

УДК 336.719

## ОСНОВНІ ПРИНЦИПИ ОРГАНІЗАЦІЇ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ КОМПЛАЄНС-КОНТРОЛЮ ТА ПРОБЛЕМИ ЇХ ВПРОВАДЖЕННЯ У БАНКАХ УКРАЇНИ

**ОМЕЛЬЧУК Ярослав Анатолійович,**

аспірант кафедри фінансів, банківської справи та страхування

Інституту банківських технологій та бізнесу ДВНЗ «Університет банківської справи»

e-mail: iaroslav.omelchuk@gmail.com

**КОЧУМА Інна Юріївна,**

кандидат економічних наук, доцент

Черкаський навчально-науковий інститут ДВНЗ «Університет банківської справи»

e-mail: innkoc@gmail.com

**Анотація.** Досліджені основні проблеми формування та практичного застосування системи комплаєнс у вітчизняних банках. Визначені роль та місце підрозділу комплаєнс у банківській установі відповідно до моделі «трьох ліній захисту» та сформульовано основні вимоги, що мають враховуватись при організації його діяльності.

Проаналізовано сутність і причини комплаєнс-ризиків та розроблено критерії ефективності системи комплаєнс у банку.

**Ключові слова:** комплаєнс, банк, банківський нагляд, банківська система, комплаєнс-ризик, комплаєнс-діяльність, комплаєнс-контроль.

**Постановка проблеми.** Ураховуючи кризову ситуацію, в якій в останні роки перебуває банківська система України, визначення основних принципів організації ефективної системи комплаєнс-контролю в банках набуває непересічного значення. Особливо необхідність дотримання банками встановлених вимог та стандартів актуалізується у зв'язку з масовим банкрутством багатьох вітчизняних банківських установ, у зв'язку із чим кількість банків за останні чотири роки зменшилась на 54% [3], що суттєво зменшило рівень довіри українців до банківської системи. Так, за даними фонду «Демократичні ініціативи», на кінець 2017 року рівень недовіри населення до банків становив 73%, тоді як 2013 року цей показник сягав лише 33% [6]. Результатом став масових відплив депозитів з банківської системи, падіння прибутків банківських установ та звуження їхніх можливостей щодо виконання своїх функцій, особливо в царині кредитування реального сектору економіки. Такий стан речей вимагає кардинально нових рішень, насамперед управлінського та організаційного характеру,

**Аннотация.** Исследованы основные проблемы формирования и практического применения системы комплаєнс в банках Украины. Определены роль и место подразделения комплаєнс в банковском учреждении в соответствии с моделью «трех линий защиты» и сформулированы основные требования, которые должны учитываться при организации его деятельности. Проанализированы сущность и причины комплаєнс-рисков и разработаны критерии эффективности системы комплаєнс в банке.

**Ключевые слова:** комплаєнс, банк, банковский надзор, банковская система, комплаєнс-риски, комплаєнс-деятельность, комплаєнс-контроль.

для підвищення стійкості банків, що є основною умовою збільшення довіри населення до цих інституцій та їхньої стабільної роботи.

Основною умовою конкурентоспроможності банківської установи як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках є дотримання обов'язкових норм і правил здійснення банківської діяльності, у тому числі встановлених Національним банком України (далі – НБУ). Згідно з українським законодавством діяльність банку має відповідати принципам, визначеним Базельським комітетом з питань банківського нагляду. Водночас їх імплементація передбачає врахування специфіки кожної конкретної фінансової установи та необхідність певного процесу адаптації, особливо в частині впровадження нових форм управлінської діяльності, до яких належить комплаєнс.

Брак у нашій країні законодавчого забезпечення та регламентації принципів і процедур з комплаєнс, а також належного контролю цієї діяльності з боку регулятора створює значні загрози для забезпечення стійкості вітчизняної

банківської системи. Упровадженню комплаєнс в Україні перешкоджають відсутність стратегічного бачення керівництвом банків ролі комплаєнс і недооцінка комплаєнс-ризиків. У багатьох вітчизняних банках відсутнє усвідомлення значення комплаєнс-діяльності для забезпечення конкурентоспроможності банку, має місце формальний підхід до її здійснення, а комплаєнс не став елементом корпоративної культури.

У сучасних умовах особливого значення набуває проблема оцінки ефективності діяльності системи комплаєнс у банку, вдосконалення методики виявлення причин виникнення комплаєнс-ризиків та участі усіх працівників банку в цій діяльності, що потребує відповідної їх підготовки та мотивації.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання організації комплаєнс у банку набуває дедалі більшої актуальності, що відображається у працях багатьох дослідників. Зокрема цьому питанню присвячені роботи таких українських науковців, як: О. М. Бережний, О. І. Барановський, Т. А. Васильєва, В. В. Вітлінський, С. О. Дмитров, Л. О. Примостка, М. Е. Хуторна, Н. Р. Швець та ін. Однак питання визначення єдиних принципів організації ефективної системи комплаєнс і проблем їх упровадження у банках України ще недостатньо досліджене у вітчизняній науковій літературі.

**Метою дослідження** є визначення основних принципів організації системи комплаєнс-контролю в банках України, аналіз проблем усфері імплементації цих принципів у вітчизняне банківництво та визначення характерних ознак ефективної системи комплаєнс-контролю в банківській установі.

**Виклад основного матеріалу.** Сутність категорії «комплаєнс» у банківській діяльності дослідники розглядають у двох основних форматах: як елемент процесу корпоративного управління в банку або ж як інструмент внутрішнього контролю [2; 12]. Функція комплаєнс передбачає дотримання банком будь-яких установлених вимог, а під комплаєнс-ризиком розуміється ризик юридичних санкцій, фінансових збитків або втрата репутації внаслідок невиконання таких вимог.

Слід зазначити, що функція комплаєнс завжди існувала в будь-якій фінансовій установі, проте не завжди була формалізованою. Кожен банк, урахувавши особливості свого становища на ринку (позиція за розміром активів, розгалуженість мережі відділень, розмір клієнтської бази, схильність до ризиків, ділова практика

тощо), забезпечує комплаєнс у широкому розумінні, що передбачає дотримання у своїй діяльності встановлених вимог. Насамперед, основним чинником активного впровадження такого напряму діяльності в банку, як комплаєнс, стало прагнення власників і менеджменту банків уникнути значних фінансових і репутаційних втрат у зв'язку з виявленням порушень.

При побудові ефективної системи комплаєнс потрібно зважати як на організаційну форму, в якій забезпечується діяльність підрозділу комплаєнс, так і на ресурси, необхідні для комплаєнс-контролю (людські ресурси, матеріальні ресурси, можливості для навчання працівників та автоматизації процесів).

Принципи комплаєнс стосуються інституційної організації комплаєнсу, тобто встановлення відповідальних органів та наділення їх повноваженнями у сфері комплаєнс-політики [11, с. 87–88].

Основні стандарти функції комплаєнс у банках уперше були визначені Базельським комітетом з питань банківського нагляду в документі «Комплаєнс та комплаєнс-функція в банках», що був затверджений 2005 року.

Зокрема, до основних принципів організації комплаєнс були віднесені такі:

Принцип 1. Наглядова рада несе відповідальність за здійснення загального контролю за управлінням комплаєнс-ризиками.

Принцип 2. Виконавчі органи несуть відповідальність за ефективність управління комплаєнс-ризиком.

Принцип 3. Виконавчі органи несуть відповідальність за прийняття і доведення до відома працівників політики комплаєнс, забезпечення її дотримання і звітність перед Наглядовою радою з питань комплаєнс.

Принцип 4. Виконавчі органи несуть відповідальність за створення постійної та ефективної функції комплаєнс у банку.

Принцип 5. Функція комплаєнс повинна бути незалежною.

Принцип 6. Функція комплаєнс повинна мати достатні ресурси для своєї ефективності.

Принцип 7. Функція комплаєнс сприяє ефективному управлінню комплаєнс-ризиками.

Принцип 8. Предмет і масштаб діяльності функції комплаєнс повинна регулярно перевірятися службою внутрішнього аудиту.

Принцип 9. Банки повинні дотримуватися законів і підзаконних актів в усіх юрисдикціях, у яких вони здійснюють свою господарську діяльність.

Принцип 10. Управління комплаєнс-ризиками має вважатися одним з основних напрямів управління ризиками в банку [10].

Базельський комітет з питань банківського нагляду означив 2015 року комплаєнс дев'ятим принципом серед принципів корпоративного управління у банках [8].

Окремі вимоги Базельського комітету з питань банківського нагляду до функції комплаєнс в Україні вперше були означені 2007 року в Методичних рекомендаціях Національного банку України щодо вдосконалення корпоративного управління в банках України [9]. Зокрема, цим документом незалежні служби дотримання законодавства і внутрішніх процедур (комплаєнс) були визначені як одна із форм контролю, що мають бути включені до організаційної структури банків.

Спостережна рада, правління та відповідні підрозділи банку були визначені головними органами, які відповідають і забезпечують належне дотримання банком законодавства та внутрішніх процедур.

Незважаючи на непересічне значення цього документа для формування системи комплаєнс в Україні слід зазначити, що він не надав вітчизняним банкам достатніх інструментів для її ефективного впровадження через низький рівень регламентації норм та вимог, а також відсутність відповідного базового методологічного підґрунтя [1].

Слід зазначити, що значним поштовхом для розвитку системи внутрішнього контролю (у тому числі комплаєнс) у банках України стало затвердження Національним банком України у грудні 2014 року Положення про організацію внутрішнього контролю в банках України. У Положенні було визначено, що комплаєнс є однією з цілей ефективної системи внутрішнього контролю в банку, а підрозділ, що забезпечує комплаєнс, – суб'єктом системи внутрішнього контролю, та визначались окремі вимоги до внутрішніх документів з питань комплаєнс [7].

Для розуміння причин виділення системи комплаєнс як окремого підрозділу системи банківського контролю необхідно визначити особливості виникнення комплаєнс-ризиків, які можуть суттєво відрізнятися для кожного банку, залежно від його структури, рівня корпоративної культури, рівня відповідальності менеджменту та акціонерів тощо. Основними чинниками комплаєнс-ризиків є:

- недоліки в організації системи внутрішнього контролю банку;

- можлива участь окремих працівників банку в сумнівних операціях;
- неякісне програмне забезпечення;
- недостатній рівень підготовки і дисциплінованості працівників банку;
- невиконання працівниками банку встановлених вимог;
- відсутність механізму управління конфліктами інтересів у банку;
- нерозуміння менеджментом банку цілей та значення комплаєнс;
- неефективність внутрішньобанківської системи фінансового моніторингу;
- залежність підрозділу комплаєнс і брак достатніх ресурсів для його ефективної діяльності.

Одним із ключових принципів організації функції комплаєнс у банку є незалежність, що передбачає мінімізацію перешкод для неупередженого виконання підрозділом комплаєнс своїх функцій. Незалежність комплаєнс передбачає:

- наявність у банку окремого незалежного підрозділу комплаєнс, що звітує і підпорядковується безпосередньо Наглядовій раді банку;
- надання керівнику підрозділу комплаєнс прямої та необмеженої можливості обговорення питань щодо ризиків безпосередньо з наглядовою радою банку;
- визнання незалежності підрозділу комплаєнс правлінням банку;
- погодження з Національним банком України призначення і звільнення керівника банку з питань комплаєнс;
- достатньо високий статус керівника підрозділу комплаєнс;
- наявність необхідного доступу підрозділу комплаєнс до інформації та документів;
- організаційне та функціональне відокремлення підрозділу комплаєнс від підрозділів першої та третьої ліній захисту.

Для ефективності комплаєнс-діяльності особливого значення набуває її забезпеченість необхідними ресурсами. Базельський комітет відзначає, що ресурси, які виділяються на комплаєнс, повинні бути достатніми і відповідати завданням забезпечення ефективного управління комплаєнс-ризиком у банку. Персонал, задіяний у функціях комплаєнс-контролю, повинен володіти необхідною кваліфікацією, досвідом, професійними і особистими якостями, що дозволяють виконувати свої обов'язки, добре знати законодавство, правила і стандарти, що стосуються управління комплаєнс-ризиками і їхнього

впливу на діяльність банку. Професійні вміння і навички працівників підрозділу комплаєнс, особливо щодо відстеження останніх змін у законодавстві, правилах і стандартах, що стосуються управління комплаєнс-ризиками, повинні підтримуватися шляхом організації регулярної систематичної освіти і навчання [10].

Базельським комітетом також визначено, що наглядові органи банку повинні відслідковувати ефективність політики і процедур управління комплаєнс-ризиками, а керівництво банку має здійснювати необхідні дії для забезпечення якісного управління комплаєнс-ризиками.

Контроль за якістю та ефективністю здійснення комплаєнс з боку регулятора стимулює підвищення уваги керівництва банку до такої діяльності. Такий контроль має здійснюватись у рамках комплексних інспекційних перевірок банків, у тому числі шляхом включення комплаєнс до окремого напрямку перевірки. При цьому доцільно, щоб такий контроль здійснювався з урахуванням ризик-орієнтованого підходу, з оцінкою загальної ефективності та адекватності комплаєнс, а також відповідності такої системи встановленим принципам організації комплаєнс. Для здійснення контролю Національному банку України доцільно використовувати такі інструменти:

- аналіз внутрішньобанківської звітності з питань комплаєнс;
- аналіз повноти внутрішньої регламентації з питань комплаєнс та якості впровадження вимог внутрішніх документів;
- проведення співбесіди з працівниками банку (у тому числі керівниками);
- аналіз результатів самооцінки з питань комплаєнс;
- перевірка якості організації бізнес-процесів та ролі комплаєнс у них;
- аналіз обсягу та якості взаємодії підрозділу комплаєнс з органами управління банку.

У свою чергу, для якісного управління комплаєнс-ризиками банк має використовувати усі доступні джерела отримання інформації:

- дані аналізу звернень працівників у рамках процедури інформування про порушення в діяльності банку (Whistleblowing procedure);
- дані з бази внутрішніх подій операційного ризику;
- зведені дані щодо скарг клієнтів;
- інформація, отриману в результаті звернень до підрозділу комплаєнс;

- дані звітів підрозділу внутрішнього аудиту та перевірок зовнішніх аудиторів;
- дані, отримані від НБУ.

Особливого значення набуває активна участь кожного підрозділу та кожного працівника банківської установи у виявленні порушень й наявність ефективного внутрішнього механізму та засобів передачі інформації про них. Так, згідно зі звітом Асоціації сертифікованих спеціалістів з розслідування розкрадань за 2016 рік 47,3% випадків порушень було виявлено в тих компаніях, де була гаряча лінія зв'язку. У разі її відсутності – лише 28,2% випадків) [4].

Найбільш ефективною, на нашу думку, моделлю організації функції комплаєнс у банку є модель «трьох ліній захисту», яка передбачає, що комплаєнс-контроль здійснюється:

– на першій лінії захисту – підрозділами, що володіють та управляють комплаєнс-ризиками, а також здійснюють за ними первинний нагляд і забезпечують контроль у межах процесів чи операцій банку.

– на другій лінії захисту – окремим підрозділом комплаєнс, що забезпечує подальше виявлення, вимірювання, моніторинг та звітування щодо комплаєнс-ризиків на усіх рівнях діяльності банку.

– на третій лінії – підрозділом внутрішнього аудиту, що здійснює перевірку та оцінку ефективності організації комплаєнс.

Ураховуючи зазначене, найбільш актуальними для українських банків є такі принципи організації системи комплаєнс:

- Забезпечення комплаєнс вищим керівництвом банку. Це означає, що наглядова рада банку створює систему комплаєнс, а правління забезпечує функціонування комплаєнс та управління комплаєнс-ризиками.
- Імплементация комплаєнс у корпоративну культуру банку. Стандарти корпоративної культури банку мають спонукати до безумовного дотримання кожним працівником банківської установи встановлених вимог, а також до активної участі в їх виявленні та протидії.
- Незалежність. Органи управління банку мають забезпечувати і визнавати незалежність функції комплаєнс під час ухвалення будь-яких рішень. Оцінка якості та ефективності комплаєнс має перевірятись внутрішнім аудитом і регуляторними органами. Матеріальне стимулювання працівників підрозділу комплаєнс не по-

винне залежати від результатів бізнес-діяльності банку.

- Достатність ресурсів. Органи управління банку забезпечують достатню чисельність підрозділу комплаєнс та розробляють його бюджет із врахуванням необхідності автоматизації процесів.
- Усеохопність. Функція комплаєнс стосується усіх працівників та забезпечується усіма працівниками під час їхньої щоденної діяльності.
- Доступність. Консультації підрозділу комплаєнс мають бути доступними для будь-яких працівників банку.
- Ризик-орієнтованість. Функція комплаєнс має здійснюватись із урахуванням ризикорієнтованих підходів, що передбачають залучення максимальних ресурсів на управління суттєвими комплаєнс-ризиками.

Окремі дослідники серед основних принципів комплаєнс виділяють також принципи інвестиційної привабливості бізнесу для акціонерів, відповідальності за комплаєнс, усеосяжності, системності реалізації, законності та безпеки [11].

Особливістю ефективної внутрішньобанківської системи комплаєнс-контролю в банку є те, що наглядова рада, правління та підрозділ комплаєнс є головними органами управління, які забезпечують належне дотримання банком законодавства та внутрішніх документів. Підрозділ комплаєнс має бути повноцінним суб'єктом системи внутрішнього контролю банку, який забезпечує координацію системи комплаєнс.

У будь-якому разі, в банку мають також існувати відповідні механізми співпраці між усіма підрозділами, а також з підрозділом, що забезпечує комплаєнс (у т. ч. в частині надання консультацій та інформаційного обміну). Ці механізми повинні бути достатніми для забезпечення можливості ефективного виконання функцій комплаєнс [7].

**Висновки.** Ефективне функціонування комплаєнс як складової системи внутрішнього контролю, дозволить банку мінімізувати ризики втрат та застосування заходів впливу, а також підвищити прозорість його діяльності.

Ефективність комплаєнс у банку визначається як зовнішніми, так і внутрішніми чинниками.

Основними з них є:

- рівень формалізації вимог регулятора;

- усвідомлення значення і завдань комплаєнс керівниками та акціонерами банку;
- наявність комплаєнс-культури в банку та її просування керівництвом;
- рівень кваліфікації працівників банку загалом та підрозділу комплаєнс зокрема;
- достатність ресурсів, необхідних для здійснення комплаєнс;
- якість розроблених внутрішніх нормативних документів;
- обрана модель організації функції комплаєнс.

Недооцінка значення побудови ефективної системи комплаєнс-контролю в банку може призвести до низки негативних наслідків, що безпосередньо впливають на його стійкість та конкурентоспроможність.

Це може бути:

- участь працівників банку в незаконній діяльності;
- використання банку для здійснення незаконної діяльності клієнтів;
- застосування санкцій щодо банку та/або його керівництва з боку регулятора та/або правоохоронної системи;
- фінансові та репутаційні втрати;
- розірвання кореспондентських відносин іншими банками.

На жаль, часто заходи із забезпечення ефективного комплаєнс у банку вживаються вже після того, як було виявлено порушення. Так, згідно з дослідженням, проведеним компанією KPMG 2016 року в країнах СНД, частка працівників підрозділу комплаєнс у компаніях, до яких раніше було застосовано санкції за порушення вимог, була у 4,5 раза вища, ніж у компаніях, до яких такі санкції ще не застосовувались. Тобто в багатьох випадках посилення функції комплаєнс відбувалось лише після застосування до установи заходів впливу [5].

Водночас позитивний досвід вітчизняних і зарубіжних банків, які вже створили ефективну систему комплаєнс і успішно її застосовують, мінімізувавши комплаєнс-ризики, дозволяє визначити її основні ознаки:

- наявність окремого підрозділу комплаєнс та високий посадовий статус його керівника;
- незалежність підрозділу комплаєнс від правління і його підзвітність наглядовій раді;
- наявність механізму управління комплаєнс-ризиками та звітності з питань комплаєнс;

- наявність системи інформування про порушення працівників та обробки скарг клієнтів;
  - практика успішного врегулювання конфліктів інтересів;
  - наявність системи моніторингу нормативних вимог;
  - неформальні підходи при здійсненні комплаєнс;
  - відповідність функції комплаєнс особливостям банку;
  - систематичне навчання працівників з питань комплаєнс та розвиток комплаєнс-культури в організації.
- Упровадження ефективної системи комплаєнс-контролю дозволяє органам управління банків отримувати консультації та звітність, необхідні для ухвалення управлінських рішень, зменшити ризики втрат і застосування заходів впливу за порушення встановлених вимог, а також підвищити рівень довіри населення до вітчизняної банківської системи.

#### *Список використаних джерел*

1. Гелеверя В. В. Організація ефективної системи комплаєнс-контролю у банку / Гелеверя В. В., Хуторна М. Е. // Фінансовий простір. – 2015. – № 2. – С. 113–119.
2. Деревська О. Б. Запровадження системи внутрішнього контролю в банках України / О. Б. Деревська // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України : збірник тез доповідей XIII Всеукраїнської науково-практичної конференції (28–29 жовтня 2010 р.) : у 2 т. – Суми, 2010. – Т. 1. – С. 59–61.
3. Довідник банків України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://bank.gov.ua/control/bankdict/bank>.
4. Дослідження Асоціації сертифікованих спеціалістів з розслідування розкрадань за 2016 рік [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.icc-ccs.org/home/resources/114-organizations>.
5. Міжнародне дослідження функції комплаєнс в Росії та країнах СНД, 2016 рік [Електронний ресурс] // KPMG. – Режим доступу : <https://home.kpmg.com>.
6. Опитування фонду «Демократичні ініціативи» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://dif.org.ua/category/opinion-polls>.
7. Положення про організацію внутрішнього контролю в банках України : постанова Правління Національного банку України від 29.12.2014 № 867 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua>.
8. Принципи корпоративного управління у банках, 2015 рік. Банк міжнародних розрахунків [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.bis.org/bcbs/publ/d328.htm>.
9. Про схвалення Методичних рекомендацій щодо вдосконалення корпоративного управління в банках України : постанова Правління Національного банку України від 28.03.2007 № 98 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua>.
10. Комплаєнс та комплаєнс-функція у банках, 2005 рік [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.bis.org/publ/bcbs113.pdf>.
11. Сарахман О. М. Функціонування комплаєнс-контролю у вітчизняній банківській справі / О. М. Сарахман, В. Козьол // Бухгалтерський облік, аналіз і аудит. – 2015. – Випуск 2 (112). – С. 87–90.
12. Цюцяк А. Л. Впровадження системи комплаєнс-контролю у вітчизняну систему незалежного фінансового контролю та аудиту / А. Л. Цюцяк // Науково-інформаційний вісник «Економіка». – 2011. – № 3. – С. 200–206.