ризиками, щоб усвідомлення необхідності дотримання нормативних вимог стало не просто формальним обов'язком, а було невід'ємною частиною щоденної діяльності кожного співробітника банку. Потребує дослідження питання щодо того, яким чином комплаєнс може сприяти формуванню проактивної позиції щодо управління ризиками, заохочувати виявлення потенційних загроз на ранніх стадіях та сприяти розвитку відповідальної поведінки серед банківського персоналу. Також важливим є вивчення впливу



різних підходів до організації комплаєнс-функції на її здатність впливати на культуру управління ризиками, а також дослідження ролі керівництва банку у створенні та підтримці інтегрованої культури, де комплаєнс та управління ризиками розглядаються як взаємодоповнюючі елементи.

Формулювання цілей статті (визначення завдань).

Мета статті полягає у визначенні та обґрунтуванні ключової ролі функції комплаєнсу у формуванні та зміцненні ефективної культури управління ризиками в банківських установах, що є запорукою фінансової стабільності, надійності та довгострокового успіху банківських установ.

Завдання статті:

- проаналізувати взаємозв'язок між комплаєнсом та культурою управління ризиками в банківському секторі;
- визначити потенційні бар'єри та виклики на шляху інтеграції комплаєнсу в культуру управління ризиками та розробити можливі шляхи їх подолання;
- розробити практичні рекомендації для банківських установ щодо посилення ролі комплаєнсу у формуванні бажаної культури управління ризиками.

Виклад основного матеріалу дослідження. Комплаєнс як інститут є відносно новим для української правової та фінансової системи і на сьогодні його застосування зосереджено переважно у банківському секторі. Однак нормативно-правова база, що регулює механізми та політику комплаєнсу, залишається недостатньо розвиненою.

За своєю сутнісною характеристикою, комплаєнс передбачає забезпечення банком відповідності чинному законодавству, ринковим стандартам та внутрішнім регуляторним документам. У 2007 році банківський сектор України став першою сферою, де термін «комплаєнс» отримав офіційне відображення в нормативно-правових актах, що ознаменувало формальне закріплення цього поняття на законодавчому рівні.



Так, у Методичних рекомендаціях щодо вдосконалення корпоративного управління в банках України, схвалених Постановою Правління НБУ №98 від 28.03.2007р., зазначено, що «дотримання вимог законодавства та внутрішніх процедур (комплаєнс) -- необхідність знати, розуміти та дотримуватися всіх вимог законодавства України, нормативів, положень і правил, внутрішніх політик, стандартів та кодексів з питань діяльності банку» [14].

Згідно з Положенням Національного банку України №88 від 02.07.2019р. Про організацію системи внутрішнього контролю в банках України та банківських структурах, комплаєнс трактується як забезпечення відповідності діяльності банку вимогам «законодавства України, нормативно-правових актів Національного банку, внутрішньобанківських документів, стандартів професійних об'єднань, дія яких поширюється на банк» [15].

Оксфордський словник англійської мови надає таке тлумачення терміна «комплаєнс»: діяльність, що відповідає встановленим вимогам чи вказівкам, або ж покора (англійською – compliance is an action in accordance with a request or command, obedience) [16].

В Кембріджському словнику англійської мови наводиться наступне визначення цього поняття: «комплаєнс – дія у відповідності до запиту, правила чи вказівки» [17].

Міжнародна асоціація з комплаєнсу визначає систему комплаєнс (Compliance System) як «визнану міжнародну систему протидії загрозам та управління ризиками, яка забезпечує відповідність діяльності організації (компанії) вимогам державних органів, саморегулювних громадських та інших організацій, відповідність нормам права, правилам, рекомендаціям і стандартам, що регламентують діяльність організації (компанії)» [18].

Отже, комплаєнс у банку, або банківський комплаєнс – це комплекс заходів, які вживає банк для забезпечення відповідності своєї діяльності внутрішнім правилам, стандартам, кодексам поведінки, а також вимогам законодавства та регуляторних органів.

Основна мета банківського комплаєнсу представлена на рис. 1.

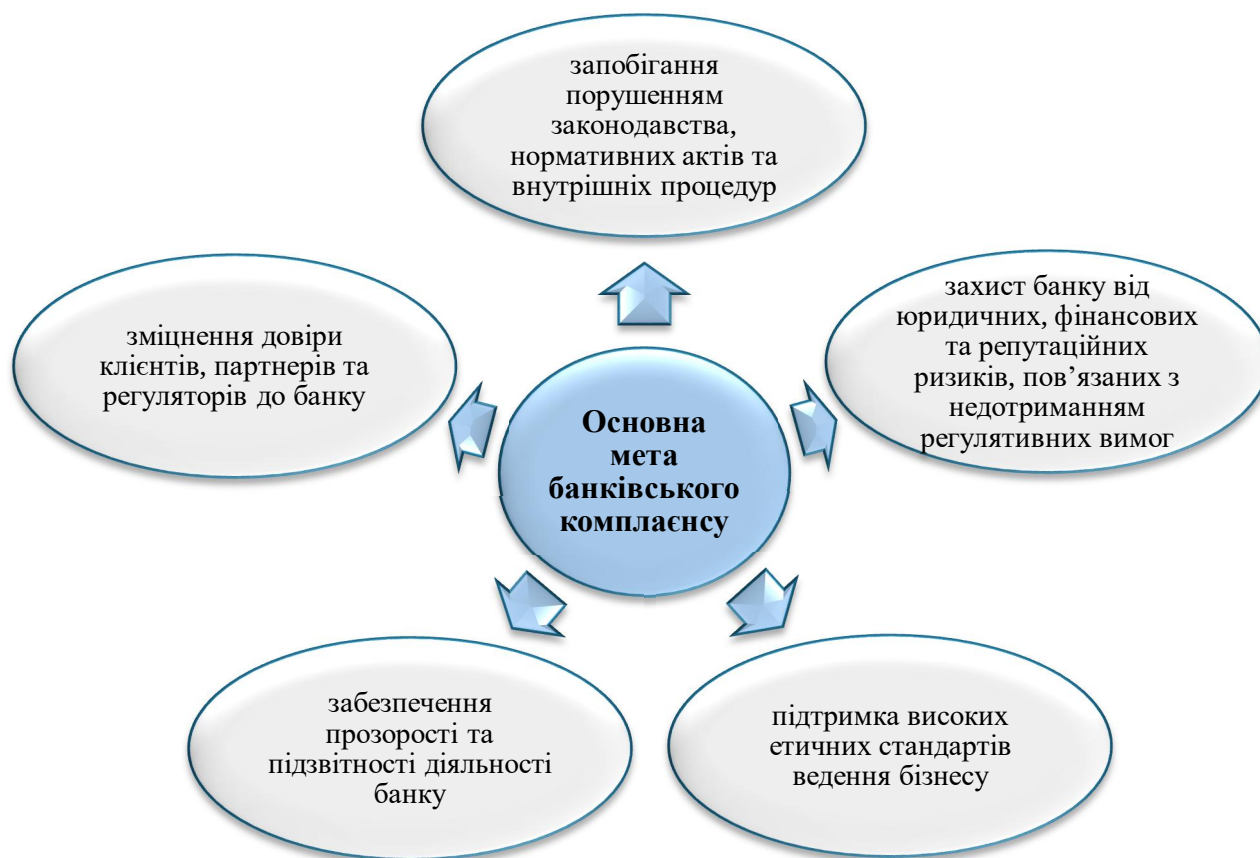


Рис. 1. Основна мета банківського комплаєнсу

Джерело: побудовано авторами.

Впровадження комплаєнс-системи розглядається як процес формування культури взаємної відповідальності та професійної етики у середовищі банківської установи. Це сприяє доброчесному веденню бізнесу, що, в свою чергу, забезпечує своєчасне та повне дотримання законодавчих і регуляторних вимог, а також розширює горизонти врахування інтересів різних стейкхолдерів, виходячи за межі традиційної орієнтації виключно на потреби керівництва.

Надійна структура банківського комплаєнсу є життєво важливою для фінансових установ. Ця структура слугує фундаментом для ефективного управління ризиками, дозволяючи банкам зменшувати потенційні ризики, пов'язані з недотриманням регуляторних вимог.

У структурі комплаєнс-системи виділяють 12 основних елементів, які охоплюють процесні, технологічні та організаційні аспекти діяльності (рис. 2).



Ці елементи є взаємопов'язаними та спрямовані на забезпечення ефективного функціонування системи комплаєнс.

Наявність та ефективна взаємодія цих складових є ключовими для побудови дієвої системи комплаєнс.

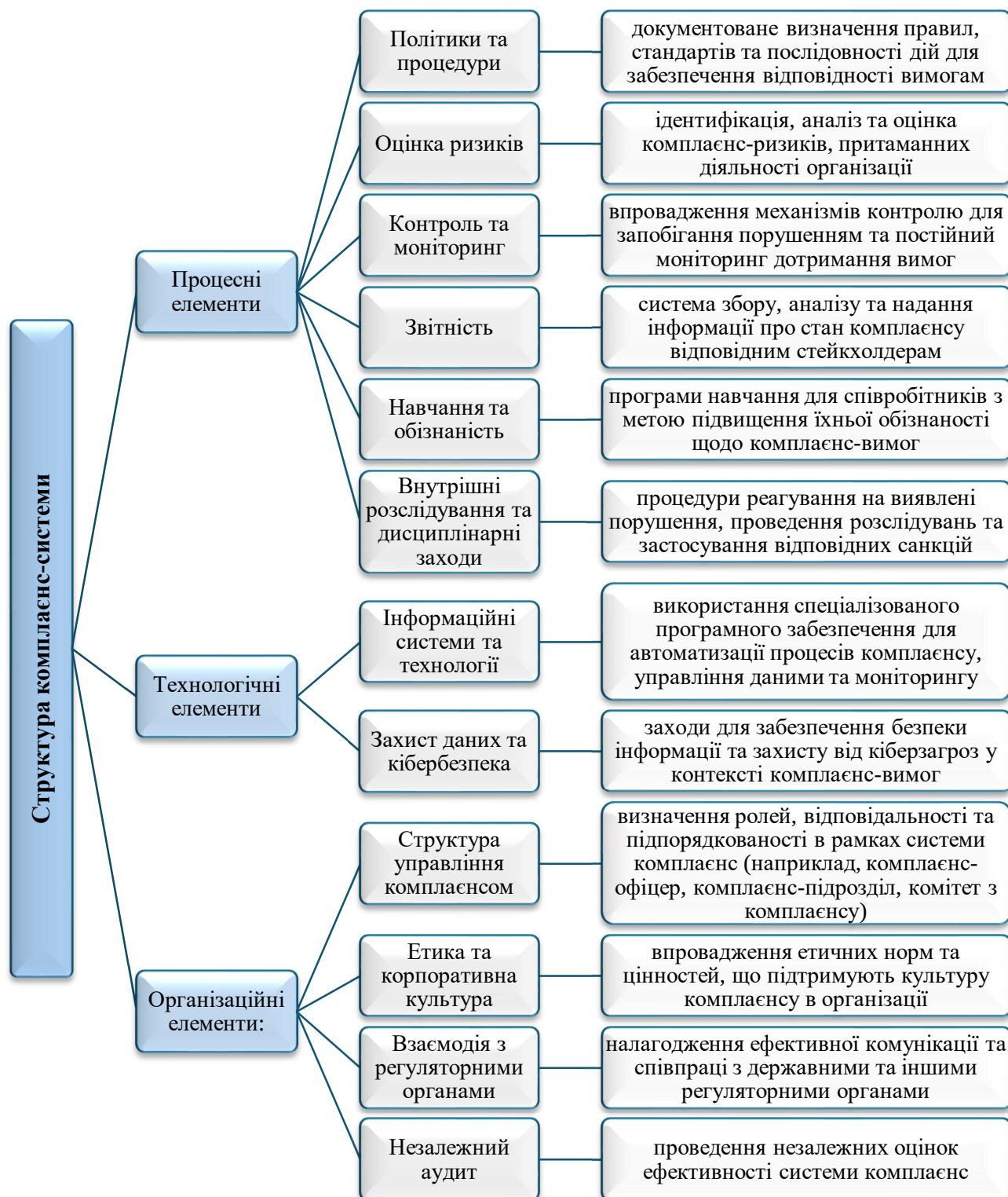


Рис. 2. Структура комплаєнс-системи

Джерело: побудовано авторами за даними [19; 20].



Банківський комплаєнс відіграє визначальну роль у формуванні стійкої культури управління ризиками у фінансових установах, виступаючи ключовим елементом, що забезпечує дотримання законодавства та нормативних вимог, одночасно мінімізуючи ризики. Значення цієї взаємодії особливо зросло після великих фінансових криз, які виявили вразливі місця в регуляторних засадах та практиках управління. Комплаєнс охоплює широкий спектр заходів, спрямованих не лише на виконання юридичних зобов'язань, але й на створення середовища, де культура управління ризиками та усвідомлення ризиків глибоко інтегровані в організаційні процеси [21].

Систему управління ризиками банківської установи можна розглядати як багаторівневу структуру, що базується на принципі розподілу відповідальності між структурними підрозділами відповідно до моделі трьох ліній захисту [22].

Перша лінія захисту представлена бізнес-підрозділами, включаючи торгові підрозділи (трейдинг-деск) та підрозділи забезпечення діяльності банку. На цьому рівні здійснюється первинне прийняття ризиків та покладається відповідальність за їхнє оперативне управління, а також забезпечується підготовка відповідної звітності.

Другу лінію захисту формують підрозділ управління ризиками та підрозділ контролю за дотриманням нормативних вимог (комплаєнс). Їхня функція полягає у здійсненні незалежного контролю та нагляду за процесами управління ризиками, розробці методологій оцінки ризиків та забезпеченні відповідності діяльності банку регуляторним стандартам.

Третя лінія захисту представлена підрозділом внутрішнього аудиту, який здійснює незалежну перевірку та оцінку ефективності функціонування всієї системи управління ризиками, надаючи об'єктивну інформацію щодо її адекватності та дієвості.

Ефективна система управління ризиками банківської установи повинна охоплювати щонайменше п'ять ключових елементів, які представлені на рис. 3.



Рис. 3. Ключові елементи побудови ефективної системи управління ризиками банківської установи

Джерело: побудовано авторами.

Надійна культура управління ризиками є життєво важливою у фінансових установах, оскільки вона лежить в основі ефективних зусиль з управління ризиками та комплаєнсу.

Культура управління ризиками – це дотримання визначених банком принципів, правил, норм банку, спрямованих на поінформованість усіх працівників банку щодо прийняття ризиків та управління ризиками [22]. Ця культура заохочує всіх співробітників висловлювати занепокоєння та брати активну участь у процесах ідентифікації та зменшення ризиків.

Щоб культура усвідомлення ризиків була справді ефективною, управління ризиками має визнаватися як основна організаційна цінність, а не лише як вимога комплаєнсу. Це вимагає інтеграції усвідомлення ризиків у характер банківської установи та її щоденну діяльність.

Ефективне управління є ще одним визначальним фактором у формуванні культури управління ризиками. Воно забезпечує необхідну організаційну



структуру для гарантування послідовності, прозорості та узгодженості практик управління ризиками зі стратегічними цілями установи.

Чітко визначена політика, розподіл ролей та дієві механізми підзвітності є ключовими елементами, що сприяють глибокій інтеграції управління ризиками в організаційну культуру. Не менш важливим є послідовна комунікація з боку керівництва, яка підкреслює пріоритетність управління ризиками та задає відповідний тон для всієї установи.

Формування культури управління ризиками передбачає також створення внутрішнього середовища, де співробітники не лише ознайомлені з політиками та процедурами, але й розуміють їхнє обґрунтування та стратегічну важливість. Глибоке усвідомлення персоналом причин запровадження заходів комплаєнсу зумовлює більш свідоме дотримання встановлених норм та активну участь у процесах управління ризиками. Це розуміння є особливо важливим у банківській сфері, де складність юридичних та комплаєнс-ризиків вимагає всебічного усвідомлення наслідків недотримання для клієнтів, репутації та фінансових показників [25].

Оцінка та формування культури ризиків є ключовим етапом для фінансових установ, які прагнуть створити стійку систему управління ризиками. Для досягнення цієї мети необхідно провести ретельний аналіз поточної культури ризиків, виявивши її сильні та слабкі сторони. Ігнорування культурних аспектів часто стає причиною серйозних прорахунків у діяльності фінансових установ, що, в свою чергу, призводить до посилення уваги з боку регуляторних органів та підвищення їхніх очікувань щодо якості управління ризиками. Елементи, що характеризують «сильну» культуру ризиків, включають своєчасний обмін інформацією, швидку ідентифікацію нових ризиків, проактивну позицію у виявленні ризиків та готовність оскаржувати існуючі практики [23]. Такі інструменти, як структуровані опитування щодо культури ризиків, можуть надати розуміння нюансів культури ризиків усередині організації, дозволяючи проводити порівняльний аналіз з аналогічними



установами для виявлення критичних прогалин та сфер, що потребують покращення.

Активно формуючи, контролюючи та підтримуючи культуру ризиків, банківські установи можуть покращити свою загальну систему управління ризиками та краще орієнтуватися у складнощах фінансового ландшафту.

Комплаєнс та управління ризиками є двома критично важливими компонентами ефективного управління у фінансових установах. Їхня взаємодія є необхідною не лише для забезпечення дотримання регуляторних стандартів, але й для формування культури усвідомлення ризиків, яка підтримує довгострокову стійкість установи.

Управління комплаєнсом є переважно приписним та тактичним, спрямованим на забезпечення відповідності поточної діяльності встановленим регуляторним стандартам. Традиційно зусилля з комплаєнсу здійснювалися ізольовано спеціалізованими відділами. Однак, для підвищення ефективності, комплаєнс слід інтегрувати в ширшу систему управління ризиками, сприяючи більш цілісному підходу до організаційного управління [24]. Ця інтеграція дозволяє комплаєнсу робити внесок у процеси ідентифікації та зменшення ризиків, а не лише зосереджуватися на дотриманні регуляторних вимог.

Навпаки, управління ризиками за своєю суттю є проактивним і вимагає інтегрованого підходу, що охоплює всі відділи та функції установи. Його основною метою є отримання прибутку і формування цінностей (покращення репутації, підвищення ефективності, розширення ринкової частки тощо), захист від можливих збитків та гарантування довготривалої стійкості. Гармонізуючи управління ризиками з зусиллями з комплаєнсу, установи можуть отримати всебічне уявлення про всі ризики, тим самим створюючи більш надійну структуру управління.

Інтеграція комплаєнсу в культуру управління ризиками, хоча й є стратегічно важливим завданням, стикається з низкою потенційних бар'єрів та викликів, визначення яких є першим кроком до розробки ефективних шляхів їх подолання (рис. 4):

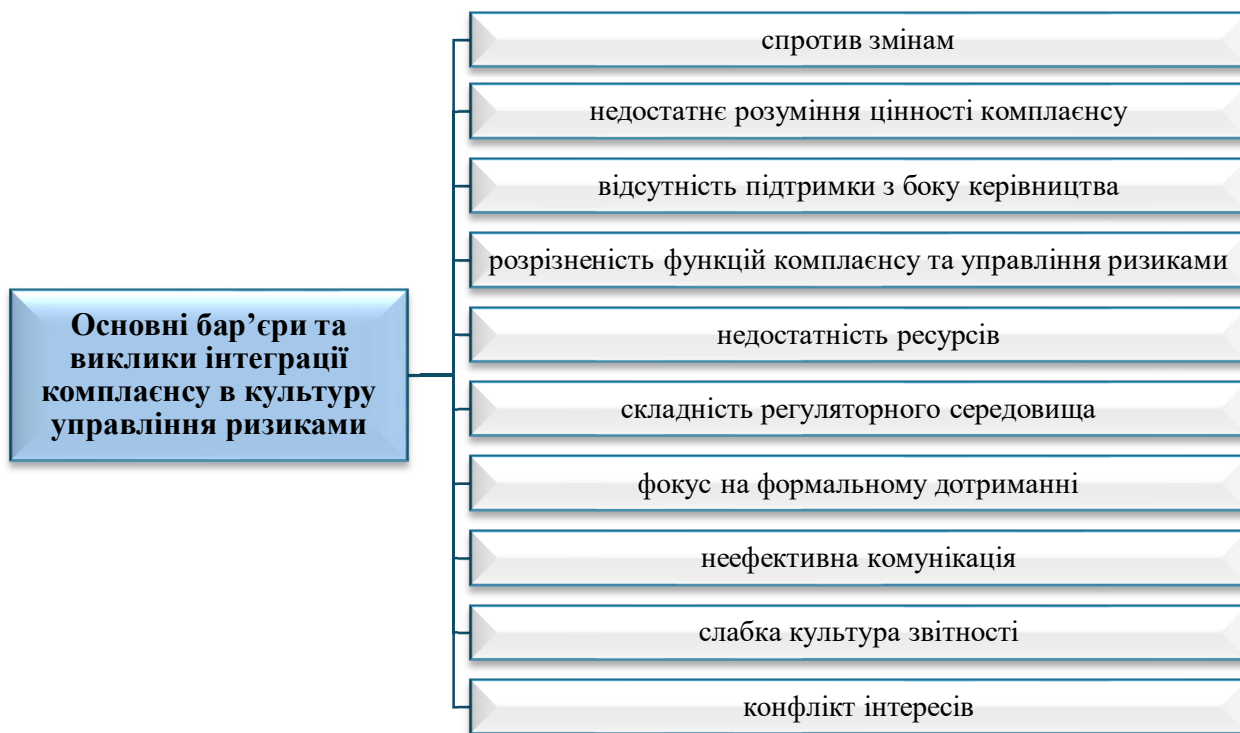


Рис. 4. Основні бар'єри та виклики інтеграції комплаєнсу в культуру управління ризиками

Джерело: побудовано авторами.

- спротив змінам: співробітники можуть чинити опір новим вимогам та процедурам комплаєнсу, особливо якщо вони сприймаються як додаткове адміністративне навантаження або обмеження їхньої операційної діяльності;

- недостатнє розуміння цінності комплаєнсу: якщо співробітники не усвідомлюють прямого зв'язку між комплаєнсом та стабільністю, репутацією та успіхом організації, вони можуть ставитися до нього формально або зневажливо;

- відсутність підтримки з боку керівництва: якщо вище керівництво не демонструє чіткої прихильності принципам комплаєнсу та не інтегрує їх у стратегічні цілі, це може нівелювати зусилля на інших рівнях;

- розрізненість функцій комплаєнсу та управління ризиками: традиційне відокремлене функціонування підрозділів комплаєнсу та управління ризиками може призвести до неузгодженості дій, дублювання зусиль та недостатнього обміну інформацією;



- недостатність ресурсів: неадекватне фінансування, недостатня кількість кваліфікованого персоналу або відсутність необхідних технологічних рішень можуть суттєво ускладнити ефективне впровадження та підтримку комплаєнс-програм;

- складність регуляторного середовища: постійні зміни в законодавстві та нормативних актах, їхня складність та неоднозначність можуть створювати значні труднощі для забезпечення відповідності;

- фокус на формальному дотриманні: існує ризик того, що комплаєнс буде сприйматися лише як формальне виконання вимог, без глибокого розуміння сутності та мети цих вимог;

- неефективна комунікація: нечітка або недостатня комунікація щодо комплаєнс-політик, процедур та очікувань, що може призвести до непорозумінь та помилок;

- слабка культура звітності: відсутність заохочення до повідомлення про потенційні порушення або недостатня захищеність інформаторів, що може перешкоджати виявленню та своєчасному усуненню проблем;

- конфлікт інтересів: комерційні цілі можуть вступати в протиріччя з вимогами комплаєнсу, тому такі ситуації потребують чітких механізмів врегулювання.

Для досягнення ефективного управління фінансові установи повинні гармонізувати свою діяльність з управління ризиками та комплаєнсу. Цього можна досягти за допомогою уніфікованих систем звітності, які інтегрують комплаєнс у загальну стратегію управління ризиками, забезпечуючи всебічне розуміння ризикового ландшафту організації [24]. Таке узгодження не лише спрощує процеси, але й підвищує підзвітність між командами, оскільки комплаєнс стає спільною відповідальністю, а не ізольованою функцією одного відділу.

Критично важливим елементом цієї взаємодії є виховання в організації культури, орієнтованої на комплаєнс. Сприяння внутрішньому середовищу, де комплаєнс є пріоритетом, передбачає проведення постійного навчання,



адаптованого до ролей та обов'язків співробітників, заохочення активної участі в комплаєнс-заходах та встановлення чітких заходів відповідальності [25]. Завдяки цьому установи можуть забезпечити розуміння всіма співробітниками важливості комплаєнсу як складової загальної стратегії управління ризиками.

Висновки. Таким чином, установлено, що комплаєнс виступає фундаментальною основою для формування ефективних стандартів управління ризиками в банківській установі, адже саме через призму комплаєнсу розробляються та впроваджуються ключові політики та процедури, які задають чіткі орієнтири для ідентифікації потенційних загроз, всебічної оцінки їхнього впливу, налагодження дієвих механізмів контролю та здійснення безперервного моніторингу ризикових подій. Комплаєнс забезпечує не лише формальну відповідність внутрішніх операційних процесів банку зовнішнім регуляторним вимогам, що надходять від національного регулятора та міжнародних фінансових інституцій, але й сприяє інтеграції найкращих світових практик у сфері управління ризиками, що підвищує загальну стійкість та надійність банку. Більше того, комплаєнс відіграє ключову роль у створенні уніфікованої системи управління різноманітними типами ризиків, завдяки чому різноманітні ризики розглядаються в єдиному контексті, що дозволяє банку розробити цілісну та скоординовану стратегію їхнього управління, оптимізувати використання ресурсів та підвищити ефективність прийняття управлінських рішень у сфері ризик-менеджменту.

Перспективами подальших досліджень є вивчення ролі технологічних інновацій (FinTech, RegTech) у трансформації комплаєнс-функції та їхнього потенціалу для зміцнення культури управління ризиками. Особливої уваги потребують дослідження процесів автоматизації комплаєнс-процедур, можливостей застосування штучного інтелекту для якісно нового рівня ідентифікації та прогнозування ризиків, а також аналіз впливу цих технологічних впроваджень на моделі поведінки співробітників у частині дотримання комплаєнс-вимог та усвідомлення ризиків.



Це дасть змогу оцінити потенціал технологій для більш глибокого та всебічного аналізу даних з метою виявлення ризиків, які можуть бути непомітними при застосуванні традиційних методів.

Список використаних джерел

1. Краснова І. В., Пилипенко Г. С. Теоретичні засади впровадження комплаєнс у банківську діяльність. *Вчені записки*. 2023. Вип. 32. С. 42-54. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/42079>
2. Краснова І. В. Пилипенко Г. С. Комплаєнс-менеджмент у банківському секторі України: теоретико-практичні аспекти впровадження та вдосконалення. *Ефективна економіка*. 2025. №2. URL: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.2.28>.
3. Азаренкова Г.М., Цовма Б.В., Томарович Т.В. Теоретико-методологічні засади комплаєнс-контролю у системі корпоративного управління банку в сучасних умовах. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2023. №9(310). С.72-80. URL: <http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2023/310/pdf/72-80.pdf>
4. Мулик А. К. Загальні підходи до організації комплаєнсу в банках. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Право*. 2023. Т. 1. Вип. 79. С. 266-271. URL: <http://visnyk-pravo.uzhnu.edu.ua/article/view/288618/282274>
5. Грудзевич У., Пилипенко С., Огінок С. Комплаєнс-політика банків України на сучасному етапі. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 60. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3680/3610>
6. Інтегрована система управління ризиками банку: монографія / Н. П. Шульга, В. І. Міщенко, Л. Л. Анісімова та ін.; за заг. ред. Н.П. Шульги. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2018. 440 с.
7. Вовченко О. С., Єгоричева С. Б. Фінансова стабільність банків в умовах динамічного макроекономічного середовища: монографія. Полтава: ПУЕТ, 2021. 233 с.



8. Петрик Л. О., Кравченко Б. О. Управління ризиками у банківській сфері. *Економіка і регіон*. 2024. №3(94). С. 122-132. URL: <https://journals.nupp.edu.ua/eir/article/view/3497>
9. Швець Н. Р. Удосконалення систем управління банківськими ризиками у світлі поширення глобалізаційних та кризових явищ у світі. *Збірник наукових праць Національного університету державної податкової служби України*. 2012. №1. С. 433-445.
10. Мирошнік Д. С., Богуславська С. І. Аналіз ризиків та стратегій управління ними в банківській сфері в умовах фінансової нестабільності. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 61. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/3751/3672/>
11. Павленко Л., Криклій А., Чумак В. Ризики банків України та організаційна система управління ними в умовах воєнного стану. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. №5. С. 126-132.
12. Nuhić-Mešković M., Admir M. Risk Management Culture, Structure, and Process – Theoretical Insights and Empirical Evidence. *International Business Research*. 2023. Vol. 16. №10. Pp. 10-23. URL: <https://ccsenet.org/journal/index.php/ibr/article/view/0/49304>
13. Вовченко О. С. Формування ризик-культури банку як умова забезпечення його фінансової стабільності. *Фінансовий простір*. 2020. №4(40). С. 143-151. URL: <https://fp.cibs.ubs.edu.ua/index.php/fp/article/view/801/962>.
14. Про схвалення Методичних рекомендацій щодо вдосконалення корпоративного управління в банках України: Постанова Правління Національного банку України від 28.03.2007 р. №98. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0098500-07#Text>
15. Про затвердження Положення про організацію системи внутрішнього контролю в банках України та банківських групах: Постанова Правління Національного банку України від 02.07.2019 р. №88. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0088500-19#Text>



16. Оксфордський словник англійської мови. URL: <https://oxforddictionaries.com>
17. Compliance. Cambridge Dictionary Online. URL: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/compliance>
18. Офіційний сайт Міжнародної асоціації з комплаєнсу. *International Compliance Association*. URL: <https://www.int-comp.org/>
19. Seven Elements of an Effective Compliance Program. URL: <https://institutional-compliance.utdallas.edu/compliance/resources/seven-elements-of-an-effective-compliance-program/>
20. Gutterman A. Elements of Effective Compliance Programs. 2023. URL: <https://ssrn.com/abstract=4477609>
21. Bank failures in the news: Why compliance and risk management are crucial. *Wolters Kluwer*. 2023. URL: <https://www.wolterskluwer.com/en/expert-insights/bank-failures-in-the-news-why-compliance-and-risk-management-are-crucial>
22. Про затвердження Положення про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах: Постанова Правління Національного банку України від 11.06.2018 р. №64. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0064500-18>
23. Grosslight K. Strengthening the Risk Management Culture. 2011. URL: <https://www.bai.org/banking-strategies/strengthening-the-risk-management-culture/>
24. Risk Management in Banking: Types & Best Practices for Mitigation. 2024. URL: <https://www.unit21.ai/blog/risk-management-in-banking>
25. Badawi Sh. Effective Compliance Risk Management for Financial Institutions. 2024. URL: <https://adam.ai/blog/compliance-risk-management>