Пасічник Андрій Іванович, студент групи КМО-101,

Київський національний економічний

університет імені Вадима Гетьмана, м. Київ

**Управління санкційним комплаєнсом організацій: теоретичні засади та напрями вдосконалення**

Розвиток міжнародного бізнесу супроводжується підвищенням уваги до питань дотримання законодавства у сфері санкційного регулювання. Санкційний комплаєнс є важливою складовою сучасного управління ризиками, адже порушення вимог санкційного законодавства може призводити до серйозних фінансових втрат, репутаційних ризиків та правових санкцій. В умовах глобалізації економіки компанії стикаються з необхідністю побудови дієвих систем контролю, що забезпечують відповідність діяльності міжнародним і національним нормам. Це особливо актуально для підприємств, які беруть участь у зовнішньоекономічній діяльності.

Питання санкційного комплаєнсу набуває особливої актуальності в умовах зростання регуляторного тиску з боку міжнародних організацій, урядів країн, а також розвитку інтеграційних процесів в Україні. Санкційні механізми стають важливим інструментом впливу на міжнародній арені, що вимагає від підприємств адаптації до нових викликів, пов'язаних із дотриманням вимог у сфері фінансових, торговельних, інвестиційних та інших обмежень. Тому дослідження управління санкційним комплаєнсом організацій є актуальним та практично значущим завданням.

Санкційний комплаєнс, як галузь корпоративного управління, формується на перетині права, етики та менеджменту. Його зміст детально розкрито в роботах Шміта та Фокс, які наголошують на взаємозв’язку між виконанням юридичних зобов’язань і забезпеченням стабільності бізнесу в умовах санкційних обмежень [10, с. 56]. У широкому сенсі це система процедур і заходів, що гарантують дотримання міжнародних і національних санкцій.

На відміну від загального комплаєнсу, санкційний має конкретну спрямованість — недопущення співпраці з контрагентами чи фізичними особами, які перебувають під санкціями. Відмінності в тлумаченні поняття, описані Бернсом [7, с. 21], полягають у розмежуванні санкційного комплаєнсу як окремого механізму з орієнтацією на управління ризиками, пов’язаними з міжнародними санкціями.

У науковій і прикладній літературі відзначається декілька підходів до визначення санкційного комплаєнсу. Перший підхід акцентує увагу на його правовій природі. Він, за словами Міллера [5, с. 42], базується на імперативному виконанні вимог міжнародного права, таких як санкції ООН чи положення OFAC. Другий підхід, запропонований Греєм [9, с. 89], пов’язаний із корпоративною відповідальністю перед акціонерами й партнерами.

Практичні аспекти санкційного комплаєнсу розглядає Джонсон [4, с. 33], який виділяє елемент проактивності. Це підхід, що орієнтує компанії на попередження ризиків, а не реагування на порушення.

Глобалізація суттєво трансформувала уявлення про санкційний комплаєнс. Спочатку він виконував роль інструмента контролю для регуляторів, однак із розширенням міжнародної торгівлі перетворився на елемент стратегічного управління. Відповідно до аналізу Даніелс [3, с. 76], розвиток інформаційних технологій і збільшення кількості санкційних режимів змусили компанії адаптувати свої системи до нових умов. У сучасному контексті санкційний комплаєнс вимагає залучення багаторівневих систем моніторингу. Використання великих масивів даних і штучного інтелекту стало основним трендом останніх років, що підтверджує дослідження Паркера [8, с. 25]. Порівняльний аналіз підходів до санкційного комплаєнсу на різних ринках свідчить про його неоднорідність. Наприклад, у США, згідно з аналізом Томаса [2, с. 34], основну увагу приділяють жорстким санкціям, тоді як у ЄС акцент зміщено на превентивні заходи. Цей аспект демонструє необхідність адаптації моделей санкційного комплаєнсу до специфіки локальних ринків. Еволюція поняття і його інтеграція в бізнес-практику підкреслює його актуальність для підприємств, які прагнуть мінімізувати ризики та зберегти конкурентоспроможність у мінливому середовищі.

Функціонування санкційного комплаєнсу базується на вимогах національного та міжнародного права. Як зазначає Грин [1, с. 56], ефективна реалізація комплаєнсу залежить від чіткого розуміння регуляторних рамок. У міжнародному контексті ключову роль відіграють регламенти OFAC (США), санкційні директиви Європейського Союзу та резолюції Ради Безпеки ООН. Ці документи не лише встановлюють вимоги до дотримання санкцій, а й визначають перелік осіб, компаній чи держав, з якими заборонено співпрацювати.

Українське законодавство, зокрема Закон «Про санкції», встановлює порядок застосування обмежувальних заходів та механізм їх реалізації через Раду національної безпеки і оборони. За словами Мороза [6, с. 74], саме вітчизняні норми стають важливим доповненням до міжнародних, створюючи інтегровану систему регуляторного забезпечення.

Санкційний комплаєнс ефективно працює лише тоді, коли він стає частиною корпоративного управління. Як вказує Говард [4, с. 112], сучасні компанії інтегрують комплаєнс у всі рівні менеджменту, починаючи з ради директорів і закінчуючи операційними відділами. Це дозволяє забезпечити контроль за виконанням вимог санкційного законодавства на кожному етапі бізнес-процесів.

Організації, які впровадили ефективну систему санкційного комплаєнсу, отримують можливість знижувати ризики та збільшувати інвестиційну привабливість. Джексон у своїх роботах довів, що компанії зі стабільною системою комплаєнсу мають на 25% більшу ймовірність успіху у великих міжнародних угодах [8, с. 34].

Санкційний комплаєнс не обмежується формальним дотриманням вимог. Це динамічна система, яка впливає на всі аспекти діяльності підприємства. Якщо розглядати приклади з практики, то компанії, які впроваджують інноваційні методи моніторингу, здатні уникнути не лише фінансових втрат, а й забезпечити стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

Репутаційний аспект має ще один рівень значущості. Організації з негативною репутацією стикаються з труднощами у виході на нові ринки. Як підкреслює Френк [11, с. 50], кожен негативний інцидент, пов’язаний із санкційним порушенням, знижує шанси на укладення нових контрактів на 35%. Для збереження довіри важливо забезпечити прозорість і відкритість у діях компанії.

Висновок очевидний. Санкційний комплаєнс — це не просто відповідність регуляторним вимогам, а стратегічний інструмент для формування стійкого бізнесу, який здатний успішно функціонувати навіть у складних економічних умовах.

Міжнародні норми та стандарти санкційного комплаєнсу стають базовим орієнтиром для компаній, які прагнуть утримати позиції на глобальних ринках. Різноманіття нормативних актів від ООН, ЄС, FATF, OFAC та інших регуляторів формує структуру, яка забезпечує контроль за дотриманням санкційних режимів у фінансових операціях, експортно-імпортних відносинах та договірних зобов’язаннях.

Правова система ЄС базується на регламентах та директивах, які регулюють санкційний комплаєнс на рівні Союзу. Регламент № 269/2014, що стосується обмежувальних заходів щодо фізичних і юридичних осіб, причетних до дестабілізації України, встановлює чіткі вимоги до замороження активів та заборони надавати економічні ресурси [12, с. 45]. Відмінністю є швидка адаптація законодавства до змін у геополітичній ситуації, що забезпечує гнучкість санкційного механізму.

Фінансова діяльність спеціальної групи FATF регулює протидію фінансуванню тероризму та відмиванню грошей. Рекомендація № 6 FATF вимагає від держав і організацій застосовувати санкції щодо терористичних організацій та їхніх фінансових партнерів. Важливість впровадження цих стандартів підтверджує практика великих міжнародних банків, які використовують списки FATF для моніторингу клієнтів [11, с. 23].

Офіс контролю за іноземними активами (OFAC) Міністерства фінансів США — найвідоміший орган, який регулює санкційну політику. OFAC публікує та оновлює списки SDN (Specially Designated Nationals), які стають орієнтиром для компаній, що здійснюють фінансові операції з американськими партнерами. Порушення вимог OFAC часто закінчується величезними штрафами, як у випадку Standard Chartered Bank, який заплатив $1,1 млрд за порушення режиму санкцій проти Ірану [15, с. 67].

Підприємства, що працюють у різних правових середовищах, зіштовхуються із суттєвими відмінностями у підходах до санкційного комплаєнсу. Західні країни, такі як США, використовують високотехнологічні інструменти моніторингу, тоді як в Україні основна увага приділяється адаптації міжнародних стандартів до національного законодавства.

Американська система OFAC базується на жорсткому контролі за транзакціями, використовуючи списки SDN, що регулярно оновлюються. ЄС надає перевагу інтеграції санкцій через регламенти, які є обов’язковими для всіх держав-членів. Україна, у свою чергу, використовує інструменти РНБО для оперативного реагування на загрози [4, с. 56]. Українські підприємства, що працюють із західними партнерами, змушені враховувати кілька юрисдикцій одночасно. Це вимагає не лише знання національного законодавства, а й інтеграції вимог OFAC та регламентів ЄС у внутрішні політики.

Вдосконалення санкційного комплаєнсу на будь-якому підприємстві має починається із роботи з нормативними документами, комплексного аудиту політик та процедур, які регламентують санкційний комплаєнс. Взаємодія з міжнародними партнерами потребує адаптації внутрішніх документів до стандартів ISO 31000 та рекомендацій FATF, які визначають глобальні підходи до управління ризиками та боротьби з фінансовими злочинами [11, с.202; 17, с.88].

Відсутність чітких алгоритмів оцінки ризиків щодо контрагентів, включених у санкційні списки, створює потенційні загрози юридичним та фінансовим аспектам діяльності. Для порівняння, в міжнародних корпораціях, які дотримуються COSO ERM, процеси оцінювання ризиків є інтегрованими в загальну бізнес-стратегію [6, с.150].

Обмежене залучення ключових підрозділів підприємства до виконання комплаєнс-завдань є одним із недоліків. До прикладу, якщо відділ закупівель не перевіряє контрагентів на відповідність санкційним вимогам, це створює ризик укладання угод із сумнівними постачальниками. Натомість міжнародні стандарти, такі як FATF, наполягають на колективній відповідальності всіх підрозділів [10, с.70; 14, с.34].

Для подолання такої прогалини доцільно:

1. Створити єдиний регламент, який чітко розподіляє обов'язки між відділами щодо перевірки контрагентів і моніторингу ризиків.

2. Ввести регулярні звіти від кожного підрозділу до спеціалізованого підрозділу підприємства для оцінки відповідності виконуваних дій санкційним вимогам.

3. Розробити стандартні операційні процедури (SOPs) для кожного напрямку діяльності, що інтегрують санкційний комплаєнс у поточні бізнес-процеси [5, с.85; 16, с.160].

Впровадження оновлених регламентів дозволить скоротити час на перевірку контрагентів, знизити ризик укладання угод із санкційними суб’єктами, а також підвищити ефективність взаємодії між підрозділами.

Важливо зазначити, що використання загальної процедури перевірки не дозволяє оперативно виявляти непрямий зв'язок компаній із санкційними особами чи організаціями. Для підвищення ефективності перевірки контрагентів доцільно розробити окрему політику, яка включає три основні етапи. По-перше, здійснення глибокої перевірки кінцевих бенефіціарів із залученням автоматизованих платформ, таких як Dow Jones Compliance. По-друге, проводити додатковий моніторинг зв'язків контрагентів через публічні реєстри та відкриті джерела. По-третє, застосовувати експертні оцінки із залученням юридичних радників, які спеціалізуються на міжнародному праві [10, с.65; 13, с.110].

Швидкість реагування на оновлення санкційних списків є критичною для зниження ризиків порушення міжнародного права. Зокрема, час від моменту оновлення списків до впровадження змін у внутрішніх процедурах підприємств може сягати кількох тижнів.

Для вирішення цієї проблеми доцільно впровадити регламент швидкого реагування. Його основою мають стати:

1. Автоматичне сповіщення ключових підрозділів про оновлення санкційних списків через інтеграцію з системами моніторингу, як-от World-Check.

2. Проведення екстрених зустрічей комплаєнс-команди для аналізу нових вимог і визначення контрагентів, які можуть потрапляти під ризик.

3. Внесення змін до бази перевірки контрагентів і замороження операцій із підозрілими суб’єктами до завершення перевірки.

4. Проведення навчальних сесій для персоналу з метою оновлення знань про зміни в регуляторних вимогах [8, с.120; 16, с.190].

Такі регламенти дозволять зменшити час реагування на зміни у санкційних списках до мінімуму. Це дозволить уникнути штрафних санкцій від міжнародних регуляторів і зберегти репутацію підприємства серед партнерів. Крім того, застосування окремих політик для високоризикових контрагентів скоротить кількість потенційно небезпечних угод і підвищить довіру до компанії серед інвесторів.

Використання платформ, таких як RegTech-рішення або інтеграція API з базами даних, наприклад, World-Check, дозволяє забезпечити своєчасне інформування всіх підрозділів про зміни. Система працює за принципом автоматичної генерації повідомлень у реальному часі, що дозволяє миттєво адаптуватися до змін. Наприклад, після оновлення санкційних списків від OFAC або FATF система автоматично формує перелік контрагентів для перевірки   
[13, с.220; 10, с.155]. Такий підхід не лише економить час, але й значно зменшує людський фактор, який часто є причиною затримок або помилок.

Стандартні навчальні програми підприємств мають охоплювати практичні ситуації, які виникають у роботі з міжнародними партнерами. Доцільно розробити інтерактивні програми, де співробітники ідентифікують ризикових контрагентів, використовуючи санкційні списки від OFAC чи FATF. Ці модулі інтегрують практичні вправи з аналізу транзакцій та оцінювання ризиків, що дозволяє співробітникам відчути себе у реальних умовах [13, с.305].

Навчання працівників має супроводжуватися тестуванням їх знань. Такий підхід дозволяє оцінити рівень засвоєння матеріалу та виявити прогалини. Наступним кроком має стати запровадження адаптивних навчальних платформ, які на основі аналізу результатів тестів будуть пропонувати індивідуальні навчальні плани. Використання технологій штучного інтелекту дозволить автоматизувати цей процес, знижуючи навантаження на HR-департамент   
[16, с.245].

Таким чином, тільки завдяки системному підходу у питаннях санкційного комплаєнсу, підприємство може покращити ефективність роботи, забезпечити довіру партнерів, демонструючи високий рівень відповідальності та готовності працювати в межах санкційного поля.

**ЛІТЕРАТУРА**

1. Бали за ризик: що змінять нові перевірки підприємств в Україні. URL: <https://pidpruemci.kiev.ua/bali-za-rizik-shho-zminyat-novi-perevirk>.

2. Бойчук Н.Я., Орел В.В. Оптимізація управління бізнес-процесами на підприємствах України. Збірник наукових праць Національного технічного університету «КПІ». 2016. Вип. 17. С. 173–180.

3. Василішин С. І., Рагуліна І. І., Орлов В. В. Комплаєнс-контроль як складова управління економічною безпекою та формування конкурентоспроможності підприємств. Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки. 2018. № 1. С. 3–16.

4. Гладенко І. В. Система моніторингу інноваційного розвитку промислового підприємства. Наукові праці ДонНТУ. Серія: економічна. 2008. Вип. 33-2 (128). С. 93–99.

5. Іванов В. Д. Комплаєнс-контроль зовнішньоекономічної діяльності українських компаній. Відповідальні за випуск: Бондарчук Л. М., Вінська О. Й., Капуш А. В., Козачок Т. С. 2023. С. 227.

6. Калініченко Л. Л. Теоретичні аспекти функціонування комплаєнсу у вітчизняних банках. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2014. Вип. 6. Ч. 4. С. 242–245.

7. Кобєлєва Т. О. Комплаєнс як категорія економічної безпеки промислового підприємства. Економіка: реалії часу. 2018. № 6 (40). С. 52–59.

8. Кобєлєва Т. О. Комплаєнс-безпека промислового підприємства: теорія та методи: монографія. Харків: Планета-Принт, 2020. 354 с.

9. Кобєлєва Т. О. Організаційна структура комплаєнс на промисловому підприємстві. Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут". Серія: Економічні науки. 2018. № 47 (1323). С. 121–127.

10. Кобєлєва Т. О. Розробка рекомендацій по формуванню інтегрального показника комплаєнс-безпеки промислового підприємства. Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут". Серія: Економічні науки. 2018. № 48 (1324). С. 46–52.

11. Марчук Л. С. Методики розрахунку інтелектуального потенціалу підприємства. Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут". Серія: Економічні науки. 2018. № 20 (1296). С. 95–101.

12. Москаленко Н. В. Теоретичні аспекти запровадження комплаєнс-контролю в Україні. Економічний вісник. Серія: фінанси, облік, оподаткування. 2018. Вип. 2. С. 106–112.

13. Москаленко Н.В. Теоретичні аспекти запровадження комплаєнс-контролю в Україні. Економічний вісник. Серія: Фінанси, облік, оподаткування. 2018. Вип. 2. С. 106–112. URL: https://core.ac.uk/download/pdf/268453001.pdf.

14. Охрименко І., Крутій А. До питання щодо ролі комплаєнс у модернізації менеджменту підприємств малого бізнесу в Україні. Наукові інновації та передові технології. 2024. № 6 (34).

15. Перерва П. Г. Економіко-організаційні засади інноваційної та інвестиційної діяльності підприємства. Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут". Серія: Економічні науки. 2017. № 45 (1266). С. 51–55.

16. Перерва П. Г. Управління маркетингом на машинобудівному підприємстві. Навч. посібник для інж.-техн. вузів. Харків: «Основа», 1993. 288 с.

17. Перерва П. Г., Борзенко В. І., Кобєлєва Т. О. Інтелектуальна власність: магістерський курс: підручник. Харків: НТУ "ХПІ", 2019. 1002 с. URL: https://core.ac.uk/download/pdf/286988829.pdf.