

**Михайленко О.В.**кандидат економічних наук,  
доцент кафедри обліку і аудиту  
Національного університету харчових технологій**Риштун Х.Ю.**студент  
Національного університету харчових технологій

## ЕФЕКТИВНА СИСТЕМА ПОБУДОВИ КОМПЛАЄНС-КОНТРОЛЮ В БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВАХ

У статті розглянуто понятійно-категоріальний апарат економіко-правових категорій «комплаєнсу» та «комплаєнс-контролю» головним завданням якого є створення системи, здатної адекватно вимірювати комплаєнс-ризик, що зустрічаються в процесі діяльності підприємства на прикладі банківського сектору, досліджено важливість забезпечення комплаєнс-контролю в банках, визначено основні напрями і функції комплаєнс-контролю, а також підходи до забезпечення ефективного управління комплаєнс-ризиками.

**Ключові слова:** комплаєнс, комплаєнс-контроль, комплаєнс-контроль в банківських установах, банківський сектор, ризик-менеджмент.

В статье рассмотрен понятийно-категориальный аппарат экономико-правовых категорий «комплаенса» и «комплаенс-контроля» главной задачей которого является создание системы, способной адекватно измерять комплаенс-риски, встречающиеся в процессе деятельности организации на примере банковского сектора, исследована важность обеспечения комплаенс-контроля в банках, определены основные направления и функции комплаенс-контроля, а также подходы к обеспечению эффективного управления комплаенс-рисками.

**Ключевые слова:** комплаенс, комплаенс-контроль, комплаенс-контроль в банковских учреждениях, банковский сектор, риск-менеджмент.

**Постановка проблеми.** В умовах триваючих глобалізаційних процесів розвиток бізнесу доволі часто зумовлений наявністю можливості розвитку шляхом розширення кола потенційних клієнтів та отримання іноземних інвестицій. Так, до прикладу, такі провідні фінансові групи Європи (RaiffeisenInternational, OTP BankNyrt, BNP ParibasGroup, UniCreditGroup) надають підтримку лише «чистому» бізнесу, який повністю дотримується чинному законодавству, має досконалу систему ризик-менеджменту як частину внутрішньої системи безпеки банку [9, с. 433]. При цьому, запровадження нових тенденцій у банківський сектор зумовлює виникнення нових ризиків та необхідність постійного вдосконалення існуючих систем ризик-менеджменту. Провідні світові фінансові установи вдосконалюють уже існуючі моделі побудови систем ризик-менеджмент та створюють нові підходи та методи управління банківськими ризиками. Одним із таких новостворених видів ризиків є «ризик комплаєнс», який і досліджено автором.

**Метою статті** є дослідження понятійно-категоріального апарату економіко-правових категорій «комплаєнсу» та «комплаєнс-контролю» на прикладі банківського сектору, аналіз

принципів побудови ефективної системи комплаєнс-контролю та різних підходів до забезпечення ефективного управління комплаєнс-ризиками.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У загальноживаному значенні термін “compliance” (комплаєнс) походить від англійського дієслова “to comply” та означає згоду, відповідність.

Згідно з Методичними рекомендаціями щодо вдосконалення корпоративного управління в банках України, які містяться в листі Національного Банку України від 30 березня 2007 року № 40-411/1110-3363, комплаєнс – це діяльність пов'язана з дотриманням вимог законодавства та внутрішніх процедур. У зазначеному документі комплаєнс передбачає необхідність знати, розуміти, дотримуватися всіх вимог законодавства України, нормативів, положень і правил, внутрішніх політик, стандартів і кодексів з питань діяльності банку [3, с. 86].

Управління комплаєнс-ризиком – ключова діяльність будь-якого комплаєнс-підрозділу фінансової установи. Для побудови ефективного комплаєнсу особливу увагу слід приділити підготовці, узгодженню та впровадженню нормативних документів, що регламентують

питання ідентифікації, оцінки, управління і своєчасного інформування при виявленні комплаєнс-ризиків.

Станом на сьогодні в Україні існують чотири ключові чинники, що визначають структуру комплаєнс-регулювання:

1) політика, стратегія і очікування українських регуляторів;

2) політика і стратегія, самостійно використовувані кредитною організацією для управління комплаєнс-функцією;

3) національні економічні проекти, проекти з соціального розвитку суспільства і внутрішній політичний вплив;

4) міжнародний політичний вплив, міжнародні конвенції, угоди та ініціативи.

Беручи до уваги, що в даний час концепції комплаєнс-ризиків в міжнародному і українському законодавчому регулюванні істотно розрізняються, розглянемо ключові моменти тлумачення і розуміння цього терміна.

Базельський комітет з банківського нагляду визначає комплаєнс-ризик як «ризик застосування юридичних санкцій або санкцій регулюючих органів, суттєвого фінансового збитку або втрати репутації банком в результаті недотримання ним законів, інструкцій, правил, стандартів саморегулюючих організацій або кодексів поведінки, що стосуються банківської діяльності» [7, с. 113].

Згідно з рекомендаціями Базельського комітету «комплаєнс-функція повинна в упереджувальному порядку виявляти, документувати й аналізувати комплаєнс-ризиків, пов'язані з діяльністю банку, включаючи розробку нових продуктів і бізнес-процедур, встановлення нових клієнтських відносин або істотні зміни в характері цих відносин» [10].

Одним з перших комплаєнс-документів міжнародного рівня є Вольфсбергські принципи, в яких викладені пріоритетні напрямки політики банків і основні елементи механізмів запобігання використанню банківської системи для легалізації доходів, отриманих злочинним шляхом.

В основі політики будь-якого банку відповідно до Вольфсбергських принципів має лежати правило, згідно з яким банк може встановлювати відносини тільки з тими клієнтами, які в розумних межах можуть підтвердити законність джерела своїх доходів або фінансування. Разом з тим Вольфсбергські принципи припускають, що конкретні механізми протидії відмиванню доходів, одержаних злочинним шляхом, повинні визначатися на розсуд банку.

Варто зазначити, що побудова ефективної системи управління комплаєнс-ризиками організації має базуватися на міжнародних

стандартах, рекомендаціях Базельського комітету з банківського нагляду, вимогах українського регулятора і кращих світових практиках [4, с. 153].

Так, в економічній теорії існує декілька підходів до побудови системи управління комплаєнс-ризиками. Перший підхід – сегментарний, при якому виділяються кілька найбільш високоризикованих сфер і напрямків діяльності організації і проводиться їх глибокий аналіз з присвоєнням рівня комплаєнс-ризиків і отриманням бальної оцінки. Даний підхід дозволяє досить детально опрацювати окремі аспекти діяльності організації, оцінити рівень ризику і скласти програму з мінімізації виявлених комплаєнс-ризиків.

Другий підхід полягає в проведенні суцільного аналізу комплаєнс-ризиків по кожному виду продукту / послуги кредитної організації і в розрізі кожного підрозділу кредитної організації. Слід зауважити, що ні перший, ні другий підходи не є ідеальними, так як обидва мають недоліки і певні обмеження. На наш погляд, доцільно впровадження комбінованого підходу, при якому оцінюються найбільш високоризикові області та продукти / послуги / проекти кредитної організації і поступово відповідно до затвердженої комплаєнс-стратегії здійснюються розширення і поглиблення аналізу і масштабу проведення комплаєнс-експертизи.

Для побудови ефективної роботи з управління комплаєнс-ризиком необхідно проводити оцінку факторів, що впливають на його рівень. Існують кілька основних факторів і питань для оцінки комплаєнс-ризиків:

1) обсяг і істотність порушення або невідповідності. Істотність визначається за допомогою проведення сумарного аналізу природи порушення, частоти порушень і суми проведеної операції / штрафу. Даний аналіз буде більш повноцінний і об'єктивний, якщо проводити його з використанням як поточних, так і історичних даних / подій;

2) наявність затверджених політик і процедур внутрішнього контролю, чи були дані процедури затверджені радою директорів (наглядовою радою) або відповідним профільним комітетом;

3) способи і ефективність доведення до відома керівництва та персоналу організації затверджених політик і процедур з управління комплаєнс-ризиком;

4) надання підрозділами своєчасної та повної інформації про події, що несуть комплаєнс-ризик, тобто наявність ефективного інформаційного обміну.

Процес управління комплаєнс-ризиком являє собою циклічну систему, що характери-

зується замкнутим круговим рухом і складається з декількох ключових стадій.

До основних стадій управління комплаєнс-ризиком можна віднести:

- 1) ідентифікацію;
- 2) оцінку;
- 3) контроль;
- 4) подальший моніторинг комплаєнс-ризиків [8, с. 200].

На етапі ідентифікації комплаєнс-ризиків слід визначити найбільш важливі і доступні джерела отримання інформації. Ідентифікація повинна відбуватися як мінімум на двох рівнях: портфельному та транзакційному.

До числа найбільш пріоритетних напрямків для ідентифікації комплаєнс-ризиків можна віднести наступні: банківські процеси; результати експертних оцінок співробітниками комплаєнсу; результати аудиторських перевірок; акти перевірки наглядовими органами, рішення судів, претензії клієнтів, правові основи і розсилки, публікації в пресі, в Інтернеті і т.д. Для проведення ідентифікації необхідно здійснювати регулярний збір, аналіз і документування всієї отриманої інформації з наданням висновків про фактори виникнення ризику, варіантами його впливу і потенційних наслідків для організації. Ідентифікація, проведена належним чином, повинна бути сфокусована на виявленні і розумінні існуючих і прогнозуванні потенційних комплаєнс-ризиків [2, с. 21].

Як уже зазначалося, реалізація комплаєнс-функції вимагає комплексного підходу. Однак позасистемні спроби вбудовування комплаєнс-контролю можуть зашкодити бізнесу в цілому, і в тому числі в досягненні ефективності і результативності. Іншими словами, відсутність системного підходу в частині комплаєнсу може нанести великі фінансові втрати бізнесу, ніж планові витрати на саму систему комплаєнсу. Як приклад можна назвати затримку запуску нового продукту або припинення його продажів через неготовність програмного забезпечення підтримувати

нові необхідні вимоги щодо даного продукту в момент вступу в силу відповідного нормативного документа. Вимушений простій може обернутися втратою часу, пов'язану з втратою актуальності з огляду на насичення ринку аналогічними продуктами, пропонуваними конкурентами [1].

Комплаєнс-система вимагає тимчасових, трудових та інших витрат. Однак позасистемні підходи в частині комплаєнсу можуть нанести великі фінансові втрати бізнесу [5, с. 10].

При цьому найбільш ефективним з управлінської точки зору буде такий підхід до комплаєнс-менеджменту, в умовах якого ціна контролю не буде перевищувати втрати від його відсутності.

Наріжним каменем при розрахунку комплаєнс-ціни є кордон ризик-апетитів. Від того, які максимальні втрати готова понести організація при реалізації даного продукту, залежить обґрунтованість витрат на контроль. Тут існує зворотний зв'язок: чим вище ризик-апетити, тим менше потрібно витрат на контроль, і навпаки [6]. Ціна некомплаєнсу прямо впливає на ціну контролю: чим серйозніше наслідки некомплаєнсу, тим більше обґрунтовані витрати на контроль. Таблиця 1 допоможе нам зорієнтуватися в цінових межах комплаєнс-контролю.

Далі розглянемо таблицю 3.

Відзначимо, що результати, представлені в табл. 3, не претендують на абсолютну математичну точність. Наша мета – показати ланцюжок логічних міркувань за допомогою гіпотетичного прикладу. Зрозуміло, що в кожній окремо взятій організації будуть свої конкретні цифри і результати.

У графі «Реакція на ризик (первинна)» відображений комплекс контрольних заходів в розрізі вартості оплати праці персоналу банку, витрат на його навчання, а також витрат на програмне забезпечення, обладнання і т.д. У розрізі мети № 1 представлені витрати на реалізацію продукту виходячи з його бізнес-технології

Таблиця 1

#### Цінові границі комплаєнс-контролю

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

Таблиця 2

#### Ціна комплаєнсу та параметри продукту

№	Параметри	Ціль №1	Ціль №2	Ціль №3/4
1.	Властиві ризики	50	30	20
2.	Ціна некомплаєнсу	5	10	15
3.	Ризик-апетити	20	15	15

Таблиця 3

№	Сукупна ціна властивого ризику	Ризик-апетити	Відхилення	Реакція н ризик (первинна)				Сукупна величина ризику	Відхилення
				Люди	Документи	Тех. засоби	Відхилення		
1	50	20	30	5	6	7	8	9	
Мета № 1. Досягнення ефективності та результативності фінансово-господарської діяльності				Вартість роботи і навчання персоналу, задіяного в реалізації продукту, = 30	Вартість роботи персоналу, задіяного в створенні документів, і витратних матеріалів = 5	Вартість обладнання та програмного забезпечення, задіяного в реалізації продукту, = 10	Мінімізація ризику до 10 (експертна оцінка). Витрати на контроль = 45 (30 + 5 + 10) (Не перевищують величину властивих ризиків) <50	10 <20 Ризик апетити НЕ перевищені	
Мета № 2. Досягнення достовірності звітності	30	15	15	Вартість роботи і навчання персоналу, задіяного в складанні звітності та технічних систем, = 5	Вартість роботи персоналу, задіяного в створенні форм звітності, і витратних матеріалів на звітність = 2	Вартість обладнання та програмного забезпечення, задіяного в реалізації продукту, = 3	Мінімізація ризику до 10 (експертна оцінка). Витрати на контроль = 10 (5 + 2 + 3) (Не перевищують величину властивих ризиків) <30	10 <15 Ризик апетити НЕ перевищені	
Мета № 3/4. Дотримання всіх зовнішніх, внутрішніх правил гри. Вияток залучення організації та участі її службовців в здійсненні протиправної діяльності	20	15	5	вартість роботи і навчання персоналу, задіяного в реалізації комп'ютерних функцій при реалізації продукту, = 10	вартість роботи персоналу, необхідного для внесення необхідних процедур в локальні документи (Створені при реалізації мети N 1), = 2	вартість обладнання та програмного забезпечення, задіяного в реалізації продукту, = 3	мінімізація ризику до 10 (експертна оцінка). Витрати на контроль = 15 (10 + 2 + 3) (Не перевищують величину властивих ризиків) <20	10 <15 Ризик апетити НЕ перевищені	

Таблиця 4

## Кінцевий розрахунок ціни комплаєнсу

Ціль №	Сукупна величина ризику (Властивого)	Ціна контролю	Ризик апетити	Сукупна величина ризику (Залишкового)	Відхилення (колонки № 8-3)	Висновки
(1)	(2)	(11)	(3)	(8)	(9)	(12)
Ціль № 1	50	$45 = 30 + 5 + 10 < 50$	20	10	$10 < 20$	Витрати на контроль не перевищують величину властивих ризиків ( $45 < 50$ ). Мінімізація ризику внаслідок впровадження механізмів контролю відповідає меж встановленого ризик-апетиту ( $10 < 20$ )
Ціль № 2	30	$10 = 5 + 2 + 3 < 30$	15	10	$10 < 15$	Витрати на контроль не перевищують величину властивих ризиків ( $10 < 30$ ). Мінімізація ризику внаслідок впровадження механізмів контролю відповідає меж встановленого ризик-апетиту ( $10 < 15$ )
Ціль № 3/4	20	$15 = 10 + 2 + 3 < 20$	15	10	$10 < 15$	Витрати на контроль не перевищують величину властивих ризиків ( $15 < 20$ ). Мінімізація ризику внаслідок впровадження механізмів контролю відповідає межам встановленого ризик-апетиту ( $10 < 15$ )
Разом по всім цілям	100	$70 = 45 + 10 + 15$	В межах від 15 до 20	До 10	В межах від 5 до 10 (наявний запас міцності при заданих ризик-апетити)	Сукупні витрати на контроль не перевищують величину властивих ризиків ( $70 < 100$ ). Ціна комплаєнсу в розмірі 25 становить близько третини (36%) від загальної ціни контролю. Ціна комплаєнсу в розмірі (див. початкові умови) вище ціни комплаєнсу в розмірі 25 % величина залишкового ризику залишається в межах встановлених ризик-апетитів. При цьому в межах від 5 до 10 є запас міцності

(без урахування вимог відповідно до цілей № 2-4). Мається на увазі, що це ті витрати, які в будь-якому випадку поніс би бізнес при реалізації даного продукту, при цьому не витративши нічого на забезпечення комплаєнсу, достовірності звітності і т.д. Технологія створення продукту (навіть якщо в неї не включено комплаєнс-блок) зазвичай передбачає, що визначені бізнес-процеси в розрізі окремих виконавців, розроблені необхідні документи, закуплені необхідні технічні засоби. Ці витрати лягли в розрахунок мети № 1.

При розгляді контрольних заходів в частині цілей № 2-4 передбачалося, що дані заходи вбудовуються в бізнес-процеси в розрізі реалізації мети № 1, тому витрати на них істотно менше. Наприклад, для реалізації контролю в частині документів досить передбачити, що в уже створені для мети № 1 документи буде додано інформацію в частині реалізації цілей № 2-4. Аналогічно в розрізі персоналу передбачається, що частина виконавців в розрізі реалізації мети № 1 будуть задіяні для реалізації цілей № 2-4, і т. д.

Підводячи підсумки аналізу даних табл. 3, спростивши і трохи змінивши її, ми отримаємо наступні результати (табл. 4).

Підіб'ємо підсумки аналізу даних, представлених в нашому прикладі:

- сукупні витрати на контроль не перевищують величину властивих ризиків ( $70 < 100$ ). Витрати на контроль в розрізі всіх поставлених цілей економічно виправдані;

- ціна комплаєнсу в розмірі 25 становить близько третини (36%) від загальної ціни контролю. Майже дві третини загальної ціни контролю доводиться на механізми контролю, необхідні для реалізації мети і завдань бізнесу;

- ціна некомплаєнсу в розмірі 30 вище ціни комплаєнсу в розмірі 25. Витрати на комплаєнс економічно виправдані;

- завдяки всьому комплексу контрольних заходів величина залишкового ризику залишається в межах встановлених ризик-апетитів. При цьому в межах від 5 до 10 є запас міцності.

Таким чином, наші результати можуть допомогти обґрунтувати, що в даному конкретному випадку комплаєнс дешевше, ніж некомплаєнс. Більш того, завдяки впровадженню комплаєнс-заходів вдається утримувати хороший відрив

між залишковим ризиком і величиною ризик-апетитів. Отже, досягається мета організації в частині управління заданим рівнем ризику при реалізації окремо взятого продукту для отримання запланованих вигод.

Наближаючись до розгляду синергетичного ефекту від оптимально реалізованої комплаєнс-функції, важливо ще раз підкреслити, що комплаєнс-функція повинна органічно влитися в існуюче русло бізнес-процесів. Більш того, розуміння правильності комплаєнс-підходів в повсякденній діяльності, сформованих у вигляді комплаєнс-культури організації, якогось клімату несприяння порушень встановлених правил, традицій, звичаїв і т.д., створює фундамент комплаєнс-контролю в частині захисту від потенційно можливих порушень, в тому числі навмисно скоєних, таких як шахрайство.

Іншими словами, комплаєнс повинен органічно увійти в систему цінностей організації як невід'ємна частина корпоративної культури в рамках корпоративного управління.

**Висновки з проведеного дослідження.** Підсумовуючи зазначене вище варто звернути увагу на те, що незалежно від того, чи іншого підходу, з яким банківська установа організує власну систему комплаєнс, вона беззаперечно має забезпечувати контроль за вимогами законодавства і регуляторів. При цьому, основне її завдання полягає у попередженні негативних наслідків для банку в умовах постійно змінюваних вимог законодавства (національного, міжнародного та іноземного), регулюючих органів та існуючої бізнес-практики.

Ефективна робота комплаєнс-контролю як складової внутрішнього контролю має напрочуд масштабне значення та надає змогу вирішувати різноманітні економіко-правові проблеми, зокрема: безпечно та з дотриманням чинного законодавства використовувати продукти інтелектуальної власності, всебічно використовувати інтелектуальний потенціал працівників служби комплаєнс-контролю; впроваджувати прозорість і законність взаємовідносин із клієнтами банку; клієнтам і працівникам банку вільно беззастережно інформувати керівництво про порушення та/або загрози порушення законодавства та неетичну поведінку співробітників.

#### Список використаних джерел:

1. Бортников Г. Комплаєнс-риск (риск несоблюдения): международные стандарты и их применимость для банков в странах СНГ. URL: [http://www.iiru.ru/inner\\_auditor/publication/foreign\\_mass\\_media\\_articles/bortnikov](http://www.iiru.ru/inner_auditor/publication/foreign_mass_media_articles/bortnikov)

2. Гаврікова А. В. Застосування системи комплаєнс-контролю в процесі здійснення інноваційної кредитної політики банку. Економіка і організація управління: [збірник наукових праць]. 2012. № 1 (11). С. 21-30.

3. Деева Н. Е. Внутрішній контроль у системі ризик-менеджменту комерційного банку. Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Черкаси: ЧДТУ, 2009. Вип. 23, ч. 2. С. 86-91.
4. Ключко Л. А. Фінансовий моніторинг та комплаєнс-контроль в банках. Финансы, учет, банки. 2014. Вип. 1. С. 153-160. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fub\\_2014\\_1\\_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fub_2014_1_22)
5. Правдива Л. Удосконалення корпоративного управління в банках та управління комплаєнс-ризиком. Вісник Національного банку України. 2011. № 7. С. 10-13.
6. Пальцун І. М. Compliance-політика як складова корпоративної культури підприємства URL: <http://library.donnuet.dn.ua/files/doc/trade/2013/35/Palcun.pdf>.
7. Хуторна М. Е. Організація ефективної системи комплаєнс-контролю у банку. Фінансовий простір. № 2. 2015. С. 113-119.
8. Цюцяк А. Л., Цюцяк І. Л. Впровадження системи комплаєнс-контролю у вітчизняну систему незалежного фінансового контролю та аудиту. Економіка : науково-інформаційний вісник. 2011. № 3. С. 200-206.
9. Швець Н. Р. Удосконалення систем управління банківськими ризиками у світлі посилення глобалізаційних та кризових явищ у світі. Збірник наукових праць Національного університету державної податкової служби України. № 1 2012. С. 433-445
10. Офіційний сайт Базельського комітету (bank for international settlement). URL: <http://www.bis.org/bcbs/index.htm>.

Ryshtun K.Yu.

## THE EFFECTIVE SYSTEM OF ESTABLISHING COMPLIANCE CONTROL IN BANKING INSTITUTIONS

The article examines the notion of such economic and legal categories as compliance and compliance control based on banking sector example. The author analyzes the importance of ensuring compliance control in banks, defines main areas and functions of compliance control and identifies main ways of ensuring effective risk-management compliance.

The author describes existing in the economic theory approaches to building effective system of compliance risks management. Afterwards, the author focuses on the importance of effective compliance management for the company's financial stability and transparency, explains its influence upon employees' behavior and intellectual property protections. The author assesses the criteria of evaluating compliance control effectiveness and scrutinizes thereof based on the example of compliance control in banking institutions.

As a result, the author concludes that the regardless of the approach chosen by the banking institution to organize its own compliance system, it must undoubtedly provide full control over the legal and regulatory requirements compliance. At the same time, the main task of banking institutions is to avoid negative consequences in the conditions of constantly changing legal requirements (national and international as well) and existing business practices.

**Key words:** compliance, compliance control, compliance control in banking institutions, banking sector, risk management.