

КОМПЛАЄНС У БАНКІВСЬКОМУ СЕКТОРІ УКРАЇНИ: ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ РЕГУЛЮВАННЯ ВЗАЄМОВІДНОСИН БАНК-КЛІЄНТ

КРУГЛЯКОВА Віра Володимирівна

кандидатка економічних наук, доцентка

доцентка кафедри фінансового менеджменту

Львівського національного університету імені Івана Франка

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0688-8704>

ГАБРИЛЬЧУК Яна Анатоліївна

здобувачка освітнього рівня «бакалавр»

Львівського національного університету імені Івана Франка

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-3822-0195>

Анотація. У статті розглянуто сутність та сучасну роль комплаєнсу у взаєминах між банками та клієнтами в умовах посилення фінансового регулювання в Україні. Проаналізовано основні напрями впровадження процедур KYC (Know Your Customer), AML (Anti-Money Laundering), управління ризиками, а також захисту прав споживачів фінансових послуг. Особливу увагу приділено впливу нових нормативних актів Національного банку України 2024-2025 рр., які встановлюють підвищені вимоги до внутрішніх політик, корпоративного управління та контролю за транзакціями. Проведено огляд сучасних технологічних інструментів (автоматизована ідентифікація, моніторинг транзакцій на базі машинного навчання, системи управління інцидентами), що формують нову парадигму взаємодії «банк-клієнт». Визначено ключові проблеми практичної реалізації комплаєнсу – надмірне навантаження на клієнтів малого бізнесу, баланс між безпекою та швидкістю обслуговування, а також дефіцит кваліфікованих фахівців. У результаті дослідження сформульовано висновок, що ефективний комплаєнс є не лише механізмом регуляторного контролю, а й інструментом зміцнення довіри та фінансової стабільності. Розбудова культури комплаєнсу є стратегічною умовою інтеграції українського банківського сектору у європейський фінансовий простір.

Ключові слова: комплаєнс, банк, клієнт, KYC, AML/CFT, фінансовий моніторинг, корпоративне управління, ризик-менеджмент, захист прав споживачів, open banking, фінансова безпека, довіра, цифровізація банківських послуг.

Постановка проблеми. У сучасних умовах цифровізації фінансового сектору та посилення міжнародних вимог щодо прозорості банківської діяльності виникає проблема збалансування регуляторного контролю та клієнтського комфорту. Банки зобов'язані дотримуватись численних норм, від фінансового моніторингу до захисту персональних даних, але надмірна формалізація цих процесів може ускладнювати обслуговування клієнтів, особливо малого бізнесу та неурядових організацій.

Проблема полягає у пошуку оптимальної моделі комплаєнсу, яка забезпечувала

б одночасно ефективно запобігання відмиванню коштів і фінансуванню тероризму, збереження довіри клієнтів та простоту фінансових операцій, дотримання нових вимог НБУ та міжнародних стандартів FATF і ЄС, а також впровадження інноваційних технологій без ризику порушення прав споживачів.

Таким чином, дослідження потребує аналізу того, як саме сучасний комплаєнс впливає на якість регулювання між банками і клієнтами, і яким чином можна забезпечити його ефективність без надмірного бюрократичного тиску.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Останні публікації засвідчують посилення уваги до комплаєнсу як ключового елементу регулювання та взаємодії між банком і клієнтом. У роботі Красної І.В. та Пилипенко Г.С. проаналізовано сучасний стан комплаєнс-середовища українських банків, зокрема вплив оновлених вимог НБУ на внутрішній контроль та управління ризиками [1]. Дослідники підкреслюють, що зростання регуляторного тиску вимагає від банків адаптації процесів і прозорішої роботи з клієнтами. Грудзевич У.Я., Пилипенко С.М. та Огінок С.В. у публікації 2024 року відзначають тенденцію формування комплаєнс-політик, що відповідають міжнародним стандартам AML/CFT, а також зростання ролі комплаєнсу в корпоративному управлінні [2]. Водночас, Боберський О. у своєму дослідженні порівнює українське нормативне поле зі світовою практикою та зазначає недостатню уніфікованість застосування регуляторних норм у різних банках [3]. Практичні аспекти створення комплаєнс-служби у банку розглядає Мулик А.К., наголошуючи на важливості оцінки ризиків, побудови внутрішніх політик та навчання персоналу як основи ефективного контролю [4]. Такі підходи дозволяють підвищити точність виявлення порушень та зменшити людське навантаження.

Загалом, дослідження останніх років показують три ключові тенденції: посилення нормативних вимог і зростання ролі комплаєнсу в управлінні банками; формування комплексної внутрішньої інфраструктури комплаєнсу; активне впровадження технологічних рішень RegTech і AI для підвищення ефективності контролю.

Попри наявні дослідження, залишаються питання, які ще недостатньо вивчені. По-перше, мало аналізується, як комплаєнс впливає саме на клієнта – швидкість обслуговування, комфорт, часті запити документів, блокування операцій. По-друге, не досліджено, як підвищені AML/KYC-вимоги позначаються на малому бізнесі та НГО, хоча статистика показує зростання скарг. По-третє, питання етичної поведінки банків і колекторів також залишаються проблемними. Крім того, впровадження open banking піднімає нові виклики щодо безпеки та розподілу відповідальності. Саме ці аспекти стаття і покликана висвітлити.

Метою статті є аналіз сучасного стану та ролі комплаєнсу у взаєминах між банками та клієнтами в умовах посилення фінансового регулювання в Україні, а також виявлення основних викликів і тенденцій його практичної реалізації для забезпечення прозорості, безпеки та довіри у фінансовому секторі.

Виклад основних результатів. Комплаєнс (compliance) являє собою сукупність правил, процедур і контролів, що забезпечують відповідність діяльності банку вимогам законодавства, регуляторів і внутрішньої політики. У стосунках банк-клієнт комплаєнс працює як «моральний і технічний фільтр»: він захищає клієнтів від недобросовісних практик (наприклад, непрозорих комісій або неякісних продуктів) і водночас захищає банк від ризиків штрафів, репутаційних втрат і кримінальної відповідальності.

У практичному вимірі комплаєнс включає: KYC/CDD («Знай свого клієнта»/комплексну перевірку клієнта), моніторинг транзакцій, управління

конфліктами інтересів, захист персональних даних, внутрішні політики та навчання персоналу.

За 2024 р. регуляція фінсектору в Україні інтенсивно розвивалася: Національний банк ухвалював нові вимоги до систем корпоративного управління й внутрішнього контролю для фінкомпаній та платіжних провайдерів (постанова №185 від 27 грудня 2024 р., набрала чинності з 1 січня 2025 р.), а для ринку платіжних послуг введено окремі вимоги до управління ризиками та внутрішнього контролю. Це змінює стандартні обов'язки комплаєнсу в банках та у постачальників фінпослуг [5].

Паралельно НБУ оновлював правила ліцензування банків (зміни затверджені 9 червня 2025 р.), що також впливає на вимоги до внутрішніх процедур і контролю. Це означає жорсткішу інспекцію та акцент на прозорості управління [6].

На міжнародному рівні триває посилення AML/CFT-рамки (anti-money laundering/counter-terrorist financing), що впливає і на Україну - посилюється контроль за бенефіціарною власністю, механізмами транснаціональних переказів та «travel rule». Українські банки відчувають тиск щодо більш детальної верифікації клієнтів і моніторингу транзакцій [7].

У відносинах з клієнтами на банки покладаються конкретні обов'язки та вимоги, які спрямовані на забезпечення прозорості, безпеки фінансових операцій і захисту прав клієнтів. Перш за все, KYC/CDD (Know Your Customer / Customer Due Diligence) передбачає збір та перевірку ідентифікаційних даних клієнта, визначення бенефіціарів та оцінку ризикового профілю. Це дозволяє банку розуміти, з ким він співпрацює, і своєчасно виявляти потенційні загрози від фінансових злочинів або шахрайських схем.

Не менш важливим є моніторинг транзакцій, який здійснюється за допомогою спеціалізованих систем, здатних виявляти підозрілі операції відповідно до правил AML (Anti-Money Laundering). Банки зобов'язані повідомляти органи фінансового моніторингу про підозрілі транзакції, що допомагає державі контролювати відмивання коштів та фінансування тероризму.

Ще один ключовий аспект – захист прав споживачів. Банки мають прозоро інформувати клієнтів про тарифи, умови продуктів, можливі ризики та доступні механізми оскарження неправомірних дій. Національний банк України (НБУ) для цього створив спеціальний підрозділ, який контролює дотримання прав споживачів фінансових послуг [8].

Корпоративне управління є невід'ємною складовою комплаєнсу. Воно включає наявність внутрішніх політик і процедур, створення комітетів та призначення відповідальних осіб за комплаєнс, організацію внутрішнього контролю та проведення аудиту [5]. Це забезпечує системність у роботі банку та мінімізує ризики порушень як з боку співробітників, так і в процесі взаємодії з клієнтами.

Комплаєнс також вимагає, щоб банки розкривали потенційні конфлікти інтересів (наприклад, коли банк одночасно продає власні інвестиційні продукти й радить клієнту). Для клієнта це означає: вимагати письмове пояснення умов, порівнювати продукти та звертатись до Ombudsman/NBU у разі порушення.

Сучасний комплаєнс у банках – це вже не просто набір правил і паперових процедур, а комплексна система, яка поєднує процеси та технології. Він покликаний не лише забезпечувати відповідність законодавству, а й підвищувати ефективність роботи банку та довіру клієнтів. Одним із ключових елементів є автоматизований KYC та інтеграція з e-ID. Це означає використання біометричних даних, цифрових паспортів

та систем на кшталт BankID для швидкої і надійної ідентифікації клієнтів. Саме завдяки цьому банки можуть значно скоротити час на відкриття рахунків, перевірку документів і одночасно зменшити людський фактор у рутинних перевірках.

Для контролю фінансових операцій застосовуються rule-based та ML-системи (системи на основі правил і машинного навчання). Вони автоматично відстежують транзакції, аналізують аномалії та виявляють підозрілі операції. Наприклад, система може «помітити», що клієнт раптом почав отримувати великі міжнародні перекази або робити нестандартні платежі, і сигналізувати про потенційний ризик.

Не менш важливим є case-management та системи управління інцидентами, які дозволяють банку зручно збирати, документувати і відслідковувати всі підозрілі операції чи скарги клієнтів. Це важливо для того, щоб швидко реагувати на проблеми, вести внутрішнє розслідування і підготувати звіти для регулятора.

Комплаєнс також передбачає інтеграцію з реєстрами бенефіціарів і санкційними списками. За допомогою цього, банк може перевіряти, чи не є клієнт або його контрагент особою з підвищеним ризиком, чи не потрапив він під міжнародні санкції. Це критично у світі глобальних фінансових потоків та міжнародних вимог AML/CFT.

Варто пам'ятати, що технології самі по собі не вирішують усіх проблем. Правило «людина + алгоритм» залишається ключовим: рішення про блокування операцій або додаткову перевірку має приймати фахівець, щоб мінімізувати помилкові блокування клієнтів і забезпечити зваженість рішень. Саме поєднання технологій та компетентного персоналу створює сучасну, ефективну та надійну систему комплаєнсу.

Проте, навіть якщо банк формально дотримується правил комплаєнсу, слабка або неефективна система може створювати справжні проблеми для клієнтів. Один із найпоширеніших ризиків – непропорційні верифікаційні запити. Іноді банк просить надто багато документів або повторних підтверджень без видимої причини. Через це клієнт може не мати доступу до свого рахунку в потрібний момент, наприклад, щоб оплатити рахунки або отримати переказ, що особливо боляче для малого бізнесу.

Існують непрозорі комісії та нав'язування продуктів. У банках, де комплаєнс працює слабо, клієнти часто стикаються з прихованими тарифами або отримують пропозиції продуктів, які їм зовсім не потрібні. Це не лише неприємно, а й може привести до фінансових втрат, особливо якщо людина не уважно читає договори або не знає, що може відмовитися від таких послуг.

Також буває, що кошти на рахунку заморожуються через підозри, але без будь-яких пояснень. Наприклад, в очікування важливого переказу або оплати від клієнта банк може просто заблокувати гроші. Це може серйозно ускладнити життя, особливо якщо від цих коштів залежить бізнес чи повсякденні витрати. В такій ситуації потрібно вимагати письмові пояснення від банку щодо будь-яких блокувань чи додаткових перевірок, зберігати всю кореспонденцію та квитанції і, якщо потрібно, оскаржувати дії банку через НБУ або суд. Так клієнт не просто захищає свої гроші, а й показує банку, що не можна порушувати правила без наслідків.

Проаналізувавши деякі показники, стає очевидно, що сфера банківського комплаєнсу є дуже динамічним процесом, який безпосередньо впливає на життя клієнтів (табл. 1).

Вплив комплаєнсу на ризики взаємовідносин «банк-клієнт»

Показник	2021	2022	2023	2024	Ключовий комплаєнс-захід
Скарги щодо фінмоніторингу (AML/KYC), к-сть звернень до НБУ	288	181	413	450	Посилення AML/KYC правил, зокрема щодо джерел походження коштів.
Скарги щодо етичної поведінки (Колектори), к-сть звернень до НБУ	80	-	470	958	Набуття чинності Закону України «Про внесення змін до деяких законів України щодо захисту споживачів при врегулюванні простроченої заборгованості» (№ 1349-IX, прийнятий 19 березня 2021) та Положення НБУ № 170 (2022).
Регуляторні штрафи, млн грн	100	100	135,15	140	Значне збільшення максимальних штрафів для банків за порушення AML/KYC у 2023.

Джерело: складено авторами на основі даних [9; 10].

Спостерігаючи дані табл. 1, можна зробити висновок, що тиск регулятора зростає, а якість взаємодії з клієнтами страждає (рис.1).

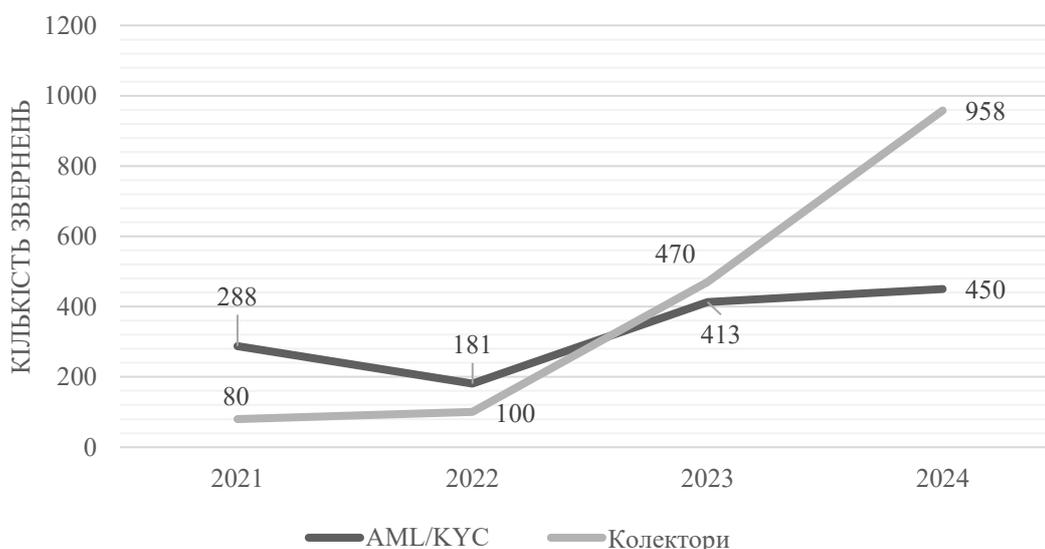


Рис. 1. Динаміка ключових скарг клієнтів до НБУ протягом 2021-2024 рр.

Джерело :складено авторами на основі даних [9; 10].

Як видно з рис. 1, кількість скарг щодо процедур фінмоніторингу (AML/KYC) постійно коливається і до 2024 р. зросла близько до 450. Це говорить про те, що банки зобов'язані дуже ретельно перевіряти клієнтів (основа принципу комплаєнсу «Know Your Customer» – «Знай свого клієнта»), щоб не допустити відмивання грошей.

Проте, це часто суперечить комфорту клієнта через надмірні запити, затримки платежів, необхідність надавати купу документів. Виникає конфлікт: безпека системи проти зручності користувача, а відтак – банкам треба шукати баланс.

Щодо штрафів, спостерігається збільшення суми регуляторних штрафів з 100 млн до 140 млн грн. Це пряме підтвердження того, що вимоги стають жорсткішими, і тепер

дорожче порушувати правила. Комплаєнс-ризик перетворюється на реальні фінансові втрати для банків.

Важливим показником є скарги щодо етичної поведінки (діяльність колекторів), де кількість зросла від 80 до майже 1000. Таке різке зростання може свідчити про кризу довіри і бути наслідком економічних проблем в країні, коли люди не можуть платити. Але це також свідчить про серйозні проблеми з корпоративною етикою та методами, які застосовують банки або їхні підрядники (колектори) для повернення боргів. Тому регулятор ринку фінансових послуг – НБУ, у своїх ключових комплексах заходів робить акцент на захисті прав споживачів, оскільки такі дані прямо вказують на критичні напрямки у сфері.

Отже, можна зробити висновок, що успішний комплаєнс у сучасному банку – це вже не лише про чітке дотримання закону, а й про те, як це впливає на клієнта. Банки, які зможуть забезпечити високий рівень безпеки без шкоди для етики та комфорту, будуть лідерами на ринку. Зрештою, добре працюючий комплаєнс важливий для того, щоб клієнт почувався впевнено, а його гроші були під надійним контролем.

Також сучасний комплаєнс у банках не позбавлений проблем і викликів, і ці питання активно обговорюють як фахівці, так і міжнародні партнери. По-перше, надмірне навантаження на малий бізнес та громадські організації.

Підвищення стандартів AML іноді призводить до того, що банки вимагають занадто багато документів від невеликих підприємств або неурядові організації. Це реально ускладнює їхню роботу, особливо зараз, коли багато організацій працюють в умовах воєнного стану. Фактично, навіть дрібні формальності можуть стати серйозною перепорою для бізнес-процесів і звичайних операцій. Такі проблеми неодноразово піднімали експерти та міжнародні партнери [11].

По-друге, питання балансу між безпекою та сервісом. Надмірні контролю, хоч і створені для захисту клієнтів та запобігання ризикам, водночас, підвищують операційні витрати банків і можуть уповільнювати обслуговування. Клієнти відчувають це у вигляді затримок, додаткових підтверджень та складних процедур, що негативно впливає на їхнє задоволення банківськими послугами.

По-третє, слабкість людського фактора. Навіть якщо у банку впроваджені всі сучасні технології та чіткі правила, вони працюватимуть ефективно лише тоді, коли персонал добре навчений і дотримується цих правил. Без культури комплаєнсу, відповідальності та компетентного персоналу будь-які алгоритми або системи моніторингу ризиків втрачають сенс.

У підсумку, ці проблеми показують, що комплаєнс – це не просто набір правил і технологій, це ціла система, де важливі всі елементи: і регуляторні вимоги, і технології, і люди, які ними користуються. Відсутність балансу у будь-якому з цих напрямів може призвести до того, що процеси стануть складними і незручними для клієнтів.

У перспективі найближчого часу у сфері банківського комплаєнсу очікуються кілька важливих тенденцій. Йдеться про розвиток open banking, який кардинально змінить розподіл відповідальності за безпеку даних між банками та сторонніми постачальниками послуг (TPP – third-party providers). НБУ уже опублікував проєкт правил open banking, і це, швидше за все, змінить модель взаємодії клієнтів з банками: клієнти отримають більше контролю над своїми даними, а банки – нові обов'язки щодо їх захисту [12].

Посилення AML-вимог та контроль за бенефіціарною власністю продовжать нарощуватися. Це пов'язано з міжнародними ініціативами та співпрацею з ЄС і FATF. Іншими словами, банки будуть ще ретельніше перевіряти, з ким вони працюють, і які

ризика несуть їхні клієнти [7].

Ще однією тенденцією слід вважати те, що зростає роль комплаєнс-офіцера та цифрових технологій для моніторингу операцій. Банки активно інвестують у сучасні системи, але регулятор вимагає не лише технологій, а й документально підтверджених процесів і процедур, щоб можна було перевірити, що все працює правильно [5]. Усі ці зміни показують, що комплаєнс стає не просто «паперовою бюрократією», а важливою частиною банківського сервісу, від якого залежить довіра клієнтів, безпека даних і здатність банку працювати у міжнародному фінансовому середовищі.

Висновки. Комплаєнс у банках є не просто формальністю чи набором правил, а повноцінною системою, що визначає, як банк взаємодіє з клієнтами, контролює ризики і забезпечує довіру. Проведений аналіз показав, що ефективний комплаєнс працює на кількох рівнях одночасно: він допомагає запобігати фінансовим злочинам, робить процеси прозорими, захищає права клієнтів і мінімізує потенційні втрати для банку.

Разом із тим, практика свідчить, що комплаєнс не працює сам по собі. Надмірні перевірки, погано налаштовані системи або слабко підготовлений персонал можуть створювати незручності для клієнтів, уповільнювати операції і навіть шкодити репутації банку. Саме тому принцип «людина + технологія» залишається ключовим: алгоритми і системи мають допомагати, але остаточне рішення повинне залишатися за компетентним фахівцем.

Сучасні тенденції, такі як розвиток open banking, посилення AML/CFT контролю та активне впровадження цифрових рішень для моніторингу, показують, що комплаєнс стає ще більш важливим для банківської системи. Водночас, він перетворюється на інструмент не лише контролю, а й довіри та зручності для клієнтів, адже клієнт, який розуміє свої права і відчуває безпеку, готовий активніше користуватися банківськими послугами.

Реальні виклики, такі як навантаження на малий бізнес та неурядові організації, баланс між безпекою та швидкістю обслуговування, а також нестача кваліфікованих комплаєнс-офіцерів, показують, що ефективний комплаєнс – це не лише технології, а ціла культура відповідальності і професіоналізму, яка має стати стратегічним інструментом розвитку банку. Він дозволяє не лише відповідати законам і регуляторним вимогам, а й будувати довгострокову довіру з клієнтами, зменшувати ризики і готувати банківську систему до інтеграції у міжнародний фінансовий простір.

У підсумку, успішна реалізація комплаєнсу вимагає системного підходу, де працюють і технології, і люди, і чіткі процеси. Саме це створює стабільну, безпечну і прозору фінансову середу, яка вигідна всім учасникам – і банку, і клієнту, і державі.

Список використаної літератури:

1. Краснова І. В., Пилипенко Г. С. Аналіз комплаєнс-середовища банків України. Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана. Київ, 2023. С. 12-19. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/51839> (дата звернення: 03.12.2025).

2. Грудзевич У. Я., Пилипенко С. М., Огінок С. В. Комплаєнс-політика банків України на сучасному етапі. Економіка та суспільство. Київ, 2024. № 55. С. 8-15. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3680> (дата звернення: 03.12.2025).

3. Боберський О. Нормативно-правове регулювання системи комплаєнс: світовий досвід та вітчизняна практика. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. Хмельницький, 2023. № 2. С. 34-41. URL:

<https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/230> (дата звернення: 03.12.2025).

4. Мулик А. К. Порядок впровадження системи комплаєнсу в банку. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Економіка. Ужгород, 2023. № 2. С. 52-58. URL: <https://journal-app.uzhnu.edu.ua/article/view/303265> (дата звернення: 03.12.2025).

5. Національний банк України. Встановлено вимоги до систем корпоративного управління та внутрішнього контролю фінансової компанії. Київ : Національний банк України, 2024. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/vstanovleno-vimogi-do-sistem-korporativnogo-upravlinnya-ta-vnutrishnogo-kontrolyu-finansovoyi-kompaniyi> (дата звернення: 08.10.2025).

6. Верховна Рада України. Про затвердження змін до Положення про ліцензування банківської діяльності : Закон України. Київ, 2005. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/v0060500-25> (дата звернення: 08.10.2025).

7. Global Investigations Review. Ukraine: Evolving anti-money laundering framework expands corporate criminal liability. London : Law Business Research Ltd., 2023. URL: <https://globalinvestigationsreview.com/guide/the-guide-anti-money-laundering/third-edition/article/ukraine-evolving-anti-money-laundering-framework-expands-corporate-criminal-liability> (дата звернення: 08.10.2025).

8. National Bank of Ukraine. Consumer protection. Київ : National Bank of Ukraine, 2024. URL: <https://bank.gov.ua/en/consumer-protection> (дата звернення: 08.10.2025).

9. Національний банк України. Захист прав споживачів фінансових послуг: робота зі зверненнями та огляд практики застосування законодавства у 2023 році. Київ : Національний банк України, 2024. 45 с. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/ZG_2023-Q4.pdf (дата звернення: 08.10.2025).

10. Оpendatabot. Рік до року скарг на колекторів більше в 1,5 рази. Київ, 2025. URL: <https://opendatabot.ua/analytics/collectors-2025> (дата звернення: 20.10.2025).

11. CSOMETER. Ukraine: State AML/CFT risk assessment of civil society raises concerns. Brussels : CSOMETER, 2024. URL: <https://csometer.info/updates/ukraine-state-amlcft-risk-assessment-civil-society-raises-concerns> (дата звернення: 08.10.2025).

12. LawNow. Ukraine National Bank issues draft regulation on open banking. London : CMS, 2025. URL: <https://cms-lawnow.com/en/ealerts/2025/05/ukraine-national-bank-issues-draft-regulation-on-open-banking> (дата звернення: 08.10.2025).

Дата надходження статті: 12.09.2025

Дата прийняття статті: 22.09.2025

Дата публікації статті: 28.09.2025