

Економічні науки

УДК 65.011.14

Герасименко Анастасія Юрїївна

*Студентка 6 курсу факультету соціології та права
Національного технічного університету України
«Київський політехнічний інститут імень Ігоря Сікорського»*

Герасименко Анастасия Юрьевна

*Студентка 6 курса факультета социологии и права
Национального технического университета Украины
«Киевский политехнический институт имени Игоря Сикорского»*

Herasymenko Anastasiia

*Student of the 6th year of the Faculty of Sociology and Law of the
National Technical University of Ukraine
"Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute"*

Нерсесян Геннадій Арзуйович

*кандидат філософських наук, викладач
Факультет соціології та права
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імень Ігоря Сікорського»*

Нерсесян Геннадий Арзуйович

*кандидат философских наук, преподаватель
Факультет социологии и права
Национальный технический университет Украины
«Киевский политехнический институт имени Игоря Сикорского»*

Nersesyan Gennady

*Candidate of Philosophy, Lecturer
Faculty of Sociology and Law
National Technical University of Ukraine
"Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute"*

**ФІНАНСОВІ КОМПЛАЄНС-СТРАТЕГІЇ ЯК УНІВЕРСАЛЬНІ
МОДЕЛІ ДЛЯ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У ІНШИХ
ГАЛУЗЯХ БІЗНЕСУ**

**ФИНАНСОВЫЕ КОМПЛАЄНС-СТРАТЕГИИ КАК
УНИВЕРСАЛЬНЫЕ МОДЕЛИ ДЛЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО
МЕНЕДЖМЕНТА В ДРУГИХ СФЕРАХ БИЗНЕСА
FINANCIAL COMPLIANCE STRATEGIES AS AN UNIVERSAL MODEL
FOR STRATEGIC MANAGEMENT IN OTHER BUSINESS FIELDS**

Анотація. У статті розкрито поняття «комплаєнс». Визначено основні принципи комплаєнсу в банківській сфері. Наведено стандартизовані правила у сфері комплаєнсу, що є актуальними для усіх сфер бізнесу. Визначено стратегії впровадження комплаєнсу в компаніях. Проаналізовані ризики при недотриманні комплаєнс-стратегії.

Ключові слова: *комплаєнс, комплаєнс-ризики, банківська сфера, правила, відповідність.*

Аннотация. В статье раскрыто понятие «комплаєнс». Определены основные принципы комплаєнса в банковской сфере. Приведены стандартизированные правила в сфере комплаєнса, актуальные для всех сфер бизнеса. Определены стратегии внедрения комплаєнса в компаниях. Проанализированы риски при несоблюдении комплаєнс-стратегии.

Ключевые слова: *комплаєнс, комплаєнс-риски, банковская сфера, правила, соответствие.*

Summary. *The article describes the concept of "compliance", defines the main principles of compliance in the banking sector, sets out standardized rules in the field of compliance, which are relevant to all business areas, defined strategies for implementing compliances. Analyzed risks in case of failure to comply the compliance strategy.*

Key words: *complication, compliance risks, banking sphere, rules, conformity*

Постановка проблеми. Питання безпеки у сучасному світі набуває неабиякої актуальності, зважаючи на постійні зміни та кризові ситуації на міжнародній арені. Тому питання інформаційної та репутаційної безпеки займає не останнє місце в цій тематиці. Бізнес починає осмислювати важливість якості і надійності організації, що надає свої послуги, в тому числі і у фінансовій сфері. Відповідність у своїй діяльності усім нормам законодавства, міжнародним стандартам, нормам бізнес-етики та моралі – наразі носять не рекомендаційний характер, а стають обов'язковими правилами, яких потрібно дотримуватися. Цьому сприяє ефективний розвиток конкурентної середовища на українському ринку, де довіра клієнтів та в подальшому їх бажання та згода користуватися послугами тієї чи іншої компанії, залежить вже не тільки від вартості послуг, але й від упевненості, що запитуваний сервіс надається з дотриманням основ професійної етики і виконується згідно з найвищими стандартами якості, і в майбутньому не створить кризових ситуацій для споживачів цих послуг. Саме тому розвиток сфери комплаєнсу, що визначається як відповідність певним нормам, набуває пришвидшеного розвитку. Україна на своєму шляху інтеграції до міжнародного співтовариства також переймає основні трендові напрями у цій сфері.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Наразі в Україні комплаєнс-стратегія визначена здебільшого у банківській сфері, в той же час як може бути застосована і до інших галузей бізнесу.

Аналіз останніх досліджень. Питання комплаєнсу в українському досвіді набуло найуважливішого вивчення у банківській сфері. Це зумовлено тим, що банківські установи, являючись одними з найбільш організованих структур, в той же час знаходяться у категорії найвищого ризику. Тому питання відповідності нормам для цієї сфери є першочерговим.

Активними дослідженнями системи комплаєнсу у фінансовій сфері нараз займаються такі науковці як: Л. Правдива розкриває шляхи вдосконалення комплаєнс-функції у практичній діяльності українських

банків [1], А. Гаврікова розкриває основи використання системи комплаєнс-контролю в межах механізму формування і реалізації інноваційної кредитної політики банку [2]; А. Туркіна розробляє питання внутрішнього ризико-орієнтованого контролю у сучасних банках [3]; М.Селезньова займається питанням комплаєнс-контролю в банківській сфері [4].

Варто звернути увагу, що питання комплаєнсу лише частково знайшло своє відображення у сфері стратегічного менеджменту, що виступає недоопрацюванням даної тематики у науковому середовищі. Частково до роботи у цьому напрямку можна віднести доробки Г. Бортнікова, який займається аналізом комплаєнс-ризиків у загальній системі управління ризиками [5], О. Даніліна, Е. Пустовалової, що визначають підходи до виявлення областей комплаєнсу і методологію побудови функції комплаєнс [6] та Н. Деєвої, яка досліджує діалектику взаємозв'язку комплаєнсу, внутрішнього контролю, внутрішнього аудиту, ризик-менеджменту [7].

Мета статті. Мета даної статті полягає у висвітленні наукової складової системи комплаєнсу у стратегічному менеджменті компаній, а також визначити співвідношення та можливість використання фінансових комплаєнс стратегій у інших галузях бізнесу.

Виклад основного матеріалу досліджень. Розвиток комплаєнсу відбувається в Україні протягом відносно короткого періоду часу, і ще не має остаточного закріплення в наукових доробках, а також нормативно-правовій базі держави.

Якщо говорити про виникнення комплаєнсу як стратегії, то початок прийнято відраховувати у 50-60 роках 20 сторіччя, коли у США активно розпочався розвиток сучасної культури управління та організаційних структур [8]. У 1960-х роках структурні соціологи, такі як Амітай Ецціоні, почали вивчати та визначати структури управління та джерела енергії для впровадження комплаєнсу. Ецціоні визначив нормативну або ідентичну

силу, за допомогою якої організація вибудовує комплаєнс, використовуючи символічні образи та внутрішні нагороди для побудови лояльності [9].

У грудні 1977 року у США Закон про іноземні корупційні правопорушення був підписаний після вивчення ситуації Комісією з цінних паперів та бірж, яка виявила, що кілька сотень американських компаній підкуповуються іноземними чиновниками для отримання іноземних державних контрактів або переваг на торгах. Цей закон разом із створенням таких правоохоронних органів, як Агентство з захисту навколишнього середовища та Агентство з боротьби з наркотиками, спонукало компанії розвивати внутрішні ресурси, які б активно контролювали дотримання законів, правил та регулювання їх галузей. У відповідь на збільшення корпоративних скандалів та сприйняту невідповідність кримінального покарання, Комісія з винесення вироку в США створила перші федеральні рекомендації щодо винесення вироків для організацій у листопаді 1991 року [9]. Саме ці кроки можна визначити як перший факт впровадження системи комплаєнсу у світі.

Комплаєнс ризики лише нещодавно були визнані як окремий клас ризиків, який вимагає виділених ресурсів, розробки програм та нагляду вищого керівництва. Тому розробку питання стратегії комплаєнсу варто почати з визначення поняття та термінів.

Базельський комітет з банківського нагляду (2005 р.) визначає комплаєнс-ризик – як ризик юридичних або регуляторних санкцій, матеріальних фінансових втрат або втрат репутації, від яких банк може постраждати через невиконання законів, нормативно-правових актів, правил, пов'язаних зі стандартами організації та кодексами поведінки, що застосовуються до її банківської діяльності [10]. З 2005 року глобальні регулятори банківського сектора визнали, що фінансові організації повинні розробляти ефективні програми управління ризиком, дотримання чого включає в себе підходи, що ґрунтуються на оцінці ризику, включаючи контроль, оцінку правил та стандартів.

Якщо ж говорити про Україну, то на законодавчому рівні, поняття «комплаєнс» не є визначеним офіційно, але знайшло своє відображення у фінансовій документації, зокрема в положеннях НБУ. Так, в Положенні про організацію внутрішнього контролю в банках України [11] комплаєнс означає дотримання банком законодавчих актів, ринкових стандартів, а також стандартів та внутрішніх документів банку, у тому числі процедур. В цьому ж документі визначено поняття «комплаєнс-ризик» як ризику юридичних санкцій, фінансових збитків або втрати репутації внаслідок невиконання банком законодавчих актів, ринкових стандартів, а також стандартів та внутрішніх документів банку, у тому числі процедур.

Визначення комплаєнс-стратегії може бути актуальним лише після аналізу існуючих авторитетних думок у цій сфері. Так, міжнародна асоціація комплаєнсу визначає поняття «комплаєнс» як здатність діяти відповідно до закону, набору правил та норм або встановлених вимог та внутрішніх процедур [5]. Л.Правдива дає визначення поняттю «комплаєнс» як етичній поведінці, законслухняності [1]. За Деревською О.Ю., комплаєнс-перевірка відповідності діяльності банку законодавству, нормативно-правовій базі Національного банку України, внутрішнім нормативним документам [12]. Спільним у всіх цих визначеннях є відповідність правилам та нормам, що можна визначити як основну суть комплаєнсу.

На даному етапі система комплаєнсу в Україні є не розробленою та знаходиться на початковому етапі свого розвитку. Тому при намірі впровадження даної системи у бізнесі актуальним є використання міжнародних стандартів.

Так, Базельський комітет з банківського нагляду розробив такий документ, який називається «Комплаєнс і функція комплаєнсу в банках» (Compliance and the compliance function in banks), яким визначено принципи інституційної організації комплаєнсу [10], що поділені на декілька груп, згідно суб'єктів відповідальності:

№	Група принципів	Суть
1	Відповідальність ради директорів у сфері комплаєнсу	Рада директорів банку відповідає за нагляд за керівництвом банку у сфері комплаєнс, в тому числі повинна затвердити комплаєнс-політику, включаючи офіційний документ
2	Відповідальність вищого керівництва у сфері комплаєнс	Вище керівництво банку несе відповідальність за ефективне управління у сфері комплаєнсу
		Вище керівництво банку несе відповідальність за ефективне управління у сфері комплаєнсу
		Вище керівництво банку несе відповідальність за створення постійної та ефективної комплаєнс-функції
3	Функціональні принципи комплаєнсу	Незалежність функцій комплаєнс
		Комплаєнс функція банку повинна мати ресурси для її ефективного виконання.
		Відповідальність функції комплаєнс
		Зв'язки з внутрішнім аудитом
4	Інші питання	Банки повинні дотримуватися чинних законів та правил у всіх юрисдикціях, в яких вони ведуть бізнес
		Комплаєнс має розглядатися як основна діяльність з управління ризиками в банку

Дані принципи, згідно визначення Базеліського комітету, вказані принагідно для банківських установ, але ретельно їх проаналізувавши об'єктивно можна встановити, що вони можуть бути покладені в основу комплаєнс-стратегії у будь-якій сфері, адже визначають загальні правила та норми.

Саме поняття комплаєнс-стратегії прийшло в Україну не із законодавства у сфері розвитку бізнесу, а разом із міжнародними компаніями, що прийшли на український ринок, та за своєю приналежністю мають відповідати глобальним загальним принципам, що диктуються головними офісами. І орієнтуючись на глобальні корпорації українські компанії переймають існуючий досвід у цій сфері.

Зважаючи на вищезазначене, можна прийти до висновку, що комплаєнс по своїй суті – це максимально ефективний інструмент, який

покликаний вберегти компанію від кризових ситуацій та унеможливити втрати. Тому питання розробки комплаєнс-стратегій для компанії є важливим та актуальним. Якщо за кордоном існують спеціальні агентства, що займаються розробкою комплаєнс-стратегій для кожної окремої компанії, то в Україні наразі таких сервісів не існує. Тому кожна компанія у своїй діяльності може орієнтуватися лише на міжнародний досвід.

Проаналізувавши принципи комплаєнс-стратегії в організаціях, зазначимо, що кожна компанія має керуватися певними правилами та вимогами, які сприяють виробленню ефективної стратегії. Беручи до уваги принципи, запозичені із банківської сфери, запропонуємо стандартизовані правила, які є актуальними для усіх сфер бізнесу:

1. Встановлення стратегії має відбуватися від імені керівництва компанії, яке не тільки є фактичним «замовником» стратегії, але і приймає активну участь у виробленні даної стратегії.
2. Оцінка відповідності директивам та ризикам має бути проведена в усіх сферах компанії, на всіх ринках та у всіх філіях, в залежності від масштабу компанії (локальна, національна, міжнародна).
3. Вивчення галузевих стандартів. Компанія має не тільки генерувати власні ідеї, але і вивчати стандарти, які вже існують на ринку, запозичувати кращі практики. Такі кроки зведуть ризики помилок до мінімуму.
4. Аутсорсинг має бути, адже існують певні спеціалісти, які мають досвід у розробці комплаєнс-стратегій для різних компаній у різних галузях, і можуть об'єктивно оцінити усі існуючі ризики. Беручи до увагу ситуацію на українському ринку і відсутності таких експертів, можна розраховувати на залучення міжнародних компаній.
5. Навчання співробітників. Вони мають бути так само зацікавлені у дотримання усіх принципів компанії. Але відсутність розуміння потреби і переваг слідування принципам комплаєнсу – велика перешкода на шляху до впровадження стратегій. Тому персонал має

не тільки знати і розуміти усі принципи, але й розуміти їх необхідність для компанії і ті ризики, які можуть спіткати компанію у разі їх недотримання.

6. Залучення співробітників із різних підрозділів компанії при розробці принципів, адже ніхто краще професіоналів у своїй сфері не знають існуючих там ризиків.
7. Ефективність комплаєнс-стратегії має аналізуватися із зазначеною періодичністю і тестуватися на відповідність нормам законодавства, які змінюються та доповнюються.

На нашу думку, така модель основних правил, які мають бути дотримані при створенні комплаєнс-моделі, допоможе компанії уникнути ризиків, які можуть виникнути за умови розробки та впровадження некоректної та неактуальної комплаєнс-стратегії. До такої групи ризиків належать:

1. Фінансові ризики: на компанію можуть бути накладені штрафи, наприклад, за недотримання антимонопольного законодавства, змову з метою обвалу ринку, корупція.
2. Репутаційні ризики: втрата довіри клієнтів через відсутність етичного та морального кодексу компанії.
3. Інвестиційні ризики: пов'язані з втратою зовнішніх грошових вливань.
4. Інформаційні ризики: витік конфіденційної інформації.

Після написання та апробації комплаєнс-стратегії важливою складовою є впровадження даної стратегії та донесення її до співробітників. Найвідомішою класифікацією комплаєнс-стратегій є 16 стратегій Марвелла та Шмітта. Комплаєнс-стратегії спочатку не мали на меті розповсюдження у бізнес сфері, тому були розроблені наприкінці 1960-х років в результаті досліджень двох соціологів Джеральда Марвелла та Девіда Шмітта. Спочатку ці стратегії були розраховані на спробі навчити підлітків

відповідати певним стандартам. Наразі ці стратегії використовуються всередині компаній задля навчання працівників відповідності комплаєнс-принципам (авторський переклад) [13]:

1. Нагорода / обіцянка – нагороду обіцяють за бажану дію.
2. Покарання / загроза – покарання або іншу незручну та небажану подію обіцяють, якщо не буде вжито бажаних дій.
3. Позитивна експертиза – приймаючи позицію експерта, розмовляючи з недовірливим авторитетом про винагороду, яка буде отримана при вжитті бажаних дій. Це відрізняється від прямої категорії "нагорода", оскільки позитивна нагорода, описана тут, є тим, що є зовнішнім чинником і не контролює вплив.
4. Негативна експертизи – приймаючи позицію експерта, розмовляючи з непорушним авторитетом про покарання або погані речі, які відбудуться, якщо бажаної дії не буде зроблено. Це відрізняється від прямої категорії "покарання", оскільки негативний ефект, описаний тут, є зовнішнім фактором і не контролює вплив.
5. Враження / втілення – передбачає доброзичливість, щоб людина могла здійснити дію, і навіює певне відчуття потреби повернути борг.
6. Подарунки / подання – подарунок дається перед тим, як впроваджуються принципи. Тому люди відчувають потребу «повернути борг» і слідувати цим принципам.
7. Борг – людині нагадується, що вона має повернути певний борг. Відрізняється від дарування тим, що людині кажуть, що вона щось повинна зробити натомість.
8. Авразійна стимуляція – неодноразово покарати людину або іншим чином змусити їх почувати себе незручно, доки вони не визнають і не будуть робити так, як ви хочете, щоб вони робили.

9. Моральний заклик – маєтсья на увазі, що прийняття необхідного рішення буде моральним, або якщо цього не буде - це буде аморальним.
10. Позитивне самопочуття – навіювання, що виконання даних принципів є правильним
11. Негативне самовідчуття – навіювання, що не виконання функцій буде неправильним.
12. Позитивний альтеркастінг – навіювання, що кожна особа, що є розумною, моральною, етичною – буде робити саме так
13. Негативний зворотний зв'язок – працівники, які не будуть відповідати принципам, будуть поганими.
14. Альтруїзм – звертаючись до їхньої доброти, пропонуєте слідувати принципам.
15. Позитивне ставлення до інших – навіювання, що якщо працівники будуть слідувати принципам, до них будуть гарно ставитись.
16. Негативне ставлення до інших – навіювання, що якщо працівники не будуть слідувати даним принципам то до них будуть ставитись погано.

Дані типи стратегій поведінки можуть здатися маніпулятивними, але впровадження будь-яких нових правил в компанії з усталеною організаційною структурою та культурою, вимагає радикальних дій та певного ступеню нав'язування. В цілому, ці стратегії можна звести до 5 груп: нагорода, покарання, експертиза, активація особистих зобов'язань, активація неособистих зобов'язань.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Проаналізувавши теперішню ситуацію у сфері комплаєнсу та комплаєнс-стратегій приходимо до висновку, що дана тематика активно досліджується у банківській сфері, але не є розробленою у інших галузях. В той же час нормативно-правова база не є визначеною та чітко закріпленою навіть для банківської сфери.

Існуючі комплаєнс-принципи, що зафіксовані для фінансової сфери в той же час можуть бути активно використані і для компаній інших галузей, адже можуть бути включені до сфери стратегічного менеджменту компанії.

В результаті аналітичної роботи вдосконалено перелік правил, якими мають користуватися топ-менеджменти компаній задля успішного створення комплаєнс-стратегій. Визначено основні типи ризиків, які можуть загрожувати компаніям у разі неефективної комплаєнс-стратегії. Наведено основні типи стратегій у поведінці з співробітниками для ефективного впровадження комплаєнс-стратегії.

Отже, аналізуючи сучасний стан ринку з підвищеною конкуренцією, питання комплаєнсу як відповідності нормам законодавства, правилам етики та моралі набуває максимальної актуальності. Підхід до створення та впровадження даної стратегії має бути відповідальним, осмисленим та виходити з топ-менеджменту компанії. Наявність таких стратегій не тільки систематизує роботу співробітників у сфері відповідності, але і убезпечить компанії від цілої низки ризиків.

Література

1. Правдива Л. Удосконалення корпоративного управління в банках та управління комплаєнс-ризиком / Вісник НБУ. – 2011. – № 7. – С. 10-13
2. Гаврікова А. В Застосування системи комплаєнс-контролю в процесі здійснення інноваційної кредитної політики банку / А. В. Гаврікова // Економіка і організація управління : [збірник наукових праць]. – 2012. – № 1(11). – С. 21-30.
3. Туркина А. Е. Риск-ориентированный внутренний контроль и его интеграция в систему управления рисками в коммерческом банке: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.10. – Москва, 2013. - 25 с.
4. Селезнева М. В. Комплаєнс контроль в банківській сфері. Новий похід к управленію ризиками[Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.buk.irk.ru/library/sbornik_13/selezneva.pdf

5. Бортников Г. Комплайенс риск (риск несоблюдения): международные стандарты и их применимость для банков в странах СНГ [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://www.iaa.ru/inner_auditor/publication/foreign_mass_media_articles/bortnikov/.
6. Данилин О. Комплаенс-функция в современной организации: содержание, структурирование и оценка / О. Данилин, Е. Пустовалова / Внутренний контроль в кредитной организации. – 2010. – № 3(07) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.int-comp.org/ attachments/Danilin-Pustovalova-Compliance-Function.pdf](http://www.int-comp.org/attachments/Danilin-Pustovalova-Compliance-Function.pdf).
7. Деева Н.Е. Внутрішній контроль у системі ризик-менеджменту комерційного банку / Н.Е. Деева // Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Сер.: Економічні науки. – Черкаси : ЧДТУ, 2009. – Вип. 23, ч. 2. – С. 86-91.
8. Furuta H. Origins and History of Compliance [Электронный ресурс]. – Режим доступа:
<http://www.yomiuri.co.jp/adv/chuo/dy/research/20160929.html>
9. MacKessy J. Knowledge of Good and Evil: A Brief History of Compliance [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://post.nyssa.org/nyssa-news/2010/05/a-brief-history-of-compliance.html>
10. Офіційний сайт Базельського комітету [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.bis.org/bcbs/index.htm>
11. Положення про організацію внутрішнього контролю в банках України, затверджене Постановою Правління Національного банку України 29.12.2014 № 867. – Офіційний сайт Верховної ради України [Электронный ресурс]. – Режим доступа:
<http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/v0098500-07/page/>
12. 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. /

Державний вищий навчальний заклад “Українська академія банківської справи Національного банку України”. – Суми, 2010. – Т. 1. – С. 59–61.

13. Changing minds. Marwell and Schmitt's Compliance-gaining Strategies [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://changingminds.org/techniques/general/overall/marwell_schmitt_strategies.htm