АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ ЕКОНОМІЧНИХ НАУК

**Менеджмент**

**УДК 336.71:005.334:343.37**

**DOI https://doi.org/10.5281/zenodo.21297388**

# Інтеграція комплаєнс-контролю та управління ризиками у фінансових установах

**Савченко Наталія,**

бухгалтер, Damian Family Care Centers, Inc,

89-56 162nd Street, 3rd Floor, Jamaica, NY 11432, United States of America,

https://orcid.org/0009-0009-8439-5217

**Прийнято:11.12.2025 | Опубліковано: 30.12.2025**

**Анотація. Актуальність дослідження** зумовлена зростанням складності ризикового середовища функціонування фінансових установ під впливом цифровізації фінансових послуг, розширення транскордонних операцій, посилення регуляторних вимог та поширення фінансових злочинів. У сучасних умовах забезпечення ефективного комплаєнс-контролю та управління ризиками набуває стратегічного значення для підтримання фінансової стійкості, операційної надійності та довіри до фінансового сектору. Водночас фрагментарність контрольних функцій і недостатня інтеграція управлінських механізмів знижують результативність протидії сучасним ризикам. **Метою** дослідження визначено обґрунтування теоретичних і прикладних засад інтеграції комплаєнс-контролю та управління ризиками у фінансових установах, а також з'ясування їх значення для підвищення якості корпоративного управління, забезпечення регуляторної відповідності та зміцнення операційної стійкості фінансового сектору. **Методи.** Методологічну основу дослідження сформували системний, інституціональний та ризик-орієнтований підходи.

Використано методи аналізу і синтезу, структурно-функціональний, порівняльний та логічний аналіз, що дозволило комплексно дослідити взаємозв'язок комплаєнс-контролю, ризик-менеджменту, внутрішнього контролю та внутрішнього аудиту в системі корпоративного управління фінансових установ. **Результати.** Досліджено концептуальні засади інтеграції комплаєнс-контролю та управління ризиками у фінансовому секторі. Визначено ключові організаційні моделі взаємодії контрольних функцій та їх роль у формуванні єдиного контрольного середовища. Узагальнено сучасні міжнародні тенденції розвитку інтегрованих систем комплаєнсу та ризик-менеджменту, пов'язані з цифровізацією звітності, розвитком ризик-орієнтованого підходу, використанням аналітики даних і посиленням міжвідомчої взаємодії. Виявлено основні організаційні, технологічні та регуляторні проблеми інтеграції, серед яких дублювання контрольних процедур, фрагментація інформаційних потоків, кадровий дефіцит, складність управління даними, зростання кіберризиків та посилення регуляторного навантаження. Доведено, що інтеграція комплаєнс-функції, ризик-менеджменту, внутрішнього контролю та внутрішнього аудиту в межах єдиної системи корпоративного управління сприяє підвищенню ефективності контрольних процедур, покращенню якості управлінських рішень і зміцненню стійкості фінансових установ. **Зроблено висновок**, що інтегровані системи комплаєнс-контролю та управління ризиками виступають важливим інструментом забезпечення економічної безпеки, регуляторної відповідності та довгострокової конкурентоспроможності фінансових установ. Перспективи подальших досліджень пов'язані з оцінюванням можливостей застосування технологій штучного інтелекту та RegTech-рішень у комплаєнс-практиці, а також із розробленням інтегрованих моделей управління фінансовими, комплаєнс- і кіберризиками в умовах цифрової трансформації фінансового сектору.

**Ключові слова:** корпоративне управління, регуляторна відповідність, внутрішній аудит, внутрішній контроль, ризик-орієнтований підхід, операційна

стійкість, фінансовий моніторинг, санкційний скринінг, RegTech, економічна безпека.

## Integration of compliance control and risk management in financial institutions

**Nataliia Savchenko,**
Staff Accountant, Damian Family Care Centers, Inc,
89-56 162nd Street, 3rd Floor, Jamaica, NY 11432, United States of America,
https://orcid.org/0009-0009-8439-5217

**Abstract. The relevance** of the study is determined by the increasing complexity of the risk environment in which financial institutions operate due to the digitalization of financial services, the expansion of cross-border transactions, the strengthening of regulatory requirements, and the growing prevalence of financial crimes. Under current conditions, ensuring effective compliance control and risk management has become strategically important for maintaining financial resilience, operational reliability, and trust in the financial sector. At the same time, the fragmentation of control functions and the insufficient integration of management mechanisms reduce the effectiveness of addressing contemporary risks. **The purpose** of the study is to substantiate the theoretical and practical foundations of integrating compliance control and risk management in financial institutions and to determine their significance for improving corporate governance quality, ensuring regulatory compliance, and strengthening the operational resilience of the financial sector. **Methods.** The methodological framework of the study is based on systemic, institutional, and risk-based approaches. Methods of analysis and synthesis, structural-functional, comparative, and logical analysis were employed, enabling a comprehensive examination of the interrelationship between compliance control, risk management, internal control, and internal audit within the corporate governance system of financial institutions. **Results.** The conceptual foundations of integrating

compliance control and risk management in the financial sector were investigated. Key organizational models of interaction among control functions and their role in creating a unified control environment were identified. Contemporary international trends in the development of integrated compliance and risk management systems related to reporting digitalization, the advancement of the risk-based approach, the use of data analytics, and enhanced interagency cooperation were generalized. The main organizational, technological, and regulatory challenges of integration were revealed, including duplication of control procedures, fragmentation of information flows, shortages of qualified personnel, difficulties in data management, growing cyber risks, and increasing regulatory pressure. It was proven that the integration of the compliance function, risk management, internal control, and internal audit within a unified corporate governance system contributes to improving the effectiveness of control procedures, enhancing the quality of managerial decision-making, and strengthening the resilience of financial institutions. **Conclusions.** It was concluded that integrated compliance control and risk management systems serve as an important instrument for ensuring economic security, regulatory compliance, and the long-term competitiveness of financial institutions.

Research prospects. Future research should focus on assessing the potential of artificial intelligence technologies and RegTech solutions in compliance practices, as well as on developing integrated models for managing financial, compliance, and cyber risks in the context of the ongoing digital transformation of the financial sector.

**Keywords:** corporate governance, regulatory compliance, internal audit, internal control, risk-based approach, operational resilience, financial monitoring, sanctions screening, RegTech, economic security.

**Постановка проблеми.** Фінансові установи відіграють ключову роль у забезпеченні стабільності фінансової системи та перерозподілі фінансових ресурсів, що обумовлює підвищені вимоги до надійності їхньої діяльності та здатності протидіяти внутрішнім і зовнішнім загрозам. У сучасних умовах такі

загрози набувають дедалі складнішого характеру внаслідок цифровізації фінансових послуг, розширення транскордонних фінансових операцій, посилення регуляторного нагляду та поширення ризиків, пов'язаних із відмиванням коштів, фінансуванням тероризму, шахрайством і порушенням нормативних вимог. За цих обставин забезпечення економічної безпеки фінансових установ виходить за межі традиційного контролю окремих ризиків і потребує формування комплексної системи управління, здатної поєднати завдання дотримання регуляторних вимог із процесами виявлення, оцінювання та мінімізації ризиків.

Особливого значення набуває інтеграція комплаєнс-контролю та управління ризиками, оскільки обидва напрями орієнтовані на виявлення факторів, що можуть негативно вплинути на діяльність установи, її фінансову стійкість, ділову репутацію та регуляторний статус. Водночас у багатьох випадках комплаєнс-функція та ризик-менеджмент розглядаються як окремі елементи системи внутрішнього контролю, що обмежує можливості комплексного аналізу загроз і знижує ефективність управлінських рішень. У зв'язку з цим актуальним науковим і практичним завданням є обґрунтування підходів до інтеграції комплаєнс-контролю та управління ризиками, які забезпечують підвищення результативності внутрішнього контролю, зміцнення економічної безпеки фінансових установ та їхню адаптацію до сучасних регуляторних і технологічних викликів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Огляд сучасних досліджень свідчить про поступовий перехід від розгляду комплаєнс-контролю як окремої контрольної функції до його інтеграції із системами управління ризиками, внутрішнього контролю та корпоративного управління фінансових установ. Л. А. Чудак розглядає комплаєнс-контроль як важливий елемент корпоративного управління, що забезпечує дотримання нормативних вимог, етичних стандартів та мінімізацію регуляторних ризиків, підкреслюючи його роль у підтриманні стійкості фінансових організацій [1]. Г. М. Азаренкова та співавтори розвивають

цей підхід, обґрунтовуючи теоретико-методологічні засади комплаєнс-контролю в банківській системі та доводячи необхідність його інтеграції з ризик-менеджментом і корпоративним управлінням для забезпечення стабільності банківської діяльності [2]. О. П. Озарко та співавтори деталізують зміст комплаєнс-функції в банківській діяльності, акцентуючи увагу на її взаємозв'язку з процесами ідентифікації, оцінювання та моніторингу ризиків [3]. Водночас В. Гура розглядає систему комплаєнсу як інструмент протидії корупції та формування доброчесного корпоративного середовища, що безпосередньо впливає на рівень комплаєнс-ризиків у фінансових установах [4].

Суттєвий внесок у розвиток досліджуваної проблематики здійснено у працях, присвячених організаційним механізмам внутрішнього контролю та комплаєнсу у фінансовому секторі. С. П. Нельга досліджує трансформацію систем внутрішнього контролю страховиків, підкреслюючи необхідність посилення ризик-орієнтованих підходів в умовах динамічних змін регуляторного середовища [5]. А. К. Мулик аналізує загальні підходи до організації комплаєнсу в банках та обґрунтовує його значення для своєчасного виявлення регуляторних, операційних і репутаційних ризиків [6]. С. А. Шелудько досліджує правову природу комплаєнсу та його архетипи в банківських установах, акцентуючи увагу на необхідності інституціоналізації комплаєнс-функції як складової системи управління ризиками [7].

Поряд із цим значна кількість сучасних зарубіжних досліджень присвячена стратегічним аспектам інтеграції ризик-менеджменту та комплаєнсу. І. А. Аденіран (I. A. Adeniran) та співавтори доводять, що ефективне стратегічне управління ризиками є необхідною умовою забезпечення регуляторної відповідності фінансових установ, а інтегровані механізми комплаєнсу сприяють підвищенню організаційної стійкості та якості управлінських рішень [8]. Ю. Лі (Y. Li) обґрунтовує, що належне управління комплаєнсом активів підвищує результативність систем запобігання фінансовим ризикам та посилює ефективність внутрішнього контролю [9]. С. Міщенко (S. Mishchenko) та

 ISSN 3041-2129

співавтори досліджують інноваційні підходи до управління ризиками у фінансових установах, наголошуючи на важливості інтеграції ризик-менеджменту із системами контролю та стратегічного управління [10]. А. Дж. Куола (A. J. Kuola) та О. Т. Обасан (O. T. Obasan) розглядають взаємозв'язок стратегічного ризик-менеджменту з фінансовим комплаєнсом, внутрішнім контролем, звітністю та комунікацією зі стейкхолдерами, підтверджуючи необхідність комплексного підходу до управління ризиками та відповідністю [11].

Окремий напрям досліджень стосується впливу цифрових технологій на розвиток інтегрованих систем комплаєнс-контролю та управління ризиками. Дж. Трубі (J. Truby) та співавтори обґрунтовують необхідність проактивного регулювання використання штучного інтелекту у фінансовому секторі, підкреслюючи зростання нових комплаєнс- і технологічних ризиків [12]. М. М. Ханефа (M. M. Hanefah) та співавтори досліджують взаємозв'язок внутрішнього контролю, ризиків і випадків недотримання нормативних вимог у фінансових установах, доводячи визначальну роль контрольного середовища у мінімізації комплаєнс-ризиків [13]. М. Ель Хадж (M. El Hajj) та Дж. Хаммуд (J. Hammoud) аналізують використання технологій штучного інтелекту та машинного навчання у фінансових операціях, управлінні ризиками та контролі відповідності, демонструючи потенціал цифровізації для підвищення ефективності моніторингу ризиків [14].

Водночас сучасні дослідження дедалі частіше поєднують питання комплаєнсу, ризик-менеджменту та сталого розвитку фінансового сектору. Х. Парк (H. Park) та Дж. Д. Кім (J. D. Kim) досліджують трансформацію фінансових установ у напрямі «зеленого» банкінгу та підкреслюють роль регуляторів у формуванні нових підходів до управління екологічними, соціальними та регуляторними ризиками [15].

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Незважаючи на активний розвиток досліджень у сфері комплаєнсу та ризик-

 ISSN 3041-2129

менеджменту, недостатньо розкритими залишаються питання формування цілісних механізмів їх інтеграції в системі корпоративного управління фінансових установ. Фрагментарний розгляд контрольних функцій не дозволяє повною мірою оцінити їх спільний вплив на операційну стійкість, регуляторну відповідність та ефективність управлінських рішень.

З огляду на посилення регуляторних вимог, цифровізацію фінансового сектору та зростання складності ризикового середовища, актуалізується потреба в поглибленні теоретичних і прикладних засад інтегрованого управління комплаєнс-ризиками. Це дає змогу обґрунтувати сучасні підходи до побудови ефективного контрольного середовища та визначити напрями його вдосконалення.

**Мета і завдання статті.** Мета статті полягає в обґрунтуванні теоретичних і прикладних засад інтеграції комплаєнс-контролю та управління ризиками у фінансових установах, а також визначенні їх ролі у підвищенні ефективності корпоративного управління, забезпеченні регуляторної відповідності та зміцненні операційної стійкості фінансового сектору.

Завдання статті:

1. Обґрунтувати засади інтеграції комплаєнс-контролю та управління ризиками у фінансових установах.

2. Оцінити сучасні тенденції розвитку інтегрованих систем комплаєнсу та ризик-менеджменту.

3. Виявити ключові проблеми інтеграції та визначити напрями вдосконалення відповідних управлінських механізмів.

**Виклад основного матеріалу**. У сучасній практиці фінансових установ комплаєнс-контроль дедалі частіше розглядається як складова системи управління ризиками, а не як відокремлена функція перевірки відповідності нормативним вимогам. Такий підхід передбачає узгодження контрольних процедур, процесів оцінювання ризиків та механізмів корпоративного нагляду в межах єдиної управлінської системи. Особливого значення це набуває в умовах

 ISSN 3041-2129

посилення регуляторних вимог, цифровізації фінансових послуг, розширення транскордонних операцій та зростання вартості комплаєнс-порушень для фінансових установ. Міжнародні стандарти дедалі більше орієнтують фінансовий сектор на побудову інтегрованих систем, у яких управління ризиками та контроль відповідності функціонують як взаємопов'язані елементи корпоративного управління [16–19]. Основні концептуальні засади такої інтеграції наведено в табл. 1.

Таблиця 1

Концептуальні засади інтеграції комплаєнс-контролю та управління ризиками у системі корпоративного управління фінансових установ

| **Концептуальний елемент** | **Зміст** | **Управлінське значення** | **Очікуваний ефект** |
|---|---|---|---|
| Наглядова роль ради директорів | Визначення політики комплаєнсу та управління ризиками | Забезпечує стратегічний контроль і розподіл відповідальності | Посилення управлінської підзвітності |
| Незалежність комплаєнс-функції | Організаційне відокремлення від бізнес-підрозділів | Унеможливлює вплив комерційних інтересів на контрольні процедури | Зниження комплаєнс-ризиків |
| Ризик-орієнтований підхід | Диференціація контролю залежно від рівня ризику | Концентрація ресурсів на найбільш ризикових напрямах | Підвищення ефективності контролю |
| Єдине інформаційне середовище | Інтеграція даних про ризики, контрольні заходи та порушення | Забезпечує комплексне оцінювання ризикового профілю | Покращення якості управлінських рішень |
| Модель трьох ліній управління | Розмежування функцій між операційним менеджментом, контролем та аудитом | Забезпечує незалежність нагляду та контролю | Підвищення прозорості системи управління |

| Концептуальний елемент | Зміст | Управлінське значення | Очікуваний ефект |
|---|---|---|---|
| Інтеграція комплаєнсу в бізнес-процеси | Участь у погодженні нових продуктів і бізнес-рішень | Дає змогу враховувати ризики до початку реалізації проєктів | Попередження потенційних порушень |
| Безперервне вдосконалення контролю | Регулярне оновлення політик, процедур та критеріїв оцінювання ризиків | Підтримує актуальність системи управління | Підвищення адаптивності установи |

Джерело: сформовнао автором на основі [1, с. 45; 2, с. 74; 3, с. 425; 6, с. 273; 7, с. 169; 8, p. 1586; 9, p. 78].

Концепція інтеграції комплаєнс-контролю та управління ризиками сформувалася під впливом змін у підходах до корпоративного управління банків та інших фінансових установ. Якщо раніше комплаєнс виконував переважно функції перевірки дотримання законодавства та внутрішніх нормативних документів, то сьогодні він дедалі більше залучається до процесів стратегічного планування, оцінювання ризиків та ухвалення управлінських рішень. Саме тому Базельський комітет з банківського нагляду (Basel Committee on Banking Supervision, BCBS) розглядає комплаєнс-функцію як складову загальної системи корпоративного управління, а не як окремий контрольний підрозділ [18; 19].

Практична цінність інтегрованого підходу найбільш помітна під час впровадження нових фінансових продуктів та цифрових сервісів. Наприклад, запуск сервісів миттєвих платежів, цифрових гаманців або платформ дистанційного обслуговування потребує одночасного оцінювання операційних, технологічних, регуляторних та репутаційних ризиків [2, с. 74]. У таких випадках ризик-менеджмент оцінює потенційний вплив загроз на діяльність установи, комплаєнс-контроль аналізує відповідність вимогам законодавства та регуляторів, а внутрішній контроль перевіряє готовність процедур і механізмів моніторингу до роботи в нових умовах. Відсутність координації між цими

функціями часто стає причиною регуляторних порушень навіть за наявності формально належних процедур контролю.

Важливою характеристикою сучасних інтегрованих систем є використання єдиного інформаційного середовища. У провідних міжнародних банках результати оцінювання ризиків, внутрішніх перевірок, санкційного скринінгу, комплаєнс-інцидентів та аудиторських висновків акумулюються в єдиній системі управлінської інформації. Це дозволяє формувати комплексний ризиковий профіль клієнта, продукту або бізнес-напряму та приймати рішення на основі повнішої інформації. Такий підхід відповідає рекомендаціям Групи з розробки фінансових заходів боротьби з відмиванням коштів (Financial Action Task Force, FATF), які передбачають застосування ризик-орієнтованого підходу (Risk-Based Approach, RBA) та концентрацію контрольних ресурсів на найбільш уразливих напрямах діяльності [16].

Не менш важливим елементом є модель трьох ліній управління, відповідно до якої відповідальність за управління ризиками розподіляється між бізнес-підрозділами, контрольними функціями та внутрішнім аудитом. Такий механізм забезпечує незалежність оцінювання ризиків і водночас унеможливлює дублювання контрольних процедур. У результаті комплаєнс-контроль перестає виконувати виключно функцію виявлення порушень та стає інструментом підтримки управлінських рішень, підвищення стійкості фінансової установи та зміцнення довіри з боку клієнтів, партнерів і регуляторів.

У сучасних фінансових установах комплаєнс-функція, ризик-менеджмент, внутрішній контроль і внутрішній аудит не можуть працювати як ізольовані підрозділи, оскільки управлінські рішення дедалі частіше потребують одночасного врахування регуляторних, операційних, репутаційних і технологічних ризиків. BCBS визначає комплаєнс як самостійну функцію, що має бути незалежною від бізнес-підрозділів, але водночас інтегрованою в систему управління банком [18; 19]. У цьому контексті організаційна модель взаємодії контрольних функцій визначає, як саме інформація про ризики

 ISSN 3041-2129

переходить від операційного рівня до управлінських рішень, внутрішніх перевірок і коригування політик (табл. 2).

Таблиця 2

Організаційні моделі взаємодії комплаєнс-функції, ризик-менеджменту, внутрішнього контролю та внутрішнього аудиту у фінансових установах

| Організаційна модель | Побудова взаємодії | Роль контрольних функцій | Практичне використання |
|---|---|---|---|
| Децентралізована | Комплаєнс, ризик-менеджмент, внутрішній контроль і аудит діють у межах власних процедур | Кожна функція відповідає за окремий напрям контролю | Невеликі фінансові установи з обмеженою кількістю продуктів |
| Координаційна | Взаємодія здійснюється через комітети, погодження політик і регулярний обмін звітністю | Контрольні функції узгоджують рішення щодо ризикових подій | Банки та фінансові компанії середнього масштабу |
| Інтегрована | Дані комплаєнсу, ризик-менеджменту та внутрішнього контролю поєднуються в єдиному управлінському процесі | Формується спільне бачення ризикового профілю установи | Великі банки, платіжні установи, міжнародні фінансові групи |
| Централізована | Методологія контролю, звітність і політики координуються на рівні головного офісу | Забезпечується єдність стандартів у різних підрозділах або юрисдикціях | Банківські групи з філіями та дочірніми структурами |
| Data-driven модель | Контрольні функції працюють із спільними цифровими платформами, ризиковими | Рішення ґрунтуються на актуальних даних про клієнтів, операції, інциденти та перевірки | Фінтех-компанії, цифрові банки, установи з великим обсягом операцій |


ISSN 3041-2129

| Організаційна модель | Побудова взаємодії | Роль контрольних функцій | Практичне використання |
|---|---|---|---|
| | профілями та аналітичними панелями | | |
| Гібридна | Поєднуються централізовані політики та автономність окремих бізнес-напрямів | Забезпечується баланс між єдиною методологією та специфікою окремих ринків | Міжнародні фінансові групи та універсальні банки |

Джерело: сформовано автором на основі [2, с. 77; 3, с. 427; 5; 6, с. 274; 8, p. 1588; 10, p. 195; 11, p. 102; 13, p. 408].

У фінансовій установі вибір організаційної моделі залежить від масштабу операцій, структури клієнтської бази, кількості продуктів і рівня регуляторного нагляду. Для невеликих фінансових компаній достатньою може бути координаційна модель, за якої комплаєнс і ризик-менеджмент погоджують ключові рішення через комітет з ризиків або правління. У великих банках така модель уже не забезпечує потрібної швидкості обробки інформації, тому частіше застосовуються інтегровані або data-driven підходи, де дані про клієнтів, операції, контрольні заходи, внутрішні порушення та аудиторські висновки об’єднуються в єдиному управлінському середовищі [2, с. 77].

У практичному вимірі це особливо помітно під час запуску нового продукту або цифрового сервісу. Ризик-менеджмент оцінює вплив продукту на операційний і фінансовий ризик, комплаєнс-функція перевіряє відповідність вимогам регулятора, санкційним обмеженням і правилам роботи з клієнтами, внутрішній контроль визначає достатність процедур моніторингу, а внутрішній аудит після впровадження оцінює, чи працює система так, як було передбачено внутрішніми політиками [8, p. 1588]. Саме така послідовність дає змогу не переносити комплаєнс-перевірку на завершальний етап, коли бізнес-рішення вже фактично прийняте.

Окреме значення має модель трьох ліній. У ній бізнес-підрозділи відповідають за первинне управління ризиками, комплаєнс і ризик-менеджмент формують другу лінію контролю, а внутрішній аудит забезпечує незалежну оцінку роботи системи. У Internal Control Handbook Світового банку ця логіка подана через взаємозв'язок між радою директорів, менеджментом, ризик-менеджментом, комплаєнсом та внутрішнім аудитом як необхідними елементами належного контрольного середовища [20]. Для фінансових установ така модель має прикладне значення, оскільки дозволяє не змішувати операційне управління ризиками з незалежною перевіркою його ефективності.

Data-driven модель відображає нові умови роботи банків і фінтех-компаній. У ній контрольні функції працюють не лише зі звітами, а з поточними даними про клієнтів, транзакції, ризикові індикатори та результати перевірок. FinCEN у матеріалах щодо модернізації програм AML/CFT наголошує на потребі ефективних, ризик-орієнтованих і належно побудованих програм, які дають фінансовим установам змогу зосереджувати ресурси відповідно до власного ризикового профілю [21]. Для інтегрованої системи це означає, що комплаєнс і ризик-менеджмент мають працювати з однаковими даними, а не формувати паралельні оцінки одних і тих самих процесів.

Взаємодія комплаєнс-функції, ризик-менеджменту, внутрішнього контролю та внутрішнього аудиту охоплює послідовне проходження інформації від первинного виявлення ризикової події до оновлення внутрішніх політик (рис. 1).

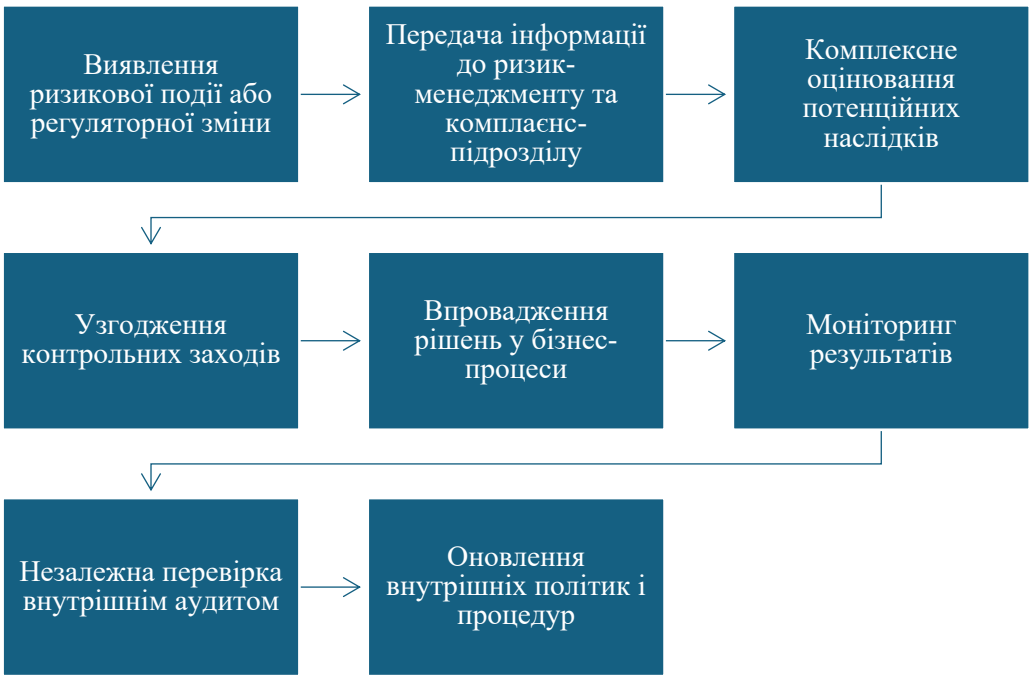


Рис. 1. Алгоритм взаємодії комплаєнс-функції, ризик-менеджменту, внутрішнього контролю та внутрішнього аудиту

*Джерело: сформовано автором на основі [1, с. 47; 3, с. 426; 5; 6, с. 274; 7, с. 170; 8, p. 1587; 10, p. 194].*

У такій моделі результати роботи кожної функції використовуються іншими учасниками управлінського процесу. Дані комплаєнс-моніторингу впливають на перегляд ризикових профілів, висновки внутрішнього аудиту використовуються для коригування контрольних процедур, а результати ризик-оцінювання враховуються під час оновлення внутрішніх політик [13, p. 409]. Завдяки цьому комплаєнс-функція, ризик-менеджмент, внутрішній контроль і внутрішній аудит формують не набір окремих перевірок, а робочу систему корпоративного контролю, у якій управлінські рішення спираються на спільну інформаційну базу.

Розвиток інтегрованих систем комплаєнс-контролю та управління ризиками дедалі більше визначається трьома процесами: переходом від формальної звітності до аналітики ризиків, цифровізацією регуляторного обміну та зростанням ролі фінансової розвідки у прийнятті управлінських рішень. Для фінансових установ це означає, що комплаєнс уже не обмежується перевіркою

відповідності, а працює з великими масивами даних, поведінковими індикаторами, повідомленнями про підозрілу активність, результатами внутрішніх перевірок і регуляторними сигналами. Такі зміни добре простежуються у практиці Financial Crimes Enforcement Network (FinCEN), UK Financial Intelligence Unit (UKFIU), Australian Transaction Reports and Analysis Centre (AUSTRAC) та Financial Transactions and Reports Analysis Centre of Canada (FINTRAC), де акцент поступово зміщується від кількості поданих повідомлень до якості аналітики, швидкості реагування та практичного використання інформації [22–25](табл. 3).

Таблиця 3

Сучасні тенденції розвитку інтегрованих систем комплаєнс-контролю та управління ризиками у міжнародній регуляторній практиці

| **Тенденція розвитку** | **Практичний прояв у фінансових установах** | **Регуляторний індикатор** | **Значення для інтегрованої системи** |
|---|---|---|---|
| Перехід до аналітичного комплаєнсу | Використання даних про клієнтів, операції, інциденти та внутрішні перевірки для оцінювання ризиків | Зростання кількості SARs/SMRs та фінансових розвідувальних матеріалів | Комплаєнс працює як джерело управлінської інформації |
| Цифровізація звітності | Подання повідомлень через електронні портали та API-рішення | Перехід UKFIU на SAR Portal; розвиток цифрових сервісів FinCEN | Скорочується час обробки повідомлень і підвищується якість даних |
| Поглиблення міжвідомчої взаємодії | Обмін інформацією між фінансовими установами, регуляторами та правоохоронними органами | Fintel Alliance-coded SMRs в AUSTRAC | Регуляторна інформація швидше перетворюється на практичні дії |
| Орієнтація на результативність контролю | Оцінювання не лише кількості повідомлень, а й їх | У UKFIU у 2024–2025 рр. через DAML-запити було | Контрольні процедури пов’язуються з реальним фінансовим ефектом |

| Тенденція розвитку | Практичний прояв у фінансових установах | Регуляторний індикатор | Значення для інтегрованої системи |
|---|---|---|---|
| | впливу на розслідування та блокування активів | відмовлено у доступі до £382,6 млн активів | |
| Інтеграція комплаєнсу з ризик-аналітикою | Поєднання фінансового моніторингу, санкційного скринінгу, ризикових профілів і внутрішнього аудиту | Зростання використання централізованих платформ і ризик-орієнтованих програм | Формується єдина картина ризикового стану установи |

Джерело: сформовано автором на основі [8, p. 1589; 9, p. 82; 10, p. 196; 11, p. 103; 12, p. 115; 14; 15, p. 16].

Інтегровані системи комплаєнс-контролю розвиваються через збільшення підвищення якості роботи з даними. У США FinCEN фіксує стабільне зростання обсягу звітності за Bank Secrecy Act: кількість Suspicious Activity Reports (SARs) зросла з 4,3 млн у 2022 фінансовому році до 4,8 млн у 2025 фінансовому році, а кількість Currency Transaction Reports (CTRs) у 2025 фінансовому році становила 21,5 млн [22]. Для фінансових установ це означає потребу не просто подавати повідомлення, а вибудовувати внутрішні системи сортування, пріоритизації та аналітичної обробки ризикових сигналів.

Британська практика відрізняється акцентом на якості повідомлень та подальшому використанні інформації. UKFIU отримала 872 048 SARs у 2023–2024 рр. та 866 616 SARs у 2024–2025 рр., тобто обсяг звітності залишився дуже високим, але без істотного нарощування кількості. Водночас сума коштів, доступ до яких було заблоковано через Defence Against Money Laundering (DAML) requests, зросла з £240,1 млн у 2023–2024 рр. до £382,6 млн у 2024–2025 рр. [23]. Це свідчить про зміну акценту: результативність системи визначається не лише

кількістю поданих повідомлень, а здатністю перетворити їх на конкретні управлінські та правоохоронні рішення.

Австралійський досвід показує значення партнерських моделей між фінансовим сектором і фінансовою розвідкою. AUSTRAC повідомляє, що кількість Fintel Alliance-coded suspicious matter reports зросла з 8 433 у 2022–2023 рр. до 12 670 у 2023–2024 рр. і 18 791 у 2024–2025 рр. [24]. Такі дані важливі саме для теми інтеграції, оскільки Fintel Alliance працює як формат спільного аналізу фінансової інформації між державними органами та приватним сектором. Отже, комплаєнс-контроль у фінансовій установі фактично стає частиною ширшої системи обміну фінансовою розвідкою, а не лише внутрішнім адміністративним процесом.

Статистичні показники доцільно використати для побудови порівняльного графіка, який відобразить не абсолютну подібність юрисдикцій, а різні напрями розвитку регуляторної практики: у США – масштаб звітності, у Великій Британії – стабілізацію обсягів SARs і зростання фінансового ефекту DAML-запитів, в Австралії – розвиток партнерської аналітики через Fintel Alliance (рис. 2).

**Рис. 2. Динаміка окремих показників регуляторної практики у сфері комплаєнс-контролю та фінансової розвідки**

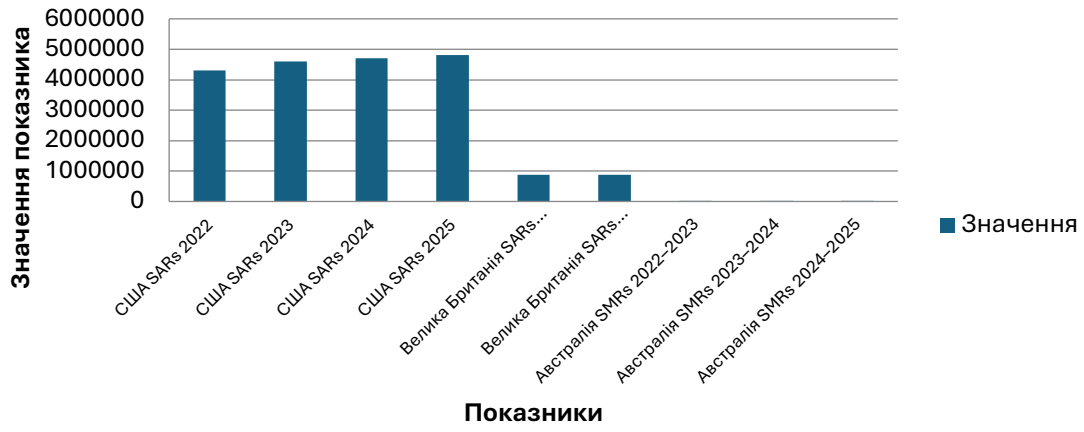


Рис. 2. Динаміка окремих показників регуляторної практики у сфері комплаєнс-контролю та фінансової розвідки

*Джерело: сформовнао автором на основі [22-25].*

Ці показники дають підстави розглядати інтеграцію комплаєнс-контролю та управління ризиками як відповідь на зростання інформаційного навантаження у фінансовому секторі. Для банку, платіжної установи чи фінтех-компанії головним стає не механічне збільшення кількості повідомлень, а здатність швидко відокремлювати суттєві ризикові сигнали від масиву стандартних операцій. У цьому полягає практична цінність інтегрованої системи: вона поєднує дані фінансового моніторингу, комплаєнс-перевірок, ризик-профілів, внутрішнього контролю й аудиту в одному управлінському контурі. За такої організації статистика регуляторної звітності використовується не лише для виконання вимог нагляду, а й для перегляду внутрішніх процедур, налаштування ризикових індикаторів і підвищення якості управлінських рішень.

Попри суттєвий розвиток інтегрованих систем комплаєнс-контролю та управління ризиками, їх практичне впровадження у фінансовому секторі супроводжується низкою взаємопов'язаних проблем організаційного, технологічного та регуляторного характеру. Більшість із них виникає не через відсутність контрольних процедур, а внаслідок складності їх координації в умовах багаторівневого корпоративного управління, швидких технологічних змін та постійного оновлення нормативних вимог [8, p. 1589].

Однією з найбільш поширених організаційних проблем залишається розмежування повноважень між комплаєнс-функцією, ризик-менеджментом, внутрішнім контролем та внутрішнім аудитом. На практиці межі відповідальності між цими підрозділами нерідко перетинаються, що призводить до дублювання окремих процедур, збільшення навантаження на персонал та ускладнення процесу прийняття рішень [10, p. 196]. Водночас надмірна автономність контрольних функцій може створювати інформаційні розриви між підрозділами, коли ризикова інформація накопичується локально та не використовується іншими учасниками системи управління.

Суттєвим викликом залишається інтеграція контрольних функцій у процес стратегічного управління. У багатьох фінансових установах комплаєнс

продовжує сприйматися як інструмент перевірки дотримання нормативних вимог після прийняття бізнес-рішень, а не як елемент попереднього аналізу ризиків [15, p. 16]. За таких умов контрольні підрозділи залучаються до оцінювання нових продуктів або бізнес-моделей вже на завершальних етапах їх розроблення, що знижує ефективність превентивного контролю.

Окрему групу становлять кадрові проблеми. Розвиток цифрових фінансових послуг суттєво змінив вимоги до фахівців з комплаєнсу та управління ризиками. Поряд із знанням законодавства та процедур фінансового моніторингу дедалі більшого значення набувають навички роботи з даними, цифровими платформами, аналітичними інструментами та автоматизованими системами контролю. Дефіцит спеціалістів, які поєднують регуляторну експертизу з технологічними компетенціями, залишається однією з найбільш обговорюваних проблем міжнародного фінансового сектору [11, p. 103].

Серед технологічних проблем найбільш складними є інтеграція даних із різних інформаційних систем, забезпечення їх якості та узгодженості. У багатьох фінансових установах інформація про клієнтів, результати фінансового моніторингу, ризикові індикатори, санкційні перевірки та внутрішні аудиторські висновки зберігається в різних програмних комплексах [14]. Унаслідок цього формування цілісного ризикового профілю потребує значних ресурсів і часто супроводжується дублюванням інформації або виникненням суперечностей між окремими джерелами даних.

Відчутно зростають і ризики, пов’язані з автоматизацією контрольних процесів. Використання систем штучного інтелекту, машинного навчання та автоматизованого моніторингу транзакцій дозволяє обробляти значно більші обсяги інформації, однак одночасно породжує питання прозорості алгоритмів, перевірки якості моделей та відповідальності за помилкові рішення. Особливо актуальними є проблеми надмірної кількості хибнопозитивних спрацювань, які збільшують навантаження на комплаєнс-підрозділи та знижують ефективність аналітичної роботи.

Вагомою проблемою залишається фрагментація регуляторних вимог між різними юрисдикціями. Для міжнародних банківських груп одночасне виконання вимог щодо протидії відмиванню коштів, санкційного контролю, захисту персональних даних, кібербезпеки та корпоративного управління часто потребує адаптації внутрішніх процедур до кількох нормативних режимів. Це ускладнює стандартизацію контрольних процесів і збільшує витрати на підтримання відповідності.

Додаткові труднощі виникають у зв'язку з постійним оновленням міжнародних стандартів та рекомендацій. Зміни у підходах до ризик-орієнтованого нагляду, санкційної політики, віртуальних активів, цифрової ідентифікації клієнтів та обміну інформацією потребують регулярного перегляду внутрішніх політик і процедур. У результаті значна частина ресурсів контрольних підрозділів спрямовується на адаптацію до нових вимог замість удосконалення аналітичних механізмів управління ризиками.

Не менш важливою є проблема оцінювання ефективності інтегрованих систем контролю. Більшість фінансових установ достатньо точно вимірює обсяги звітності, кількість перевірок або випадків виявлення порушень, однак значно складніше оцінити реальний вплив комплаєнс-контролю на зниження ризиковості операцій, запобігання фінансовим злочинам чи підвищення стійкості установи. Саме тому питання формування показників результативності інтегрованих систем комплаєнсу та управління ризиками залишається одним із найменш вирішених у сучасній регуляторній практиці.

Сукупність зазначених проблем свідчить, що подальший розвиток інтегрованих систем комплаєнс-контролю потребує не лише вдосконалення окремих контрольних процедур, а й перегляду підходів до організації інформаційних потоків, управління даними, міжфункціональної взаємодії та оцінювання результативності контрольного середовища в цілому.

Удосконалення інтегрованих систем комплаєнс-контролю та управління ризиками доцільно спрямовувати на посилення координації між контрольними

функціями, розвиток ризик-орієнтованого підходу та використання єдиних цифрових платформ для обробки й аналізу даних. Важливого значення набуває впровадження RegTech-рішень, автоматизованого моніторингу операцій, санкційного скринінгу та інструментів аналітики даних, що дозволяють своєчасно виявляти ризикові події та підвищувати якість управлінських рішень.

Необхідним є також удосконалення систем управління даними, регулярне оновлення ризикових критеріїв відповідно до міжнародних стандартів та розвиток професійних компетентностей фахівців у сфері комплаєнсу, фінансового моніторингу й управління ризиками. Додатковий ефект може забезпечити розширення інформаційної взаємодії між фінансовими установами, регуляторами та фінансовими розвідками, що відповідає сучасним міжнародним підходам до протидії фінансовим злочинам.

Реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню результативності комплаєнс-контролю, зниженню рівня фінансових ризиків, покращенню якості корпоративного управління та зміцненню стійкості фінансових установ в умовах цифрової трансформації фінансового сектору.

**Висновки.** Інтеграція комплаєнс-контролю та управління ризиками є необхідною умовою підвищення економічної безпеки, регуляторної відповідності та стійкості фінансових установ. Встановлено, що найбільш ефективними є інтегровані та data-driven моделі управління, які забезпечують єдине бачення ризиків і підвищують якість управлінських рішень. Основними проблемами залишаються недостатня координація контрольних функцій, фрагментація даних, кадровий дефіцит, зростання регуляторного навантаження, кіберризики та виклики цифровізації. Для їх подолання доцільними є розвиток ризик-орієнтованого підходу, впровадження RegTech-рішень, створення єдиного інформаційного середовища та посилення професійних компетентностей персоналу. Перспективи подальших досліджень пов’язані з використанням технологій штучного інтелекту в AML/CFT-системах, управлінням ризиками

 ISSN 3041-2129

цифрових активів та розробленням інтегрованих моделей управління фінансовими, комплаєнс- і кіберризиками.

**Список використаних джерел**

1. Чудак Л. А. Комплаєнс-контроль в корпоративному управлінні. *Slovak International Scientific Journal*. 2020. № 39. С. 43–52. URL: https://socrates.vsau.org/repository/getfile.php/24718.pdf (дата звернення: 24.10.2025).

2. Азаренкова Г. М., Цовма Б. В., Томарович Т. В. Теоретико-методологічні засади комплаєнс-контролю у системі корпоративного управління банку в сучасних умовах. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2023. № 9(310). С. 72–80. DOI: https://doi.org/10.32680/2409-9260-2023-9-310-72-80.

3. Озарко О. П., Чікалкін І. І., Даньків Н. І., Бавдис А. Е., Лозинський І. І. Зміст функції комплаєнс-контролю в банківській діяльності. *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law*. 2024. № 41. С. 424–430. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.13838281.

4. Гура В. Система комплаєнс як спосіб подолання корупції. *Економіка та суспільство*. 2023. № 52. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-77.

5. Нельга С. П. Внутрішній контроль страховика в умовах трансформаційних змін. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2025. № 15. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.15201928.

6. Мулик А. К. Загальні підходи до організації комплаєнсу в банках. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*. 2023. Т. 1, № 79. С. 272–276. DOI: https://doi.org/10.24144/2307-3322.2023.79.1.46.

7. Шелудько С. А. Правова природа комплаєнсу та його архетипи в банківських установах. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2023. № 3. С. 168–172. DOI: https://doi.org/10.24144/2788-6018.2023.03.29.

8. Adeniran I. A., Abhulimen A. O., Obiki-Osafiele A. N., Osundare O. S., Agu E. E., Efunniyi C. P. Strategic Risk Management in Financial Institutions: Ensuring Robust Regulatory Compliance. *Finance & Accounting Research Journal*. 2024. Vol. 6, № 8. P. 1582–1596. DOI: https://doi.org/10.51594/farj.v6i8.1508.

9. Li Y. Asset Compliance Boosts the Effectiveness of Financial Risk Prevention and Control. *Economics and Management Innovation*. 2025. Vol. 2, № 3. P. 76–87. DOI: https://doi.org/10.71222/zyh1a316.

10. Mishchenko S., Naumenkova S., Mishchenko V., Dorofeiev D. Innovation Risk Management in Financial Institutions. *Investment Management and Financial Innovations*. 2021. Vol. 18, № 1. P. 190–202. DOI: https://doi.org/10.21511/imfi.18(1).2021.16.

11. Kuola A. J., Obasan O. T. Strategic Risk Management Approaches and Financial Compliance and Reporting in Nigeria: Financial Compliance and Reporting, Internal Controls, Risk Identification, Risk Management, and Stakeholder Engagement and Communication. *FANE-FANE International Multidisciplinary Journal*. 2025. Vol. 9, № 1. P. 97–109. URL: https://fimjournal.com/index.php/fimj/article/view/122/131.

12. Truby J., Brown R., Dahdal A. Banking on AI: Mandating a Proactive Approach to AI Regulation in the Financial Sector. *Law and Financial Markets Review*. 2020. Vol. 14, № 2. P. 110–120. DOI: https://doi.org/10.1080/17521440.2020.1760454 .

13. Hanefah M. M., Kamaruddin M. I. H., Salleh S., Shafii Z., Zakaria N. Internal Control, Risk and Sharīʿah Non-Compliant Income in Islamic Financial Institutions. *ISRA International Journal of Islamic Finance*. 2020. Vol. 12, № 3. P. 401–417. DOI: https://doi.org/10.1108/IJIF-02-2019-0025.

14. El Hajj M., Hammoud J. Unveiling the Influence of Artificial Intelligence and Machine Learning on Financial Markets: A Comprehensive Analysis of AI Applications in Trading, Risk Management, and Financial Operations. *Journal of Risk and Financial Management*. 2023. Vol. 16, № 10. Article 434. DOI: https://doi.org/10.3390/jrfm16100434.

15. Park H., Kim J. D. Transition Towards Green Banking: Role of Financial Regulators and Financial Institutions. *Asian Journal of Sustainability and Social Responsibility*. 2020. Vol. 5, № 1. P. 1–25. DOI: https://doi.org/10.1186/s41180-020-00034-3.

16. The FATF Recommendations. *Financial Action Task Force*: вебсайт. 2025. URL: https://www.fatf-gafi.org/en/publications/Fatfrecommendations/Fatf-recommendations.html (дата звернення: 24.10.2025).

17. Wolfsberg Guidance on a Risk-Based Approach. *The Wolfsberg Group*: вебсайт. 2023. URL: https://www.wolfsberg-principles.com/articles/wolfsberg-guidance-risk-based-approach (дата звернення: 24.10.2025).

18. Corporate Governance Principles for Banks. *Bank for International Settlements*: вебсайт. 2015. URL: https://www.bis.org/bcbs/publ/d328.htm (дата звернення: 24.10.2025).

19. Compliance and the Compliance Function in Banks. *Bank for International Settlements*: вебсайт. 2005. URL: https://www.bis.org/publ/bcbs113.htm (дата звернення: 24.10.2025).

20. Internal Control Handbook. *The World Bank*: вебсайт. 2025. URL: https://documents1.worldbank.org/curated/en/099214006272242846/pdf/IDU01d16352d05b00041dd0af1702dae76248494.pdf (дата звернення: 24.10.2025).

21. Fact Sheet: Proposed Rule to Strengthen and Modernize Financial Institution AML/CFT Programs. *Financial Crimes Enforcement Network*: вебсайт. 2024. URL: https://www.fincen.gov/sites/default/files/shared/Program-NPRM-FactSheet-508.pdf (дата звернення: 24.10.2025).

22. FinCEN Year in Review 2025. *Financial Crimes Enforcement Network*: вебсайт. URL: https://www.fincen.gov/system/files/2026-05/FinCEN-Year-in-Review-2025.pdf (дата звернення: 24.10.2025).

23. SARs Annual Report 2025. *National Crime Agency*: вебсайт. 2025. URL: https://www.nationalcrimeagency.gov.uk/who-we-are/publications/786-sars-annual-report-2025/file.pdf (дата звернення: 24.10.2025).

24. AUSTRAC Annual Report 2024–25. *Australian Transaction Reports and Analysis Centre*: вебсайт. 2025. URL: https://www.austrac.gov.au/sites/default/files/2025-10/AUSTRAC%20Annual%20Report%202024-25_3.pdf (дата звернення: 24.10.2025).

25. 2024–25 Annual Report: Safe Canadians, Secure Economy. *Financial Transactions and Reports Analysis Centre of Canada*: вебсайт. 2025. URL: https://fintrac-canafe.canada.ca/publications/ar/2025/1-eng (дата звернення: 24.10.2025).

 ISSN 3041-2129