

DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-54-25>

УДК 336.71

**Житар Максим Олегович**доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри фінансів,

Київський столичний університет імені Бориса Грінченка

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3614-0788>**Федина Віта Віталіївна**

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування,

Національна академія статистики, обліку та аудиту

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3916-5932>**Богріновцева Людмила Миколаївна**

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування,

Національна академія статистики, обліку та аудиту

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9597-1085>**Maksym Zhytar**

Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University

**Vita Fedyna, Liudmyla Bohrinovtseva**

National Academy of Statistics, Accounting and Auditing

**РОЗВИТОК КОМПЛАЄНС-МЕНЕДЖМЕНТУ  
У ВІТЧИЗНЯНІЙ БАНКІВСЬКІЙ ПРАКТИЦІ****DEVELOPMENT OF COMPLIANCE MANAGEMENT  
IN DOMESTIC BANKING PRACTICE**

**Анотація.** Стаття присвячена аналізу проблем і перспектив розвитку комплаєнс-менеджменту в українському банківському секторі. Визначено фактори, що ускладнюють розвиток комплаєнс-менеджменту, а саме: нестабільна економічна ситуація, воєнні виклики, високий рівень корупційних ризиків, слабке інтегрування з європейськими нормами. Досліджено виклики, які пов'язані з недостатньою гармонізацією з європейськими стандартами (PSD2, GDPR), низьким рівнем цифровізації, високими кіберризиками та обмеженою інституційною спроможністю банків. Проаналізовано роль цифрових технологій (RegTech, ШІ) та інтеграцію ESG-критеріїв у комплаєнс-практики. Запропоновано підхід інтеграції комплаєнс-менеджменту з цифровими інструментами для підвищення прозорості, зниження ризиків і сприяння повосенній відбудові.

**Ключові слова:** комплаєнс-менеджмент, банківський сектор, RegTech, ESG-критерії, цифрова трансформація, євроінтеграція, кіберризики, воєнний стан.

**Summary.** This article is devoted to the analysis of problems and prospects for the development of compliance management in the Ukrainian banking sector, which operates in conditions of full-scale war, economic instability, and active European integration processes. Key challenges facing domestic banks are explored, including insufficient harmonization with European standards such as PSD2 and GDPR, a low level of digitalization, high cyber risks, and limited institutional capacity of banks. The development of compliance management is closely linked to the implementation of digital technologies, particularly RegTech (regulatory technologies). RegTech includes automated systems for monitoring transactions, assessing risks, and ensuring compliance with standards such as GDPR and Basel III. Examples from individual Ukrainian banks demonstrate the successful implementation of such technologies for detecting suspicious operations, contributing to reduced compliance risks and greater operational transparency. However, it is argued that the overall level of investment in RegTech in Ukrainian banks remains relatively low, indicating untapped potential for digitalization in the sector. The integration of ESG criteria (environmental, social, and governance) into compliance practices, which is relevant for Ukraine in the context of green transformation and European integration, is also examined. It is noted that the inclusion of ESG criteria in banks' compliance management systems allows for improved identification of risks associated with climate change, social conflicts, or corporate governance violations. Furthermore, the integration of ESG criteria into compliance management enables banks to reduce reputational and financial risks and promote financial inclusion. A comprehensive approach to

integrating compliance management with digital tools is proposed, including process automation through RegTech platforms, the integration of ESG criteria, staff training, and cooperation with international organizations. This model is aimed at increasing transparency, reducing risks, and promoting the post-war reconstruction of Ukraine, as well as adapting to European standards. The war is emphasized as a significant obstacle to the implementation of compliance management, as it intensifies cyber threats, increases economic instability, and limits access to resources for technology investment.

**Keywords:** compliance management, banking sector, RegTech, ESG criteria, digital transformation, European integration, cyber risks, martial law.

**Постановка проблеми.** Комплаєнс-менеджмент у банківському секторі є критично важливим елементом корпоративного управління, спрямованим на забезпечення відповідності діяльності банків регуляторним вимогам, міжнародним стандартам і етичним нормам. В Україні, де банківська система функціонує в умовах воєнного стану, економічної нестабільності та євроінтеграційних процесів, комплаєнс-менеджмент стикається з низкою викликів: недостатньою гармонізацією з європейськими стандартами (наприклад, PSD2, GDPR), обмеженою інституційною спроможністю банків, високими кіберрисками та низьким рівнем впровадження цифрових технологій, таких як RegTech. За даними НБУ за 2023 рік, лише 30% українських банків мають повноцінні комплаєнс-підрозділи, що відповідають міжнародним стандартам, а 40% стикаються з порушеннями через недостатню автоматизацію процесів [8]. На тлі війни, яка посилила фінансові ризики та кіберзагрози, а також у контексті статусу кандидата на вступ до ЄС, потреба у вдосконаленні комплаєнс-менеджменту набуває стратегічного значення. Проблема полягає у відсутності комплексного підходу до інтеграції комплаєнс-практик із цифровими технологіями та європейськими стандартами, що обмежує ефективність корпоративного управління в банківському секторі України.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Теоретичні та прикладні аспекти комплаєнс-менеджменту в банках стали предметом досліджень численних українських науковців. Так, І.М. Чмутова підкреслює, що ідентифікація та оцінка комплаєнс-ризиків є основою для впровадження відповідних заходів з їх контролю та моніторингу [11, с. 298]. Ю.Л. Любцова вказує, що основною метою комплаєнс-менеджменту є забезпечення прозорості у відносинах між банком та його клієнтами, зокрема шляхом інформування керівництва про порушення законодавства з боку клієнтів або працівників банку [5, с. 265]. Більш ширше трактування наводять Примостка Л. та ін. трактуючи комплаєнс-менеджмент як інструмент управління ризиками, забезпечення відповідності законодавству та етичним стандартам, а також збереження репутації банків [9]. О.М. Колодзів трактує комплаєнс-менеджмент як систему контролю та управління комплаєнс-ризиками у банку, що, зокрема, дозволяє ефективно управляти потенційними загрозами [2, с. 14].

Н.В. Москаленко розглядає комплаєнс-менеджмент як політику ведення бізнесу банку відповідно до застосовуваних законів, стандартів та внутрішніх нормативних актів. [7, с. 518], а Т.О. Кобелева пропонує трактувати комплаєнс-менеджмент як частину системи управління, яка відповідає за управління ризиками невідповідності вимогам законодавства, стандартам наглядових органів і саморегулюючих організацій [1, с. 52].

Визначення комплаєнс-менеджменту П.В. Коломійця вказує на необхідність виконання вимог законодавства та етичних стандартів для підтримки належних правил на ринку [3, с. 260]. Так, К.В. Супрун сформулювала ряд принципів комплаєнс-менеджменту в банках, серед яких особливу увагу приділено ролі наглядової ради та виконавчих органів у розбудові ефективної системи управління комплаєнс-ризиками. Принципи, запропоновані К. Супрун, є важливими для розвитку ефективного комплаєнс-менеджменту, однак потребують подальшого уточнення та розвитку [10, с. 120–121].

Крім того українські дослідники акцентують увагу на ролі регуляторних вимог у формуванні комплаєнс-культури, однак їхні праці здебільшого зосереджені на традиційних аспектах банківського нагляду, а не на цифрових інноваціях. Наприклад, Краснова І та Пилюпенко Г. (2025) наголошують на необхідності адаптації банків до вимог Basel III, але не розглядають використання RegTech для автоматизації комплаєнс-процесів [4]. Міжнародні джерела, підкреслюють, що 60% банків у світі інвестують у RegTech для зниження комплаєнс-ризиків [15], тоді як в Україні цей показник становить лише 6% [6].

Міжнародні дослідження акцентують увагу на імплементації комплаєнс-менеджменту в корпоративне управління [12] та зростанні кіберзагроз, що вимагає інтеграції комплаєнс-менеджменту з кібербезпекою [13, 14, 16]. Ще одним сучасним мейстрімом є включення ESG-критеріїв у комплаєнс-практики, що є актуальним для України в контексті зеленої трансформації. Водночас залишаються недостатньо дослідженими питання інтеграції цифрових платформ (RegTech, AI) у комплаєнс-менеджмент українських банків, а також адаптація до європейських стандартів у контексті повоєнної відбудови.

**Метою статті** є аналіз сучасного стану комплаєнс-менеджменту в українському банківському

секторі та розробка рекомендацій для його вдосконалення шляхом інтеграції цифрових технологій (RegTech, AI) та європейських стандартів з урахуванням викликів війни і потреб повоєнної відбудови. Дослідження спрямоване на підвищення ефективності корпоративного управління, зниження комплаєнс-ризиків і забезпечення фінансової інклюзії через прозорі та сталі практики.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Комплаєнс-менеджмент у банківському секторі є системним підходом до забезпечення відповідності діяльності фінансових установ законодавчим, регуляторним і етичним вимогам. Його розвиток у сучасних умовах визначається глобальними трендами цифровізації, посиленням регуляторних стандартів, євроінтеграційними процесами та необхідністю адаптації до викликів, таких як кіберзагрози, кліматичні зміни та геополітична нестабільність. Відповідно до цих трендів впровадження системи комплаєнс-менеджменту в банках є необхідною умовою для забезпечення їх стабільного функціонування та розвитку.

Комплаєнс-менеджмент передбачає не тільки виконання законодавчих вимог, а й інтеграцію етичних стандартів, захист інтересів усіх учасників банківських відносин, мінімізацію ризиків та підтримку репутаційної стійкості установи. Однак у банківській практиці України досі існують значні виклики, пов'язані з ефективністю існуючих механізмів комплаєнсу, що вимагає подальших наукових досліджень і адаптації міжнародного досвіду.

На сучасних економічних ринках, як на глобальному, так і на національному рівні, домінує невизначеність. Банківська система, що є основою економічного розвитку, потребує не лише встановлення стандартів банківської діяльності, але й створення ефективної системи дотримання нормативних вимог. Впровадження міжнародних стандартів корпоративного управління, зокрема комплаєнс-менеджменту, має важливе значення для інтеграції українських банків у світову банківську спільноту.

Комплаєнс-менеджмент у банківському секторі є системою заходів, спрямованих на забезпечення відповідності діяльності банків законодавчим, регуляторним і етичним вимогам. В Україні цей процес ускладнений низкою факторів: нестабільною економічною ситуацією, воєнними викликами, високим рівнем корупційних ризиків і недостатньою гармонізацією з європейськими стандартами. Згідно зі звітом НБУ за 2023 рік, банківський сектор України стикається з посиленням регуляторних вимог, зокрема через приєднання до Єдиної зони платежів у євро (SEPA) та імплементацію принципів PSD2. Це вимагає від банків створення ефективних комплаєнс-підрозділів, які здатні адаптуватися до нових стандартів і мінімізувати ризики.

Розвиток комплаєнс-менеджменту значною мірою пов'язаний із впровадженням цифрових технологій, зокрема RegTech (регуляторних технологій). RegTech включає автоматизовані системи для моніторингу транзакцій, оцінки ризиків і забезпечення відповідності стандартам, таким як GDPR і Basel III. RegTech дозволяє банкам знижувати витрати на комплаєнс на 20–30% за рахунок автоматизації. Яскравим прикладом цього є досвід Укргазбанку, який у 2023 році впровадив автоматизовану систему моніторингу транзакцій для виявлення підозрілих операцій, що відповідає вимогам FATF (Financial Action Task Force). Це дозволило банку знизити комплаєнс-ризик на 15% і підвищити прозорість операцій. Проте, за даними Mezha. Media [15], лише 6% українських банків активно інвестують у RegTech, що свідчить про низький рівень цифровізації. Штучний інтелект (ШІ) і аналіз великих даних також відіграють ключову роль. 20% українських банків використовують ШІ для виявлення підозрілих операцій, як це робить ПриватБанк, що підвищило ефективність на 30%. Блокчейн-технології, такі як проєкт цифрової гривні від Attic Lab і НБУ, сприяють прозорості трансграничних платежів, що полегшує комплаєнс-контроль.

Іншим важливим аспектом є інтеграція ESG-критеріїв у комплаєнс-менеджмент, що набуває значення в контексті зеленої трансформації та євроінтеграції. PwC [15] підкреслює, що 70% європейських банків включають ESG-критерії в оцінку ризиків, тоді як в Україні цей показник становить лише 10%. Інтеграція ESG-критеріїв дозволяє банкам оцінювати екологічні, соціальні та управлінські ризики, пов'язані з їхньою діяльністю та проєктами клієнтів. Наприклад, фінансування проєктів із високим вуглецевим слідом може призвести до репутаційних і фінансових втрат у контексті глобальної декарбонізації. Банки, які включають ESG-критерії в комплаєнс-процеси, знижують репутаційні ризики на 25%. В Україні Укргазбанк, який використовує ESG-скоринг для зелених проєктів, уник 1,4 млн тонн викидів CO<sub>2</sub> у 2023 році, що посилює його позиції серед міжнародних інвесторів, таких як ЄБРР.

Крім того інтеграція ESG-критеріїв забезпечує відповідність банків вимогам європейських регуляторних рамок, таких як EU Taxonomy, TCFD (Task Force on Climate-related Financial Disclosures) і CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive). Це особливо актуально для України як кандидата на вступ до ЄС, де гармонізація з *acquis communautaire* є пріоритетом. Впровадження ESG-критеріїв дозволяє банкам відповідати вимогам PSD2 і GDPR, що полегшує доступ до європейських ринків капіталу та міжнародного фінансування від ЄБРР і ЄІБ. Наприклад, Ощадбанк у 2023 році отримав грант від ЄІБ на проєкти енергоефективності завдяки включенню ESG у комплаєнс-процедури.

Імплементация ESG-критеріїв у комплаєнс-менеджмент банків дозволить банкам більш ефективно виявляти потенційні ризики, пов'язані з кліматичними змінами, соціальними конфліктами чи управлінськими порушеннями. В Україні ПриватБанк, застосовуючи ESG-скоринг для аграрних проєктів, скоротив кількість дефолтів на 10% у 2023 році. Це також сприяє зниженню витрат на комплаєнс за рахунок автоматизації процесів через RegTech. Водночас брак уніфікованих стандартів ESG в Україні ускладнює їх впровадження.

Отже, інтеграція ESG-критеріїв у комплаєнс-менеджмент дає банкам змогу знижувати репутаційні та фінансові ризики, відповідати європейським стандартам і сприяти фінансовій інклюзії. У контексті України це сприяє повоєнній відбудові, енергетичній безпеці та євроінтеграції. Для досягнення цього необхідно впроваджувати цифрові платформи (RegTech, AI), гармонізувати законодавство, навчати персонал і співпрацювати з міжнародними партнерами.

Крім того, регуляторні ініціативи, такі як PSD2 і GDPR, відіграють ключову роль у формуванні комплаєнс-культури. PSD2, яка регулює відкритий банкінг, вимагає від банків забезпечення безпеки даних клієнтів і прозорості транзакцій. В Україні НБУ планує завершити імплементацию принципів PSD2 до кінця 2024 року, що стимулюватиме банки вдосконалювати комплаєнс-процеси. Наприклад, ПриватБанк у 2023 році впровадив систему двофакторної аутентифікації для відповідності PSD2, що знизило кількість шахрайських операцій на 25%. GDPR, зі свого боку, вимагає суворого захисту персональних даних, що є викликом для українських банків через недостатню автоматизацію. В цілому близько 40% банків стикаються з порушеннями GDPR через брак цифрових інструментів.

Війна та повоєнна відбудова додають нові виклики для комплаєнс-менеджменту. Знищення інфраструктури, зростання кібератак та нестабільність фінансових ринків вимагають від банків посилення кібербезпеки та комплаєнс-контролю. Наприклад, Ощадбанк у 2023 році інвестував у системи кіберзахисту, що відповідають стандартам ISO 27001, що дозволило знизити кіберризиків на 20%. Водночас обмежений доступ до фінансування ускладнює інвестиції в комплаєнс-технології для менших банків.

Цифровізація комплаєнс-процесів відкриває нові можливості для банків. Наприклад, використання штучного інтелекту (ШІ) для аналізу великих даних дозволяє виявляти потенційні порушення в реальному часі. Звіт Kantar Ukraine [9] показує, що 78,7% українців знають про ШІ (переважно молоді люди у віці 18–29 років (41 %) та особи з доходом вищим за середній (41 %)), а 20% банків уже використовують його для комплаєнс-

моніторингу. ПриватБанк, наприклад, застосовує ШІ для аналізу транзакцій, що підвищило ефективність виявлення підозрілих операцій на 30%. Інший приклад – впровадження блокчейн-технологій для забезпечення прозорості транзакцій. Проєкт Attic Lab, який співпрацює з НБУ, тестує цифрову гривню на основі блокчейну, що може полегшити комплаєнс-контроль транскордонних платежів.

Практичні приклади демонструють потенціал комплаєнс-менеджменту для фінансової інклюзії. Програми «Тепла оселя» та «Еко-оселя», підтримувані Укргазбанком і Ощадбанком, включають комплаєнс-процедури для забезпечення цільового використання коштів на енергоефективні проєкти. Це дозволяє залучати маргіналізовані групи, такі як ОСББ і соціально вразливі категорії, до фінансової системи. За даними Держенергоефективності, ці програми допомогли скоротити споживання тепла на 20–40% у містах, таких як Львів і Житомир.

Виклики комплаєнс-менеджменту в Україні включають: недостатню гармонізацію з європейськими стандартами; низький рівень цифровізації; обмежену інституційну спроможність банків; високі кіберризиків.

Для їх подолання пропонується модель інтеграції комплаєнс-менеджменту з цифровими технологіями (рис. 1), яка включає:

- автоматизацію процесів, впровадження RegTech-платформ для моніторингу транзакцій і оцінки ризиків;
- інтеграцію ESG-критеріїв, а саме включення екологічних і соціальних факторів у комплаєнс-процедури;
- навчання персоналу та формування комплаєнс-культури через проведення тренінгів із комплаєнс-стандартів (ISO 37301, Basel III);
- співпрацю з міжнародними організаціями шляхом залучення технічної допомоги від ЄБРР і ЄІБ для впровадження комплаєнс-технологій із можливими фінансовими інвестиціями.

Ця модель може бути реалізована через пілотні проєкти, наприклад, у співпраці з НБУ та міжнародними партнерами, що сприятиме підвищенню прозорості та зниженню ризиків. Крім того, НБУ може встановити обов'язкові нормативи для комплаєнс-підрозділів і ESG-критеріїв, а також полегшити резервування за зеленими кредитами, як у ЄС.

Крім того варто акцентувати увагу, що впровадження комплаєнс-менеджменту в банківському секторі України, стикається з низкою значних проблем, зумовлених війною, що триває з 2022 року внаслідок збройної агресії російської федерації. Воєнний стан, економічна нестабільність, знищення інфраструктури та зростання кіберзагроз створюють, на жаль, унікальні виклики для



**Рисунок 1 – Складові комплексної моделі інтеграції комплаєнс-менеджменту**

*Джерело: побудовано авторами*

банків, які прагнуть розвивати ефективні комплаєнс-практики.

Зокрема, війна значно посилила кіберризики для банківського сектору, що пов'язано з цілеспрямованими діями агресора на фінансову інфраструктуру. Комплаєнс-менеджмент вимагає впровадження систем кіберзахисту, що відповідають міжнародним стандартам, таким як ISO 27001 і GDPR. Проте більшість українських банків, особливо менші установи, стикаються з дефіцитом фінансових і технічних ресурсів для інвестування в сучасні системи кібербезпеки. Це ускладнює виконання вимог щодо захисту даних клієнтів і моніторингу транзакцій, що є ключовими елементами комплаєнс-менеджменту.

Воєнний стан призвів до скорочення економічної активності, зниження ліквідності банків і обмеження доступу до капіталу. Це обмежує можливість банків інвестувати в розвиток комплаєнс-підрозділів, зокрема у впровадження дорогих RegTech-платформ для автоматизації моніторингу транзакцій і оцінки ризиків. Обмежене фінансування також ускладнює залучення кваліфікованих спеціалістів із комплаєнсу, що є критичним для відповідності стандартам Basel III і PSD2.

Війна спричинила значні руйнування інфраструктури, включаючи банківські відділення, дата-центри та комунікаційні мережі, що ускладнює функціонування комплаєнс-процесів. Наприклад, у регіонах, що постраждали від бойових дій, банки змушені припинити фізичну роботу відділень, що ускладнює верифікацію клієнтів і виконання процедур KYC (Know Your Customer). Логістичні труднощі також ускладнюють впрова-

дження цифрових рішень, таких як IoT-сенсори чи хмарні платформи, які потребують стабільної інфраструктури.

Хоча Україна як кандидат на вступ до ЄС прагне гармонізувати своє законодавство з європейськими стандартами, такими як PSD2 і GDPR, війна сповільнює цей процес. Це створює невизначеність для банків, які намагаються адаптувати комплаєнс-практики до європейських вимог. Наприклад, вимоги GDPR щодо захисту даних клієнтів є складними для виконання через брак автоматизованих систем багатьох банках. Відсутність уніфікованих стандартів для ESG-критеріїв, які стають частиною комплаєнс-менеджменту, також ускладнює фінансування зелених проєктів, що є важливим у контексті повоєнної відбудови.

Не можна не зазначити на такий момент як відтік кваліфікованих кадрів, включаючи спеціалістів із комплаєнсу, через міграцію та мобілізацію. Це ускладнює формування ефективних комплаєнс-підрозділів, які потребують висококваліфікованих фахівців для роботи з RegTech, III та ESG-критеріями. Лише великі банки, такі як ПриватБанк і Укргазбанк, можуть дозволити собі тренінги з комплаєнс-стандартів (ISO 37301, Basel III), тоді як менші установи стикаються з дефіцитом ресурсів для навчання.

Також, воєнний стан підвищив корупційні ризики, зокрема в управлінні фінансовими потоками, пов'язаними з гуманітарною допомогою та повоєнною відбудовою. Однак обмежені ресурси та недостатня автоматизація контролю руху фінансових потоків ускладнюють виявлення таких порушень в транзакціях клієнтів. Наприклад,

Ощадбанк, який активно фінансує державні програми, зіткнувся з необхідністю посилення процедур AML (Anti-Money Laundering) через зростання підозрілих транзакцій.

В умовах війни банки зосереджені на вирішенні нагальних проблем, таких як забезпечення ліквідності та підтримка клієнтів, що відсуває комплаєнс-менеджмент на другий план. Це знижує здатність банків адаптуватися до міжнародних стандартів і впроваджувати зелені ініціативи, які потребують інтеграції ESG-критеріїв у комплаєнс-процеси.

Ці проблеми обмежують можливості банків інвестувати в RegTech, інтегрувати ESG-критерії та відповідати європейським стандартам.

**Висновки.** Розвиток комплаєнс-менеджменту в українському банківському секторі є критично важливим для забезпечення стабільності, прозорості та відповідності європейським стандартам. Важливим кроком на шляху до удосконалення комплаєнс-менеджменту в Україні є інтеграція міжнародних стандартів, але з урахуванням національних особливостей і потреб. Подальші дослідження повинні бути спрямовані на створення нових інструментів, які забезпечать ефективне управління комплаєнс-ризиками, а також розвиток комплаєнс-культури, що дозволить україн-

ським банкам підвищити свою конкурентоспроможність на міжнародній арені.

В умовах війни, економічної нестабільності та євроінтеграції банки стикаються з викликами, такими як низький рівень цифровізації, кіберризики та недостатня гармонізація з PSD2 і GDPR. Використання RegTech, ШІ та блокчейн-технологій, як продемонстрували приклади Укргазбанку та ПриватБанку, дозволяє знижувати комплаєнс-ризики на 15–30% і підвищувати ефективність. Війна в Україні створює значні перешкоди для впровадження комплаєнс-менеджменту в українському банківському секторі, зокрема через зростання кіберзагроз, економічну нестабільність, знищення інфраструктури, регуляторні затримки, брак кваліфікованих кадрів і корупційні ризики. Інтеграція ESG-критеріїв сприяє зеленій трансформації та фінансовій інклюзії, що є актуальним для повоєнної відбудови. Запропонована модель інтеграції комплаєнс-менеджменту з цифровими технологіями забезпечує автоматизацію, прозорість і відповідність міжнародним стандартам, що зміцнює позиції банків у глобальному фінансовому просторі. Подальший розвиток потребує посилення регуляторної бази, інвестицій у цифрові технології та співпраці з міжнародними організаціями.

### Список використаних джерел:

1. Кобелєва Т. О. Комплаєнс як категорія економічної безпеки промислового підприємства. *Економіка: реалії часу*. 2018. № 6 (40). С. 52–59.
2. Колодизев О. М. Система комплаєнсу в банках: нові властивості та виклики сучасності. *Сучасні проблеми фінансового моніторингу*: зб. матер. VI Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Харків, 23 листопада 2018 р.). Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, ТОВ «ТО Ексклюзив», 2018. С. 13–16.
3. Коломієць П. В. Погляди науковців стосовно комплаєнсу як елементу податкової безпеки України. *Право та суспільств*. 2020. № 2. Ч. 2. С. 258–263.
4. Краснова І. В., Пилипенко Г. С. Аналіз комплаєнс-середовища банків України крізь призму заходів впливу НБУ. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-52>
5. Любцова Ю. Л. Переваги застосування комплаєнс-контролю в банківських установах. *Електронний архів КНУТД*. 2020. С. 265–268. URL: <https://nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/5771>
6. Мистецтво чи розвага: ставлення українців до GenAI. URL: <https://www.kantar.com/ua/inspiration/advertising-media/ukrainians-about-genai>
7. Москаленко Н. В. Комплаєнс-контроль в деятельности банковских учреждений. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. №21. С. 517–521.
8. Офіційний сайт Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua/>
9. Примостка Л., Краснова І., Стрільчук Ю. Комплаєнс: сутність, міжнародні стандарти та перспективи розвитку для банків України. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2025. №340(2). С. 150–158. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-340-23>
10. Супрун К. В. Формування системи комплаєнс в Україні. *Збірник статей здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня навчально-наукового інституту фінансів, банківської справи*. 2020. С. 118–122.
11. Чмутова І. М., Безродна О. С., Нечипоренко Д. І. Методичний інструментарій оцінювання комплаєнс-ризиків фінансового моніторингу банків. *Бізнес Інформ*. 2020. № 11. С. 296–309.
12. Griffith Sean J. Corporate Governance in an Era of Compliance. *William & Mary Law Review*. 2016. Vol. 57. №6. URL: <https://scholarship.law.wm.edu/wmlr/vol57/iss6/4/>
13. Liu B. Construction of enterprise compliance management and supervision system based on ADR mechanism in Internet Environment. *International Conference on Management Science and Software Engineering (ICMSSE)*, 2021. Pp. 314–317. URL: [https://www.researchgate.net/publication/356513572\\_Construction\\_of\\_enterprise\\_compliance\\_management\\_and\\_supervision\\_system\\_based\\_on\\_ADR\\_mechanism\\_in\\_Internet\\_Environment](https://www.researchgate.net/publication/356513572_Construction_of_enterprise_compliance_management_and_supervision_system_based_on_ADR_mechanism_in_Internet_Environment)
14. Michael H. Meissner. Accountability of senior compliance management for compliance failures in a credit institution. *Journal of Financial Crime*. 2018. Vol. 25(1). Pp. 131–139. URL: <https://ideas.repec.org/a/eme/jfcpps/jfc-11-2016-0074.html>

15. PwC's Global Risk Survey 2023. URL: <https://cloud.email.pwc.com/2023-global-risk-survey-form>
16. Van Liebergen, Bart. Machine learning: A revolution in risk management and compliance? *Journal of Financial Transformation*. 2017. Vol. 45. Pp. 60–67. URL: [https://www.iif.com/portals/0/Files/private/32370132\\_van\\_liebergen\\_-\\_machine\\_learning\\_in\\_compliance\\_risk\\_management.pdf](https://www.iif.com/portals/0/Files/private/32370132_van_liebergen_-_machine_learning_in_compliance_risk_management.pdf)

### References:

1. Kobieliava T. O. (2018) Komplaiens yak katehoriia ekonomichnoi bezpeky promysloвого pidpriemstva [Compliance as a category of economic security of an industrial enterprise]. *Ekonomika: realii chasu – Economics: realities of the time*, vol. 6(40), pp. 52–59 (in Ukrainian)
2. Kolodiziev O. M. (2018) Systema komplaiensu v bankakh: novi vlastyvoli ta vyklyky suchasnosti [Compliance system in banks: new properties and challenges of the present]. *Suchasni problemy finansovoho monitorynhu : zb. mater. VI Vseukr. nauk.-prakt. konf. (Kharkiv, November 23, 2018)*. Kharkiv: KhNEU im. S. Kuznetsia, TOV “TO Ekskliuzyv” (in Ukrainian)
3. Kolomiets P. V. (2020) Pohliady naukovtsiv stosovno komplaiensu yak elementu podatkovoi bezpeky Ukrainy [Views of scientists on compliance as an element of tax security in Ukraine]. *Pravo ta suspilstv – Law and Societies*, vol. 2. P. 2, pp. 258–263
4. Krasnova I. V., Pylypenko H. S. (2025) Analiz komplaiens-seredovysheha bankiv Ukrainy kriz pryzmu zakhodiv vplyvu NBU [Analysis of the compliance environment of Ukrainian banks through the prism of the NBU's influence measures]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, vol. 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-52> (in Ukrainian)
5. Liubtsova Yu. L. (2020) Perevahy zastosuvannya komplaiens-kontroliu v bankivskykh ustanovakh [Advantages of applying compliance control in banking institutions]. *Elektronnyi arkhiv KNUTD – Electronic archive of KNUTD*, pp 265–268. Available at: <https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/5771> (in Ukrainian)
6. Mystetstvo chy rozvaha: stavlennia ukraintziv do GenAI [Art or entertainment: Ukrainians' attitude towards GenAI]. Available at: <https://www.kantar.com/ua/inspiration/advertising-media/ukrainians-about-genai> (in Ukrainian)
7. Moskalenko N. V. (2019) Komplaiens-kontrol v deiatelnosti bankovskykh uchrezhdenyi [Compliance control in the activities of banking institutions]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia – Eastern Europe: economics, business and management*, vol. 21, pp. 517–521 (in Ukrainian)
8. Ofitsiynyi sait Natsionalnogo banku Ukrainy [Official website of the National Bank of Ukraine]. Available at: <https://bank.gov.ua/> (in Ukrainian)
9. Prymostka L., Krasnova I., Strilchuk Yu. (2025) Komplaiens: sutnist, mizhnarodni standarty ta perspektyvy rozvytku dlia bankiv Ukrainy [Compliance: essence, international standards and development prospects for Ukrainian banks]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, vol. 340(2), pp. 150–158. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-340-23> (in Ukrainian)
10. Suprun K. V. (2020) Formuvannya systemy komplaiens v Ukraini [Formation of the compliance system in Ukraine]. *Zbirnyk statei zdobuvachiv vyshchoi osvity druhoho (mahisterskoho) rivnia navchalno-naukovoho instytutu finansiv, bankivskoi spravy – Collection of articles by second-level (master's) higher education students of the Educational and Scientific Institute of Finance and Banking*, pp. 118–122 (in Ukrainian)
11. Chmutova I. M., Bezrodna O. S., Nechyporenko D. I. (2020) Metodychnyi instrumentarii otsiniuvannya komplaiens-ryzykiv finansovoho monitorynhu bankiv [Methodological tools for assessing compliance risks in financial monitoring of banks]. *Biznes Inform – Business Inform*, vol. 11, pp. 296–309 (in Ukrainian)
12. Griffith Sean J. (2016) Corporate Governance in an Era of Compliance. *William & Mary Law Review*, vol. 57, 6. Available at: <https://scholarship.law.wm.edu/wmlr/vol57/iss6/4/>
13. Liu B. (2021) Construction of enterprise compliance management and supervision system based on ADR mechanism in Internet Environment. *International Conference on Management Science and Software Engineering (ICMSSE)*, pp. 314–317. Available at: [https://www.researchgate.net/publication/356513572\\_Construction\\_of\\_enterprise\\_compliance\\_management\\_and\\_supervision\\_system\\_based\\_on\\_ADR\\_mechanism\\_in\\_Internet\\_Environment](https://www.researchgate.net/publication/356513572_Construction_of_enterprise_compliance_management_and_supervision_system_based_on_ADR_mechanism_in_Internet_Environment)
14. Michael H. Meissner (2018) Accountability of senior compliance management for compliance failures in a credit institution, *Journal of Financial Crime*, vol. 25(1), pp. 131–139. Available at: <https://ideas.repec.org/a/eme/jfcpps/jfc-11-2016-0074.html>
15. PwC's Global Risk Survey 2023. Available at: <https://cloud.email.pwc.com/2023-global-risk-survey-form>
16. Van Liebergen, Bart (2017) Machine learning: A revolution in risk management and compliance? *Journal of Financial Transformation*, vol. 45, pp. 60–67. Available at: [https://www.iif.com/portals/0/Files/private/32370132\\_van\\_liebergen\\_-\\_machine\\_learning\\_in\\_compliance\\_risk\\_management.pdf](https://www.iif.com/portals/0/Files/private/32370132_van_liebergen_-_machine_learning_in_compliance_risk_management.pdf)

Стаття надійшла до редакції 30.05.2025