МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

Скорик Олександр Васильович

УДК 657:658.012.2:339.5

ДИСЕРТАЦІЯ

Інтеграція комплаєнсу у систему обліково-аналітичного забезпечення управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства

071 «Облік і оподаткування»
07 – Управління та адміністрування

Подається на здобуття ступеня доктора філософії.

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ **О. В. Скорик**

Науковий керівник: **Краєвський Володимир Миколайович**, д.е.н., професор

Ірпінь – 2026

АНОТАЦІЯ

Скорик О. В. **Інтеграція комплаєнсу у систему обліково-аналітичного забезпечення управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства**. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 071 «Облік і оподаткування» (07 – Управління та адміністрування). – Державний податковий університет, Ірпінь, 2026.

У дисертації здійснено теоретичне обґрунтування та запропоновано розв'язання наукового завдання, що полягає в розробленні цілісної науково-методологічної концепції інтеграції комплаєнсу в систему обліково-аналітичного забезпечення управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства, що забезпечує трансформацію обліку, аналізу, оподаткування, внутрішнього контролю та фінансового моніторингу в єдиний контур управлінської допустимості зовнішньоекономічних операцій, орієнтований на поєднання економічної доцільності, нормативної прийнятності, доказової відтворюваності та інформаційної прозорості управлінських рішень у сфері зовнішньоекономічної діяльності.

Теоретико-методичний розділ дисертаційного дослідження присвячений обґрунтуванню концептуальних засад і моделей інтеграції комплаєнсу в обліково-аналітичне забезпечення управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. У межах розділу поглиблено трактування комплаєнсу як інтегрованої економіко-правової системи забезпечення відповідності діяльності підприємства зовнішнім і внутрішнім нормативним зобов'язанням, обґрунтовано його системоутворююче значення в архітектурі управління ЗЕД, визначено специфіку зовнішньоекономічної діяльності як структурно ризикогенної сфери господарювання, розкрито подвійний характер легітимності транскордонних операцій, що поєднує економічну результативність,

нормативну допустимість і доказову підтвердженість, сформовано концептуальну архітектуру інтеграції комплаєнсу в обліково-аналітичний контур управління ЗЕД підприємства, систематизовано міжнародні стандарти та моделі комплаєнсу, зокрема ISO 19600, ISO 37301 та COSO ERM, обґрунтовано необхідність їх адаптації до мультиюрисдикційного середовища зовнішньоекономічних операцій, розроблено модель інтегрованого багаторівневого комплаєнсу, визначено логіку трансформації нормативних вимог у процедури, дані, управлінські рішення та доказову базу, а також запропоновано методичні орієнтири оцінювання комплаєнс-процедур у системі обліково-аналітичного забезпечення управління ЗЕД підприємства.

Прикладний розділ дисертаційного дослідження присвячений формуванню моделі комплаєнс-орієнтованої системи обліку, оподаткування і контролю в механізмах управління зовнішньоекономічними операціями. У межах розділу досліджено організацію і методику облікових процедур у забезпеченні комплаєнсу ЗЕД підприємства, виокремлено ключові контури обліково-процедурного супроводу зовнішньоекономічних операцій, зокрема контрактно-договірний, документально-операційний, розрахунково-фінансовий, митно-податковий та логістично-аналітичний, встановлено зони комплаєнс-вразливості в системі документального оформлення, бухгалтерського відображення, податкового супроводу, митного оформлення та аналітичного контролю операцій із нерезидентами, обґрунтовано методичну роль облікових процедур у формуванні доказової бази управлінських рішень, удосконалено підходи до податкового адміністрування зовнішньоекономічних операцій у контексті комплаєнсу та ризик-орієнтованого контролю, розкрито взаємозв’язок податкового, митного, валютного та трансфертно-цінового супроводу ЗЕД, визначено місце внутрішнього контролю як базового інструменту забезпечення комплаєнсу, а також сформовано організаційно-методичні підходи до інтеграції процедур внутрішнього контролю з комплаєнс-процесами в системі управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.

Проєктно-рекомендаційний розділ дисертаційного дослідження присвячений стратегічним та інноваційним напрямам розвитку комплаєнс-системи в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. У межах розділу сформовано концептуальні засади стратегічного проєктування комплаєнс-системи у забезпеченні довгострокової ефективності ЗЕД підприємства, визначено її цільові орієнтири, структурні елементи та логіку інтеграції в систему стратегічного управління, обґрунтовано роль комплаєнсу як інструменту забезпечення не лише нормативної відповідності, а й стратегічної стійкості транскордонної діяльності, розроблено підходи до формування політик санкційного контролю, перевірки контрагентів, трансфертного ціноутворення, митно-податкового та валютного супроводу ЗЕД, визначено організаційно-методичні засади цифрової трансформації функції комплаєнсу, запропоновано архітектуру інтеграції комплаєнс-процедур з ERP-системами, обліковими, податковими, аналітичними та контрольними інформаційними модулями, обґрунтовано напрями алгоритмізації комплаєнс-процедур, використання цифрових технологій, BI-інструментів, ризик-скорингу, машинного навчання та управління основними даними, а також запропоновано інноваційні технології фінансового моніторингу, забезпечення прозорості, інформаційної безпеки та доказовості управлінських рішень у сфері зовнішньоекономічної діяльності на засадах комплаєнсу.

Ключові слова: зовнішньоекономічна діяльність, комплаєнс, комплаєнс-система, обліково-аналітичне забезпечення, бухгалтерський облік, стратегічний облік, аналіз, внутрішній контроль, аудит, податковий менеджмент і адміністрування, трансфертне ціноутворення, фінансовий моніторинг, ризик-орієнтований підхід, комплаєнс-ризики, управління ризиками, інформаційна асиметрія, фінансова прозорість, облікова політика, стратегічне управління, управлінські рішення.

ABSTRACT

Skoryk O. **Integration of compliance into the accounting and analytical support system for managing enterprises' foreign economic activities**. – Qualifying scientific work on the rights of the manuscript.

Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in the specialty 071 «Accounting and Taxation» (07 – Management and Administration). – State Tax University, Irpin, 2026.

The dissertation provides a theoretical substantiation and proposes a solution to the scientific problem of developing an integrated scientific and methodological framework for embedding compliance into the accounting and analytical support system of foreign economic activity (FEA) management at the enterprise level. This framework ensures the transformation of accounting, analysis, taxation, internal control, and financial monitoring into a unified contour of managerial acceptability of foreign economic operations, aimed at combining economic efficiency, regulatory compliance, evidentiary validity, and information transparency in managerial decision-making within FEA.

The theoretical and methodological section of the dissertation is devoted to substantiating the conceptual foundations and models for integrating compliance into the accounting and analytical support of FEA management. Within this section, compliance is further conceptualized as an integrated economic and legal system ensuring conformity of enterprise activities with external and internal regulatory obligations. Its system-forming role within the architecture of FEA management is justified, and the specific nature of FEA as a structurally risk-prone domain is identified. The dual nature of legitimacy of cross-border operations is revealed, combining economic effectiveness, regulatory admissibility, and evidentiary support. A conceptual architecture for integrating compliance into the accounting and analytical contour of FEA management is developed. International compliance standards and models, including ISO 19600, ISO 37301, and COSO ERM, are

systematized, and the necessity of their adaptation to a multi-jurisdictional environment is substantiated. A model of integrated multi-level compliance is proposed, along with a structured logic of transforming regulatory requirements into procedures, data, managerial decisions, and evidence. Methodological guidelines for evaluating compliance procedures within the accounting and analytical support system are also developed.

The applied section of the dissertation focuses on the formation of a compliance-oriented model of accounting, taxation, and control within the management of foreign economic operations. This section examines the organization and methodology of accounting procedures in ensuring compliance in FEA, identifies key contours of accounting and procedural support – namely contractual, documentary-operational, settlement-financial, customs-tax, and logistics-analytical–and determines zones of compliance vulnerability within documentation, accounting recognition, tax administration, customs clearance, and analytical control of transactions with non-residents. The methodological role of accounting procedures in forming the evidentiary base for managerial decisions is substantiated. Approaches to tax administration of FEA operations are improved within the context of compliance and risk-based control. The interrelation between tax, customs, currency, and transfer pricing support is revealed. The role of internal control as a core instrument for ensuring compliance is defined, and organizational and methodological approaches to integrating internal control procedures with compliance processes in FEA management are developed.

The project and recommendation section of the dissertation is devoted to strategic and innovative directions for the development of the compliance system in FEA management. Within this section, conceptual foundations for strategic design of a compliance system aimed at ensuring long-term effectiveness of FEA are developed, including its objectives, structural elements, and logic integration into the overall strategic management system. The role of compliance as a tool not only for regulatory conformity but also for ensuring strategic resilience of cross-border activities is substantiated. Approaches to the formation of compliance policies –

such as sanctions control, counterparty due diligence, transfer pricing, customs and tax compliance, and currency regulation – are proposed. Organizational and methodological principles of digital transformation of the compliance function are defined. An architecture for integrating compliance procedures with ERP systems, accounting, tax, analytical, and control modules is developed. Directions for algorithmization of compliance procedures, as well as the use of digital technologies, BI tools, risk scoring, machine learning, and master data management, are substantiated. Innovative technologies for financial monitoring, transparency, information security, and evidentiary support of managerial decisions in FEA are also proposed.

Keywords: foreign economic activity, compliance, compliance system, accounting and analytical support, financial accounting, strategic accounting, analysis, internal control, audit, tax management and administration, transfer pricing, financial monitoring, risk-based approach, compliance risks, risk management, information asymmetry, financial transparency, accounting policy, strategic management, managerial decision-making.

Список публікацій здобувача

Статті у наукових виданнях,
включених до переліку наукових фахових видань України:

1. Kraievskyi V., **Skoryk O.** Foreign economic activity in the system of accounting and analytical management support. *Economics of systems development.* 2024. Vol. 6 (1). P. 69-75. DOI: 10.32782/2707-8019/2024-1-11 *(0,5 д.а.)*. *Особистий внесок здобувача*: здійснено декомпозицію системи зовнішньоекономічної діяльності як об'єкта управління в обліково-аналітичній системі підприємства.

2. **Скорик О. В.** Аналітична інтерпретація кластерного аналізу зовнішньоекономічної діяльності та використання його результатів на мікрорівні. *Український економічний часопис*. 2024. № 6. С. 137-141. DOI: 10.32782/2786-8273/2024-6-23 *(0,5 д.а.)*

3. Краєвський В. М., **Скорик О. В.** Інституційна трансформація механізмів обліково-аналітичного супроводу зовнішньоекономічних операцій. *Галицький економічний вісник*. 2025. № 1 (92). С. 67–76. DOI: 10.33108/galicianvisnyk_tntu2025.01.067 *(0,5 д.а.)*. *Особистий внесок здобувача*: розробка концептуальної моделі інституційної трансформації обліково-аналітичних механізмів у контексті ЗЕД підприємств.

4. **Скорик О. В.** Парадигма інтегрованого комплаєнс-моніторингу в системі обліково-аналітичного забезпечення зовнішньоекономічних операцій. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 6 (57). С. 38–43. DOI: 10.32782/10.32782/2308-1988/2025-57-5 *(0,5 д.а.)*

Матеріали конференцій,
які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

5. Kalivoshko O., Myrvoda A., Kraievskyi V., Paranytsia N., **Skoryk O.**, Kiktev N. Accounting and analytical aspect of reflection of foreign economic security of Ukraine / *IEEE 9th International conference on problems of*

infocommunications, science and technology (PIC S&T) (2022 Dec. 10, Kharkiv), Kharkiv National University of Radio Electronics, 2022. P. 405–410 *(0,1 д.а)*

6. **Скорик О. В.** Трансфертне ціноутворення в зовнішньоекономічній діяльності підприємства / *Трансформація фіскальної політики в умовах євроінтеграції*: збірник тез XIV Міжнародної науково-практичної конференції (08 грудня 2023 року, м. Ірпінь). Державний податковий університет, 2023. С. 149–151 *(0,1 д.а)*

7. **Скорик О. В.** Податковий контроль зовнішньоекономічної діяльності / *Облік і оподаткування: контрольно-аналітичний аспект*: збірник тез доповідей за матеріалами IV Всеукраїнської науково-практичної конференції (18 травня 2023 року, м. Ірпінь). Державний податковий університет, 2023. С. 123–125 *(0,1 д.а)*

8. **Скорик О. В.** Оподаткування експортно-імпортних операцій / *Облік і оподаткування: контрольно-аналітичний аспект* : збірник тез доповідей за матеріалами V Всеукраїнської наукової конференції (23 грудня 2023 року, м. Ірпінь). Державний податковий університет, 2023. С. 133–135 *(0,1 д.а)*

9. Краєвський В. М., **Скорик О. В.** Розгляд аспектів обліково-аналітичного забезпечення зовнішньоекономічної діяльності підприємства в контексті різних видів цієї діяльності / *Обліково-аналітичне забезпечення управління суб'єктів господарювання в умовах сталого розвитку: основні принципи та інструменти прийняття управлінських рішень*: збірник матеріалів круглого столу (29 березня 2024 року, м. Ірпінь). Державний податковий університет, 2024. С. 46–48 *(0,1 д.а)*

10. Краєвський В. М., **Скорик О. В.** Запровадження правил про контрольовані іноземні компанії / *Синергетичні драйвери розвитку обліку, податкового аудиту та бізнес-аналітики:* збірник тез III Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (14 травня 2024 року, м. Ірпінь). Державний податковий університет, 2024. С. 157–159 *(0,1 д.а)*

11. **Скорик О. В.** Вплив євроінтеграційних процесів на податкове регулювання зовнішньоекономічної діяльності / *Трансформація фіскальної*

політики в умовах євроінтеграції: збірник тез XV Міжнародної науково-практичної конференції (22 листопада 2024 року, м. Ірпінь). Державний податковий університет, 2024. С. 169–171 *(0,1 д.а)*

12. **Скорик О. В.** Економічні коридори як інструмент транскордонного співробітництва: роль зовнішньоекономічних зв'язків у сталому розвитку міст / *Сталий розвиток міст та регіонів України в умовах євроінтеграції*: збірник тез Всеукраїнської науково-практичної конференції (27 листопада 2024 року, м. Ірпінь). Державний податковий університет, 2024. С. 157–159 *(0,1 д.а)*

13. **Скорик О. В.** Зовнішньоекономічний потенціал у формуванні обліково-аналітичної стратегії підприємства / *Стратегії інноваційного розвитку економіки України: проблеми, перспективи, ефективність. Форвард-2024:* матеріали щорічна XV Міжнародної науково-практичної конференції студентів та молодих вчених (25 грудня 2024 року, м. Харків). Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», 2024. С. 13–17 *(0,1 д.а)*

14. **Скорик О. В.** Інтеграція стратегії сталого розвитку у зовнішньоекономічну діяльність підприємств / *Технології та суспільство: взаємодія, вплив, трансформація*: збірник матеріалів III Міжнародної наукової конференції (17 січня 2025 року, м. Львів). Міжнародний центр наукових досліджень, 2025. С. 73–74 *(0,1 д.а)*

15. **Скорик О. В.** Інституційна адаптація обліково-аналітичних систем до управління іноземними інвестиціями у відбудову деокупованих територій / *Інвестиційні та інноваційні інструменти для відновлення деокупованих територій України*: збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції (23-24 січня 2025 року, м. Івано-Франківськ). Херсонський державний університет, 2025. С. 183–186 *(0,1 д.а)*

16. **Скорик О. В.** Контроль фінансових потоків у системі обліково-аналітичного забезпечення ЗЕД як елемент корпоративної безпеки / *Сучасна парадигма економічної безпеки: інноваційні механізми імплементації*: збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (30 січня

2025 року, м. Кропивницький). Центральноукраїнський державний університет імені Володимира Винниченка, 2025. С. 165–168 *(0,1 д.а)*

17. **Скорик О. В.** Імплементація стандартів CSRD у звітність із ЗЕД підприємства / *Сучасні стратегії сталого розвитку держави та суспільства: наукові горизонти та перспективи*: збірник матеріалів ІІ науково-практичної інтернет-конференції за міжнародною участю (25 лютого 2025 року, м. Херсон). Херсонський національний технічний університет, 2025. С. 610–613 *(0,1 д.а)*

18. **Скорик О. В.** Використання інноваційних інструментів фінансового контролю у зовнішньоекономічних операціях / *Управління розвитком соціально-економічних систем*: збірник матеріалів ІХ Міжнародної науково-практичної конференції (06-07 березня 2025 року, м. Харків). Державний біотехнологічний університет, 2025. С. 504–506 *(0,1 д.а)*

19. **Скорик О. В.** Інтеграція антикризового комплаєнсу у внутрішньогосподарський економічний аналіз ЗЕД / *Розвиток системи обліку, аналізу, аудиту та оподаткування в Україні: теорія, методологія, організація*: збірник матеріалів ХХІІІ Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції (27 березня 2025 року, м. Київ). Національна академія статистики, обліку та аудиту, 2025. С. 170–171 *(0,1 д.а)*

20. **Скорик О. В.** Еволюція облікових методологій у контексті технологічної дезінтермедіації та віртуалізації ринків / *Україна і світ: гуманітарно-технічна еліта і соціальний прогрес*: збірник матеріалів Міжнародної науково-теоретичної конференції студентів і аспірантів (18-19 квітня 2025 року, м. Харків). Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», 2025. С. 252–254 *(0,1 д.а)*

21. **Скорик О. В.** Цифрові валютні резерви та їх відображення в бухгалтерській звітності транснаціональних компаній / *Актуальні проблеми обліково-аналітичного забезпечення суб'єктів господарювання в умовах сталого розвитку*: збірник матеріалів круглого столу (11 квітня 2025 року, м. Ірпінь). Державний податковий університет, 2025. С. 105–107 *(0,1 д.а)*

22. **Скорик О. В.** Ризик-орієнтований підхід у впровадженні комплаєнсу в зовнішньоекономічній діяльності підприємств / *Сучасні міжнародні відносини: актуальні питання теорії та практики*: збірник матеріалів V Міжнародної науково-практичної конференції (18 квітня 2025 року, м. Київ). Державний університет «Київський авіаційний інститут», 2025. С. 690–693 *(0,1 д.а)*

23. **Скорик О. В.** Фінансовий комплаєнс у запобіганні санкційним і податковим ризикам у ЗЕД / *Облік, аналіз, аудит, оподаткування та фінансовий моніторинг: сучасні концепції розвитку*: збірник матеріалів X Всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених (25 квітня 2025 року, м. Київ). Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, 2025. С. 241–242 *(0,1 д.а)*

24. **Скорик О. В.** Податковий комплаєнс у зовнішньоекономічній діяльності як інструмент контролю та мінімізації ризиків / *Синергетичні драйвери розвитку обліку, податкового аудиту та бізнес-аналітики*: збірник матеріалів IV Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (06 травня 2025 року, м. Ірпінь). Державний податковий університет, 2025. С. 153–154 *(0,1 д.а)*

25. **Скорик О. В.** Корпоративний комплаєнс як фактор інституційної зрілості регіонального бізнес-середовища / *Обліково-аналітичні й статистичні методи та моделі в оподаткуванні, бізнесі, економіці*: збірник матеріалів XXI Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції (03 листопада 2025 року, м. Ірпінь). Державний податковий університет, 2025. С. 284-287 *(0,1 д.а)*

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ ТА СКОРОЧЕНЬ 3
ВСТУП 5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ТА МОДЕЛІ ІНТЕГРАЦІЇ КОМПЛАЄНСУ В ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ 20
1.1. Комплаєнс як ключовий елемент сучасної концепції обліково-аналітичного забезпечення управління ЗЕД підприємства 20
1.2. Стандарти і моделі комплаєнсу в архітектурі обліково-аналітичних механізмів управління зовнішньоекономічними операціями 47
1.3. Методичні орієнтири оцінювання комплаєнс-процедур у системі обліково-аналітичного забезпечення управління ЗЕД підприємства 74
Висновки до розділу 1 113
РОЗДІЛ 2. ФОРМУВАННЯ МОДЕЛІ КОМПЛАЄНС-ОРІЄНТОВАНОЇ СИСТЕМИ ОБЛІКУ, ОПОДАТКУВАННЯ І КОНТРОЛЮ В МЕХАНІЗМАХ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНИМИ ОПЕРАЦІЯМИ 116
2.1. Обліково-процедурний контур забезпечення комплаєнсу зовнішньоекономічної діяльності підприємства 116
2.2. Податкове адміністрування зовнішньоекономічних операцій у контексті комплаєнсу та ризик-орієнтованого контролю 161
2.3. Внутрішній контроль як основа забезпечення комплаєнсу в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю підприємства 187
Висновки до розділу 2 215
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ ТА ІННОВАЦІЙНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ КОМПЛАЄНС-СИСТЕМИ В УПРАВЛІННІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА 219
3.1. Стратегічне проєктування комплаєнс-системи у забезпеченні довгострокової ефективності ЗЕД підприємства 219
3.2. Цифрова трансформація функції комплаєнсу в системі управління зовнішньоекономічними операціями підприємства 249

3.3. Інноваційні технології фінансового моніторингу, забезпечення прозорості та безпеки в управлінні ЗЕД на засадах комплаєнсу 273
Висновки до розділу 3 295
ВИСНОВКИ 300
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 309

ДОДАТКИ 332
Додаток А. Документальне підтвердження впровадження результатів дисертаційного дослідження в науково-дослідну роботу 333
Додаток Б. Документальне підтвердження впровадження результатів дисертаційного дослідження в практичну діяльність 334
Додаток В. Документальне підтвердження впровадження результатів дисертаційного дослідження в освітній процес 338
Додаток Г. Список публікацій здобувача за темою дисертаційного дослідження 339
Додаток Д. Систематизація наукових підходів до трактування комплаєнсу як економіко-правової категорії 343
Додаток Ж. Типологія моделей комплаєнсу та їх функціональна спроможність інтеграції в обліково-аналітичне забезпечення управління підприємством 345
Додаток З. Комплаєнс-процедури у забезпеченні методичної узгодженості облікового відображення зовнішньоекономічних операцій 347
Додаток К. Комплаєнс-процедури у забезпеченні методичної узгодженості митного та податкового супроводу зовнішньоекономічних операцій 348
Додаток Л. Комплаєнс-процедури у забезпеченні методичної узгодженості аналітичного супроводу логістичних витрат у системі ЗЕД 349
Додаток М. Структура санкційної політики як комплаєнс-інструменту в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю підприємства 350
Додаток Н. Структура політики перевірки контрагентів (KYC / due diligence) як комплаєнс-інструменту в управлінні ЗЕД підприємства 352
Додаток П. Структура політики трансфертного ціноутворення як комплаєнс-інструменту в управлінні ЗЕД підприємства 354

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ ТА СКОРОЧЕНЬ

AML – протидія відмиванню коштів (Anti-Money Laundering)

APA – попередня угода про ціноутворення (Advance Pricing Agreement)

BI – бізнес-аналітика (Business Intelligence)

CIF – умова постачання «Cost, Insurance and Freight» (вартість, страхування і фрахт)

CMR – міжнародна товарно-транспортна накладна (Convention relative au contrat de transport international de marchandises par route)

COSO ERM – модель управління ризиками підприємства (Enterprise Risk Management) Комітету організацій-спонсорів Комісії Тредвея

CUP – метод порівняльної неконтрольованої ціни (Comparable Uncontrolled Price)

DAB – умова постачання «Delivered at Border» (поставка на кордоні)

ERP – система планування ресурсів підприємства (Enterprise Resource Planning)

EU – Європейський Союз (European Union)

EXW – умова постачання «Ex Works» (самовивіз із підприємства)

FCA – умова постачання «Free Carrier» (франко-перевізник)

IAS – міжнародні стандарти бухгалтерського обліку (International Accounting Standards)

IFRS – міжнародні стандарти фінансової звітності (International Financial Reporting Standards)

ISO 19600 – стандарт «Compliance management systems – Guidelines»

ISO 37301 – стандарт «Compliance management systems – Requirements with guidance for use»

KPI – ключові показники ефективності (Key Performance Indicators)

KYB – процедура ідентифікації юридичної особи (Know Your Business)

KYC – процедура ідентифікації клієнта (Know Your Customer)

MAP – процедура взаємного узгодження (Mutual Agreement Procedure)

MDM – управління основними даними (Master Data Management)

ML – машинне навчання (Machine Learning)

OFAC – Управління з контролю за іноземними активами Міністерства фінансів США (Office of Foreign Assets Control)

PDCA – цикл «Plan–Do–Check–Act» (плануй – виконуй – перевіряй – дій)

SWIFT – міжнародна міжбанківська система передачі фінансових повідомлень (Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication)

TNMM – метод чистого прибутку (Transactional Net Margin Method)

UBO – кінцевий бенефіціарний власник (Ultimate Beneficial Owner)

UK – Сполучене Королівство (United Kingdom)

ЗЕД – зовнішньоекономічна діяльність

МСФЗ – міжнародні стандарти фінансової звітності

НП(С)БО – національні положення (стандарти) бухгалтерського обліку

ПДВ – податок на додану вартість

ТЦУ – трансфертне ціноутворення

ВСТУП

Обґрунтування вибору теми дослідження. Упродовж останніх десятиріч глобальний економічний простір формується під впливом поглиблення міжнародної торгівлі, лібералізації руху капіталу, прискорення цифрової трансформації бізнес-процесів, а також посилення регуляторних вимог до прозорості й доброчесності ведення бізнесу. Для підприємств, які здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, ці тенденції накладаються на специфічні внутрішні виклики, зумовлені тривалою інституційною трансформацією національної економіки, нестабільністю податково-бюджетної політики, багаторівневістю валютного й митного регулювання, а також наслідками повномасштабної військової агресії, що спричинила суттєві деструкції логістичних маршрутів, фінансових потоків та структури зовнішніх ринків збуту. В таких умовах зовнішньоекономічна діяльність підприємств стає не лише драйвером зростання, але й джерелом комплексних комплаєнс-ризиків, пов’язаних з дотриманням вимог податкового, митного, валютного, санкційного, фінансово-моніторингового та корпоративного законодавства, як національного, так і наднаціонального рівня.

Поступове наближення України до стандартів та регуляторної архітектури Європейського Союзу, імплементація положень Угоди про асоціацію, адаптація національного законодавства у сферах протидії відмиванню доходів, запобігання корупції, захисту прав інвесторів і контрагентів обумовлюють необхідність формування вітчизняними суб’єктами господарювання внутрішніх систем комплаєнсу, здатних забезпечувати не декларативне, а фактичне дотримання багатокомпонентного комплексу регуляторних вимог. Для підприємств, що здійснюють зовнішньоекономічні операції, це означає, зокрема, потребу у систематичному моніторингу санкційних списків, верифікації контрагентів-нерезидентів, управлінні податковими та трансфертно-ціновими ризиками, контролі митної

вартості, коректності класифікації товарів, валютних обмежень та лімітів, а також у забезпеченні належного документального підтвердження господарських операцій для цілей бухгалтерського, податкового й управлінського обліку.

У цьому контексті особливої актуальності набуває інтеграція комплаєнсу у механізм обліково-аналітичного забезпечення управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. Традиційно вітчизняна практика розглядає облік, оподаткування, внутрішній контроль і комплаєнс як відносно автономні функціональні блоки системи управління, взаємодія між якими здійснюється переважно епізодично, у відповідь на виникнення конфліктних ситуацій із контролюючими органами або контрагентами. Такий підхід призводить до фрагментарності інформаційних потоків, дублювання процедур, низького рівня передбачуваності регуляторних ризиків, а відтак – до зростання ймовірності фінансових втрат, санкцій, блокування податкових накладних, затримок митного оформлення та інших негативних наслідків, що безпосередньо впливають на конкурентоспроможність підприємства на зовнішніх ринках.

Водночас сучасна парадигма управління комплаєнсом ґрунтується на принципах ризик-орієнтованості, превентивності та інтегрованості в бізнес-процеси, що означає, що комплаєнс-система не може розглядатися як сукупність ізольованих регламентів чи формальних політик, а має бути вбудована в ключові контури управління – насамперед в обліково-аналітичні механізми, які формують інформаційну основу для ухвалення управлінських рішень щодо структури й обсягів зовнішньоекономічних операцій, їх податкових наслідків, ціноутворення, вибору контрагентів, оптимізації логістичних схем тощо. Саме через обліково-аналітичну систему відбувається формалізація, документування й відображення економічної сутності операцій у фінансовій та податковій звітності, що робить її ключовим інструментом як для внутрішнього, так і для зовнішнього комплаєнс-контролю. Цифровізація облікових і аналітичних процесів, широке впровадження ERP-систем, модулів

управлінського обліку, BI-платформ, засобів автоматизованого податкового адміністрування і митного декларування створюють як нові можливості, так і додаткові ризики для системи комплаєнсу. З одного боку, інтегровані інформаційні системи дають змогу забезпечити безперервне накопичення, консолідацію та верифікацію даних про зовнішньоекономічні операції, що створює базу для побудови аналітичних моделей оцінювання комплаєнс-ризиків і формування системи сигнальних (індикативних) показників раннього виявлення порушень. З іншого боку, складність архітектури таких систем, їхня фрагментована адаптація до вимог комплаєнсу, відсутність належної методичної підтримки для бухгалтерських та аналітичних служб можуть призводити до виникнення критичних зон інформаційної асиметрії, коли формально коректні з позиції обліку дані не забезпечують достовірної оцінки комплаєнс-ризиків у сфері ЗЕД.

Теоретико-методичні аспекти формування та розвитку комплаєнс-систем, внутрішнього контролю, фінансового моніторингу й корпоративної безпеки підприємств висвітлено у працях таких учених, як М. Г. Бортнікова, В. фон Розен, К. В. Гнедіна, М. М. Дубіцький, Р. С. Квасницька, Т. О. Кобєлєва, О. В. Ковальчук, В. В. Козлова, П. В. Коломієць, О. О. Кравченко, О. В. Лега, В. А. Луньова, О. В. Маковоз, П. С. Матвєєв, Ю. І. Мискін, О. В. Овсієнко, О. О. Осаволюк, І. М. Пальцун, А. М. Савченко, Ю. С. Серпенінова, О. І. Ступницький, О. В. Фоміна, Ю. Л. Чиркова, Т. Ю. Швидка та інші. У свою чергу, проблематика податкового комплаєнсу, обліково-аналітичного забезпечення, організації бухгалтерського обліку, звітності та аналізу зовнішньоекономічної діяльності підприємств, а також інституційної трансформації систем управління ЗЕД відображена у працях К. В. Болдовської, О. М. Вакульчика, Ю. І. Грудзевича, Л. В. Гуцаленко, О. М. Єлісєєвої, Н. М. Карвацкої, А. І. Кашперської, Н. Б. Кащеної, Н. В. Кінзерської, О. П. Колісник, Л. В. Кононенко, В. М. Краєвського, Т. М. Куценко, Л. А. Кушнір, О. Л. Лаврик, С. С. Лагутіна, С. О. Левицької, О. М. Лизунової, Г. Б. Назарової, Т. В. Назарчук, В. В. Панасюка, А. С. Петяк,

Г. В. Писаревської, М. В. Плекан, С. В. Сисюк, С. М. Сисюк, Т. А. Талах, В. І. Талах, Н. О. Тюріної та інших. У працях зазначених авторів ґрунтовно розкрито сутність і методичний інструментарій економічної безпеки, внутрішнього контролю та податкового комплаєнсу, окреслено особливості організації бухгалтерського обліку й аналізу зовнішньоекономічних операцій, а також подано підходи до побудови систем управлінського обліку і звітності для суб'єктів, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність.

Разом із тим, попри наявність значної кількості досліджень, що стосуються окремих елементів системи комплаєнсу чи обліково-аналітичного забезпечення, проблема інтеграції комплаєнсу саме в механізм обліково-аналітичного забезпечення управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства залишається недостатньо опрацьованою. У наукових працях, як правило, домінує або правовий, або організаційно-управлінський, або суто обліковий ракурс аналізу, тоді як комплексні моделі, які б синтезували методики обліку, оподаткування, внутрішнього контролю та комплаєнсу у єдиній системі, орієнтованій саме на специфіку зовнішньоекономічних операцій, зустрічаються вкрай обмежено. Залишаються не розкритими питання побудови комплаєнс-орієнтованої облікової політики для операцій із нерезидентами, методичного забезпечення відображення в обліку й аналізі результатів комплаєнс-процедур, формування системи показників і аналітичних індикаторів оцінювання рівня комплаєнсу в ЗЕД, інтеграції ризик-орієнтованого підходу та принципів прозорості в структуру обліково-аналітичних механізмів.

Крім того, сучасні практики управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств засвідчують, що навіть за формальної наявності окремих елементів комплаєнс-систем (політики KYC / KYB, процедури фінансового моніторингу, регламенти санкційного скринінгу тощо) їх зв'язок з процесами бухгалтерського, податкового та управлінського обліку є слабким або неформалізованим, що унеможливлює використання повного потенціалу обліково-аналітичної інформації для превентивної ідентифікації та мінімізації

комплаєнс-ризиків у ЗЕД, а також обмежує можливості кількісної оцінки ефективності комплаєнс-системи в контексті економічних результатів зовнішньоекономічних операцій.

Отже, сукупність зазначених обставин – з одного боку, ускладнення регуляторного середовища, посилення вимог до прозорості та доброчесності зовнішньоекономічної діяльності підприємств, з іншого – фрагментарність науково-методичного забезпечення інтеграції комплаєнсу в обліково-аналітичні механізми управління ЗЕД – зумовлює об'єктивну потребу в проведенні комплексного дослідження в обраному напрямі. Необхідність розроблення теоретико-методичних засад і практичних інструментів інтеграції комплаєнсу у систему обліку, оподаткування, аналізу та внутрішнього контролю зовнішньоекономічних операцій, спрямованих на підвищення якості управлінських рішень і зниження регуляторних та фінансових ризиків, визначає актуальність, наукову й практичну значущість теми дисертаційного дослідження.

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційного дослідження є теоретичне обґрунтування та розробка концептуальних, організаційних і методико-практичних засад інтеграції комплаєнсу в механізм обліково-аналітичного забезпечення управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства, що має забезпечити підвищення рівня регуляторної, фінансової та інформаційної безпеки зовнішньоекономічних операцій, зниження комплаєнс-орієнтованих ризиків і посилення обґрунтованості управлінських рішень у сфері ЗЕД.

Поставлена мета зумовила необхідність вирішення таких основних наукових і прикладних **завдань**:

– узагальнити та поглибити теоретико-концептуальні засади трактування сутності комплаєнсу, обліково-аналітичного забезпечення управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства, розкрити їх взаємозв'язок і визначити роль комплаєнсу як ключового елемента сучасної концепції обліково-аналітичного забезпечення управління ЗЕД;

– систематизувати та критично проаналізувати стандарти, моделі й організаційні підходи до побудови комплаєнс-систем на рівні підприємства, обґрунтувати можливості їх імплементації в архітектуру обліково-аналітичних механізмів управління зовнішньоекономічними операціями, із виокремленням специфіки застосування для суб'єктів, що здійснюють ЗЕД;

– розробити методичні орієнтири та інструментарій оцінювання комплаєнс-процедур у системі обліково-аналітичного забезпечення управління ЗЕД підприємства, включно з визначенням критеріїв, показників та процедур діагностики ефективності й результативності комплаєнс-заходів у їх взаємозв'язку з обліковими та аналітичними процесами;

– дослідити організацію і методику облікових процедур у забезпеченні комплаєнсу зовнішньоекономічної діяльності підприємства, виявити ключові зони комплаєнс-вразливості у документальному, розрахунковому, митному, податковому та логістичному супроводі ЗЕД-операцій і встановити взаємозв'язок між повнотою облікового відображення, доказовою допустимістю та управлінською легітимністю таких операцій;

– удосконалити організаційно-методичні підходи до податкового адміністрування зовнішньоекономічних операцій у контексті комплаєнсу та ризик-орієнтованого контролю, розкрити можливості інтеграції процедур податкового обліку й аналізу з комплаєнс-функціями для мінімізації податкових ризиків у сфері ЗЕД;

– обґрунтувати методичні засади й організаційні рішення щодо посилення ролі внутрішнього контролю як базового інструменту забезпечення комплаєнсу в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю підприємства, визначити його місце в системі обліково-аналітичного забезпечення, а також розробити підходи до інтеграції процедур внутрішнього контролю з комплаєнс-процесами;

– сформувати концептуальні засади стратегічного проєктування комплаєнс-системи у забезпеченні довгострокової ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства, визначити її структурні

елементи та логіку інтеграції в систему стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю;

– розробити організаційно-методичні засади цифрової трансформації функції комплаєнсу в системі управління зовнішньоекономічними операціями підприємства, що передбачають визначення архітектури інтеграції комплаєнс-процедур з обліковими, податковими, аналітичними та контрольними інформаційними системами, а також обґрунтування напрямів їх алгоритмізації та використання сучасних цифрових технологій;

– запропонувати інноваційні технології фінансового моніторингу, забезпечення прозорості та безпеки управління ЗЕД на засадах комплаєнсу, розробити інформаційно-аналітичний інструментарій та практичні рекомендації щодо їх впровадження в систему обліково-аналітичного забезпечення підприємства, оцінити їх вплив на рівень комплаєнс-орієнтованих ризиків і якість управлінських рішень.

Об'єкт дослідження – система управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства в умовах посилення регуляторних вимог, зростання комплаєнс-орієнтованих ризиків і цифрової трансформації бізнес-процесів.

Предмет дослідження – теоретичні, організаційні та методико-практичні засади інтеграції комплаєнсу у систему обліково-аналітичного забезпечення управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства, зокрема форми, інструменти, моделі, інформаційні потоки та процедури обліку, оподаткування, аналізу й внутрішнього контролю, спрямовані на забезпечення належного рівня комплаєнсу у сфері ЗЕД.

Методи дослідження. Методологічна база пізнання об'єкта дисертаційного дослідження сформована на засадах системного підходу, який передбачає розгляд комплаєнсу у сфері зовнішньоекономічної діяльності як складної, багаторівневої та інтегрованої підсистеми управління, що функціонує у взаємозв'язку з обліково-аналітичним забезпеченням, ризик-менеджментом та регуляторним середовищем. Такий підхід дозволяє здійснити структурно-функціональну декомпозицію досліджуваного явища,

виокремити його ключові елементи, зв'язки та механізми трансформації нормативних вимог у управлінські рішення та доказову базу. Методологічний інструментарій дослідження охоплює сукупність взаємодоповнюючих методів і підходів, що забезпечують комплексне, багатовимірне та ризик-орієнтоване пізнання предмета дослідження, а також його інтерпретацію в контексті сучасних концепцій комплаєнсу, управління ризиками та цифрової трансформації. Використання зазначеного інструментарію спрямоване на обґрунтування теоретичних положень, розроблення методичних підходів і формування практичних рекомендацій щодо інтеграції комплаєнсу в систему обліково-аналітичного забезпечення управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. У ході виконання дисертаційного дослідження використано:

загальнонаукові методи: аналіз і синтез, індукція і дедукція, конкретизація, формалізація, абстрагування, моделювання та аналогії – у процесі розробки кожного з питань дисертаційного дослідження;

спеціальні методи: *морфологічного аналізу* – у процесі уточнення категорій «комплаєнс», «комплаєнс-система», «обліково-аналітичне забезпечення управління ЗЕД», «комплаєнс-ризики», «управлінська допустимість зовнішньоекономічної операції»; *системного аналізу* – у дослідженні комплаєнсу як інтегрованої економіко-правової підсистеми управління підприємством та обґрунтуванні його місця в архітектурі обліково-аналітичного забезпечення управління ЗЕД; *структурно-функціонального аналізу* – у розкритті функціональної ролі обліку, оподаткування, аналізу, внутрішнього контролю та фінансового моніторингу в забезпеченні комплаєнсу зовнішньоекономічних операцій; *порівняльного аналізу* – у систематизації наукових підходів до трактування комплаєнсу, дослідженні міжнародних стандартів і моделей комплаєнс-систем, зокрема ISO 19600, ISO 37301 та COSO ERM; *класифікації та типологізації* – у виокремленні моделей комплаєнсу, рівнів його інтеграції в систему управління підприємством, зон комплаєнс-вразливості та контрольних точок

зовнішньоекономічних операцій; *процесного моделювання* – у побудові логіки трансформації нормативних вимог у процедури, облікові дані, управлінські рішення та доказову базу; *ризик-орієнтованого аналізу* – у визначенні комплаєнс-ризиків ЗЕД, оцінюванні їх впливу на податкові, митні, валютні, санкційні та фінансово-моніторингові аспекти діяльності підприємства; *економіко-аналітичного методу* – у дослідженні впливу комплаєнс-процедур на якість управлінських рішень, рівень фінансової прозорості, доказовість операцій та зниження регуляторних ризиків; *методів внутрішнього контролю* – у розробленні організаційно-методичних підходів до інтеграції контрольних процедур із комплаєнс-процесами в управлінні ЗЕД; *методичного моделювання* – у формуванні системи критеріїв, показників та індикаторів оцінювання комплаєнс-процедур у контурі обліково-аналітичного забезпечення; *матричного аналізу* – у побудові комплаєнс-орієнтованих матриць оцінювання ризиків, процедур, контрольних точок і управлінських сигналів; *сценарного підходу* – у визначенні альтернативних стратегій розвитку комплаєнс-системи підприємства у сфері зовнішньоекономічної діяльності; *цифрового та інформаційно-логічного моделювання* – у розробленні архітектури цифрової трансформації функції комплаєнсу, її інтеграції з ERP-системами, обліковими, податковими, аналітичними та контрольними інформаційними модулями; *графоаналітичного методу* – у побудові концептуальних моделей, схем, матриць і структурно-логічних конструкцій інтеграції комплаєнсу в систему обліково-аналітичного забезпечення управління ЗЕД; *методу узагальнення* – у формуванні висновків, наукової новизни та практичних рекомендацій за результатами дисертаційного дослідження.

Інформаційну базу дослідження сформовано на результатах опрацювання нормативно-правових актів України та міжнародних регуляторних документів, що визначають засади здійснення зовнішньоекономічної діяльності, організації бухгалтерського обліку, оподаткування, внутрішнього контролю та комплаєнсу; статистичних

матеріалах органів державної влади, міжнародних організацій і профільних інституцій; офіційній і фінансовій звітності підприємств, що здійснюють зовнішньоекономічні операції; аналітичних оглядах консалтингових і аудиторських компаній; наукових публікаціях вітчизняних і зарубіжних учених з питань комплаєнсу, управління ризиками, обліково-аналітичного забезпечення та управління ЗЕД; а також на результатах власних узагальнень, спостережень і аналітичних розрахунків, виконаних у процесі дослідження.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у:

вперше: сформовано цілісну науково-методологічну концепцію інтеграції комплаєнсу в систему обліково-аналітичного забезпечення управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства, яка базується на логіці трансформації норми у доказ та забезпечує поєднання регуляторних вимог, облікових процесів і управлінських рішень у єдиному контурі управлінської прийнятності ЗЕД-операцій; розроблено концептуальну модель стратегічного проєктування комплаєнс-системи у сфері ЗЕД як інструменту забезпечення довгострокової ефективності та легітимності транскордонної діяльності підприємства; обґрунтовано архітектуру цифрової трансформації функції комплаєнсу з її інтеграцією у облікові, податкові, аналітичні та контрольні інформаційні системи підприємства;

удосконалено: концептуальні підходи до трактування комплаєнсу як інтегрованої економіко-правової підсистеми управління підприємством; структуру обліково-аналітичного забезпечення управління ЗЕД з урахуванням вимог комплаєнсу; організаційно-методичні підходи до інтеграції процедур внутрішнього контролю з комплаєнс-процесами; методичні засади податкового адміністрування зовнішньоекономічних операцій у контексті комплаєнсу; підходи до ідентифікації та оцінювання комплаєнс-ризиків у сфері ЗЕД; систему критеріїв і показників оцінювання ефективності комплаєнс-процедур у їх взаємозв’язку з обліковими та аналітичними процесами; інформаційно-аналітичне забезпечення фінансового моніторингу зовнішньоекономічних операцій; механізм інтеграції міжнародних стандартів

комплаєнсу (ISO 37301, ISO 19600, COSO ERM) у практику управління підприємством;

набуло подальшого розвитку: теоретичні засади дослідження комплаєнсу у системі управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства; підходи до структурно-функціональної декомпозиції обліково-аналітичного забезпечення управління ЗЕД; модель взаємодії обліку, аналізу, контролю та оподаткування у формуванні доказової бази управлінських рішень; інструментарій ризик-орієнтованого підходу до управління комплаєнсом у сфері ЗЕД; підходи до формування багаторівневої системи комплаєнсу (multi-framework compliance) в умовах юрисдикційної неоднорідності; методичні підходи до цифровізації комплаєнс-процедур; прикладні аспекти використання аналітичних інструментів у забезпеченні прозорості, контрольованості та доказовості зовнішньоекономічних операцій.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами, грантами. Окремі положення і отримані результати дисертаційного дослідження логічно узгоджуються з тематикою та етапами виконання науково-дослідної роботи «Обліково-аналітичне забезпечення управління суб'єктів господарювання в умовах сталого розвитку» (державний реєстраційний № 0121U111098), що реалізується відповідно до планів наукової діяльності кафедри обліку та аудиту Державного податкового університету та спрямована на формування сучасних концептуальних підходів до трансформації обліково-аналітичних систем в умовах інституційних, екологічних та цифрових викликів (див. *Додаток А*). У межах зазначеної НДР було поглиблено й розвинуто положення щодо методології інтеграції комплаєнс-процедур у механізм обліково-аналітичного супроводу зовнішньоекономічних операцій, що знайшло відображення, зокрема, шляхом опублікування розділу «Концепція інтегрованого комплаєнс-моніторингу в обліково-аналітичному супроводі зовнішньоекономічних операцій» в колективній монографії за результатами виконання НДР. Зазначений науковий

результат є складовою загальної концепції дисертаційного дослідження та підтверджує його відповідність пріоритетним напрямам розвитку обліково-аналітичної науки в контексті забезпечення сталого розвитку та підвищення прозорості зовнішньоекономічної діяльності суб'єктів господарювання.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх безпосереднього використання підприємствами, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, для побудови та удосконалення комплаєнс-орієнтованих систем обліку, оподаткування, аналізу й внутрішнього контролю. Запропоновані у дисертаційній роботі теоретико-методичні підходи, моделі та інструментарій дають змогу: *по-перше*, забезпечити інтеграцію процедур комплаєнсу в механізм обліково-аналітичного забезпечення управління ЗЕД; *по-друге*, підвищити достовірність, повноту та аналітичну цінність інформації про зовнішньоекономічні операції; *по-третє*, своєчасно ідентифікувати та мінімізувати регуляторні, податкові та фінансові ризики, пов'язані з здійсненням ЗЕД; *по-четверте*, удосконалити організацію внутрішнього контролю та підвищити його превентивний потенціал щодо виявлення комплаєнс-порушень; *по-п'яте*, підвищити узгодженість управлінських, облікових і контролінгових рішень завдяки впровадженню єдиної системи інформаційно-аналітичної підтримки комплаєнсу; *по-шосте*, сприяти формуванню прозорої та відповідальної практики ведення зовнішньоекономічної діяльності, що відповідає вимогам національного та міжнародного регуляторного середовища.

Розроблені рекомендації можуть бути впроваджені у діяльність суб'єктів господарювання, а також використані у процесі підготовки внутрішніх регламентів, політик і процедур комплаєнсу, модернізації облікової політики, удосконалення системи внутрішнього контролю та інформаційно-аналітичного супроводу зовнішньоекономічних операцій. Відтак, окремі положення дисертаційного дослідження знайшли практичне застосування та підтвердили свою результативність, що засвідчується відповідними відгуками та актами впровадження ТОВ «Група Агропродінвест» (керуюча компанія

холдингу «Укрпромінвест-Агро») та ТОВ «Продовольча компанія «Зоря Поділля» (див. *Додаток Б*).

Крім того, окремі результати дисертації можуть слугувати методичною базою для підготовки навчальних дисциплін (див. *Додаток В*) та спецкурсів з проблематики комплаєнсу, обліково-аналітичного забезпечення й управління зовнішньоекономічною діяльністю у закладах вищої освіти.

Особистий внесок здобувача. Дисертаційне дослідження виконано самостійно і подано до захисту як наукову працю на правах рукопису. Усі теоретичні узагальнення, наукові положення, розроблені концептуальні підходи, методичні рекомендації, а також сформульовані висновки та практичні пропозиції є результатом особистих наукових досліджень автора, здійснених на основі опрацювання джерельної бази, проведення аналітичних розрахунків і узагальнення емпіричних матеріалів. Особистий внесок здобувача в наукові результати, опубліковані у працях у співавторстві, чітко окреслено й конкретизовано у відповідних позиціях списку публікацій, де визначено, які саме ідеї, підходи, методики, висновки та пропозиції належать автору дисертації.

Апробація матеріалів дисертації. Окремі положення та результати дисертаційного дослідження були апробовані та презентовані в ході участі в роботі науково-практичних конференцій, форумів та інших фахових наукових заходів, що дало змогу здійснити їх фахове обговорення, одержати критичні зауваження й пропозиції, а також уточнити й поглибити окремі наукові положення дисертації:

– Всеукраїнські науково-практичні конференції, форуми: IV Всеукраїнська науково-практична конференція «Облік і оподаткування: контрольно-аналітичний аспект» (18 травня 2023 р., м. Ірпінь); V Всеукраїнська науково-практична конференція «Облік і оподаткування: контрольно-аналітичний аспект» (23 грудня 2023 р., м. Ірпінь); круглий стіл «Обліково-аналітичне забезпечення управління суб’єктів господарювання в умовах сталого розвитку: основні принципи та інструменти прийняття

управлінських рішень» (29 березня 2024 р., м. Ірпінь); Всеукраїнська науково-практична конференція «Сталий розвиток міст та регіонів України в умовах євроінтеграції» (27 листопада 2024 р., м. Ірпінь); XXIII Всеукраїнська науково-практична конференція «Розвиток системи обліку, аналізу, аудиту та оподаткування в Україні: теорія, методологія, організація» (27 березня 2025 р., м. Київ); круглий стіл «Актуальні проблеми обліково-аналітичного забезпечення суб'єктів господарювання в умовах сталого розвитку» (11 квітня 2025 р., м. Ірпінь); X Всеукраїнська науково-практична конференція «Облік, аналіз, аудит, оподаткування та фінансовий моніторинг: сучасні концепції розвитку» (25 квітня 2025 р., м. Київ); XXI Всеукраїнська науково-практична конференція «Обліково-аналітичні й статистичні методи та моделі в оподаткуванні, бізнесі, економіці» (3 листопада 2025 р., м. Ірпінь);

– Міжнародні науково-практичні конференції: IX Міжнародна конференція IEEE з проблем інфокомунікацій, науки та технологій (10–12 грудня 2022 р., м. Харків); XIV Міжнародна науково-практична конференція «Трансформація фіскальної політики в умовах євроінтеграції» (8 грудня 2023 р., м. Ірпінь); III Міжнародна науково-практична конференція «Синергетичні драйвери розвитку обліку, податкового аудиту та бізнес-аналітики» (14 травня 2024 р., м. Ірпінь); XV Міжнародна науково-практична конференція «Трансформація фіскальної політики в умовах євроінтеграції» (22 листопада 2024 р., м. Ірпінь); XV Міжнародна науково-практична конференція «Форвард-2024: Стратегії інноваційного розвитку економіки України: проблеми, перспективи, ефективність» (25 грудня 2024 р., м. Харків); III Міжнародна наукова конференція «Технології та суспільство: взаємодія, вплив, трансформація» (17 січня 2025 р., м. Львів); Міжнародна науково-практична конференція «Інвестиційні та інноваційні інструменти для відновлення деокупованих територій України» (23–24 січня 2025 р., м. Івано-Франківськ); Міжнародна науково-практична інтернет-конференція «Сучасна парадигма економічної безпеки: інноваційні механізми імплементації» (30 січня 2025 р., м. Кропивницький); II науково-практична конференція за міжнародною

участю «Сучасні стратегії сталого розвитку держави та суспільства: наукові горизонти та перспективи» (25 лютого 2025 р., м. Херсон); IX Міжнародна науково-практична конференція «Управління розвитком соціально-економічних систем» (6–7 березня 2025 р., м. Харків); Міжнародна науково-теоретична конференція студентів і аспірантів «Україна і світ: гуманітарно-технічна еліта і соціальний прогрес» (18–19 квітня 2025 р., м. Харків); V Міжнародна науково-практична конференція «Сучасні міжнародні відносини: актуальні питання теорії та практики» (18 квітня 2025 р., м. Київ); IV Міжнародна науково-практична конференція «Синергетичні драйвери розвитку обліку, податкового аудиту та бізнес-аналітики» (6 травня 2025 р., м. Ірпінь).

Наукові публікації. Основні теоретичні положення, концептуальні підходи, практичні рекомендації, а також сформульовані у дисертаційній роботі висновки та пропозиції відображено у 25 наукових публікаціях (див. *Додаток Г*). Серед них 4 статті, опубліковані у наукових фахових виданнях, включених до переліку наукових фахових видань України, з яких 3 статті виконано у співавторстві та 1 – одноосібно. Крім того, результати дисертаційного дослідження апробовано у 21 публікації апробаційного характеру, опублікованій у збірниках матеріалів і тез доповідей Міжнародних та Всеукраїнських науково-практичних конференцій, форумів і круглих столів. Загальний обсяг опублікованих праць становить 4,1 друк. арк.

Структура та обсяг дисертації. Дисертація за структурою включає анотацію, список наукових публікацій здобувача, зміст, вступ, три розділи, що охоплюють дев’ять параграфів теоретичного, прикладного та рекомендаційно-практичного характеру, висновки, список використаних джерел та додатки. Загальний обсяг дисертації становить 354 сторінки комп’ютерного набору (з урахуванням додатків), з яких основний текст дослідження викладено на 280 сторінках. У роботі наведено 43 таблиці, 29 одиниць ілюстративного матеріалу (схеми, рисунки, графіки) та 12 додатків. Список використаних джерел налічує 215 найменувань і займає 23 сторінки.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ТА МОДЕЛІ ІНТЕГРАЦІЇ КОМПЛАЄНСУ В ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ

1.1. Комплаєнс як ключовий елемент сучасної концепції обліково-аналітичного забезпечення управління ЗЕД підприємства

В умовах трансформації глобального економічного простору, посилення інтеграційних процесів та ускладнення регуляторного середовища зовнішньоекономічної діяльності підприємств суттєво зростає значущість систем, здатних забезпечити не лише формальне дотримання законодавчих і нормативних вимог, а й високий рівень прозорості, передбачуваності та обґрунтованості управлінських рішень. Зовнішньоекономічна діяльність, характеризуючись підвищеною концентрацією правових, податкових, валютних, митних, санкційних та репутаційних ризиків, формує специфічний інформаційний простір, у межах якого традиційні підходи до організації обліково-аналітичного забезпечення дедалі частіше виявляються недостатніми для адекватного реагування на динамічні виклики регуляторного середовища.

Ускладнення нормативно-правового регулювання ЗЕД, поєднане з багаторівневістю міжнародних та національних вимог, а також зростанням відповідальності суб’єктів господарювання за порушення норм економічного, податкового, антикорупційного та фінансового законодавства, актуалізує потребу у формуванні інтегрованих управлінських механізмів, у межах яких комплаєнс розглядається не як ізольована контрольна функція, а як системоутворюючий елемент обліково-аналітичного забезпечення. Саме за таких умов комплаєнс набуває ознак концептуальної основи, що поєднує правове поле функціонування підприємства з його внутрішніми інформаційними потоками, управлінськими процесами та цілями.

Традиційна парадигма обліку та аналізу, зорієнтована переважно на фіксацію та узагальнення господарських операцій, поступово втрачає здатність повною мірою відповідати запитам сучасного управління зовнішньоекономічною діяльністю, оскільки не враховує зростаючої ролі превентивних механізмів, спрямованих на попередження порушень та мінімізацію комплаєнс-ризиків ще на етапі планування і здійснення операцій. За таких обставин обліково-аналітичне забезпечення потребує переосмислення як інтегрованої інформаційно-управлінської системи, у межах якої комплаєнс виступає не додатковою надбудовою, а органічною складовою, що формує якісно новий рівень управлінської зрілості підприємства у сфері зовнішньоекономічної діяльності.

Актуальність дослідження комплаєнсу в контексті обліково-аналітичного забезпечення управління зовнішньоекономічною діяльністю зумовлюється також тим, що в наукових працях [74, 78, 86, 94, 97–102, 105, 110, 135–140, 148–149, 158, 160, 212] переважно домінує підхід, за якого комплаєнс інтерпретується як елемент корпоративного управління, внутрішнього контролю або ризик-менеджменту, тоді як його потенціал як інформаційно-аналітичної категорії, інтегрованої в систему бухгалтерського обліку та управлінського аналізу, залишається недостатньо розкритим. Така фрагментарність підходів обмежує можливості формування цілісної концепції комплаєнсу як інструменту підвищення якості управлінських рішень у сфері ЗЕД та не дозволяє повною мірою оцінити його роль у забезпеченні економічної безпеки підприємства.

З огляду на зазначене, виникає об’єктивна необхідність теоретико-методологічного осмислення комплаєнсу як ключового елемента сучасної концепції обліково-аналітичного забезпечення управління ЗЕД, що передбачає визначення його сутності, місця та функціонального призначення в інформаційній системі підприємства. Усвідомлення комплаєнсу як інтеграційної ланки між нормативно-правовими вимогами, обліковими процесами та аналітичними процедурами дозволяє розглядати його не лише як

механізм контролю за дотриманням правил, а як інструмент формування економічно обґрунтованого, правомірного та стратегічно орієнтованого управління ЗЕД. Формування такої наукової позиції є особливо важливим у контексті сучасних тенденцій розвитку міжнародної торгівлі, фінансових ринків та міждержавного регулювання, за яких підприємства дедалі частіше стикаються з необхідністю адаптації власних обліково-аналітичних систем до багатовекторних вимог різних юрисдикцій. У цьому аспекті комплаєнс постає як інтелектуальний та організаційний ресурс, що забезпечує узгодженість між внутрішніми управлінськими процесами та зовнішніми інституційними обмеженнями.

Тож, розгляд комплаєнсу як ключового елемента сучасної концепції обліково-аналітичного забезпечення управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства створює підґрунтя для формування нової теоретичної моделі, у межах якої облік і аналіз трансформуються з інструментів пасивної фіксації подій у активний механізм підтримки правомірності, економічної безпеки та стратегічної стійкості зовнішньоекономічних операцій.

Етимологічно поняття «compliance» походить від англійського «to comply» – діяти відповідно до встановлених вимог, правил або стандартів [16]. У первинному значенні воно відображало обов’язок суб’єкта господарювання дотримуватися норм чинного законодавства, регуляторних актів та внутрішніх політик. Проте сучасна управлінська практика, а також розвиток корпоративного управління та систем ризик-менеджменту зумовили розширення змістовного наповнення цієї категорії.

Аналіз сучасних наукових публікацій дозволяє виділити кілька домінантних наукових підходів до тлумачення комплаєнсу, які, хоч і перетинаються за змістом, однак розрізняються за предметом «центру ваги» – правовим, процесним, ризиковим, організаційним або етичним.

Відтак, *нормативно-правовий підхід* зосереджує увагу на комплаєнсі як на забезпеченні відповідності діяльності підприємства вимогам законодавства та регуляторних актів. У такій оптиці комплаєнс інтерпретується передусім як

юридично зумовлена відповідність, що має бути підтверджена процедурами та документами, а ефективність комплаєнсу вимірюється ступенем запобігання порушенням, санкціям і спорів. Подібна логіка простежується у правничих наукових працях [78, 86, 140, 148, 149, 159, 212, 105], де комплаєнс розглядається як відносно нове явище для української наукової думки й аналізується через понятійно-категоріальний апарат економіко-правових складових та видової приналежності.

Процесно-системний (управлінський) підхід трактує комплаєнс як безперервну систему політик, процедур, ролей і комунікацій, що впроваджується для забезпечення належної поведінки організації у взаємодії зі стейкхолдерами та інституціями [74, 94, 97, 98, 99, 101, 102, 135, 136, 158, 160, 110]. У цьому випадку комплаєнс – не одноразова перевірка «на відповідність», а організаційний механізм, який передбачає планування, впровадження, моніторинг, коригування та удосконалення, що загалом відповідає логіці стандартів систем менеджменту. Саме така рамка безпосередньо закріплена в ISO 19600 (настанови) [95] та ISO 37301 (вимоги) [96], де compliance пов'язується з виконанням «обов'язків щодо відповідності» (compliance obligations), які можуть бути як обов'язковими (вимоги), так і добровільно прийнятими (зобов'язання, публічні політики, кодекси тощо).

Ризик-орієнтований підхід розглядає комплаєнс крізь призму управління комплаєнс-ризиками, коли ключовим завданням стає виявлення, оцінювання та мінімізація ймовірності порушень і їх наслідків (фінансових, правових, репутаційних, операційних). Водночас у науковому дискурсі [22, 78, 80, 97, 105, 129, 131, 180, 194, 196, 210] існують критичні зауваження щодо редукції комплаєнсу лише до різновиду ризик-менеджменту, оскільки комплаєнс має ширший інституційний та етичний контекст і не зводиться виключно до «ризикової матриці». Ця критика прямо відображена в українських роботах, що аналізують підходи до визначення комплаєнсу й підкреслюють обмеженість трактування комплаєнсу як простого процесу управління ризиками. Разом із тим ризик-орієнтований підхід органічно

узгоджується з методологією COSO ERM [19], яка пропонує застосовувати рамку ERM для управління комплаєнс-ризиками і тим самим інтегрувати комплаєнс у загальну систему управління ризиками та результативністю.

Економіко-управлінський підхід акцентує на тому, що комплаєнс виконує функцію економічного захисту та збереження вартості бізнесу, знижуючи транзакційні втрати, штрафні санкції, витрати на судові спори, зупинки операцій та інші форми економічних втрат від невідповідності [97, 101, 110, 158, 135, 102, 74, 114, 144]. У межах цього підходу комплаєнс розглядається як складова бізнес-адміністрування й механізм формування ефективних норм господарської поведінки, що має безпосередній вплив на якість управлінських рішень та інституційну надійність підприємства.

Контрольно-аудиторський підхід зближує комплаєнс із внутрішнім контролем і внутрішнім аудитом, але не ототожнює їх: внутрішній контроль у такій логіці забезпечує надійність процедур і даних, тоді як комплаєнс задає нормативний вектор, критерії допустимості та вимоги до поведінки, документування і прозорості. У вітчизняних працях [74, 94, 98, 158, 212, 78, 110] комплаєнс-контроль розглядається як елемент корпоративного управління та внутрішньої контрольної системи, що підтверджує наявність саме «контрольно-інституційного» виміру комплаєнсу. Окремі дослідження [98, 101, 110, 160, 102] також підкреслюють стратегічне значення комплаєнсу в контурі внутрішнього аудиту й культури доброчесності.

Окрім того, у процесі дослідження були виокремлені також етико-культурний, корпоративно-управлінський та інформаційно-аналітичний підходи. Проте їх змістовне наповнення значною мірою перетинається з вище розглянутими концепціями та не формує самостійної теоретичної парадигми трактування комплаєнсу. Зокрема, *етико-культурний підхід*, акцентуючи увагу на доброчесності, корпоративних цінностях і формуванні належної поведінкової моделі працівників [102, 158, 160, 110, 78], фактично розширює процесно-системну концепцію, доповнюючи її поведінковим і ціннісним виміром, але не змінюючи її організаційної природи. Корпоративно-

управлінський підхід, своєю чергою, розглядає комплаєнс у контексті корпоративного управління, підзвітності та розподілу повноважень між рівнями управління [78, 212, 110, 74, 102], що концептуально тяжіє до контрольно-інституційного та процесного трактування. Інформаційно-аналітичний підхід концентрується на ролі облікової та звітної інформації в забезпеченні доказовості відповідності [41, 47, 79, 106, 114, 125, 127, 128, 165, 177, 180], однак по суті деталізує інструментальний аспект уже окреслених підходів, насамперед контрольно-аудиторського та ризик-орієнтованого.

Виявлена багатовекторність наукових інтерпретацій комплаєнсу свідчить про його складну категоріальну природу та відсутність уніфікованого підходу до визначення його сутності. Відмінності між науковими позиціями зумовлені різним визначенням методологічного центру аналізу – нормативного, процесного, ризикового, економічного чи контрольного. Систематизація цих підходів у порівняльному вимірі дозволяє окреслити їх змістові домінанти, функціональні акценти та концептуальні обмеження, що формують теоретичне підґрунтя подальшого осмислення комплаєнсу як економіко-правової категорії (див. *Додаток Д*). Слід зазначити, кожен із виокремлених у науковому дискурсі підходів фіксує домінантний «центр ваги» комплаєнсу (норма, процес, ризик, контроль, вартість, культура, дані), однак у практиці управління ці домінанти, як правило, формують послідовні рівні розвитку комплаєнсу – від мінімально необхідної правової відповідності до стратегічно інтегрованої, інформаційно-керованої та ціннісно підтриманої комплаєнс-системи (рис. 1.1).

На першому, *нормативно-мінімальному рівні*, комплаєнс функціонує як механізм встановлення меж допустимості діяльності. Його зміст зводиться до забезпечення відповідності законодавчим і регуляторним вимогам, а управлінська логіка має реактивний характер, орієнтований на уникнення порушень та санкцій. На *процесно-організаційному рівні* комплаєнс набуває системного характеру, трансформуючись у сукупність процедур, регламентів і ролей, що забезпечують відтворюваність відповідної поведінки. Відповідність

перестає бути одноразовим актом і стає безперервним управлінським процесом. *Ризик-аналітичний рівень* передбачає зміщення акценту з формальної відповідності на управління комплаєнс-ризиками. Саме тут комплаєнс інтегрується з ризик-менеджментом, що дозволяє пріоритезувати контрольні заходи та оптимізувати розподіл ресурсів. *Контрольно-інституційний рівень* характеризується вбудованістю комплаєнсу в архітектуру корпоративного управління та внутрішнього контролю. Відповідність набуває інституційного забезпечення через механізми підзвітності, незалежності функцій та доказовості контрольних процедур. *Ціннісно-стратегічний рівень* означає трансформацію комплаєнсу з інструменту контролю у фактор довгострокової стійкості підприємства. У цьому вимірі відповідність стає частиною стратегічної моделі розвитку, а культура доброчесності – внутрішнім регулятором поведінки. Нарешті, *інформаційно-доказовий рівень* відображає сучасну тенденцію до цифровізації управління, в межах якої комплаєнс спирається на інтегровані обліково-аналітичні системи, простежуваність операцій та якість даних як основу підтвердження відповідності.

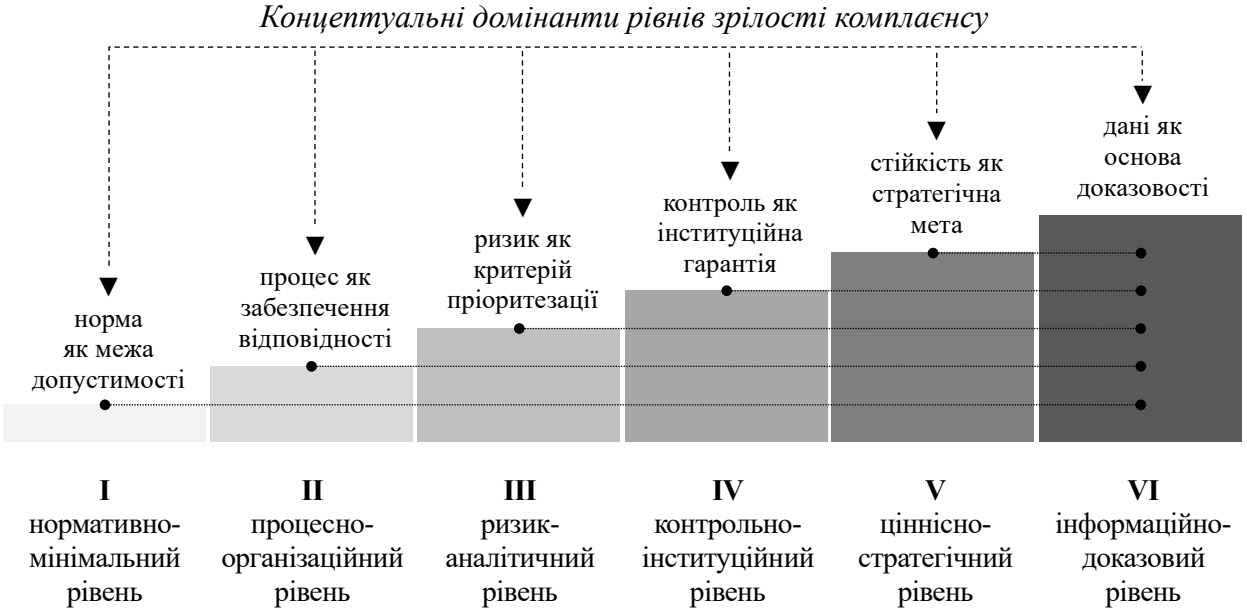


Рис. 1.1. Рівні інтеграції (зрілості) комплаєнсу в системі управління підприємством

Джерело: авторська розробка.

Тож, комплаєнс не може розглядатися як ізольований інструмент юридичного контролю або як окрема функція управління. Його ефективність визначається рівнем інтеграції в систему управління підприємства та здатністю поєднувати нормативну визначеність, процесну організацію, ризик-орієнтацію, інституційну підзвітність, стратегічну доцільність і інформаційну доказовість. Водночас лише на найвищих рівнях інтеграції – ціннісно-стратегічному та інформаційно-доказовому – комплаєнс набуває ознак повноцінної економіко-правової категорії, здатної не лише обмежувати діяльність підприємства нормативними вимогами, а й формувати його стійкість, прозорість та конкурентоспроможність.

З огляду на проведений теоретичний аналіз під комплаєнсом пропонується розуміти інтегровану економіко-правову систему забезпечення відповідності діяльності підприємства сукупності зовнішніх і внутрішніх нормативних зобов'язань, що функціонує через поєднання процедур, ризик-орієнтованих механізмів, інституцій контролю, ціннісних орієнтирів та інформаційно-аналітичних інструментів з метою забезпечення правомірності, стійкості та економічної ефективності управлінських рішень. Таке визначення відображає багатовимірну природу комплаєнсу та дозволяє розглядати його не лише як механізм обмеження діяльності нормативними вимогами, а як системоутворюючий елемент управління, що впливає на прозорість, стабільність і конкурентоспроможність підприємства. Саме на ціннісно-стратегічному та інформаційно-доказовому рівнях інтеграції комплаєнс набуває ознак повноцінної економіко-правової категорії, здатної формувати довгострокову управлінську якість, а не лише забезпечувати формальну відповідність. Такий інтегрований підхід створює методологічні передумови для подальшого дослідження комплаєнсу в контексті обліково-аналітичного забезпечення управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.

У сучасній науковій літературі комплаєнс часто ототожнюється або змішується зокрема з категоріями контролю, нагляду, регулювання чи аудиту [74, 81, 98, 110, 140, 148–149, 158, 212, 91], що зумовлено їхньою спільною

орієнтацією на забезпечення відповідності встановленим вимогам. Однак таке ототожнення призводить до методологічної невизначеності та звуження змісту комплаєнсу до окремих управлінських інструментів. Для коректного визначення місця комплаєнсу в системі управління необхідним є його функціональне розмежування із суміжними категоріями, виходячи з їхнього предмету, цілей, механізмів реалізації та управлінського статусу (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Порівняльна категоріальна матриця комплаєнсу і суміжних управлінських категорій

Категорія / підкатегорія (критерій розмежування)	**Інструменти в системі управління**				
	регулювання	**нагляд**	**контроль**	**аудит**	**комплаєнс**
1. Інституційний статус та просторово-організаційна локалізація функції					
екзогенна природа (зовнішній інституційний вплив)	●	●	○	●	○
ендогенна природа (внутрішня управлінська функція)	○	○	●	◑	●
інтерналізація зовнішніх нормативних вимог у внутрішній механізм управління	○	○	◑	◑	●
2. Тип управлінського впливу та функціональна спрямованість					
2.1. нормотворчий (встановлення правил і обмежень)	●	○	○	○	○
2.2. реактивно-наглядовий (виявлення порушень)	◑	●	●	●	◑
2.3. коригувально-відновлювальний (усунення відхилень)	◑	●	●	○	◑
2.4. превентивно-системний (запобігання невідповідності)	○	○	◑	○	●
3. Часовий вектор реалізації управлінської функції					
3.1. ex ante (до здійснення господарської дії)	●	○	◑	○	●
3.2. on-going (у процесі здійснення діяльності)	○	○	●	○	●
3.3. ex post (після завершення операції)	◑	●	●	●	●
4. Рівень інтеграції у повний управлінський цикл (планування – організація – контроль)					
4.1. формування нормативних рамок планування	●	○	○	○	●
4.2. інтеграція у процес виконання та операційну діяльність	○	○	◑	○	●
4.3. оцінка результатів діяльності	○	●	●	●	◑
5. Пріоритетність управління ризиком нормативної невідповідності	○	◑	◑	○	●
6. Наявність культурно-нормативного компоненту (формування стандартів поведінки)	○	○	○	○	●
7. Режим функціонування (характер безперервності)					
7.1. епізодичний характер	◑	●	◑	●	○
7.2. безперервний (системно інтегрований) характер	○	○	●	○	●

Джерело: систематизовано автором на основі [74, 81, 98, 140, 158, 212, 91].

Передусім, комплаєнс відрізняється від регулювання, яке є зовнішнім інституційним впливом, що формує нормативне поле діяльності. Його суб'єктом виступає держава або інша інституція, яка встановлює обов'язкові правила поведінки, тоді як об'єктом є економічна діяльність суб'єктів господарювання [89, 205, 81, 143]. Комплаєнс не створює нормативні вимоги і не визначає меж допустимості діяльності; його функція полягає в інтерналізації вже встановлених норм у внутрішню систему управління підприємством. Тож, якщо регулювання формує зовнішні обмеження, то комплаєнс забезпечує їх організаційне впровадження та інтеграцію в процеси.

Суттєвою є також відмінність комплаєнсу від нагляду. Нагляд має зовнішній характер і спрямований на перевірку факту дотримання встановлених вимог після здійснення відповідних дій. Він реалізується через контрольні повноваження уповноважених органів та передбачає можливість застосування санкцій [81, 205, 80, 159]. Комплаєнс, на відміну від нагляду, функціонує переважно превентивно – до моменту виникнення порушення або зовнішнього втручання. Його зміст полягає у створенні внутрішніх процедур, механізмів моніторингу та системи запобіжників, що мінімізують імовірність невідповідності. Отже, нагляд є реактивною формою зовнішньої оцінки, тоді як комплаєнс – внутрішньоорганізаційною системою превенції.

Розмежування комплаєнсу та контролю також потребує уточнення. У класичній теорії управління контроль розглядається як функція зіставлення фактичних результатів із запланованими показниками або встановленими нормативами з метою виявлення відхилень і їх подальшого усунення [76, 124, 127, 200]. Контроль орієнтований переважно на фіксацію та корекцію вже допущених відхилень. Комплаєнс включає контрольні процедури як один із інструментів, проте не обмежується ними. Його функція має ширший характер, оскільки передбачає формування системних умов, у межах яких ризик виникнення невідповідності знижується ще до стадії фактичного відхилення. Відтак контроль можна розглядати як складову інструментальну частину комплаєнс-системи, але не як її еквівалент.

Окремо слід відмежувати комплаєнс від аудиту, який, у свою чергу, передбачає незалежну професійну оцінку стану об’єкта управління та формування обґрунтованого висновку щодо його відповідності встановленим критеріям. Він має періодичний характер і здебільшого орієнтований на ретроспективний аналіз [51, 60, 98, 208, 71]. Комплаєнс, своєю чергою, функціонує безперервно та інтегровано в операційну діяльність підприємства, забезпечуючи поточну відповідність управлінських рішень нормативним вимогам. Аудит може оцінювати ефективність комплаєнс-системи, однак не замінює її та не виконує функції постійного внутрішнього механізму забезпечення відповідності.

Підсумовуючи, можна дійти висновку, що комплаєнс безумовно не є різновидом регулювання, нагляду, контролю чи аудиту, хоча й взаємодіє з кожною з цих категорій. Його специфіка полягає у внутрішній, системно інтегрованій та переважно превентивній природі, що забезпечує узгодження економічної діяльності підприємства з нормативними вимогами ще на стадії формування та реалізації управлінських рішень. Саме ця інтегративна функція дозволяє розглядати комплаєнс як самостійну підсистему управління, спрямовану на підтримання нормативної легітимності та інституційної стійкості діяльності підприємства.

Формування комплаєнсу як системного елементу управління підприємством не є випадковим явищем, а обумовлюється об’єктивними трансформаційними процесами глобального економічного середовища. Найбільш концентрованого прояву ці процеси набувають у сфері зовнішньоекономічної діяльності, де підприємство функціонує в умовах багаторівневої регуляторної взаємодії, валютної волатильності, транскордонних фінансових потоків і підвищеної інформаційної асиметрії. Саме тому комплаєнс у сфері ЗЕД постає не як елемент корпоративного управління, а як відповідь на ускладнення середовища господарювання.

Об’єктивні передумови розвитку комплаєнсу у сфері ЗЕД доцільно систематизувати за трьома групами: інституційні, економічні та інформаційні:

1. *інституційні передумови*. ЗЕД функціонує в умовах одночасної дії норм різних юрисдикцій, що створює ситуацію регуляторної біполярності. Нормативні вимоги національного законодавства, митного та валютного контролю, податкового регулювання, санкційних режимів і міжнародних стандартів фінансового моніторингу формують складну конфігурацію зобов'язань, невиконання яких може спричинити значні правові наслідки. Відповідно інституційне середовище ЗЕД об'єктивно породжує необхідність механізму координації та узгодження різноспрямованих регуляторних вимог, яким і виступає комплаєнс;

2. *економічні передумови*. Зовнішньоекономічні операції характеризуються високою фінансовою чутливістю. Значні обсяги контрактів, валютні коливання, відмінності у податкових режимах та складність трансфертного ціноутворення підвищують економічну ціну помилки. У цьому контексті невідповідність набуває не лише правового, а й безпосередньо фінансового виміру. Тож, економічна складність ЗЕД трансформує нормативний ризик у ризик втрати вартості бізнесу, що посилює потребу у превентивному механізмі управління відповідністю;

3. *інформаційні передумови*. Транскордонний характер операцій супроводжується фрагментарністю інформаційних потоків, асиметрією даних між сторонами контракту та різницею в стандартах обліку й розкриття інформації. У таких умовах доказовість правомірності операції залежить від якості обліково-аналітичної системи підприємства. Тобто інформаційна складність ЗЕД формує потребу у системному забезпеченні простежуваності, документальної підтвердженості та аналітичної верифікації операцій, що інтегрує комплаєнс з обліковою інфраструктурою підприємства.

Отже, комплаєнс у сфері зовнішньоекономічної діяльності виникає як інституційна відповідь підприємства на багаторівневу регуляторну, економічну та інформаційну складність транскордонних операцій. ЗЕД виступає середовищем підвищених регуляторних і інформаційних ризиків, у межах якого відповідність перестає бути формальною юридичною вимогою та

трансформується в системоутворюючий елемент управління, що забезпечує узгодження економічної доцільності операції з її нормативною допустимістю та інформаційною доказовістю.

Встановлення інституційних, економічних та інформаційних передумов розвитку комплаєнсу у сфері ЗЕД дозволяє констатувати, що його поява не є наслідком внутрішньої еволюції корпоративного управління, а обумовлюється специфікою самого середовища зовнішньоекономічної діяльності. У цьому контексті доцільним є поглиблений аналіз особливостей ЗЕД як сфери господарювання, що характеризується підвищеним рівнем регуляторної фрагментарності та інформаційної невизначеності.

Зовнішньоекономічна діяльність підприємства суттєво відрізняється від внутрішньонаціональних господарських операцій не лише масштабом ринків чи характером контрагентів, а передусім структурою середовища, в якому вона здійснюється. Її специфіка зумовлена багаторівневістю нормативного впливу, транскордонною природою фінансових потоків, фрагментарністю інформаційних зв'язків та множинністю юрисдикцій, що об'єктивно формує підвищений рівень регуляторної, економічної та інформаційної невизначеності. У цьому сенсі ЗЕД слід розглядати як сферу господарювання з внутрішньо притаманною ризикогенністю, що випливає з її структурних характеристик (рис. 1.2).

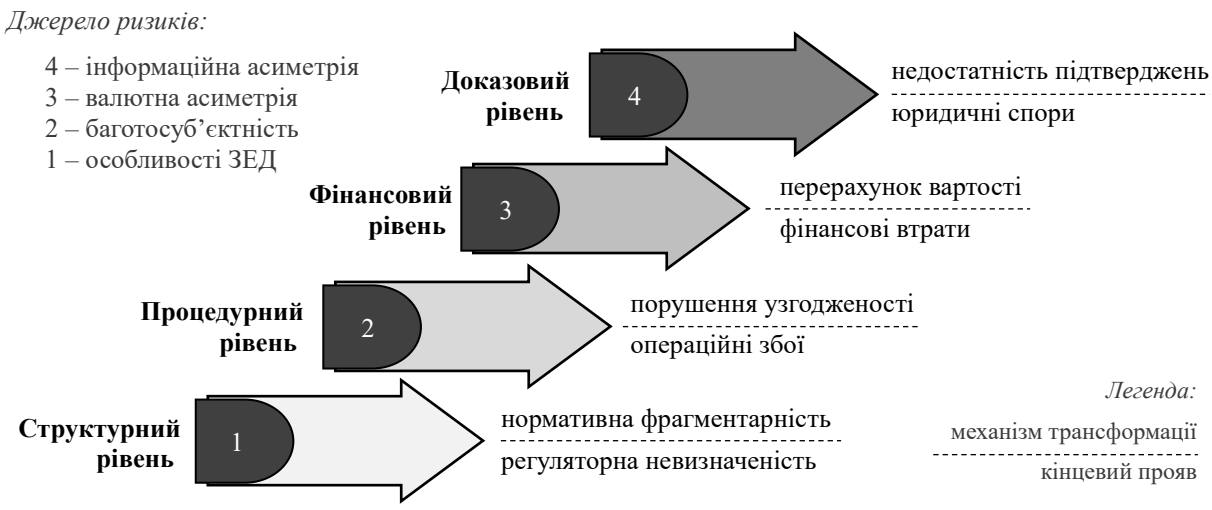


Рис. 1.2. Багаторівнева модель трансформації ризиків ЗЕД

Джерело: авторська розробка.

Так, однією з ключових характеристик ЗЕД є одночасна дія нормативних вимог кількох юрисдикцій. На відміну від внутрішніх операцій, що регулюються переважно національним законодавством, транскордонні операції підпадають під вплив:

– норм національного законодавства держави резидентства;

– вимог юрисдикції контрагента;

– міжнародних договорів і конвенцій;

– правил митного, валютного та податкового контролю;

– режимів експортного контролю та санкційних обмежень.

Така поліцентричність регулювання створює ситуацію потенційної колізійності норм, коли вимоги різних правових систем можуть не лише відрізнятися, а й вступати у суперечність. У результаті правомірність операції не може оцінюватися виключно в межах однієї нормативної системи, що підвищує складність забезпечення її легітимності.

Зокрема ЗЕД характеризується множинністю учасників операційного процесу. Окрім безпосередніх сторін контракту, до реалізації зовнішньоекономічної угоди залучаються банки, митні органи, логістичні оператори, страхові компанії, фінансові посередники та інші інституції. Кожен із цих суб’єктів функціонує у власному нормативному полі та застосовує власні стандарти перевірки та оцінки ризиків. Відповідно, навіть за формальної відповідності контракту вимогам сторін, ризики можуть виникати на етапах фінансового супроводу, митного оформлення або валютного контролю. Багатосуб’єктність таким чином підвищує ймовірність регуляторних і процедурних збоїв, що не завжди залежать безпосередньо від волі підприємства.

Транскордонні операції здійснюються в умовах валютної волатильності та різниці податкових режимів, що зумовлює необхідність перерахунку вартості контрактів, врахування курсових різниць та оцінювання трансфертного ціноутворення. Валютна асиметрія поєднується з юрисдикційною, коли сторони операції підпадають під різні податкові та

фінансові режими. У таких умовах навіть незначні помилки в документальному оформленні або інтерпретації норм можуть призвести до фінансових втрат, штрафних санкцій чи донарахувань. Ризикогенність тут має подвійний характер: правовий (невідповідність нормам) і економічний (втрата вартості).

Сучасна практика міжнародних економічних відносин характеризується поширенням режимів санкцій та експортного контролю, що можуть застосовуватися екстериторіально, що означає, що підприємство може зазнати обмежень не лише в межах власної юрисдикції, а й у разі співпраці з контрагентами, які перебувають під санкційним впливом третіх держав. Екстериторіальність санкцій ускладнює оцінку правомірності операцій і створює додатковий рівень невизначеності, оскільки ризик пов'язаний не тільки з власними діями підприємства, а й із статусом його партнерів та ланцюгів постачання.

ЗЕД передбачає взаємодію суб'єктів, що застосовують різні стандарти бухгалтерського обліку, фінансової звітності та розкриття інформації. Відмінності між національними стандартами та міжнародними підходами (зокрема щодо визнання доходів, оцінки зобов'язань чи відображення валютних операцій) можуть впливати на інтерпретацію економічної сутності угоди, що створює інформаційну асиметрію між сторонами та підвищує ризик помилкового трактування фінансових показників або умов контракту.

У сфері ЗЕД особливого значення також набуває питання доведення економічної обґрунтованості операції. Податкові органи, фінансові установи та інші регулятори оцінюють не лише формальну наявність контракту, а й реальність господарської операції, її ділову мету та економічний зміст. Ускладнення ланцюгів постачання, використання посередників, трансфертне ціноутворення та багаторівнева контрактна структура підвищують складність документального підтвердження реальності операції. Відповідно, ризик невідповідності може виникати навіть за формально коректного оформлення документів.

Отже, зовнішньоекономічна діяльність є структурно ризикогенною сферою господарювання, що характеризується поліцентричністю нормативного регулювання, багатосуб'єктністю операцій, валютною та юрисдикційною асиметрією, можливістю екстериторіального впливу санкційних режимів, інформаційною фрагментарністю та складністю доведення економічної сутності операцій. Сукупність зазначених характеристик формує підвищений рівень регуляторних і інформаційних ризиків, у межах якого забезпечення відповідності перестає бути суто формальною вимогою та набуває стратегічного значення для стабільності та легітимності діяльності підприємства.

У контексті виявленої структурної ризикогенності ЗЕД доцільно звернути увагу на особливу природу легітимності транскордонних операцій. На нашу думку, зовнішньоекономічна операція не може оцінюватися виключно з позицій економічної ефективності або формальної відповідності правовим вимогам. Її стійкість у середовищі багаторівневого регулювання зумовлюється поєднанням двох взаємопов'язаних вимірів – економічної та нормативної легітимності. Якщо економічна легітимність відображає доцільність, обґрунтованість і результативність господарської операції з точки зору вартості, прибутковості та досягнення стратегічних цілей підприємства, то нормативна легітимність, своєю чергою, передбачає відповідність операції вимогам національного та міжнародного правового середовища, режимам валютного, митного, податкового та санкційного регулювання, а також можливість її доказового підтвердження в разі перевірок чи спорів. Саме в умовах ЗЕД ці два виміри перестають існувати автономно. Економічно вигідна операція, що не має належного нормативного та доказового підґрунтя, набуває ознак підвищеного ризику і може трансформуватися у фінансові втрати або правові наслідки. Водночас формально коректна з правової точки зору угода, позбавлена економічної раціональності, не забезпечує досягнення стратегічних цілей підприємства. Таким чином, доцільно розглядати зовнішньоекономічну операцію як об'єкт подвійної легітимності, у межах якої

економічна доцільність і нормативна допустимість повинні бути взаємоузгодженими. Такий підхід дозволяє перейти від формального розуміння відповідності до системного бачення її ролі в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю.

Визначення зовнішньоекономічної операції як об'єкта подвійної легітимності об'єктивно актуалізує питання інструментального механізму забезпечення її узгодженості. Якщо економічна легітимність формується в площині стратегічного та фінансового планування, то нормативна легітимність потребує процедурної, документальної та аналітичної верифікації. У цьому контексті саме обліково-аналітичне забезпечення управління набуває ключового значення.

У сучасних умовах обліково-аналітичне забезпечення управління розглядається не лише як механізм фіксації господарських операцій, а як інструмент формування інформаційної бази прийняття управлінських рішень [47, 106, 122, 165, 174, 144]. Проте у сфері ЗЕД інформація виконує подвійне призначення: вона має не тільки відображати економічну сутність операції, а й підтверджувати її нормативну допустимість та доказову обґрунтованість [41, 51, 79, 114, 128, 180, 189]. Відтак облікова система у зовнішньоекономічній діяльності функціонує одночасно в економічному й правовому вимірах. Саме в цій площині виникає об'єктивна необхідність інтеграції комплаєнсу в систему обліково-аналітичного забезпечення. По-перше, поліцентричність регулювання потребує постійної верифікації відповідності господарських операцій вимогам різних нормативних режимів, що неможливо без належної структурованості даних, їх простежуваності та аналітичної узгодженості. По-друге, фінансова чутливість зовнішньоекономічних операцій вимагає своєчасного виявлення ризиків невідповідності, що передбачає інтеграцію контрольних і аналітичних процедур у процес прийняття рішень. По-третє, доказовий характер регуляторних спорів у сфері ЗЕД зумовлює підвищені вимоги до документального підтвердження реальності операцій, що безпосередньо пов'язує комплаєнс із якістю облікової інфраструктури.

Особливість ЗЕД полягає також і в тому, що доказовість операції стає невід'ємною складовою її легітимності. Відповідно, обліково-аналітична система повинна забезпечувати:

– простежуваність господарських операцій на всіх етапах їх здійснення;

– документальну підтвердженість економічного змісту угоди;

– узгодженість фінансових показників із нормативними вимогами різних юрисдикцій;

– можливість аналітичної верифікації управлінських рішень.

За відсутності такої інтеграції економічний та нормативний виміри залишаються роз'єднаними, що підвищує ризик невідповідності навіть за формально коректного ведення обліку. Отже, обліково-аналітичне забезпечення управління ЗЕД виступає системоутворюючим середовищем, у межах якого формується й підтримується баланс між економічною результативністю та нормативною правомірністю діяльності підприємства.

Концептуально комплаєнс у системі обліково-аналітичного забезпечення виконує три взаємопов'язані функції: (1) *координаційна функція*, яка полягає в узгодженні економічних параметрів операції з нормативними вимогами різних юрисдикцій, що дозволяє мінімізувати ризик колізійності та санкційних наслідків; (2) *верифікаційна функція*, через реалізацію якої комплаєнс забезпечує перевірку достовірності та повноти інформації, що використовується для обґрунтування управлінських рішень, а також її відповідність вимогам регуляторів; (3) *доказова функція*, за якої у випадку виникнення спорів або перевірок саме обліково-аналітична система, інтегрована з комплаєнс-процедурами, формує доказову базу, що підтверджує економічну реальність та правомірність операції.

Тож, комплаєнс, безумовно, не є надбудовою над обліковою системою і не обмежується функцією контролю. Його інтеграція в обліково-аналітичне забезпечення управління ЗЕД забезпечує трансформацію інформації з простого інструмента відображення фактів господарської діяльності у механізм управління нормативною легітимністю та ризиками невідповідності.

Відповідно, можна констатувати, що в умовах структурної ризикогенності зовнішньоекономічної діяльності комплаєнс стає необхідним елементом обліково-аналітичної системи управління, оскільки саме через інтеграцію інформаційних, контрольних та нормативних компонентів забезпечується узгодження економічної доцільності операцій із їх правовою допустимістю та доказовою підтвердженістю. Такий підхід формує концептуальну основу подальшого дослідження моделей інтеграції комплаєнсу в обліково-аналітичні механізми управління ЗЕД підприємства.

В умовах структурної ризикогенності зовнішньоекономічної діяльності обліково-аналітичне забезпечення управління набуває подвійного функціонального навантаження: воно повинно не лише відображати економічну сутність операцій, а й гарантувати їх нормативну допустимість та доказову підтвердженість. За таких умов комплаєнс посідає системоутворююче місце в структурі обліково-аналітичного забезпечення управління ЗЕД, виконуючи інтегративну функцію узгодження економічної логіки управління з вимогами національного та міжнародного регуляторного середовища (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Інтегративна роль комплаєнсу в обліково-аналітичному контурі управління зовнішньоекономічною діяльністю

Структурний елемент обліково-аналітичного контуру	Трансформація якості інформації	Ефекти та результат	
		управлінський	інституційний
1	2	3	4
Первинне документування операцій ЗЕД	формування доказової бази та зниження інформаційної фрагментарності	зменшення ризику невизнання операцій	підвищення довіри з боку регуляторів і банків
Бухгалтерське відображення транскордонних операцій	нормативна релевантність облікових даних	мінімізація фінансових та податкових ризиків	підвищення прозорості фінансової звітності
Аналітичне оцінювання контрактів і контрагентів	поєднання економічної доцільності з нормативною допустимістю	зниження комплаєнс-ризику управлінських рішень	посилення репутаційної стійкості

Продовження табл. 1.2

1	2	3	4
Внутрішній контроль і моніторинг ЗЕД	перехід від реактивного до попереджувального контролю	підвищення керованості процесів ЗЕД	формування передбачуваності діяльності
Формування управлінської звітності та комунікація із зовнішніми стейкхолдерами	забезпечення повноти, достовірності та правомірності аналітичної інформації	прийняття рішень на основі нормативно верифікованих даних	зміцнення інституційної довіри

Джерело: авторська розробка.

Передусім комплаєнс впливає на формування *якості облікової інформації* у частині зовнішньоекономічних операцій. Його інтеграція в обліковий контур, на нашу думку, визначає вимоги до структури первинних документів, повноти відображення господарських фактів, своєчасності фіксації операцій, коректності валютних перерахунків та відповідності облікових процедур нормам податкового, митного та валютного законодавства. У такому вимірі комплаєнс задає нормативні параметри формування облікових даних, перетворюючи їх із суто економічної інформації на інструмент підтвердження правомірності здійснених операцій. На аналітичному рівні комплаєнс забезпечує достовірність і релевантність інформації, що використовується для прийняття управлінських рішень у сфері ЗЕД. Йдеться не лише про перевірку арифметичної коректності чи логічної узгодженості показників, а про їх відповідність регуляторним вимогам, санкційним режимам, правилам трансфертного ціноутворення та міжнародним стандартам фінансової звітності. Відтак комплаєнс виступає механізмом верифікації аналітичної інформації, що мінімізує ризик прийняття управлінських рішень на основі формально коректних, але нормативно уразливих даних.

Важливим аспектом є роль комплаєнсу як *механізму узгодження інтересів підприємства* з вимогами багаторівневого регуляторного середовища. У сфері ЗЕД управлінське рішення повинно враховувати не лише внутрішні стратегічні цілі, а й зовнішні обмеження, що випливають із

міжнародних договорів, санкційних режимів, валютного контролю та стандартів фінансового моніторингу. Комплаєнс забезпечує баланс між прагненням до економічної результативності та необхідністю дотримання встановлених норм, формуючи інституційну узгодженість діяльності підприємства. У цьому контексті комплаєнс також виступає інструментом підвищення керованості та передбачуваності зовнішньоекономічних процесів. Наявність чітко регламентованих процедур перевірки контрагентів, оцінювання санкційних ризиків, документального супроводу операцій і внутрішнього моніторингу зменшує рівень невизначеності та дозволяє підприємству прогнозувати потенційні правові й фінансові наслідки своїх рішень. Таким чином, комплаєнс підвищує ступінь контрольованості транскордонних операцій, трансформуючи ризикогенне середовище в керований управлінський простір.

Не менш значущим є *вплив комплаєнсу на прозорість обліково-аналітичної системи підприємства*. Забезпечення простежуваності інформаційних потоків, документальної підтвердженості операцій та узгодженості облікових даних із нормативними вимогами формує умови для підвищення відкритості діяльності у сфері ЗЕД. Прозорість, у свою чергу, стає фактором зниження інформаційної асиметрії та підвищення довіри з боку зовнішніх стейкхолдерів. У ширшому інституційному вимірі комплаєнс сприяє формуванню довіри контрагентів, фінансових установ та контролюючих органів до результатів зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Системність і передбачуваність процедур забезпечення відповідності, належний рівень документування та аналітичної верифікації операцій зменшують ризик блокування платежів, затримок у митному оформленні чи виникнення регуляторних спорів. Відповідно, комплаєнс стає не лише внутрішнім управлінським інструментом, а й фактором підвищення репутаційної стійкості підприємства на міжнародних ринках.

Отже, місце комплаєнсу в системі обліково-аналітичного забезпечення управління ЗЕД визначається його інтегративною роллю у формуванні якісної,

достовірної та нормативно релевантної інформації, що слугує підґрунтям для прийняття управлінських рішень. Він забезпечує узгодження економічної доцільності транскордонних операцій із вимогами регуляторного середовища, підвищує керованість і прозорість зовнішньоекономічних процесів та сприяє зміцненню довіри до діяльності підприємства. Саме в цьому полягає його системоутворюче значення в архітектурі управління зовнішньоекономічною діяльністю.

Разом із тим, наведені системні ефекти інтеграції комплаєнсу в обліково-аналітичний контур управління ЗЕД доцільно розглядати не лише як підвищення якості інформації або посилення контролю, а як прояв глибшої функціональної трансформації самої обліково-аналітичної системи. Як вже зазначалось, у традиційній парадигмі облік і аналіз орієнтовані на репрезентацію господарської реальності: факт здійснення операції передує її інформаційному відображенню, а аналітична оцінка переважно фокусується на результативності вже реалізованих рішень. У сфері ЗЕД така логіка є методологічно недостатньою, оскільки транскордонна операція набуває управлінської цінності лише за умови одночасної економічної доцільності, нормативної допустимості та доказової відтворюваності, причому саме ці умови дедалі частіше визначають не постфактум інтерпретацію, а можливість реалізації операції як такої.

На нашу думку, комплаєнс у ЗЕД виступає не просто інтегрованим інструментом забезпечення відповідності, а механізмом перетворення обліково-аналітичного забезпечення на «контур управлінської допустимості», у межах якого інформація перестає бути нейтральним відображенням подій і набуває статусу управлінського регулятора. Зміст цієї трансформації полягає в тому, що до обліково-аналітичної системи вбудовується особливий тип критеріїв – критерії допустимості, які визначають можливість операції бути прийнятою підприємством до реалізації як легітимно-припустима. Відтак центр ваги зміщується з реєстрації наслідків на попереднє формування умов здійснюваності транскордонної угоди.

У такій управлінсько-орієнтованій логіці комплаєнс спричиняє три принципові зсуви, що характеризують саме парадигмальний характер змін:

по-перше, відбувається зміна статусу облікової інформації: від підсумкового відображення – до «допускового фільтра» управлінського рішення. Обліково-аналітичні дані в ЗЕД набувають властивості нормативної валідності, оскільки їх якість оцінюється не лише за традиційними характеристиками достовірності чи повноти, а й за спроможністю забезпечити прийнятність операції для зовнішніх регуляторних режимів і фінансових посередників. Таким чином, критерієм цінності інформації стає її здатність не просто описувати операцію, а легітимувати її;

по-друге, комплаєнс змінює часову архітектуру обліково-аналітичного забезпечення у ЗЕД. Якщо у фіксаційній моделі домінує ретроспективність (ex post), то в управлінсько-орієнтованій моделі ключовими стають ex ante та on-going контури, коли інформаційно-аналітичні процедури виконують функцію попередньої верифікації, а не виключно підсумкового контролю. Внаслідок цього обліково-аналітичне забезпечення починає діяти як інфраструктура рішення, де ризик невідповідності є параметром планування, а не лише об’єктом реагування;

по-третє, формується новий тип управлінської раціональності в ЗЕД: рішення оцінюється не тільки за критеріями прибутковості чи ефективності, а за композитним показником управлінської прийнятності, що поєднує економічні та нормативно-доказові умови. У цьому сенсі комплаєнс перетворює обліково-аналітичне забезпечення на механізм, який забезпечує не просто інформаційну підтримку, а проєктування траєкторії операції в межах допустимого регуляторного поля.

Отже, запропонований підхід полягає в тому, що комплаєнс у сфері ЗЕД доцільно інтерпретувати як фактор парадигмальної трансформації обліково-аналітичного забезпечення: від фіксаційної функції реєстрації операцій – до управлінсько-орієнтованої функції формування, перевірки та підтримання їх нормативної прийнятності й доказової відтворюваності на всіх стадіях

управлінського циклу. Саме в цьому проявляється його відмінність від традиційних контрольних інструментів: комплаєнс не лише «перевіряє» реальність, а формує умови, за яких транскордонна операція може бути реалізована як економічно доцільна та нормативно допустима.

Тож проведене теоретико-методологічне дослідження дозволяє констатувати, що комплаєнс у сфері зовнішньоекономічної діяльності не може розглядатися як окремий функціональний елемент або інструмент контролю, ізольований від обліково-аналітичної системи управління. Виявлена структурна ризикогенність ЗЕД, поліцентричність регуляторного середовища, подвійна природа легітимності транскордонних операцій та зростаючі вимоги до їх доказової відтворюваності зумовлюють необхідність системного осмислення місця комплаєнсу в архітектурі управління підприємством.

Узагальнення наукових підходів і проведений аналіз дозволяють перейти від фрагментарного трактування комплаєнсу до його розгляду як інституційного інтегратора, що формує критерії управлінської допустимості зовнішньоекономічних операцій та забезпечує їх узгодження з економічними, нормативними й інформаційними параметрами діяльності підприємства.

Саме в такій логіці виникає потреба у формалізації теоретичних положень у вигляді цілісної концептуальної конструкції, яка відображає по-перше, взаємозв’язок екзогенних детермінантів ЗЕД і внутрішнього управлінського середовища; по-друге, подвійний вимір легітимності транскордонних операцій; по-третє, інтегративну роль комплаєнсу в системі управління; по-четверте, трансформацію функціонування обліково-аналітичного контуру; і, по-п’яте, результативні ефекти забезпечення нормативної допустимості діяльності. З огляду на зазначене, вважаємо за доцільне запропонувати концептуальну архітектуру інтеграції комплаєнсу в обліково-аналітичний контур управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства (рис. 1.3), яка відображає багаторівневу структуру формування контуру управлінської допустимості ЗЕД та логіку його функціонування в часовому, інституційному та інформаційному вимірах.

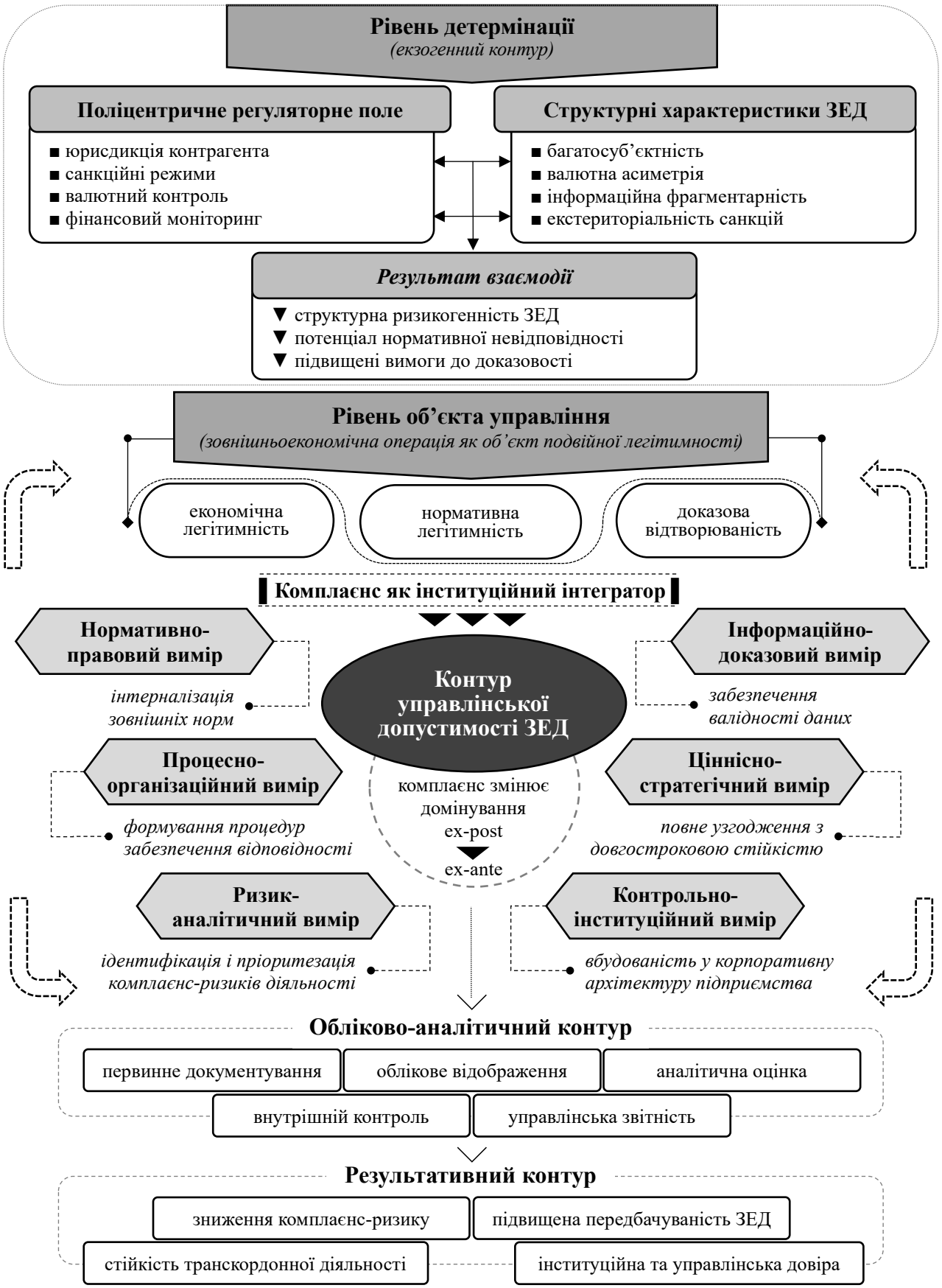


Рис. 1.3. Концептуальна архітектура інтеграції комплаєнсу в обліково-аналітичний контур управління ЗЕД підприємства

Джерело: авторська розробка.

Тож, комплаєнс у системі управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства набуває концептуально нового змісту в умовах поліцентричного регуляторного середовища, санкційних режимів, валютної асиметрії та підвищених вимог до доказовості транскордонних операцій. Його доцільно розглядати не як окрему функцію контролю чи складову ризик-менеджменту, а як інтегративний механізм узгодження економічної доцільності управлінських рішень із їх нормативною прийнятністю та інформаційною доказовістю. Багатовимірність комплаєнсу, що охоплює нормативно-правовий, процесно-організаційний, ризик-аналітичний, контрольно-інституційний, ціннісно-стратегічний та інформаційно-доказовий виміри, зумовлює його системоутворююче значення в архітектурі обліково-аналітичного забезпечення управління ЗЕД. Специфіка зовнішньоекономічної діяльності як сфери господарювання з підвищеною структурною ризикогенністю формує вимогу подвійної легітимності транскордонних операцій, у межах якої економічна результативність повинна поєднуватися з нормативною допустимістю та можливістю доказового підтвердження. За таких умов обліково-аналітичне забезпечення управління виходить за межі фіксаційної функції та трансформується у механізм формування й підтримання управлінської допустимості зовнішньоекономічної діяльності. Інтеграція комплаєнсу в обліково-аналітичний контур забезпечує узгодження екзогенних регуляторних вимог із внутрішніми управлінськими процесами, підвищує передбачуваність транскордонних операцій та формує інституційну основу їх стійкості.

Таким чином, комплаєнс у сфері зовнішньоекономічної діяльності формується як відповідь підприємства на поліцентричність регуляторного середовища, багатосуб’єктність транскордонних операцій, валютну та юрисдикційну асиметрію, санкційні режими й підвищені вимоги до доказовості господарських рішень. За таких умов відповідність перестає бути суто формальною юридичною вимогою і набуває системного значення як умова легітимності та стійкості ЗЕД. Багатовекторність наукових підходів до

трактування комплаєнсу відображає його складну категоріальну природу та дозволяє розглядати його не як ізольовану функцію контролю чи різновид ризик-менеджменту, а як інтегровану управлінську підсистему, що поєднує нормативні зобов'язання, процедурні механізми, ризик-орієнтовані інструменти, інституційні гарантії, ціннісні орієнтири та інформаційно-аналітичні засоби забезпечення відповідності. У межах системи управління підприємством комплаєнс проходить послідовні рівні інтеграції – від нормативно-мінімального до інформаційно-доказового, що відображає його еволюцію від формальної відповідності до стратегічно інтегрованої моделі забезпечення управлінської якості. Специфіка зовнішньоекономічної діяльності як структурно ризикогенної сфери господарювання зумовлює необхідність подвійної легітимності транскордонних операцій, у межах якої економічна доцільність повинна узгоджуватися з нормативною допустимістю та доказовою відтворюваністю. У цьому контексті обліково-аналітичне забезпечення управління набуває подвійного функціонального навантаження: воно має не лише відображати економічний зміст операцій, а й формувати інформаційну основу їх правомірності. Інтеграція ж комплаєнсу в обліково-аналітичний контур управління ЗЕД трансформує традиційну фіксаційну модель обліку в управлінсько-орієнтовану модель, у межах якої інформація виконує регулятивну та допускову функцію. Обліково-аналітична система перестає бути пасивним інструментом репрезентації фактів і перетворюється на контур управлінської допустимості, що забезпечує попередню верифікацію, нормативну валідність і доказову підтримку транскордонних операцій на всіх стадіях управлінського циклу.

Отже, комплаєнс у сучасній концепції обліково-аналітичного забезпечення управління зовнішньоекономічною діяльністю виступає інтегративним механізмом узгодження економічної результативності, нормативної прийнятності та інформаційної доказовості, формуючи інституційні передумови стійкості, прозорості та керованості транскордонних процесів підприємства.

1.2. Стандарти і моделі комплаєнсу в архітектурі обліково-аналітичних механізмів управління зовнішньоекономічними операціями

Розкриття сутності комплаєнсу як інтегративного елементу обліково-аналітичного забезпечення управління зовнішньоекономічною діяльністю дозволило обґрунтувати його роль не лише як інструмента дотримання норм, а як механізму, що формує межі управлінської допустимості господарських рішень у складному та багаторівневому регуляторному середовищі. Водночас таке розуміння потребує подальшого розвитку в напрямі конкретизації способів його практичної реалізації, оскільки саме рівень інституційного оформлення визначає здатність комплаєнсу виконувати інтегруючу функцію у системі управління підприємством.

У цьому контексті особливого значення набувають стандарти і моделі комплаєнсу, які виступають формалізованими рамками організації відповідних процесів, забезпечують їх узгодженість та відтворюваність, а також створюють передумови для інтеграції комплаєнс-функції в обліково-аналітичну систему. На відміну від загальних концептуальних підходів, стандарти та моделі фіксують структурні елементи комплаєнсу, визначають логіку взаємодії між ними та задають параметри оцінювання його ефективності.

Разом з тим у сфері зовнішньоекономічної діяльності застосування таких стандартів і моделей ускладнюється низкою обставин, зокрема мультиюрисдикційним характером операцій, неоднорідністю регуляторних вимог, високим рівнем санкційних і валютних ризиків, а також необхідністю одночасного врахування фінансових, податкових, митних та правових аспектів. У результаті комплаєнс у ЗЕД набуває комплексного характеру, що виходить за межі окремих функціональних підсистем і вимагає інтеграції в єдиний обліково-аналітичний контур управління. За таких умов стандарти комплаєнсу не можуть розглядатися як універсальні рішення, що підлягають прямому впровадженню. Їх практична цінність визначається здатністю бути адаптованими до специфіки зовнішньоекономічних операцій та інтегрованими

у внутрішні інформаційні і управлінські процеси підприємства, що, у свою чергу, актуалізує питання вибору та комбінування відповідних моделей комплаєнсу, визначення їх місця в системі управління та встановлення зв'язків з обліково-аналітичним забезпеченням.

З огляду на зазначене, у подальшому доцільно зосередити увагу на дослідженні існуючих стандартів і моделей комплаєнсу, визначенні їх функціональної логіки та обмежень застосування, а також обґрунтуванні підходів до їх інтеграції в обліково-аналітичні механізми управління зовнішньоекономічними операціями.

Перехід від осмислення комплаєнсу як інтегративної категорії до рівня його практичної реалізації об'єктивно пов'язаний із процесом інституціоналізації [78, 101, 144], у межах якого абстрактні уявлення про «відповідність» трансформуються у формалізовані правила, процедури та управлінські практики. Такий перехід не є суто технічним або процедурним, оскільки він передбачає зміну самої природи комплаєнсу: від гнучкої, контекстно залежної управлінської логіки – до системи, що функціонує на основі чітко визначених стандартів, здатних забезпечити стабільність, відтворюваність та доказовість відповідних рішень. У цьому контексті стандарти комплаєнсу виступають ключовим інструментом інституціоналізації, оскільки саме вони забезпечують перехід від індивідуалізованого трактування вимог до їх уніфікованого та формалізованого відображення в діяльності підприємства. Як зазначається у наукових дослідженнях та міжнародних стандартах [78, 101, 105, 129, 144, 179, 185, 193, 206, 38], ефективна система комплаєнсу повинна базуватися на чітко визначених політиках, процедурах та контрольних механізмах, що інтегруються у загальну систему управління. У цьому розрізі стандарти виступають не лише як регламентуючі документи, а як інституційні рамки, що задають логіку функціонування комплаєнсу як системи.

Передусім, стандарти виконують функцію механізму формалізації «допустимості», переводячи її з площини оціночних суджень у площину

регламентованих критеріїв і процедур. У такому вимірі допустимість перестає бути результатом ситуативної інтерпретації норм і трансформується у систему вимог, яка може бути імплементована у внутрішні політики, контрольні процедури та інформаційні потоки підприємства. Подібний підхід відповідає концепції «ризико-орієнтованого комплаєнсу», відповідно до якої визначення допустимості операцій ґрунтується на системній оцінці ризиків та їх документованому контролі [144, 179].

Важливо підкреслити, що така формалізація не зводиться до механічного перенесення норм у внутрішні документи підприємства. Йдеться про побудову цілісної системи критеріїв допустимості, яка інтегрується в обліково-аналітичний контур і забезпечує можливість простеження кожного управлінського рішення – від моменту його формування до етапу документального підтвердження. У цьому контексті комплаєнс тісно пов’язується з якістю облікової інформації, що розглядається як основа для забезпечення її достовірності, повноти та правомірності.

Поряд із цим стандарти комплаєнсу виконують функцію інструмента уніфікації вимог у поліцентричному регуляторному середовищі, що є особливо актуальним для зовнішньоекономічної діяльності. Як підкреслюють окремі дослідники [94, 174, 206], сучасне регуляторне середовище характеризується одночасною дією норм різного рівня – міжнародного, національного та корпоративного, що формує складну систему взаємопов’язаних вимог. У таких умовах підприємство змушене забезпечувати відповідність не одній, а множині нормативних систем, що значно ускладнює процес управління.

У таких умовах стандарти комплаєнсу виконують роль інтеграційного механізму, який дозволяє узгодити різнорідні вимоги та трансформувати їх у внутрішньо узгоджену систему правил. Зокрема, міжнародні стандарти (ISO, COSO) передбачають формування єдиного підходу до ідентифікації, оцінки та контролю комплаєнс-ризиків, що забезпечує уніфікацію процедур незалежно від джерела нормативних вимог, що, у свою чергу, створює передумови для формування єдиних критеріїв оцінювання зовнішньоекономічних операцій та

їх відображення в обліково-аналітичній системі підприємства. Водночас така уніфікація не означає спрощення чи ігнорування специфіки окремих регуляторних режимів. Навпаки, вона передбачає їх структуроване включення до єдиної системи, у межах якої кожен елемент зберігає свою змістову визначеність, але водночас узгоджується з іншими елементами через спільні принципи і процедури. У результаті формується багаторівнева система комплаєнсу, здатна одночасно враховувати різні вимоги та забезпечувати їх узгоджену реалізацію.

Тож, інституціоналізація комплаєнсу через стандарти дозволяє не лише формалізувати критерії допустимості зовнішньоекономічних операцій, але й створити механізм узгодження множинних регуляторних впливів у межах єдиної обліково-аналітичної системи, що, у свою чергу, забезпечує перехід від фрагментарного контролю відповідності до системного управління нею, що відповідає сучасним підходам до організації управління підприємством та розвитку його зовнішньоекономічної діяльності.

Специфіка зовнішньоекономічної діяльності принципово змінює підхід до побудови системи комплаєнсу, оскільки вона функціонує в умовах одночасної дії множинних нормативних режимів, що формуються на різних рівнях – міжнародному, наднаціональному, національному та корпоративному. Така поліцентричність регуляторного середовища зумовлює необхідність забезпечення сумісності різних стандартів і підходів до комплаєнсу, що в науковій та практичній площині все частіше визначається як «*multi-framework compliance»* [53, 6, 69, 14, 7, 5], який у межах даного дослідження доцільно інтерпретувати як *інтегрований багаторівневий комплаєнс*.

На відміну від внутрішньогосподарських процесів, де домінує відносно однорідна нормативна база, зовнішньоекономічні операції одночасно підпадають під дію вимог валютного, митного, податкового, санкційного, антикорупційного законодавства, а також міжнародних стандартів фінансового моніторингу та корпоративного управління (рис. 1.4). Кожен із цих елементів формує окрему систему правил і процедур, які мають власну логіку,

інструментарій контролю та критерії оцінювання відповідності. У результаті підприємство стикається не з однією системою комплаєнсу, а з їх сукупністю, що потребує не ізольованого, а інтегрованого підходу до управління відповідністю.

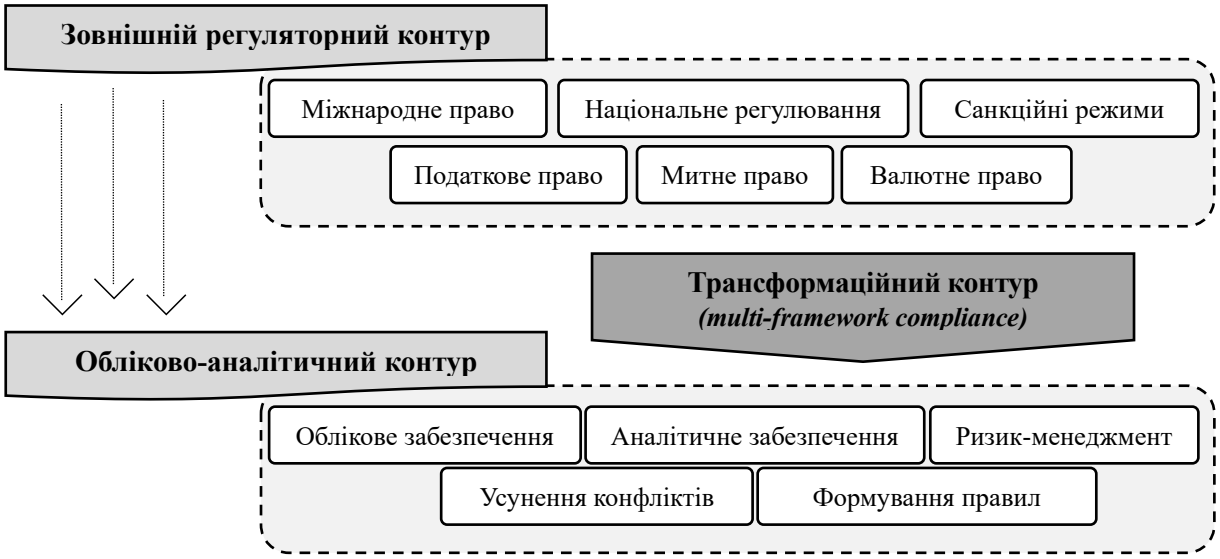


Рис. 1.4. Модель multi-framework compliance у системі управління ЗЕД

Джерело: побудовано автором на основі [105, 174, 185, 38].

У цьому контексті інтегрований багаторівневий комплаєнс слід розглядати як здатність підприємства забезпечувати узгоджене функціонування різних комплаєнс-стандартів і регуляторних вимог у межах єдиної системи управління, не допускаючи їх конфліктності, дублювання або втрати змістовної цілісності. Йдеться не лише про формальне врахування різних норм, а про їх інтеграцію на рівні процедур, інформаційних потоків і управлінських рішень, що забезпечує цілісність обліково-аналітичного контуру.

Особливої складності набуває питання сумісності стандартів у ситуаціях, коли різні регуляторні режими висувають відмінні або навіть потенційно суперечливі вимоги. Наприклад, вимоги фінансового моніторингу можуть передбачати поглиблену перевірку контрагентів і джерел походження коштів, тоді як комерційні умови контракту орієнтовані на швидкість укладення угоди; санкційні обмеження можуть обмежувати взаємодію з

окремими юрисдикціями, тоді як економічна доцільність операції свідчить про її вигідність. У таких умовах забезпечення сумісності стандартів означає побудову механізму пріоритезації вимог, їх ієрархізації та інтеграції у єдину систему прийняття рішень.

З позицій обліково-аналітичного забезпечення це означає необхідність формування інформаційної системи, здатної одночасно відображати вимоги різних стандартів і забезпечувати їх узгоджене застосування. Дані щодо зовнішньоекономічних операцій повинні бути структуровані таким чином, щоб забезпечувати можливість перевірки відповідності одразу за кількома напрямами – правовим, податковим, фінансовим, санкційним – без втрати цілісності інформації. Відтак обліково-аналітична система виступає не лише інструментом фіксації фактів господарської діяльності, а й платформою інтеграції різних комплаєнс-рамок.

Отже, специфіка зовнішньоекономічної діяльності обумовлює необхідність переходу від використання окремих стандартів комплаєнсу до формування інтегрованої багаторівневої системи, здатної забезпечити їх сумісність. Саме в цьому полягає сутність multi-framework compliance як якісно нового етапу розвитку комплаєнсу, що передбачає не лише дотримання норм, а управління їх взаємодією в умовах складного регуляторного середовища, забезпечуючи при цьому узгодженість управлінських рішень і їх відповідність встановленим вимогам.

Як вже зазначалось вище, однією з ключових проблем сучасної практики впровадження комплаєнсу є його фрагментарний характер, який проявляється у вибірковому застосуванні окремих стандартів або процедур без їх належної інтеграції в систему управління підприємством. Такий підхід, як правило, зумовлений прагненням формально відповідати окремим регуляторним вимогам, не трансформуючи при цьому внутрішню логіку управління та обліково-аналітичного забезпечення. У контексті зовнішньоекономічної діяльності зазначена проблема набуває особливої гостроти, оскільки підприємство змушене одночасно реагувати на різнорідні

нормативні вимоги, що формуються в межах різних регуляторних режимів. За відсутності системної інтеграції це призводить до ситуації, коли комплаєнс реалізується у вигляді окремих ізольованих блоків, кожен з яких орієнтований на виконання конкретного виду вимог, але не забезпечує їх узгодженого застосування.

Прояви фрагментарного впровадження стандартів комплаєнсу можуть бути узагальнені таким чином:

1) впровадження окремих стандартів (наприклад, антикорупційних або податкових) без їх узгодження між собою, що призводить до дублювання процедур або суперечностей у вимогах;

2) відокремлення комплаєнс-функції від обліково-аналітичної системи, внаслідок чого контроль відповідності здійснюється постфактум, а не інтегрується в процес формування управлінських рішень;

3) орієнтація на формальне виконання вимог замість побудови системи управління ризиками, що обмежує можливості превентивного контролю;

4) відсутність єдиного інформаційного середовища, яке забезпечувало б узгоджене відображення вимог різних стандартів у даних обліку та аналітики.

Зазначені обставини свідчать про те, що проблема полягає не у відсутності стандартів як таких, а у способі їх застосування. Фрагментарне впровадження не дозволяє реалізувати потенціал комплаєнсу як інтегративного механізму, оскільки не забезпечує переходу від контролю окремих аспектів діяльності до управління відповідністю як цілісною системою.

Натомість системна інтеграція стандартів передбачає їх включення до обліково-аналітичного контуру підприємства, у межах якого забезпечується:

– узгодження вимог різних регуляторних режимів;

– їх трансформація у внутрішні правила і процедури;

– відображення у системі обліку та управлінської звітності;

– використання як основи для прийняття управлінських рішень.

У такому розумінні комплаєнс перестає бути допоміжною функцією контролю і набуває ознак системоутворюючого елементу управління, який визначає параметри допустимості господарських операцій ще на етапі їх планування.

Отже, стандарти комплаєнсу доцільно розглядати не як сукупність регламентів або формальних вимог, а як архітектурні каркаси, що визначають логіку побудови системи управління відповідністю. Саме через стандарти формується структурована модель інтеграції нормативних вимог, ризиків та інформаційних потоків у межах обліково-аналітичного забезпечення, що забезпечує узгодженість управлінських рішень і підвищує їх обґрунтованість у сфері зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Формування сучасної концепції комплаєнсу нерозривно пов’язане з інституціоналізацією підходів до управління відповідністю, що знаходить своє відображення у розробці та впровадженні міжнародних стандартів. У межах глобалізації економічних процесів і ускладнення регуляторного середовища саме стандарти набувають статусу універсальних методологічних орієнтирів, які забезпечують не лише уніфікацію підходів до організації комплаєнс-функції, а й формують основу для інтеграції відповідності у систему управління підприємством.

У цьому контексті комплаєнс перестає розглядатися як реактивний інструмент контролю дотримання норм і трансформується у проактивний механізм управління ризиками, що базується на системному підході до ідентифікації, оцінки та мінімізації відхилень від встановлених вимог.

Розвиток міжнародних стандартів комплаєнсу відображає поступовий перехід від нормативно-орієнтованих моделей до інтегрованих систем управління, у межах яких відповідність розглядається як невід’ємна складова стратегічного та операційного менеджменту. Особливу роль у цьому процесі відіграють стандарти серії ISO, а також концептуальна модель COSO ERM, які формують методологічне ядро сучасного комплаєнсу. Вони не лише визначають вимоги до організації відповідних процесів, але й задають їх

внутрішню логіку, структуру та механізми взаємодії з іншими елементами управлінської системи. У цьому контексті доцільно виокремити ключові стандарти, які визначають сучасну архітектуру комплаєнс-систем:

1) ISO 37301:2021 «Compliance management systems» [37, 26]: встановлює вимоги до системи управління комплаєнсом, орієнтованої на забезпечення виконання зобов'язань (compliance obligations) через впровадження формалізованих процедур, політик та контрольних механізмів;

2) ISO 19600:2014 «Compliance management systems» [35, 66]: має рекомендаційний характер і визначає загальні принципи побудови комплаєнс-систем, акцентуючи увагу на їх гнучкості та адаптивності;

3) COSO ERM (2017) [18, 23, 10, 201] – інтегрує комплаєнс у систему управління ризиками підприємства, розглядаючи його як складову більш широкого процесу створення, збереження та захисту вартості.

Для більш глибокого розуміння функціональної логіки міжнародних стандартів комплаєнсу доцільно здійснити їх порівняльний аналіз з позицій методологічної природи, рівня інтеграції в систему управління і можливостей застосування у сфері зовнішньоекономічної діяльності (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Порівняльно-функціональна характеристика міжнародних стандартів комплаєнсу (ISO 37301, ISO 19600, COSO ERM) в контексті їх інтеграції в обліково-аналітичну систему управління

Критерій	Міжнародні стандарти комплаєнсу		
	ISO 37301	ISO 19600	COSO ERM
1	2	3	4
Ключовий об'єкт управління	*compliance obligations* (зобов'язання щодо відповідності)	поведінкові та процедурні аспекти комплаєнсу	ризики, включаючи комплаєнс-ризики
Підхід до комплаєнсу	*risk-based & formalized compliance system*	*principle-based*, адаптивний	*risk-based*, інтегрований у бізнес-процеси
Рівень формалізації	високий (політики, процедури, контроль, аудит)	низький-середній (рекомендації без жорсткої структури)	середній (рамка з адаптацією під підприємство)
Інтеграція в управління	частково інтегрований (через систему менеджменту)	обмежена (залежить від впровадження)	повна інтеграція у стратегічне та операційне управління

Продовження табл. 1.3

1	2	3	4
Зв'язок з корпоративним управлінням	через відповідальність керівництва і контроль	через етичні принципи і культуру	через *governance, board oversight, accountability*
Логіка функціонування	PDCA-цикл, контроль і постійне вдосконалення	гнучка, контекстно-залежна логіка	безперервний цикл управління ризиками
Роль обліково-аналітичної системи	опосередкована (як джерело доказів відповідності)	мінімальна, прямо не визначена	інтегрована через ризик-дані і аналітику
Тип контролю	формалізований внутрішній контроль і аудит	самоконтроль і етична поведінка	інтегрований контроль через ризик-менеджмент
Сильні сторони	чіткість, структурованість, сертифікація	гнучкість, адаптивність, універсальність	інтеграція в управління і стратегічний рівень
Обмеження	ризик формалізації без інтеграції	відсутність чітких механізмів впровадження	недостатня деталізація комплаєнс-процедур
Проблеми застосування в ЗЕД	не враховує мульти-юрисдикційність	недостатня конкретизація для складних середовищ	не забезпечує узгодження різних регуляторних режимів
Потенціал інтеграції в ЗЕД	вимагає адаптації та доповнення	може бути використаний як база	потребує розширення в частині комплаєнсу
Роль у multi-framework compliance	джерело формалізації вимог	джерело принципів інтеграції	механізм узгодження через ризики

Джерело: сформовано автором на основі [37, 26, 35, 66, 18, 23, 10, 201].

ISO 37301, як сертифікаційний стандарт, встановлює чіткі вимоги до системи управління комплаєнсом, акцентуючи увагу на необхідності формалізації процесів, визначення відповідальності, впровадження контрольних процедур і забезпечення постійного вдосконалення системи [37, 26]. Його принципова відмінність полягає у тому, що комплаєнс розглядається як керована система, яка повинна бути інтегрована у загальну структуру управління організацією та функціонувати на основі ризик-орієнтованого підходу. У свою чергу, ISO 19600 має рекомендаційний характер і визначає загальні принципи побудови комплаєнс-систем, зосереджуючи увагу на їх гнучкості, адаптивності та контекстній обумовленості [35, 66]. COSO ERM, на відміну від стандартів ISO, не є спеціалізованим комплаєнс-стандартом, однак його значення полягає у включенні комплаєнсу в систему управління ризиками

підприємства [18, 23, 10, 201], що дозволяє розглядати відповідність як елемент процесу створення вартості, а не лише як інструмент запобігання порушенням.

Наведений аналіз свідчить, що міжнародні стандарти комплаєнсу відображають різні підходи до організації відповідності – від формалізованих систем до інтегрованих ризик-орієнтованих моделей, однак жоден з них у чистому вигляді не враховує специфіку зовнішньоекономічної діяльності як середовища з підвищеною складністю та поліцентричністю регулювання.

Незважаючи на відмінності у формі та призначенні, зазначені стандарти мають спільну концептуальну основу, яка визначає їх функціональну логіку. У першу чергу це стосується трактування комплаєнсу через категорію зобов'язань щодо відповідності, яка охоплює не лише законодавчі вимоги, а й контрактні зобов'язання, внутрішні політики, стандарти поведінки та інші нормативні обмеження. Такий підхід дозволяє розширити межі комплаєнсу, перетворюючи його на комплексну систему управління, що охоплює всі аспекти діяльності підприємства.

Водночас центральним елементом сучасних стандартів є ризик-орієнтований підхід, який визначає логіку функціонування комплаєнс-систем. У межах цього підходу відповідність не розглядається як абсолютна категорія, що досягається шляхом формального виконання вимог, а як результат управління ризиками, пов'язаними з можливими порушеннями, що означає, що процес забезпечення комплаєнсу включає ідентифікацію ризиків, їх оцінку, визначення рівня прийнятності та впровадження заходів контролю, спрямованих на їх мінімізацію.

У межах ризик-орієнтованого підходу забезпечення комплаєнсу реалізується через послідовність взаємопов'язаних етапів, які формують замкнений цикл управління відповідністю:

1) *ідентифікація комплаєнс-ризиків* – виявлення потенційних відхилень від нормативних, контрактних та внутрішніх вимог, що можуть виникати в процесі здійснення господарських, зокрема зовнішньоекономічних, операцій;

2) *оцінка ризиків* – визначення ймовірності настання та масштабу можливих негативних наслідків, що дозволяє ранжувати ризики за рівнем їх критичності та визначити пріоритети управління;

3) *реагування на ризики* – розробка та впровадження заходів контролю, спрямованих на запобігання, мінімізацію або прийняття ризиків відповідно до встановленого рівня толерантності;

4) *моніторинг і контроль* – постійне відстеження ефективності впроваджених заходів, виявлення відхилень і забезпечення зворотного зв'язку для коригування комплаєнс-процедур;

5) *документування та звітність* – фіксація результатів управління ризиками у системі обліково-аналітичного забезпечення, що забезпечує доказовість відповідності та підтримує прийняття управлінських рішень.

Така послідовність відображає трансформацію комплаєнсу з функції контролю у процес управління ризиками, інтегрований в обліково-аналітичну систему підприємства.

Не менш важливим є інтеграційний характер комплаєнсу, який проявляється у його зв'язку із системою корпоративного управління. Стандарти передбачають, що ефективна система комплаєнсу повинна бути вбудована у структуру управління підприємством, включаючи розподіл відповідальності, участь вищого керівництва, формування комплаєнс-культури та забезпечення підзвітності. У цьому контексті комплаєнс виступає не як окрема функція, а як елемент управлінської архітектури, що визначає правила функціонування всієї організації.

Процесна логіка стандартів знаходить своє відображення у використанні циклічних моделей управління, насамперед, наприклад, PDCA-циклу, який забезпечує безперервність процесів планування, реалізації, контролю та вдосконалення [202]. Така модель дозволяє інтегрувати комплаєнс у загальний управлінський цикл підприємства, забезпечуючи його динамічність та адаптивність до змін зовнішнього середовища. Важливо підкреслити, що у межах цієї логіки комплаєнс перестає бути завершеним

станом і набуває ознак безперервного процесу, що постійно коригується відповідно до змін у регуляторному середовищі (рис. 1.5).

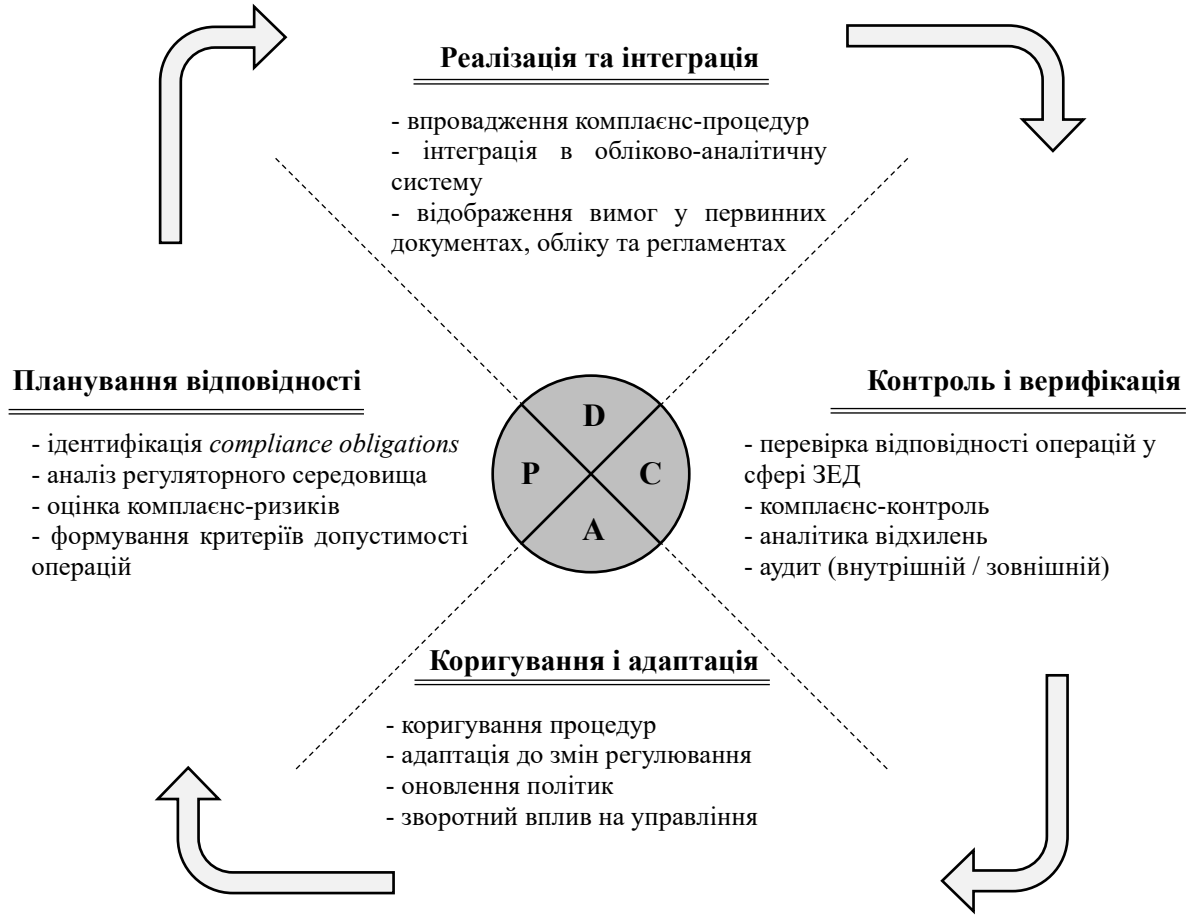


Рис. 1.5. Модифікований PDCA-цикл управління комплаєнсом у системі обліково-аналітичного забезпечення ЗЕД

Джерело: побудовано автором на основі [202].

На відміну від класичного PDCA-циклу, який використовується у стандартах менеджменту як універсальна модель безперервного вдосконалення, у контексті комплаєнсу зовнішньоекономічної діяльності доцільно його розглядати як процес трансформації регуляторних вимог у систему управлінських рішень, інтегровану в обліково-аналітичне забезпечення підприємства. У зв’язку з цим кожен етап циклу набуває специфічного змістового наповнення, що відображає особливості функціонування комплаєнсу в умовах поліцентричного регуляторного середовища. Зокрема, етап планування пов’язаний не лише з визначенням

цілей, а з ідентифікацією зобов'язань щодо відповідності та оцінкою комплаєнс-ризиків, що виникають у процесі здійснення зовнішньоекономічних операцій. Етап реалізації передбачає інтеграцію комплаєнс-вимог у внутрішні процеси підприємства, включаючи їх відображення у системі обліку та аналітики. Контрольний етап спрямований на верифікацію відповідності операцій встановленим вимогам і виявлення відхилень, тоді як етап коригування забезпечує адаптацію системи до змін регуляторного середовища.

Ключовою відмінністю запропонованої модифікації є виділення обліково-аналітичного контуру як центрального елемента, що забезпечує інтеграцію всіх етапів циклу та формує інформаційну основу управління відповідністю. Такий підхід дозволяє розглядати комплаєнс не як окрему функцію контролю, а як безперервний процес, інтегрований у систему управління підприємством і спрямований на забезпечення допустимості зовнішньоекономічних операцій.

Водночас, незважаючи на високу ступінь універсальності, міжнародні стандарти комплаєнсу мають обмеження, які стають особливо помітними у сфері зовнішньоекономічної діяльності. Їх методологічна логіка побудована на припущенні відносної цілісності регуляторного середовища, тоді як ЗЕД функціонує в умовах одночасної дії множинних нормативних систем, що часто мають різну природу, цілі та механізми реалізації, що створює ситуацію, у якій підприємство змушене не лише забезпечувати відповідність окремим вимогам, а й узгоджувати їх між собою, що значно ускладнює процес управління. Крім того, стандарти орієнтовані переважно на внутрішню організацію комплаєнс-систем, не приділяючи достатньої уваги механізмам інтеграції різнорідних регуляторних вимог у єдину інформаційну систему. У результаті виникає розрив між формальною наявністю комплаєнс-системи та її здатністю забезпечувати узгодженість управлінських рішень у сфері ЗЕД.

Ключові обмеження застосування міжнародних стандартів комплаєнсу у сфері зовнішньоекономічної діяльності проявляються у таких аспектах:

по-перше, мультиюрисдикційність регуляторного середовища, тобто одночасна дія норм різних правових систем ускладнює їх узгоджене застосування в межах єдиної комплаєнс-системи;

по-друге, конфліктність нормативних вимог, тобто розбіжності між податковими, митними, валютними та санкційними режимами можуть формувати суперечливі умови здійснення зовнішньоекономічних операцій;

по-третє, фрагментарність впровадження стандартів, тобто використання окремих комплаєнс-інструментів без їх системної інтеграції призводить до дублювання функцій і зниження ефективності контролю;

по-четверте, відсутність механізмів інтеграції вимог, тобто міжнародні стандарти не забезпечують достатніх інструментів для узгодження множинних регуляторних режимів у межах єдиної управлінської системи;

по-п'яте, недостатній зв'язок із обліково-аналітичним забезпеченням, тобто комплаєнс-процедури часто не інтегровані у систему обліку та аналітики, що обмежує їх доказову функцію та знижує якість рішень.

Сукупність зазначених обмежень свідчить про необхідність переходу від стандарт-орієнтованого підходу до інтеграційної моделі комплаєнсу, адаптованої до специфіки зовнішньоекономічної діяльності.

Отже, міжнародні стандарти комплаєнсу формують універсальну методологічну основу організації систем управління відповідністю, визначаючи їх структуру, принципи функціонування та взаємозв'язок з іншими елементами управління. Водночас їх застосування у сфері зовнішньоекономічної діяльності потребує адаптації, спрямованої на врахування поліцентричності регуляторного середовища та необхідності інтеграції різнорідних вимог у межах обліково-аналітичного контуру. У цьому розумінні стандарти доцільно розглядати не як завершені інструменти, а як архітектурні каркаси, що задають загальну логіку побудови системи комплаєнсу, але потребують конкретизації та трансформації відповідно до специфіки діяльності підприємства. Саме така інтерпретація дозволяє перейти від формального впровадження стандартів до побудови ефективної системи

управління відповідністю, здатної забезпечити узгодженість управлінських рішень у складному та динамічному середовищі зовнішньоекономічної діяльності.

Розвиток міжнародних стандартів комплаєнсу та їх поступова інтеграція в систему управління підприємствами зумовили формування різних моделей організації комплаєнс-функції, які відрізняються за методологічною основою, рівнем формалізації та ступенем інтеграції у внутрішні бізнес-процеси. Якщо стандарти визначають загальні принципи та вимоги до забезпечення відповідності, то моделі комплаєнсу відображають практичні підходи до їх реалізації в організаційній та обліково-аналітичній архітектурі підприємства. У науковій та прикладній площині моделі комплаєнсу формуються як відповідь на потребу адаптації універсальних стандартів до конкретних умов функціонування підприємства, що включають галузеву специфіку, масштаб діяльності, рівень регуляторного навантаження та ступінь розвитку системи управління. У зв'язку з цим типологізація моделей комплаєнсу дозволяє не лише систематизувати підходи (див. *Додаток Ж*), а й виявити їх функціональні обмеження та потенціал інтеграції в обліково-аналітичний контур управління (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Характеристика моделей комплаєнсу в системі управління підприємством та їх обмеження в умовах ЗЕД

Модель комплаєнсу	Сутність моделі комплаєнсу	Інтеграція в систему управління та обліку	Обмеження в умовах ЗЕД
1	2	3	4
Нормативно-орієнтована модель	орієнтована на забезпечення формального дотримання законодавчих і внутрішніх вимог через систему регламентів, політик і процедур	інтеграція обмежена; облік використовується як інструмент фіксації відповідності, без впливу на формування рішень	не враховує мульти-юрисдикційність і конфліктність норм; не забезпечує узгодження вимог різних регуляторних режимів
Процесно-системна модель	передбачає вбудовування комплаєнс-вимог у бізнес-процеси підприємства через їх регламентацію та стандартизацію	часткова інтеграція; комплаєнс реалізується в процесах, але слабко пов'язаний з аналітикою та обліковими даними	не забезпечує узгодження різних напрямів комплаєнсу; складно адаптується до змін зовнішнього середовища

Продовження табл. 1.4

1	2	3	4
Ризик-орієнтована модель	базується на ідентифікації, оцінці та управлінні комплаєнс-ризиками, з пріоритезацією заходів залежно від їх критичності	інтеграція через аналітику; використовується для підтримки управлінських рішень, але не завжди пов'язана з обліковою системою	може недооцінювати формальні вимоги; не забезпечує повного охоплення нормативного поля ЗЕД
Контрольна модель	орієнтована на виявлення порушень і забезпечення відповідності через перевірки, аудит і контрольні процедури	інтеграція мінімальна; облік використовується як джерело перевірки після здійснення операцій	має реактивний характер; не забезпечує превентивного управління відповідністю у складному регуляторному середовищі
Інтегрована модель	передбачає включення комплаєнсу в усі рівні управління та його зв'язок із процесом прийняття рішень	висока інтеграція, однак обліково-аналітичний контур часто не виступає центральним елементом системи	не повністю враховує поліцентричність ЗЕД; потребує додаткової інтеграції з обліково-аналітичним забезпеченням

Джерело: систематизовано автором на основі [202].

Нормативно-орієнтовані моделі комплаєнсу ґрунтуються на домінуванні формального підходу до забезпечення відповідності, в межах якого основна увага приділяється ідентифікації нормативних вимог та контролю їх виконання. У таких моделях комплаєнс розглядається як функція забезпечення дотримання законодавства та внутрішніх регламентів, що реалізується через розробку політик, процедур і контрольних механізмів. Їх перевагою є чіткість і визначеність, однак надмірна формалізація призводить до зниження гнучкості та обмежує здатність системи адаптуватися до змін у регуляторному середовищі. *Процесно-системні моделі* ж орієнтовані на інтеграцію комплаєнсу в операційну діяльність підприємства через опис і регламентацію бізнес-процесів. У межах такого підходу відповідність забезпечується шляхом вбудовування комплаєнс-вимог у послідовність виконання операцій, що дозволяє знизити залежність від постфактум-контролю. Водночас ці моделі часто не забезпечують достатнього рівня

узгодженості між різними напрямами комплаєнсу, особливо в умовах складного регуляторного середовища. *Ризик-орієнтовані моделі*, у свою чергу, базуються на принципах управління ризиками і передбачають пріоритезацію комплаєнс-заходів залежно від рівня потенційних загроз. У межах таких моделей відповідність розглядається як результат ефективного управління ризиками, що дозволяє оптимізувати ресурси та підвищити результативність комплаєнс-функції. Однак орієнтація на ризики може призводити до недооцінки формальних аспектів відповідності, що є критичними у сфері зовнішньоекономічної діяльності. *Контрольні моделі* комплаєнсу характеризуються домінуванням функцій перевірки та аудиту, у межах яких основний акцент робиться на виявленні порушень і забезпеченні їх усунення. Такий підхід є ефективним з точки зору забезпечення дисципліни та підзвітності, проте має реактивний характер і не дозволяє формувати превентивну систему управління відповідністю. І, врешті-решт, *інтегровані моделі* передбачають включення комплаєнсу в усі рівні управління підприємством, що забезпечує його зв’язок із стратегічними цілями, бізнес-процесами та системою прийняття рішень. У межах таких моделей комплаєнс виступає як системоутворюючий елемент, що визначає параметри допустимості діяльності підприємства. Водночас навіть інтегровані підходи не завжди забезпечують належний рівень узгодженості з обліково-аналітичним забезпеченням, що обмежує їх ефективність у складних регуляторних середовищах.

Порівняльний аналіз моделей комплаєнсу свідчить про їх суттєву диференціацію за рівнем інтеграції в систему управління підприємством, ступенем впливу на процес прийняття рішень та місцем у організаційній ієрархії. Зокрема, нормативно-орієнтовані та контрольні моделі, як правило, функціонують на нижчих рівнях управління і виконують допоміжну роль, забезпечуючи формальне дотримання вимог. Натомість ризик-орієнтовані та інтегровані моделі мають більш високий рівень впливу, оскільки пов’язані з процесами стратегічного управління та прийняття рішень.

Водночас жодна з розглянутих моделей не забезпечує повної інтеграції комплаєнсу з обліково-аналітичним забезпеченням управління, що є критичним недоліком у контексті зовнішньоекономічної діяльності. Основною проблемою є або надмірна формалізація, яка призводить до відриву комплаєнс-процедур від реальних бізнес-процесів, або їх недостатня структурованість, що унеможливлює інтеграцію в систему обліку та аналітики. Узагальнюючи результати аналізу, до ключових обмежень існуючих моделей комплаєнсу доцільно віднести:

– фрагментарність інтеграції в систему управління, що проявляється у відокремленні комплаєнс-функції від процесу прийняття управлінських рішень;

– недостатній зв'язок з обліково-аналітичним забезпеченням, унаслідок чого комплаєнс не використовує повною мірою інформаційний потенціал облікових даних;

– обмежена здатність до узгодження різнорідних регуляторних вимог, що є критичним в умовах мультиюрисдикційного середовища зовнішньоекономічної діяльності;

– домінування або формального, або реактивного підходу, що знижує ефективність комплаєнсу як превентивного механізму управління ризиками.

Отже, існуючі моделі комплаєнсу відображають різні підходи до організації відповідності, однак не забезпечують її повноцінної інтеграції в обліково-аналітичний контур управління зовнішньоекономічною діяльністю, що обумовлює необхідність формування нових підходів, які поєднують принципи ризик-орієнтованості, процесної інтеграції та інформаційної узгодженості, що і визначає подальший напрям розвитку комплаєнсу як елементу обліково-аналітичного забезпечення управління ЗЕД.

Розглянуті вище моделі комплаєнсу, як вже було визначено, відображають різні підходи до організації відповідності, однак їх практична ефективність визначається не стільки вибором конкретної моделі, скільки рівнем її інтеграції у внутрішню інформаційну та управлінську систему

підприємства. У зв'язку з цим ключовим етапом розвитку комплаєнсу є перехід від опису моделей до їх включення в обліково-аналітичний контур управління, який забезпечує трансформацію нормативних вимог у систему управлінських рішень.

Такий перехід передбачає зміну підходу до розуміння комплаєнсу: від відокремленої функції контролю до інтегрованого процесу, що функціонує на основі інформаційних потоків, сформованих у системі обліку та аналітики. Саме в межах цього контуру відбувається узгодження нормативних вимог, їх інтерпретація та відображення у даних, які використовуються для прийняття управлінських рішень. Інтеграція комплаєнс-моделей у обліково-аналітичну систему базується на сукупності принципів, що визначають її функціональну спроможність та ефективність:

1) *нормативну валідність даних*, яка передбачає відповідність облікової інформації встановленим регуляторним вимогам та її придатність для підтвердження правомірності здійснених операцій;

2) *простежуваність операцій*, що забезпечує можливість відтворення повного ланцюга формування господарської операції – від первинного документа до відображення у звітності та управлінських рішеннях;

3) *синхронізацію з обліком і звітністю*, яка полягає у забезпеченні узгодженості комплаєнс-процедур із бухгалтерським, податковим та управлінським обліком;

4) *превентивність (ex ante)*, що передбачає врахування комплаєнс-вимог на етапі формування управлінських рішень, а не лише їх перевірку після здійснення операцій.

Ключову роль у реалізації зазначених принципів відіграє обліково-аналітична система підприємства, яка виступає не лише технічним інструментом обробки даних, а середовищем функціонування комплаєнсу як інтегрованої підсистеми управління. У цьому контексті її значення проявляється у двох взаємопов'язаних вимірах: з одного боку – обліково-аналітична система виступає як *середовище реалізації стандартів комплаєнсу*,

забезпечуючи їх трансформацію у конкретні облікові процедури, регламенти та інформаційні потоки, а з іншого – вона виконує функцію *інструмента доказовості*, оскільки саме через систему обліку формується інформаційна база, яка підтверджує відповідність діяльності підприємства встановленим вимогам.

Водночас процес інтеграції комплаєнсу в обліково-аналітичне забезпечення супроводжується рядом обмежень, які суттєво знижують ефективність реалізації відповідних моделей. До основних із них належать:

– розрив між комплаєнсом і бухгалтерською функцією, що проявляється у відокремленості процедур контролю від процесів формування облікової інформації;

– різні часові горизонти функціонування, оскільки комплаєнс орієнтований на превентивне управління ризиками, тоді як облік переважно фіксує вже здійснені операції;

– несумісність інформаційних систем, яка ускладнює інтеграцію даних і призводить до фрагментарності інформаційного забезпечення;

– відсутність єдиного підходу до інтерпретації вимог, що створює ризик їх неоднакового застосування в різних підсистемах підприємства.

Зазначені обмеження набувають особливої ваги у сфері зовнішньоекономічної діяльності, яка характеризується підвищеним рівнем складності та невизначеності. У таких умовах інтеграція комплаєнс-моделей потребує їх додаткової адаптації, що зумовлено специфікою регуляторного середовища ЗЕД. Умови здійснення зовнішньоекономічної діяльності суттєво впливають на логіку функціонування комплаєнс-систем, зумовлюючи необхідність їх адаптації до складного та поліцентричного регуляторного середовища. Зокрема, специфічні характеристики ЗЕД не лише ускладнюють процес забезпечення відповідності, але й визначають напрями трансформації моделей комплаєнсу, що проявляється у зміні їх інструментарію та механізмів реалізації. Взаємозв’язок між ключовими особливостями ЗЕД та відповідними змінами в організації комплаєнсу узагальнено в табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Матриця трансформації параметрів комплаєнс-систем під впливом факторів зовнішньоекономічної діяльності

Фактори ЗЕД	Параметри трансформації			
	інструментарій комплаєнсу	**рівень інтеграції**	**характер контролю**	**роль обліково-аналітичної системи**
Мультиюрис-дикційність	потребує розширення інструментів узгодження нормативних вимог	зростає необхідність міжфункціональної інтеграції	зміщується від формального до аналітичного	облік виступає базою для узгодження та інтерпретації даних
Санкційні режими	впроваджуються KYC/KYB, санкційний скринінг	інтеграція з фінансовими та юридичними функціями	посилюється превентивний контроль	облік забезпечує ідентифікацію та відстеження операцій
Валютні та фінансові ризики	розширюється аналітичний інструментарій оцінки ризиків	інтеграція з системами ризик-менеджменту	контроль набуває ризик-орієнтованого характеру	облік використовується для формування аналітичної бази
Складність операцій ЗЕД	посилюється аналіз економічної сутності операцій	інтеграція на рівні процесів і даних	контроль переходить до змістовної перевірки	облік забезпечує деталізацію і прозорість операцій
Комбіноване регулювання	формується комплексний інструментарій комплаєнсу	потребує інтеграції різних напрямів (податкового, митного, фінансового)	контроль стає багаторівневим	облік виступає інтегруючим інформаційним середовищем

Джерело: систематизовано автором на основі [114, 122, 128, 180, 194].

Тож, вплив факторів зовнішньоекономічної діяльності не обмежується ускладненням середовища функціонування підприємства, а має системний характер, зумовлюючи трансформацію ключових параметрів комплаєнс-систем. Зокрема, зміни відбуваються не лише на рівні інструментарію, але й у площині інтеграції, характеру контролю та ролі обліково-аналітичної системи як базового елементу забезпечення відповідності.

У цьому контексті принципово важливим є те, що ефективність комплаєнсу визначається не наявністю окремих процедур або інструментів, а рівнем їх інтеграції в обліково-аналітичний контур управління. Саме такий

контур забезпечує трансформацію нормативних вимог у структуровану інформацію, придатну для прийняття управлінських рішень, а також формує доказову базу відповідності в умовах підвищеної регуляторної складності.

Водночас результати проведеного аналізу свідчать, що існуючі моделі комплаєнсу не забезпечують повної адаптації до специфіки зовнішньоекономічної діяльності. Їх обмеження проявляються у фрагментарності інтеграції, недостатній узгодженості різнорідних нормативних вимог та відсутності системного зв'язку з обліково-аналітичним забезпеченням, що, у свою чергу, знижує їх здатність виконувати превентивну функцію та забезпечувати відповідність у складному поліцентричному середовищі. Особливості зовнішньоекономічної діяльності, зокрема мультиюрисдикційність, наявність санкційних режимів, високий рівень фінансових ризиків і багаторівневість регулювання, обумовлюють необхідність трансформації комплаєнсу у напрямі формування комплексної, інтегрованої системи. У таких умовах комплаєнс перестає розглядатися як окрема функція контролю і набуває ознак композитної моделі, що поєднує різні функціональні напрями – фінансовий моніторинг, податковий і митний комплаєнс – у межах єдиного інформаційного простору.

Отже, інтеграція комплаєнс-моделей у обліково-аналітичне забезпечення управління не може бути зведена до впровадження окремих процедур або стандартів. Вона передбачає перебудову логіки функціонування обліково-аналітичної системи підприємства з метою забезпечення узгодженості нормативних вимог, ризиків та управлінських рішень. У сфері зовнішньоекономічної діяльності це означає перехід до композитної моделі комплаєнсу, здатної забезпечувати ефективну адаптацію підприємства до складного та динамічного регуляторного середовища.

Тож, узагальнюючи, можна зробити висновок, що проблема інтеграції комплаєнсу в систему управління підприємством не зводиться до вибору окремої моделі або імплементації міжнародних стандартів. Ключова методологічна невизначеність полягає у відсутності чіткого механізму

трансформації нормативних вимог у систему управлінських рішень, що особливо загострюється у сфері зовнішньоекономічної діяльності, яка функціонує в умовах поліцентричного регуляторного середовища.

Існуючі підходи, представлені стандартами ISO, COSO та іншими концепціями, формують нормативно-методичну основу комплаєнсу, однак залишають відкритим питання його інституціоналізації в межах внутрішньої інформаційної системи підприємства. У більшості випадків комплаєнс або редукується до контрольної функції, або розглядається як допоміжний елемент ризик-менеджменту, що не забезпечує його повноцінної інтеграції в обліково-аналітичний контур управління.

У зв'язку з цим вважаємо за доцільне запропонувати концептуальний підхід, у межах якого комплаєнс розглядається не як функція, не як сукупність процедур і навіть не як окрема підсистема управління, а як інституційний транслятор нормативних вимог у формалізовану систему даних, що забезпечує їх включення в процес прийняття управлінських рішень (рис. 1.6).

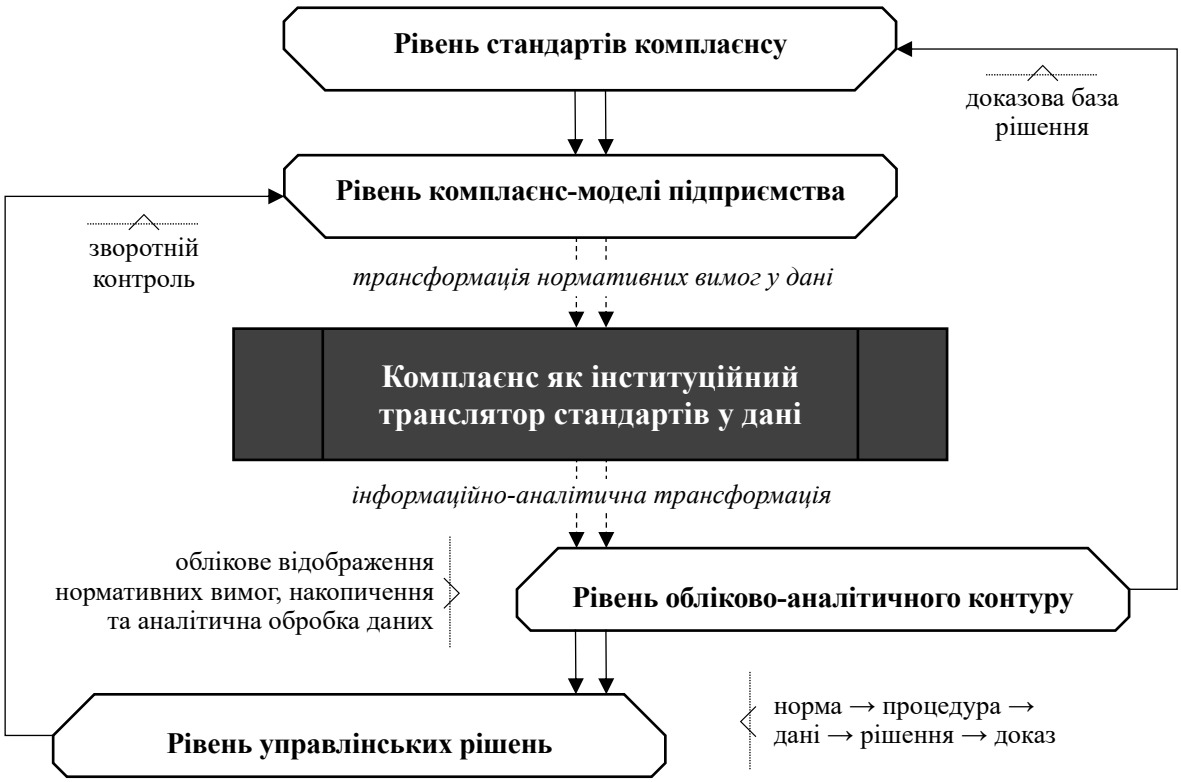


Рис. 1.6. Концептуальна модель інтеграції стандартів комплаєнсу в обліково-аналітичний механізм управління ЗЕД підприємства

Джерело: побудовано автором на основі [202].

Такий підхід змінює саму логіку розуміння комплаєнсу: від інструмента перевірки відповідності до механізму, який визначає параметри допустимості господарських операцій ще на етапі їх формування. У цьому контексті комплаєнс виконує функцію інституційного «фільтра», який трансформує зовнішні регуляторні імпульси у внутрішні правила формування облікової інформації. Запропонована концептуальна модель інтеграції базується на ієрархічній структурі, в межах якої виділяються взаємопов'язані рівні, що відображають послідовність трансформації нормативних вимог у систему управлінських рішень:

по-перше, рівень стандартів комплаєнсу формує зовнішній нормативний контур, у межах якого визначаються принципи, вимоги та критерії допустимості діяльності підприємства. Особливістю цього рівня є його поліцентричний характер, оскільки він включає одночасну дію різних регуляторних режимів, які можуть бути несумісними або навіть суперечливими;

по-друге, рівень комплаєнс-моделі забезпечує інтерпретацію нормативних вимог і їх адаптацію до умов функціонування підприємства. Саме на цьому рівні відбувається перехід від абстрактних норм до конкретних процедур, політик і контрольних механізмів, що формують внутрішню логіку забезпечення відповідності;

по-третє, рівень обліково-аналітичного контуру виступає центральним елементом інтеграції, оскільки саме тут відбувається формалізація комплаєнс-вимог у вигляді облікових даних, їх накопичення, обробка та аналітична інтерпретація. На відміну від традиційних підходів, у запропонованій моделі облікова система не виконує пасивну функцію фіксації фактів господарської діяльності, а виступає активним середовищем трансформації нормативних вимог у інформацію, придатну для управління;

по-четверте, рівень управлінських рішень відображає завершальну стадію інтеграції, на якій сформована інформація використовується для визначення допустимості, доцільності та ризиковості зовнішньоекономічних

операцій. При цьому комплаєнс не обмежується перевіркою вже здійснених дій, а інтегрується в процес прийняття рішень, забезпечуючи їх відповідність ще до реалізації.

Функціонування зазначених рівнів забезпечується через замкнений цикл трансформації, який відображає динамічний характер комплаєнсу як інтегрованого механізму управління (рис. 1.7).

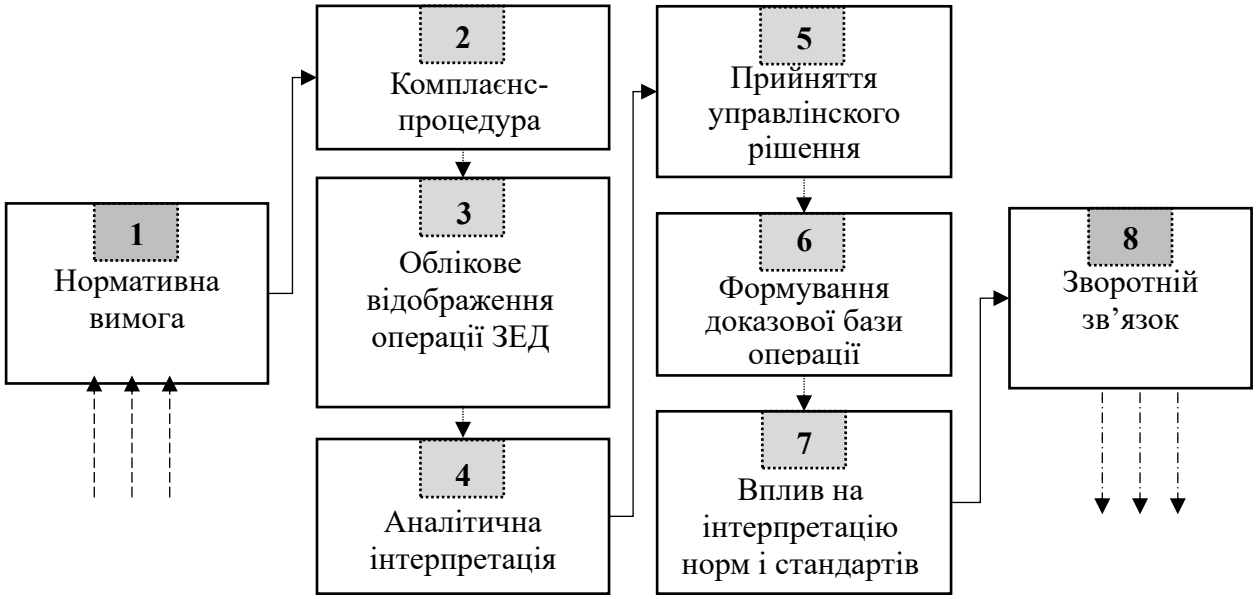


Рис. 1.7. Цикл обліково-аналітичної трансформації комплаєнс-вимог у системі управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства

Джерело: авторська розробка.

На відміну від класичних моделей, де комплаєнс має лінійний або контрольний характер, запропонований підхід передбачає циклічність і зворотний зв'язок, що забезпечує постійну адаптацію системи до змін регуляторного середовища. Особливого значення така модель набуває у сфері зовнішньоекономічної діяльності, де комплаєнс функціонує в умовах підвищеної ризикогенності, мультиюрисдикційності та високого рівня регуляторної невизначеності. У цих умовах обліково-аналітична система виконує не лише функцію інформаційного забезпечення, але й стає інструментом узгодження різнорідних нормативних вимог, інтеграції фінансового, податкового та митного комплаєнсу, а також забезпечення прозорості та доказовості операцій.

Отже, комплаєнс у системі зовнішньоекономічної діяльності трансформується у композитну інформаційно-управлінську модель, яка поєднує функції контролю, аналізу, інтерпретації та прийняття рішень у межах єдиного обліково-аналітичного простору.

Таким чином, розвиток концепції комплаєнсу в системі управління підприємством відбувається у напрямі ускладнення його функціональної природи та переходу від формально-нормативного трактування до інтегрованого розуміння як багаторівневої управлінської підсистеми, що поєднує стандарти, моделі, процедури та інформаційно-аналітичні механізми забезпечення відповідності. Міжнародні стандарти комплаєнсу формують універсальну нормативну основу, яка задає принципи допустимості діяльності, однак їх практична реалізація виявляється залежною від здатності підприємства трансформувати ці вимоги у внутрішні процедури та інформаційні потоки. Різноманітність моделей комплаєнсу відображає не лише еволюцію підходів до забезпечення відповідності, але й різні рівні її інтеграції в систему управління – від формально-регламентного до стратегічно орієнтованого. Водночас кожна з моделей зберігає певну однобічність: або домінування процедурної формалізації, або орієнтацію на ризики без повного охоплення нормативного поля, або реактивний характер контролю, що зумовлює розрив між нормативними вимогами, їх процедурною реалізацією та відображенням у системі обліку і аналітики, що обмежує здатність комплаєнсу впливати на управлінські рішення. Інтеграція комплаєнсу в обліково-аналітичне забезпечення управління змінює логіку його функціонування, переводячи його з площини контролю у площину формування управлінської інформації. У такій конфігурації обліково-аналітична система набуває не лише відтворювальної, але й регулятивної функції, забезпечуючи трансформацію нормативних вимог у структуровані дані, їх аналітичну інтерпретацію та використання у процесі прийняття рішень. Відповідність у цьому випадку формується не постфактум, а закладається на етапі формування операції через механізми попередньої перевірки, узгодження та інформаційного відтворення.

Специфіка зовнішньоекономічної діяльності посилює цю трансформацію, оскільки мультиюрисдикційність, санкційні обмеження, валютна невизначеність та багаторівневість регулювання створюють умови, за яких відповідність набуває багатовимірного характеру. За таких умов комплаєнс виходить за межі окремої функції і формується як композитна система, що інтегрує фінансовий моніторинг, податковий і митний комплаєнс у межах єдиного інформаційного простору, орієнтованого на забезпечення допустимості та доказовості транскордонних операцій. У цьому контексті інтеграція стандартів комплаєнсу відбувається не безпосередньо, а через послідовну обліково-аналітичну трансформацію, у межах якої нормативні вимоги набувають форми процедур, відображаються у даних, інтерпретуються в аналітичних показниках і, зрештою, визначають параметри управлінських рішень. Такий замкнений цикл «норма – процедура – дані – рішення – доказ» формує основу інституційного механізму, що забезпечує узгодження економічної доцільності, нормативної прийнятності та інформаційної доказовості зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Отже, комплаєнс у межах обліково-аналітичного забезпечення управління ЗЕД набуває ознак інтегративного механізму, який не лише забезпечує дотримання вимог, але й визначає логіку формування управлінської інформації, виступаючи ключовим елементом забезпечення прозорості, керованості та стійкості зовнішньоекономічних процесів підприємства.

1.3. Методичні орієнтири оцінювання комплаєнс-процедур у системі обліково-аналітичного забезпечення управління ЗЕД підприємства

Розкриття сутнісних характеристик комплаєнсу та обґрунтування його інтегративної ролі в системі обліково-аналітичного забезпечення управління зовнішньоекономічною діяльністю актуалізує проблему його операціоналізації на рівні конкретних управлінських процедур. За таких умов

комплаєнс набуває ознак не лише концептуальної категорії, але й інструментально організованої підсистеми, ефективність функціонування якої потребує відповідного аналітичного вимірювання.

Водночас відсутність уніфікованих підходів до оцінювання комплаєнс-процедур, їх фрагментарне відображення в обліково-аналітичній системі та орієнтація переважно на фіксацію порушень обмежують можливості використання комплаєнсу як повноцінного інструменту управління зовнішньоекономічною діяльністю. У зв'язку з цим виникає необхідність формування методичних орієнтирів, що забезпечують системне оцінювання комплаєнс-процедур із урахуванням їх функціональної ролі, ризик-орієнтованої спрямованості та інформаційного наповнення.

Особливого значення при цьому набуває інтеграція процедур оцінювання комплаєнсу з обліково-аналітичними індикаторами, що дозволяє забезпечити доказовість господарських операцій, підвищити якість інформаційної бази управління та створити передумови для переходу від реактивного до превентивного підходу у забезпеченні відповідності у сфері зовнішньоекономічної діяльності.

Проблематика формування системи показників оцінювання комплаєнсу та визначення його ефективності отримала певне висвітлення у наукових дослідженнях, зокрема в частині розроблення комплаєнс-індикаторів, побудови систем комплаєнс-контролю та застосування ризик-орієнтованих підходів до їх функціонування [94, 91, 84, 207]. Водночас існуючі підходи переважно мають фрагментарний характер та не забезпечують належної інтеграції з обліково-аналітичним забезпеченням управління підприємством, зокрема у контексті зовнішньоекономічної діяльності [47, 79, 106, 122].

З огляду на зазначене, подальшого наукового опрацювання потребують питання ідентифікації об'єктів оцінювання комплаєнс-процедур, формування системи релевантних показників та розроблення інтегрованих підходів до визначення їх ефективності в контурі обліково-аналітичного забезпечення управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.

Розкриття сутності комплаєнсу як інтегративного елементу обліково-аналітичного забезпечення управління зовнішньоекономічною діяльністю, а також обґрунтування його ролі у формуванні контуру управлінської допустимості транскордонних операцій об'єктивно зумовлюють потребу переходу від концептуального рівня осмислення до рівня методичної операціоналізації. Якщо в попередніх підрозділах увага концентрувалася на інституційній природі комплаєнсу, його місці в архітектурі управління та взаємозв'язку зі стандартами і моделями організації відповідності, то на даному етапі дослідження першочергового значення набуває питання, яким чином комплаєнс може бути не лише організований, а й виміряний, інтерпретований та використаний як інструмент аналітичної підтримки управлінських рішень у сфері ЗЕД.

Необхідність такого переходу пояснюється тим, що без належного оцінювання комплаєнс-процедури зберігають переважно декларативний характер. Вони можуть бути формально закріпленими у внутрішніх політиках, регламентах, кодексах поведінки, процедурах перевірки контрагентів, порядках погодження зовнішньоекономічних договорів чи правилах документального оформлення транскордонних операцій, однак за відсутності методичного інструментарію оцінювання залишається невизначеним, якою мірою такі процедури справді забезпечують нормативну прийнятність, економічну обґрунтованість і доказову відтворюваність зовнішньоекономічної діяльності. Саме тому в сучасній системі управління підприємством комплаєнс має розглядатися не лише як інституційно закріплена функція або сукупність правил, а як вимірювана управлінська категорія, здатна бути відображеною у системі показників, індикаторів, контрольних параметрів та аналітичних висновків.

У цьому контексті доцільно підкреслити, що вимірюваність комплаєнсу не означає його зведення виключно до кількісних метрик. Йдеться про значно ширший підхід, у межах якого оцінювання охоплює як кількісні, так і якісні характеристики процедур забезпечення відповідності. Кількісний вимір

дозволяє зафіксувати частоту порушень, тривалість проходження перевірок, кількість виявлених відхилень, частоту спрацювання контрольних тригерів, частку операцій із підвищеним ризиком або рівень документальної повноти. Якісний вимір, своєю чергою, стосується змістовної придатності процедур до виявлення і попередження порушень, достатності їх інтеграції у бізнес-процеси, здатності забезпечувати доказовість операцій та відповідності їх логіки специфіці транскордонної діяльності. Відтак оцінювання комплаєнс-процедур у сфері ЗЕД повинно розглядатися як процедура багатовимірного аналітичного вимірювання, спрямованого не лише на констатацію факту дотримання вимог, а й на встановлення функціональної спроможності системи забезпечувати прийнятність господарських рішень у складному регуляторному середовищі.

Важливо наголосити, що зовнішньоекономічна діяльність суттєво змінює саму логіку оцінювання комплаєнсу. На відміну від внутрішньогосподарських процесів, де відповідність часто може бути перевірена в межах відносно цілісного національного правового простору, ЗЕД пов’язана з багатошаровою структурою вимог, що формуються одночасно на рівні податкового, валютного, митного, санкційного, фінансово-моніторингового та договірного регулювання. У таких умовах об’єктом оцінювання виступає не окремий факт дотримання норми, а здатність системи процедур забезпечити узгоджене проходження операції через множину регуляторних, процесних, фінансових та доказових контрольних точок. Саме тому комплаєнс-процедури у сфері ЗЕД повинні оцінюватися не ізольовано, а як елементи бізнес-процесів транскордонної діяльності, вбудовані у послідовність дій, що формують життєвий цикл зовнішньоекономічної операції.

У методичному аспекті це означає, що об’єкт оцінювання доцільно конкретизувати у двох взаємопов’язаних вимірах:

по-перше, комплаєнс-процедури повинні розглядатися як структурні елементи бізнес-процесів ЗЕД. Йдеться про процедури перевірки

контрагентів, погодження умов контракту, санкційного скринінгу, контролю джерел походження коштів, перевірки відповідності товарної номенклатури, документального забезпечення переміщення товарів, валютного супроводу операцій, контролю строків розрахунків, перевірки податкових наслідків операцій та інших елементів, які безпосередньо вбудовані у процес здійснення зовнішньоекономічної діяльності;

по-друге, об'єктом оцінювання виступають контрольні точки транскордонної операції, тобто ті етапи, на яких виникає ризик нормативної невідповідності, інформаційного розриву або порушення процедурної узгодженості. Саме на цих точках відбувається перевірка того, чи є операція не просто економічно доцільною, а управлінськи допустимою та регуляторно прийнятною.

Узагальнення наведених положень дає підстави структурувати об'єкт оцінювання комплаєнс-процедур у сфері ЗЕД за його ключовими змістовими вимірами (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Структуризація об'єкта оцінювання комплаєнс-процедур у системі управління ЗЕД підприємства

Вимір об'єкта оцінювання	Змістовне наповнення	Управлінське значення
1	2	3
Комплаєнс-процедури як елементи бізнес-процесів ЗЕД	перевірка контрагентів, погодження договорів, санкційний скринінг, валютний супровід, митна верифікація, податковий аналіз, документальний контроль	дає змогу оцінити вбудованість комплаєнсу в операційний цикл ЗЕД
Контрольні точки транскордонної операції	етап укладення договору, етап фінансових розрахунків, етап митного оформлення, етап податкового відображення, етап звітного підтвердження	дозволяє локалізувати ризик невідповідності та оцінити своєчасність контрольного реагування
Інформаційно-доказові параметри операції	повнота первинних документів, узгодженість реквізитів, наявність підтвердних матеріалів, трасованість руху документів та даних	забезпечує оцінку доказової спроможності комплаєнс-процедур
Ризик-параметри	частота відхилень, рівень ризиковості контрагентів, ймовірність порушення строків, санкційна чутливість, податкова вразливість	дає змогу оцінити ефективність процедур у контексті превентивного управління ризиками

Продовження табл. 1.6

1	2	3
Інтеграція з обліково-аналітичною системою	відображення результатів процедур у первинних документах, реєстрах, аналітичних формах, внутрішній звітності	визначає придатність процедур до аналітичного вимірювання та управлінського використання

Джерело: узагальнено автором на основі [94, 91, 84, 207, 47, 79, 106, 122, 129].

Отже, у концептуальному плані оцінювання комплаєнс-процедур у сфері ЗЕД повинно виходити не з формально-юридичного розуміння відповідності, а з функціонально-процесного підходу, у межах якого комплаєнс розглядається як динамічна послідовність управлінських дій, що підлягають оцінюванню з погляду їх результативності, своєчасності, доказовості та інформаційної інтегрованості. З огляду на викладене, принципи оцінювання комплаєнс-процедур не можуть бути тотожними загальним принципам контролю або аудиту. Вони мають відображати специфіку комплаєнсу саме як превентивно-аналітичної підсистеми управління, що функціонує в інтеграції з обліком, аналізом і внутрішнім контролем, але не зводиться до жодного з них. На нашу думку, до базових принципів оцінювання комплаєнс-процедур у системі управління ЗЕД слід віднести доказовість, трасованість, своєчасність виявлення відхилень, ризик-орієнтованість та інтегрованість з обліковими даними:

1) *принцип доказовості* означає, що оцінювання має спиратися на об’єктивно зафіксовані дані, документи, цифрові сліди, погодження, записи інформаційних систем, аналітичні форми та інші джерела, які забезпечують можливість відтворення логіки здійснення зовнішньоекономічної операції. У сфері ЗЕД значення цього принципу є особливо високим, оскільки будь-яке рішення щодо допустимості операції повинно бути не лише прийняте, а й підтверджене у випадку перевірки, спору або необхідності доведення економічної сутності операції. Саме тому оцінювання комплаєнс-процедур повинно враховувати не лише факт їх формального виконання, а й рівень їх доказової забезпеченості. Наявність внутрішнього погодження без

підтвердних даних, так само як і наявність документів без логічної узгодженості, не може вважатися достатньою підставою для визнання процедури ефективною;

2) *принцип трасованості* операцій передбачає можливість відстеження повного ланцюга проходження зовнішньоекономічної операції через усі стадії її здійснення – від ініціювання рішення до його відображення в обліку, звітності та доказовому контурі. У цьому випадку йдеться не лише про відстеження руху документів, а й про встановлення причинно-наслідкових зв'язків між діями відповідальних осіб, результатами процедурної перевірки та даними, відображеними в інформаційній системі підприємства. Для комплаєнсу в ЗЕД це означає, що оцінюванню підлягає здатність процедур забезпечити безперервність інформаційного сліду операції, тобто її прозорість у часовому, функціональному та доказовому вимірах;

3) *принцип своєчасності* виявлення відхилень є критично важливим для відмежування комплаєнсу від реактивних моделей контролю. Його зміст полягає в тому, що ефективність комплаєнс-процедури визначається не тільки фактом виявлення проблеми, а передусім моментом її виявлення щодо фази життєвого циклу операції. Так, наприклад, відхилення, виявлене після завершення фінансового розрахунку або після митного оформлення, має істотно нижчу управлінську цінність, ніж відхилення, ідентифіковане на етапі погодження договору або перевірки контрагента. З цієї причини своєчасність повинна розглядатися як самостійний критерій оцінювання комплаєнс-процедур, що характеризує їх превентивну спроможність.

4) *принцип ризик-орієнтованості* означає, що оцінювання не може бути однаково інтенсивним щодо всіх процедур і всіх операцій. У системі управління ЗЕД різні операції характеризуються різним рівнем нормативної вразливості, санкційної чутливості, валютної складності, митного ризику або податкової невизначеності. Відповідно, оцінювання комплаєнс-процедур повинно враховувати ступінь ризиковості об'єкта, з яким ці процедури пов'язані, що дозволяє перейти від формального уніфікованого підходу до

диференційованої моделі, де критерії, частота перевірок, глибина аналізу та порогові значення індикаторів визначаються залежно від рівня загрози;

5) *принцип інтегрованості з обліковими даними* відображає особливе місце комплаєнсу в обліково-аналітичному забезпеченні управління. На відміну від ізольованих контрольних функцій, комплаєнс у сфері ЗЕД не може бути ефективно оцінений поза контуром первинного документування, бухгалтерського відображення, аналітичного групування та управлінської звітності. Саме тому оцінювання комплаєнс-процедур має спиратися на дані облікової системи як на основне середовище фіксації, верифікації та подальшої інтерпретації результатів процедур. Така інтеграція забезпечує не лише підвищення якості самого оцінювання, а й перетворює його результати на придатну для використання управлінську інформацію.

Окремого розгляду потребує питання функціонального відмежування оцінювання комплаєнс-процедур від аудиту та внутрішнього контролю (табл. 1.7), оскільки в науковій літературі та практиці корпоративного управління ці категорії нерідко змішуються або навіть ототожнюються. Така методологічна невизначеність є особливо небезпечною у контексті побудови системи оцінювання, адже призводить до підміни цілей, критеріїв та часових горизонтів аналітичного вимірювання.

Таблиця 1.7

Функціональне розмежування оцінювання комплаєнс-процедур, аудиту та внутрішнього контролю

Критерій	**Категорії управління**		
	комплаєнс-процедури	**аудит**	**внутрішній контроль**
1	2	3	4
Головна мета	вимірювання спроможності процедур забезпечувати прийнятність операцій	незалежна перевірка стану об’єкта та надання висновку	забезпечення дотримання правил і виявлення відхилень
Часовий горизонт	ex ante, on-going, ex post	переважно ex post	переважно on-going та ex post
Характер	аналітико-управлінський, інтегрований	перевірочно-експертний	операційно-контрольний

Продовження табл. 1.7

1	2	3	4
Основний результат	система критеріїв, індикаторів, висновків щодо ефективності процедур	аудиторський висновок, рекомендації	виявлення відхилень, контрольні сигнали, коригувальні дії
Зв'язок з обліково-аналітичною системою	органічно вбудований, використовує дані як основу вимірювання	використовує облікові дані як об'єкт перевірки	використовує облікові дані як об'єкт контролю
Управлінська функція	формування підстав для прийняття рішень щодо допустимості та вдосконалення процедур	оцінка достовірності, відповідності, надійності	підтримання дисципліни виконання та зниження відхилень

Джерело: побудовано автором на основі [98, 94, 91, 74, 201, 19].

Передусім оцінювання комплаєнсу не може бути ототожнене з аудитом. Аудит, навіть у його внутрішньому форматі, традиційно зосереджується на незалежній перевірці стану об'єкта та наданні висновку щодо відповідності певним критеріям. Його методологія має переважно ретроспективний характер, а результатом виступає підтвердження, зауваження або рекомендації щодо вже сформованого стану системи. Натомість оцінювання комплаєнс-процедур у ЗЕД має ширшу управлінську природу. Воно спрямоване не лише на встановлення факту відповідності чи невідповідності, а на вимірювання функціональної здатності процедур забезпечувати допустимість операцій, вчасно виявляти ризики, підтримувати доказовість і бути інтегрованими у процес прийняття рішень. Отже, аудит може виступати одним із джерел інформації для оцінювання комплаєнсу, але не охоплює всього змісту такого оцінювання.

Подібним чином оцінювання комплаєнс-процедур не є тотожним внутрішньому контролю. Внутрішній контроль за своєю природою орієнтований на забезпечення дотримання встановлених правил, правильності виконання процедур та виявлення відхилень від заданих параметрів. Його фокус зосереджується на підтриманні належного режиму функціонування системи. Оцінювання комплаєнсу, своєю чергою, має вищий рівень

узагальнення: воно не лише фіксує, чи було дотримано процедуру, а й визначає, чи є сама процедура достатньо релевантною, результативною, ризик-чутливою та доказово забезпеченою для цілей управління ЗЕД. Інакше кажучи, внутрішній контроль відповідає на питання, чи було виконано встановлену дію, тоді як оцінювання комплаєнс-процедур відповідає на питання, чи забезпечує сукупність таких дій належний рівень прийнятності транскордонної операції.

Отже, методологічна автономність оцінювання комплаєнс-процедур полягає у його здатності поєднувати риси аналітичного вимірювання, ризик-орієнтованого моніторингу та управлінської інтерпретації результатів. Воно перебуває на стику контролю, аудиту, аналізу й комплаєнс-менеджменту, проте не зводиться до жодної з цих функцій окремо.

У межах концептуалізації даного питання важливо також окреслити внутрішню логіку самого процесу оцінювання комплаєнс-процедур (рис. 1.8). На нашу думку, цей процес доцільно розглядати як послідовність взаємопов'язаних етапів, що починаються з ідентифікації об'єкта оцінювання та завершуються формуванням управлінського висновку про прийнятність, результативність або вразливість конкретної процедури.



Рис. 1.8. Етапи оцінювання комплаєнс-процедур у системі управління ЗЕД

Джерело: авторська розробка.

У наведеній логіці принципово важливим є те, що комплаєнс-процедура не оцінюється поза зв'язком із конкретною ризиковою або нормативною передумовою, так само як її результат не залишається на рівні формального проходження перевірки, а трансформується у висновок, який може бути використаний для коригування системи управління, що, у свою чергу, означає, що оцінювання комплаєнс-процедур має циклічний характер і є складовою процесу безперервного вдосконалення управлінської допустимості зовнішньоекономічної діяльності.

Виходячи з проведеного аналізу, доцільно сформулювати авторське визначення категорії, що досліджується. Тож, на нашу думку, оцінювання комплаєнс-процедур у зовнішньоекономічній діяльності підприємства слід розуміти як інтегрований аналітичний процес встановлення рівня функціональної спроможності процедур забезпечення відповідності, який здійснюється на основі системи кількісних і якісних критеріїв прийнятності транскордонних операцій у багатоюрисдикційному середовищі та спрямований на визначення їх доказової, ризик-орієнтованої й інформаційно забезпеченої результативності в контурі управління ЗЕД.

Запропоноване визначення принципово відрізняється від вузького трактування оцінювання як перевірки дотримання окремих норм. По-перше, воно підкреслює інтегрований характер оцінювання, тобто його зв'язок із процедурними, ризиковими, доказовими та інформаційними компонентами управління. По-друге, у ньому акцентовано не лише на відповідності, а на функціональній спроможності процедур, що дозволяє оцінювати комплаєнс не статично, а динамічно – з урахуванням його реальної ролі у підтриманні допустимості операцій. По-третє, у визначенні закладено багатоюрисдикційний контекст, який є визначальним саме для зовнішньоекономічної діяльності та не може бути вилучений без втрати змістової специфіки категорії.

У зв'язку з цим оцінювання комплаєнс-процедур у ЗЕД доцільно розглядати як концептуальну основу подальшого формування системи

показників, індикаторів, аналітичних шкал і методичних рішень, за допомогою яких комплаєнс набуває статусу не лише інституційно закріпленої вимоги, а повноцінного елементу обліково-аналітичного забезпечення управління. Саме через таке оцінювання стає можливим перехід від формального існування процедур до встановлення їх управлінської цінності, від декларації відповідності – до вимірюваної результативності, від фрагментарного контролю – до системного аналітичного моніторингу прийнятності зовнішньоекономічних операцій.

Отже, концептуальні засади оцінювання комплаєнс-процедур у сфері зовнішньоекономічної діяльності базуються на визнанні комплаєнсу вимірюваною управлінською категорією, що реалізується через процедури, інтегровані у бізнес-процеси ЗЕД та локалізовані в критичних контрольних точках транскордонних операцій. На відміну від аудиту та внутрішнього контролю, таке оцінювання має не лише перевірочний, а насамперед аналітико-управлінський характер, оскільки спрямоване на встановлення функціональної спроможності процедур забезпечувати прийнятність операцій у складному регуляторному середовищі. Його методологічну основу формують принципи доказовості, трасованості, своєчасності виявлення відхилень, ризик-орієнтованості та інтегрованості з обліковими даними, які в сукупності забезпечують можливість переходу від декларативного розуміння комплаєнсу до його системного аналітичного вимірювання. У такій конфігурації оцінювання комплаєнс-процедур постає як необхідна передумова подальшої розробки системи показників, критеріїв і методичних інструментів визначення ефективності комплаєнсу в обліково-аналітичному контурі управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.

Ідентифікація об’єктів та рівнів оцінювання комплаєнсу у сфері зовнішньоекономічної діяльності не може обмежуватися їх простим переліком, оскільки комплаєнс у даному випадку функціонує як багаторівнева та багатовимірна підсистема, інтегрована у процеси формування, реалізації та аналітичної інтерпретації транскордонних операцій. У зв’язку з цим доцільним

є застосування структурно-рівневого підходу, в межах якого оцінювання комплаєнсу розглядається як ієрархічно організований процес, що охоплює операційний, процесний та системний рівні з одночасною їх інтеграцією через обліково-аналітичний контур управління.

Операційний рівень оцінювання репрезентує первинну площину формування комплаєнс-відповідності, в якій об'єктом виступає окрема зовнішньоекономічна операція як носій конкретних регуляторних, фінансових та інформаційних характеристик. У цьому випадку оцінювання орієнтоване на встановлення фактичної відповідності операції визначеним вимогам, однак його аналітична значущість полягає не стільки у фіксації порушень, скільки у встановленні їх причинно-наслідкової обумовленості в контексті процедурної реалізації комплаєнсу. *Процесний рівень*, на відміну від операційного, передбачає розгляд комплаєнсу як безперервної послідовності взаємопов'язаних процедур, що забезпечують проходження зовнішньоекономічної операції через множину функціональних та регуляторних середовищ. Саме на цьому рівні відбувається інтеграція окремих процедур у логіку бізнес-процесу, що дозволяє оцінити не лише їх індивідуальну ефективність, а й ступінь узгодженості, синхронізації та відтворюваності у часі. *Системний рівень* оцінювання формує мета-рівень аналізу, в межах якого комплаєнс розглядається як інституційно оформлена підсистема управління, що функціонує у взаємодії з обліково-аналітичним забезпеченням, внутрішнім контролем, аудитом та ризик-менеджментом. У цьому випадку об'єктом оцінювання виступає не конкретна операція чи процес, а здатність системи комплаєнсу генерувати, трансформувати та інтегрувати інформацію, необхідну для забезпечення прийнятності зовнішньоекономічної діяльності.

Принципово важливим є те, що зазначені рівні не існують ізольовано, а формують ієрархічно взаємопов'язану структуру, в якій результати оцінювання на операційному рівні агрегуються на процесному, а процесні характеристики, своєю чергою, формують уявлення про системну

ефективність комплаєнсу. Відтак ідентифікація рівнів оцінювання повинна здійснюватися не як класифікація, а як побудова аналітичної моделі переходу від транзакційної до системної інтерпретації комплаєнсу.

Паралельно з рівневою структуризацією необхідно визначити об'єктний контур оцінювання, який у сфері ЗЕД набуває багатокомпонентного характеру (табл. 1.8). Його особливість полягає у тому, що об'єкти комплаєнсу не є однорідними і не можуть бути зведені до єдиного типу, оскільки вони відображають різні аспекти зовнішньоекономічної діяльності – правовий, фінансовий, логістичний, митний та податковий. У зв'язку з цим доцільно розглядати об'єкти оцінювання як сукупність функціональних доменів, кожен з яких має власну логіку ризикогенності та специфіку аналітичного відображення.

Таблиця 1.8

Об'єктно-рівнева матриця оцінювання комплаєнсу в системі управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства

Функціональні аспект комплаєнсу	**Рівні оцінювання комплаєнсу**		
	операційний рівень *(транзакційна оцінка)*	**процесний рівень** *(процедурна узгодженість)*	**системний рівень** *(інституційна спроможність)*
Контрактний аспект	відповідність умов договору нормативним вимогам	узгодженість процедур погодження, юридичної експертизи та комерційних умов	наявність політик, стандартів контрактного контролю та їх інтеграція з обліком
Контрагентський (KYC) аспект	перевірка конкретного контрагента	інтеграція процедур KYC у процес укладення угод	функціонування системи due diligence та санкційного моніторингу
Валютний аспект	дотримання строків і умов розрахунків	узгодженість валютного супроводу в межах контракту	інтеграція валютного контролю в обліково-аналітичну систему
Митний аспект	коректність оформлення конкретної поставки	узгодженість логістичних і митних процедур	адаптивність митного комплаєнсу до змін регуляторного середовища
Податковий аспект	правильність відображення операції	узгодженість податкових рішень у межах ЗЕД-процесів	функціонування системи податкового комплаєнсу та її аналітична підтримка

Джерело: авторська розробка.

Подальша конкретизація об’єктів оцінювання потребує врахування не лише їх функціональної належності, але й їх локалізації у структурі ризикогенності зовнішньоекономічної діяльності. У цьому контексті особливого значення набуває концепція критичних точок ризику, які репрезентують етапи концентрації невизначеності, регуляторної складності та потенційних відхилень. На відміну від традиційного підходу, що ідентифікує ризики як статичні характеристики, концепція «критичних точок ризику» дозволяє розглядати ризик як динамічний феномен, локалізований у конкретних фазах життєвого циклу операції. До таких точок слід віднести [22, 81, 128, 129, 131, 176, 206]:

1) етап формування умов контракту, де виникають ризики неправомірного ціноутворення, валютної невизначеності та невідповідності умов;

2) етап трансфертного ціноутворення, який характеризується високою регуляторною чутливістю;

3) етап митного перетину, що концентрує ризики класифікації, оцінки та документального підтвердження;

4) етап валютних розрахунків, пов’язаний із контролем строків, джерел коштів та фінансового моніторингу.

З огляду на це, оцінювання комплаєнс-процедур повинно бути не лише об’єктно- та рівнево-орієнтованим, а й просторово-часово локалізованим у межах зазначених критичних точок.

Отже, ідентифікація об’єктів та рівнів оцінювання комплаєнсу у сфері зовнішньоекономічної діяльності повинна здійснюватися на основі інтеграції трьох взаємопов’язаних підходів: рівневого (операційний – процесний – системний), об’єктного (функціональні домени ЗЕД) та ризик-орієнтованого (локалізація у критичних точках). Саме їх поєднання забезпечує формування методичної бази для подальшої розробки системи показників та індикаторів оцінювання комплаєнс-процедур, що відповідає завданням обліково-аналітичного забезпечення управління ЗЕД підприємства.

Формування системи критеріїв та показників оцінювання комплаєнс-процедур у сфері зовнішньоекономічної діяльності передбачає перехід від фрагментарного використання окремих індикаторів до побудови комплексної багаторівневої аналітичної системи, що забезпечує кількісно-якісне відображення стану комплаєнсу. Така система має не лише фіксувати відхилення, але й дозволяти оцінювати функціональну спроможність комплаєнс-процедур, їх ефективність у попередженні ризиків та вплив на економічні результати підприємства.

У зв'язку з цим доцільним є застосування багатовимірного підходу до формування KPI комплаєнсу, в межах якого показники розглядаються не як окремі метрики, а як елементи єдиної аналітичної системи, здатної відображати функціональну спроможність комплаєнс-процедур. Концептуально система показників оцінювання комплаєнсу в ЗЕД формується на перетині трьох аналітичних осей: (1) функціонального призначення, (2) рівня прояву, (3) характеру впливу на управлінські рішення. Саме така тривимірна структура дозволяє уникнути фрагментарності оцінювання та забезпечує можливість подальшої інтеграції показників у систему обліково-аналітичного забезпечення.

У методичному аспекті доцільно виділити п'ять взаємопов'язаних груп показників: регуляторні, процесні, ризикові, фінансові та інформаційні, які в сукупності формують цілісну модель оцінювання комплаєнсу.

Узагальнення зазначених підходів дає підстави інтерпретувати сформовану систему показників як багатовимірну аналітичну конструкцію, в межах якої кожна група індикаторів відображає окремий функціональний вимір комплаєнсу, а їх сукупність забезпечує цілісне оцінювання його стану та динаміки. У цьому контексті доцільним є використання підходу, що ґрунтується на адаптації концепції збалансованої системи показників, трансформованої з урахуванням специфіки оцінювання комплаєнс-процедур у сфері зовнішньоекономічної діяльності. Саме тому пропонується розробити *Compliance Scorecard*, яка розглядається як інструмент інтеграції показників

різної природи у єдину систему аналітичного вимірювання, в якій регуляторний, процесний, ризиковий, фінансовий та інформаційний виміри формують взаємопов'язані площини оцінювання. При цьому кожен із зазначених вимірів не лише акумулює відповідні показники, але й відображає специфічний аспект функціонування комплаєнс-процедур – від забезпечення формальної відповідності до оцінювання їх економічної результативності та інформаційної надійності.

Принциповою особливістю такої моделі є те, що показники у її межах інтерпретуються не як ізольовані метрики, а як носії управлінських сигналів, що дозволяють ідентифікувати характер відхилень, рівень ефективності процедур, ступінь ризикогенності операцій, а також їх економічні та інформаційні наслідки. У зв'язку з цим система KPI трансформується у систему інтерпретації стану комплаєнсу, орієнтовану на підтримку управлінських рішень у сфері зовнішньоекономічної діяльності.

Відповідно до запропонованого підходу доцільно виділити такі типи управлінських сигналів:

– сигнали порушення, що відображають фактичні випадки невідповідності;

– сигнали неефективності, які характеризують процедурні дисфункції; сигнали ризику, що вказують на потенційні загрози;

– сигнали економічного впливу, які відображають фінансові наслідки або ефект функціонування комплаєнсу;

– а також сигнали інформаційної недостатності, що свідчать про обмеження якості обліково-аналітичних даних.

Саме їх інтеграція в межах Compliance Scorecard забезпечує можливість переходу від статичного вимірювання показників до динамічного оцінювання функціональної спроможності комплаєнс-процедур.

1. Регуляторний вимір Compliance Scorecard. Першим функціональним виміром виступає регуляторний вимір, оскільки саме він безпосередньо фіксує ступінь відповідності зовнішньоекономічних операцій установленим

нормативним вимогам та дозволяє встановити, якою мірою комплаєнс-процедури забезпечують правомірність діяльності підприємства. Водночас у межах запропонованого підходу цей вимір не зводиться до простого підрахунку порушень або санкцій. Його зміст полягає у формуванні системи показників, здатних відображати не лише наявність невідповідності, але й її інтенсивність, повторюваність, критичність, локалізацію у структурі зовнішньоекономічної діяльності та економічну вагомість наслідків. Саме тому регуляторний вимір доцільно розглядати як аналітичне поле, у межах якого формується первинний масив сигналів про стан комплаєнсу та виявляються зони нормативної нестійкості. На відміну від спрощених моделей, у яких регуляторні індикатори виконують виключно контрольну функцію, у межах Compliance Scorecard вони набувають інтерпретаційного значення, що означає, що кожен показник повинен розглядатися не ізольовано, а як носій певного типу управлінського сигналу. Якщо абсолютна кількість порушень вказує на факт наявності відхилень, то їх частотність, повторюваність, концентрація в окремих сегментах ЗЕД або співвіднесення із загальним масштабом операцій уже дозволяють оцінювати якість самих комплаєнс-процедур. У такому випадку регуляторний вимір перестає бути лише зоною фіксації відхилень і трансформується у систему діагностики стану нормативної прийнятності операцій. Методично до складу регуляторного виміру доцільно включати індикатори, що характеризують, *по-перше*, загальний рівень нормативної невідповідності; *по-друге*, структурну природу порушень; *по-третє*, їх критичність; *по-четверте*, економічні наслідки регуляторних відхилень. Такий підхід дозволяє оцінити як факт порушення, так і його значення для управління, що особливо важливо в умовах ЗЕД, де навіть одиничне відхилення може мати суттєвий вплив на фінансові результати, репутаційну стійкість і правомірність подальших операцій.

З урахуванням викладеного, систематизацію показників регуляторного виміру доцільно здійснювати у вигляді інтегрованої аналітичної моделі, яка поєднує показники різної природи (табл. 1.9) – частотні, структурні та

показники критичності порушень – із відповідними методами їх розрахунку та інтерпретації. Така формалізація дозволяє забезпечити не лише кількісне вимірювання нормативної невідповідності, але й її аналітичне розкладання за ключовими параметрами, що визначають функціональну спроможність комплаєнс-процедур у системі управління зовнішньоекономічною діяльністю.

Таблиця 1.9

Регуляторний вимір Compliance Scorecard:
система показників оцінювання комплаєнс-процедур у ЗЕД

Назва показника	Формула розрахунку показника	Інтерпретація показника та референтні значення
1	2	3
R_1. Показники частотності порушень		
R_{11}. Коефіцієнт регуляторної невідповідності	$R_{11} = N_{\text{p}}/N_{\text{o}}$ (1.1) де N_{p} – кількість виявлених порушень; N_{o} – загальна кількість ЗЕД-операцій	характеризує загальну інтенсивність нормативних відхилень; формує базовий сигнал порушення. *Референтні значення:* $R_{11} \leq 0{,}02$: високий рівень комплаєнсу; $0{,}02 < R_{11} \leq 0{,}05$: допустимий рівень; $R_{11} > 0{,}05$: критичний рівень
R_{12}. Частка операцій із зауваженнями	$R_{12} = N_z/N_{\text{o}}$ (1.2) де N_z – кількість операцій із зауваженнями	характеризує рівень прихованої нормативної нестійкості; формує сигнал порушення та неефективності процедур. *Референтні значення*: $R_{12} \leq 0{,}10$: стабільна система; $0{,}10 < R_{12} \leq 0{,}25$: наявна зона оптимізації; $R_{12} > 0{,}25$: системна нестабільність
R_{13}. Частота регуляторних інцидентів	$R_{13} = N_{inc}/T$ (1.3) де N_{inc} – кількість інцидентів за період; T – тривалість періоду	відображає інтенсивність виникнення порушень у часовому вимірі; формує сигнал динаміки ризику. *Референтні значення:* тенденція до зниження: покращення системи; стабільний рівень: інерційний стан; зростання: посилення ризикогенності
R_2. Показники структурної якості комплаєнс-процедур		
R_{21}. Коефіцієнт повторюваності порушень	$R_{21} = N_{repeat}/N_{\text{p}}$ (1.4) де N_{repeat} – кількість повторюваних (типових) порушень; N_{p} – загальна кількість порушень	характеризує ступінь системності відхилень; формує сигнал неефективності процедур. *Референтні значення:* $R_{21} \leq 0{,}20$: порушення мають випадковий характер; $0{,}20 < R_{21} \leq 0{,}50$: наявні системні елементи; $R_{21} > 0{,}50$: стійкий дефект процедур
R_{22}. Індекс концентрації порушень	$R_{22} = max(S_{\text{i}})$ (1.5) де S_{i} – частка порушень у відповідному сегменті (контрагент, країна, товар, підрозділ)	відображає локалізацію відхилень у структурі ЗЕД; формує сигнал ризику та неефективності. *Референтні значення:* $R_{22} \leq 0{,}30$: рівномірний розподіл; $0{,}30 < R_{22} \leq 0{,}60$: помірна концентрація; $R_{22} > 0{,}60$: критична локалізація ризику
R_{23}. Коефіцієнт структурної стабільності порушень	$R_{23} = 1 - (N_{uniq}/N_{\text{p}})$ (1.6) де N_{uniq} – кількість унікальних(одноразових) порушень	характеризує ступінь однорідності структури відхилень; формує сигнал системної вразливості. *Референтні значення:* $R_{23} \leq 0{,}30$: структура нестійка (випадкові відхилення); $0{,}30 < R_{23} \leq 0{,}60$: частково стабілізована; $R_{23} > 0{,}60$: системна повторюваність порушень

Продовження табл. 1.9

1	2	3
R_{24}. Індекс доменної вразливості комплаєнсу	$R_{24} = N_{dom_{max}}/N_{\text{p}}$ (1.7) де $N_{dom_{max}}$ – кількість порушень у найбільш проблемному домені (митний, валютний, податковий)	дозволяє ідентифікувати найбільш вразливий сегмент регулювання; формує сигнал концентрації ризику. *Референтні значення:* $R_{24} \leq 0{,}40$: рівномірний розподіл ризиків; $0{,}40 < R_{24} \leq 0{,}70$: домінування окремого сегмента; $R_{24} > 0{,}70$: критична залежність від одного джерела ризику
R_3. Показники критичності порушень		
R_{31}. Частка критичних порушень	$R_{31} = N_{crit}/N_{\text{p}}$ (1.8) де N_{crit} – кількість порушень, що призвели до блокування операції, штрафів, суттєвих затримок або інших значних наслідків; N_{p} – загальна кількість порушень	характеризує рівень тяжкості нормативних відхилень; формує сигнал порушення високої інтенсивності. *Референтні значення:* $R_{31} \leq 0{,}10$: низька критичність; $0{,}10 < R_{31} \leq 0{,}30$: помірний рівень; $R_{31} > 0{,}30$: високий рівень загрози
R_{32}. Частка заблокованих операцій	$R_{32} = N_{block}/N_{\text{o}}$ (1.9) де N_{block} – кількість операцій, заблокованих у процесі комплаєнс-контролю або зовнішніми регуляторами; N_{o} – загальна кількість ЗЕД-операцій	відображає ступінь впливу комплаєнс-процедур на операційну діяльність; формує сигнал порушення та ризику. *Референтні значення:* $R_{32} \leq 0{,}05$: контроль ефективний; $0{,}05 < R_{32} \leq 0{,}15$: зона напруженості; $R_{32} > 0{,}15$: неефективна або надмірно жорстка система
R_{33}. Індекс тяжкості регуляторних інцидентів	$R_{33} = Loss_{reg}/N_{\text{p}}$ (1.10) де $Loss_{reg}$ – сукупні фінансові втрати від порушень; N_{p} – кількість порушень	характеризує середній економічний ефект одного порушення; формує сигнал економічного впливу. *Референтні значення:* тенденція до зниження: зменшення тяжкості; стабільний рівень: інерційний стан; зростання: посилення негативного впливу
R_{34}. Коефіцієнт операційної дестабілізації	$R_{34} = T_{delay}/T_{total}$ (1.11) де T_{delay} – сумарний час затримок через комплаєнс-порушення; T_{total} – загальний операційний час виконання ЗЕД-операцій	відображає вплив порушень на тривалість бізнес-процесів; формує сигнал неефективності та операційного ризику. *Референтні значення:* $R_{34} \leq 0{,}05$: мінімальний вплив; $0{,}05 < R_{34} \leq 0{,}15$: помірний вплив; $R_{34} > 0{,}15$: значна дестабілізація процесів

Джерело: авторська розробка.

Узагальнення наведених показників дозволяє констатувати, що регуляторний вимір Compliance Scorecard формує багаторівневу систему аналітичних індикаторів, яка забезпечує перехід від фіксації окремих фактів порушень до комплексної оцінки їх інтенсивності, структурної обумовленості та критичності. Поєднання показників частотності, структурної якості та тяжкості відхилень дозволяє ідентифікувати не лише рівень нормативної відповідності, але й характер функціонування комплаєнс-процедур, їх здатність запобігати відхиленням і локалізувати ризики на ранніх стадіях. Саме в такій інтерпретації регуляторні показники виступають не лише інструментом

контролю, а й засобом діагностики ефективності системи комплаєнсу у сфері зовнішньоекономічної діяльності.

2. Процесний вимір Compliance Scorecard. Другим функціональним виміром Compliance Scorecard виступає процесний вимір, який відображає не стільки факт відповідності зовнішньоекономічних операцій нормативним вимогам, скільки ефективність організації та реалізації комплаєнс-процедур у межах бізнес-процесів ЗЕД. Якщо регуляторний вимір фіксує результат (наявність або відсутність відхилень), то процесний вимір дозволяє пояснити причини їх виникнення через характеристику швидкості, узгодженості та технологічності процедур.

У межах запропонованого підходу процесний вимір розглядається як аналітичне поле, що відображає здатність комплаєнс-процедур забезпечувати безперервність та своєчасність проходження зовнішньоекономічних операцій через контрольні точки, що означає, що ключовим об'єктом оцінювання виступає не сама операція, а процес її супроводу – від етапу ініціювання до завершального відображення в обліку. Саме тому показники процесного виміру мають фіксувати не лише часові параметри, але й стабільність процедур, їх узгодженість та рівень залежності від ручного втручання.

Принциповою особливістю процесного виміру є те, що він формує передусім сигнали неефективності, які вказують на наявність «вузьких місць» у комплаєнс-процедурах, затримок у прийнятті рішень, дублювання функцій або надмірної складності процесів. У поєднанні з регуляторними показниками це дозволяє встановити причинно-наслідковий зв'язок між порушеннями та недоліками організації процедур, що є критично важливим для їх подальшого вдосконалення.

Методично процесний вимір доцільно структурувати за трьома взаємопов'язаними підблоками: показники швидкості проходження процедур, показники стабільності процесів та показники їх технологічності. Такий підхід дозволяє комплексно оцінити ефективність комплаєнс-процедур як у часовому, так і в організаційному та технологічному аспектах. З урахуванням

зазначеного система показників процесного виміру може бути представлена у вигляді відповідної аналітичної моделі (табл. 1.10).

Таблиця 1.10

Регуляторний вимір Compliance Scorecard:

система показників оцінювання комплаєнс-процедур у ЗЕД

Назва показника	Формула розрахунку показника	Інтерпретація показника та референтні значення
1	2	3
P_1. Показники швидкості проходження комплаєнс-процедур		
P_{11}. Середній час комплаєнс-перевірки	$P_{11} = T_{check} / N_o$ (1.12) де T_{check} – сумарний час проведення комплаєнс-перевірок; N_o – загальна кількість ЗЕД-операцій	характеризує загальну інтенсивність нормативних відхилень; формує базовий сигнал порушення. *Референтні значення:* $R_{11} \leq 0{,}02$: високий рівень комплаєнсу; $0{,}02 < R_{11} \leq 0{,}05$: допустимий рівень; $R_{11} > 0{,}05$: критичний рівень
P_{12}. Середній час погодження зовнішньо-економічного контракту	$P_{12} = T_{contr} / N_{contr}$ (1.13) де $T_{contract}$ – сумарний час погодження контрактів; $N_{contract}$ – кількість погоджених контрактів	відображає швидкість проходження однієї з ключових контрольних точок ЗЕД; формує сигнал неефективності процедур. *Референтні значення:* стабільне скорочення: підвищення ефективності; стабільний рівень: інерційний стан; зростання: ускладнення процедур погодження контрактів
P_{13}. Коефіцієнт затримки операцій	$P_{13} = N_{delay} / N_o$ (1.14) де N_{delay} – кількість операцій, що перевищили нормативний строк проходження	характеризує частку операцій із часовими відхиленнями; формує сигнал неефективності та процесного ризику. *Референтні значення:* $P_{13} \leq 0{,}10$ – стабільний процес; $0{,}10 < P_{13} \leq 0{,}25$ – зона оптимізації; $P_{13} > 0{,}25$ – системна нестабільність
P_{14}. Коефіцієнт часу митного супроводу	$P_{14} = T_{cust} / N_{cust}$ (1.15) де $T_{customs}$ – сумарний час митного оформлення; $N_{customs}$ – кількість митних операцій	відображає швидкість проходження митного комплаєнсу; формує сигнал операційної ефективності. *Референтні значення:* зниження показника: підвищення ефективності; зростання: посилення процедурних бар'єрів
P_2. Показники стабільності процесів		
P_{21}. Коефіцієнт повторних погоджень	$P_{21} = N_{reapp} / N_o$ (1.16) де $N_{reapprove}$ – кількість операцій, що потребували повторного погодження	характеризує рівень процедурної нестабільності; формує сигнал неефективності та дублювання функцій. *Референтні значення:* $P_{21} \leq 0{,}10$ – стабільна процедура; $0{,}10 < P_{21} \leq 0{,}30$ – зона оптимізації; $P_{21} > 0{,}30$ – системна неузгодженість
P_{22}. Індекс варіативності строків виконання	$P_{22} = \sigma(T) / T_{avg}$ (1.17) де $\sigma(T)$ – стандартне відхилення строків; T_{avg} – середній строк виконання	відображає передбачуваність процесів; формує сигнал процесної нестабільності. *Референтні значення:* $P_{22} \leq 0{,}15$ – висока стабільність; $0{,}15 < P_{22} \leq 0{,}30$ – помірна варіативність; $P_{22} > 0{,}30$ – нестабільний процес
P_{23}. Частка операцій із процедурними відхиленнями	$P_{23} = N_{proc_{dev}}/N_o$ (1.18) де $N_{proc_{dev}}$ – кількість випадків порушення послідовності або алгоритму процедури	характеризує дотримання процесної дисципліни; формує сигнал операційної нестабільності. *Референтні значення:* $P_{23} \leq 0{,}05$ – висока дисципліна; $0{,}05 < P_{23} \leq 0{,}15$ – допустимий рівень; $P_{23} > 0{,}15$ – критична нестабільність

Продовження табл. 1.10

1	2	3
P_3. Показники технологічності комплаєнс-процедур		
P_{31}. Частка автоматизованих перевірок	$P_{31} = N_{auto}/N_{check}$ (1.19) де N_{auto} – кількість автоматизованих перевірок; N_{check} – загальна кількість перевірок	характеризує рівень цифрової зрілості комплаєнс-процедур; формує сигнал технологічної ефективності. *Референтні значення:* $P_{31} \geq 0{,}70$ – високий рівень автоматизації; $0{,}40 \leq P_{31} < 0{,}70$ – середній рівень; $P_{31} < 0{,}40$ – критична залежність від ручного контролю
P_{32}. Коефіцієнт ручних втручань	$P_{32} = N_{manual}/N_{\text{o}}$ (1.20) де N_{manual} – кількість ручних коригувань або ручних перевірок	відображає залежність процесу від людського фактору; формує сигнал технологічного ризику. *Референтні значення:* $P_{32} \leq 0{,}10$ – висока технологічність; $0{,}10 < P_{32} \leq 0{,}30$ – допустимий рівень; $P_{32} > 0{,}30$ – низька технологічність
P_{33}. Індекс інтеграції комплаєнсу з ERP-системою	$P_{33} = N_{integr}/N_{total_{proc}}$ (1.21) де $N_{integrated}$ – кількість процедур, інтегрованих у цифрову систему; $N_{total_{proc}}$ – загальна кількість процедур	характеризує рівень вбудованості комплаєнсу в інформаційну інфраструктуру підприємства; формує сигнал інформаційної та процесної зрілості. *Референтні значення:* $P_{33} \geq 0{,}80$ – високий рівень інтеграції; $0{,}50 \leq P_{33} < 0{,}80$ – часткова інтеграція; $P_{33} < 0{,}50$ – фрагментарна система

Джерело: авторська розробка.

Узагальнення показників процесного виміру дозволяє зробити висновок, що ефективність комплаєнс-процедур визначається не лише їх здатністю забезпечувати відповідність, але й параметрами їх функціонування у межах бізнес-процесів. Показники швидкості відображають своєчасність виконання процедур, показники стабільності – ступінь їх передбачуваності та узгодженості, тоді як показники технологічності характеризують рівень їх автоматизації та залежності від людського фактору. Саме поєднання цих характеристик формує уявлення про процесну спроможність комплаєнсу забезпечувати ефективне функціонування зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

3. Ризиковий вимір Compliance Scorecard. Третім функціональним виміром Compliance Scorecard виступає ризиковий вимір, який відображає потенційну ймовірність виникнення комплаєнс-відхилень та характеризує превентивну спроможність системи управління зовнішньоекономічною діяльністю. На відміну від регуляторного виміру, що фіксує вже реалізовані порушення, та процесного виміру, який оцінює ефективність проходження

процедур, ризиковий вимір орієнтований на виявлення потенційних загроз ще до моменту їх фактичної реалізації.

У межах зовнішньоекономічної діяльності ризикогенність формується під впливом значної кількості факторів: характеристик контрагентів, складності господарських операцій, юрисдикційних особливостей, санкційних режимів, валютних обмежень, митних ризиків, а також історії попередніх відхилень. Саме тому ризиковий вимір повинен забезпечувати не лише фіксацію окремих факторів ризику, а їх інтегровану аналітичну оцінку, що дозволяє визначати рівень вразливості конкретних операцій, контрагентів або сегментів ЗЕД.

Принциповою особливістю цього виміру є формування передусім сигналів ризику, які характеризують не факт порушення, а ймовірність його виникнення, що надає можливість використовувати результати оцінювання для превентивного управління, а не лише для реакції на вже допущені відхилення. У такому підході комплаєнс виконує не контрольну, а випереджувальну функцію, що суттєво підвищує його управлінську цінність.

Методично ризиковий вимір доцільно структурувати за трьома підблоками: показники контрагентського ризику, показники операційної ризикогенності та інтегральні показники загальної ризикової вразливості. Саме така структура дозволяє поєднати мікрорівень окремої операції з системною оцінкою ризиків усього контуру зовнішньоекономічної діяльності.

Особливе значення в межах даного виміру набуває формування індексу ризикогенності ЗЕД-операцій, який може розглядатися як агрегований показник, що інтегрує характеристики контрагента, складність операції, регуляторну чутливість середовища та історію попередніх відхилень. На відміну від окремих ризикових індикаторів, такий індекс дозволяє оцінювати комплаєнс не фрагментарно, а як цілісну систему превентивного управління ризиками.

З урахуванням зазначеного система показників ризикового виміру може бути представлена у вигляді відповідної аналітичної моделі (табл. 1.11).

Таблиця 1.11

Ризиковий вимір Compliance Scorecard:

система показників оцінювання комплаєнс-процедур у ЗЕД

Назва показника	Формула розрахунку показника	Інтерпретація показника та референтні значення
1	2	3
K_1. Показники контрагентського ризику		
K_{11}. Частка високоризикових контрагентів	$K_{11} = N_{high} / N_{contr}$ (1.22) де N_{high} – кількість контрагентів, віднесених до високоризикової групи за результатами санкційної перевірки; N_{contr} – загальна кількість контрагентів	характеризує загальний рівень контрагентської вразливості; формує сигнал ризику. *Референтні значення:* $K_{11} \leq 0{,}10$ – низький рівень ризику; $0{,}10 < K_{11} \leq 0{,}30$ – помірний рівень; $K_{11} > 0{,}30$ – високий рівень ризику
K_{12}. Коефіцієнт санкційної чутливості	$K_{12} = N_{sanct} / N_{contr}$ (1.23) де $N_{sanction}$ – кількість контрагентів, що мають санкційні обмеження або підвищений санкційний ризик	відображає ступінь санкційної вразливості зовнішньоекономічної діяльності; формує сигнал критичного ризику. *Референтні значення:* $K_{12} = 0$ – безпечний рівень; $K_{12} > 0$ – зона підвищеного контролю; системне зростання – критичний ризик
K_{13}. Індекс повторної взаємодії з проблемними контрагентами	$K_{13} = N_{rep_{pr}}/N_{prob}$ (1.24) де $N_{repeat_{prob}}$ – кількість повторних операцій із контрагентами, за якими вже були комплаєнс-зауваження; N_{prob} – загальна кількість проблемних контрагентів	характеризує ефективність реакції системи на раніше виявлені ризики; формує сигнал неефективності управління ризиками. *Референтні значення:* $K_{13} \leq 0{,}10$ – ефективна реакція; $0{,}10 < K_{13} \leq 0{,}30$ – зона контролю; $K_{13} > 0{,}30$ – системна ризикова поведінка
K_2. Показники операційної ризикогенності		
K_{21}. Частка високоризикових ЗЕД-операцій	$K_{21} = N_{high_{op}}/N_{\text{o}}$ (1.25) де $N_{high_{op}}$ – кількість операцій, класифікованих як високоризикові за внутрішньою матрицею ризиків; N_{o} – загальна кількість операцій	характеризує ризиковий профіль операційного портфеля; формує сигнал ризику. *Референтні значення:* $K_{21} \leq 0{,}15$ – низька ризикогенність; $0{,}15 < K_{21} \leq 0{,}35$ – помірний рівень; $K_{21} > 0{,}35$ – високий рівень ризику
K_{22}. Частота спрацювання ризикових тригерів	$K_{22} = N_{trigger}/N_{\text{o}}$ (1.26) де $N_{trigger}$ – кількість випадків спрацювання ризикових тригерів (митних, валютних, податкових, санкційних)	відображає інтенсивність ризикових сигналів у процесі ЗЕД; формує сигнал превентивного контролю. *Референтні значення:* тенденція до зниження – зменшення ризикогенності; стабільний рівень – контрольована система; зростання – посилення ризикового середовища
K_{23}. Коефіцієнт регуляторної чутливості операцій	$K_{23} = N_{sensitive}/N_{\text{o}}$ (1.27) де $N_{sensitive}$ – кількість операцій, що підпадають під підвищене регуляторне навантаження (ТЦУ, санкції, експортний контроль)	характеризує ступінь залежності ЗЕД від складного регуляторного середовища; формує сигнал системної вразливості. *Референтні значення:* $K_{23} \leq 0{,}20$ → низька чутливість; $0{,}20 < K_{23} \leq 0{,}50$ → середній рівень; $K_{23} > 0{,}50$ → висока регуляторна залежність
K_3. Інтегральні показники ризикової вразливості		
K_{31}. Індекс ризикогенності ЗЕД-операцій	$K_{31} = f(C + O + R + H)$ де C – характеристика контрагента; O – складність операції; R – регуляторна чутливість; H – історія попередніх відхилень	інтегрально відображає рівень ризикової вразливості конкретної операції або групи операцій; формує ключовий сигнал ризику. *Референтні значення:* низьке значення – прийнятний ризик; середній рівень – посилений контроль; високе значення – обмеження або блокування операції

Продовження табл. 1.11

1	2	3
K_{32}. Індекс концентрації ризику	$K_{32} = max(R_i)$ (1.29) де R_i – частка ризику в окремому сегменті (країна, контрагент, товар, юрисдикція)	дозволяє локалізувати найбільш ризиковий сегмент системи ЗЕД; формує сигнал концентрації ризику. *Референтні значення:* $K_{32} \leq 0{,}30$ – диверсифікований ризик; $0{,}30 < K_{32} \leq 0{,}60$ – помірна концентрація; $K_{32} > 0{,}60$ – критична залежність
K_{33}. Індекс залишкового ризику	$K_{33} = Risk_{aft}/Risk_{bef}$ де $Risk_{before}$ – оцінка ризику до застосування комплаєнс-процедур; $Risk_{after}$ – після контролю	характеризує фактичну ефективність ризик-орієнтованого комплаєнсу; формує сигнал превентивної спроможності системи. *Референтні значення:* $K_{33} \leq 0{,}40$ – висока ефективність контролю; $0{,}40 < K_{33} \leq 0{,}70$ – часткове зниження ризику; $K_{33} > 0{,}70$ – низька ефективність процедур

Джерело: авторська розробка.

Узагальнення показників ризикового виміру дозволяє зробити висновок, що ефективність комплаєнс-процедур визначається не лише здатністю виявляти порушення, але й спроможністю прогнозувати їх виникнення та запобігати їм на ранніх стадіях. Показники контрагентського ризику дозволяють оцінити благонадійність учасників операції, показники операційної ризикогенності – складність і чутливість самої транзакції, а інтегральні індекси забезпечують узагальнену оцінку ризикової вразливості системи ЗЕД. Саме така логіка перетворює комплаєнс із механізму контролю у систему превентивного управління ризиками.

4. Фінансовий вимір Compliance Scorecard. Четвертим функціональним виміром Compliance Scorecard виступає фінансовий вимір, який відображає економічні наслідки функціонування комплаєнс-процедур у системі зовнішньоекономічної діяльності та дозволяє оцінити комплаєнс не лише як інструмент забезпечення відповідності, а як фактор формування фінансового результату підприємства. На відміну від регуляторного та процесного вимірів, що переважно характеризують стан процедур і рівень відхилень, фінансовий вимір концентрується на вартісному ефекті комплаєнсу та його впливі на економічну стійкість суб'єкта господарювання.

У практиці управління комплаєнс традиційно сприймається як витратна функція, пов'язана з необхідністю утримання персоналу, проведення

перевірок, автоматизації контролю та виконання регуляторних вимог. Проте такий підхід є однобічним, оскільки не враховує економічний ефект від запобігання порушенням, мінімізації санкцій, уникнення блокування операцій та зниження непрямих втрат. Саме тому фінансовий вимір у межах даного дослідження базується не лише на оцінці фактичних витрат, але й на визначенні уникнутих втрат (prevented losses), які відображають превентивну природу комплаєнсу. Принциповою особливістю фінансового виміру є формування передусім сигналів економічного впливу, які дозволяють оцінити співвідношення між витратами на забезпечення відповідності та фінансовими наслідками порушень або їх попередження. У такому підході комплаєнс перестає бути виключно контрольним механізмом і розглядається як економічно обґрунтований елемент системи управління, здатний генерувати позитивний фінансовий результат. Методично фінансовий вимір доцільно структурувати за трьома підблоками: показники фактичних регуляторних втрат, показники витрат на функціонування комплаєнс-системи та показники економічної ефективності комплаєнсу як превентивного інструменту. Особливе значення серед них має показник уникнутих втрат, який дозволяє перейти від оцінювання понесених втрат до вимірювання економічного ефекту від того, чого вдалося уникнути завдяки ефективним комплаєнс-процедурам.

З урахуванням зазначеного система показників фінансового виміру може бути представлена у вигляді відповідної аналітичної моделі (табл. 1.12).

Таблиця 1.12

Фінансовий вимір Compliance Scorecard:

система показників оцінювання комплаєнс-процедур у ЗЕД

Назва показника	Формула розрахунку показника	Інтерпретація показника та референтні значення
1	2	3
F_1. Показники фактичних регуляторних втрат		
F_{11}. Коефіцієнт регуляторних втрат	$F_{11} = Loss_{reg}/R_{ZED}$ (1.31) де $Loss_{reg}$ – сума штрафів, донарахувань, пені та витрат на усунення порушень; $Revenue_{ZED}$ – дохід від зовнішньоекономічної діяльності	характеризує відносний рівень фінансових втрат від нормативної невідповідності; формує сигнал економічного впливу. *Референтні значення:* $F_{11} \leq 0{,}005$ – контрольований рівень; $0{,}005 < F_{11} \leq 0{,}02$ – зона підвищеного ризику; $F_{11} > 0{,}02$ – критичний рівень втрат

Продовження табл. 1.12

1	2	3
F_{12}. Середня вартість регуляторного інциденту	$F_{12} = Loss_{reg}/N_{\text{р}}$ (1.32) де $N_{\text{р}}$ – кількість встановлених порушень	відображає середню фінансову вагу одного комплаєнс-інциденту; формує сигнал економічної інтенсивності порушень. *Референтні значення:* тенденція до зниження – зменшення тяжкості порушень; стабільний рівень – інерційний стан; зростання – посилення негативного фінансового впливу
F_{13}. Частка непрямих втрат від комплаєнс-відхилень	$F_{13} = Loss_{ind}/Loss_{tot}$ де $Loss_{indirect}$ – втрати від затримок, репутаційних наслідків, блокування контрактів; $Loss_{total}$ – сукупні втрати від порушень	характеризує прихований економічний ефект невідповідності; формує сигнал стратегічного впливу. *Референтні значення:* $F_{13} \leq 0{,}30$ – контрольований рівень; $0{,}30 < F_{13} \leq 0{,}60$ – суттєвий вплив; $F_{13} > 0{,}60$ – домінування непрямих втрат
F_2. Показники фактичних регуляторних втрат		
F_{21}. Коефіцієнт витрат на комплаєнс	$F_{21} = Cost_{com}/R_{ZED}$ (1.34) де $Cost_{comp}$ – витрати на персонал, автоматизацію, перевірки, супровід комплаєнс-процедур	характеризує ресурсомісткість функціонування комплаєнс-системи; формує сигнал ефективності витрат. *Референтні значення:* $F_{21} \leq 0{,}02$ – ефективна система; $0{,}02 < F_{21} \leq 0{,}05$ – допустимий рівень; $F_{21} > 0{,}05$ – надмірні витрати
F_{22}. Частка витрат на превентивний контроль	$F_{22} = Cost_{prev}/Cost_{comp}$ де $Cost_{prev}$ – витрати на превентивні процедури (KYC, санкційний скринінг, автоматизовані перевірки)	відображає орієнтацію системи на попередження, а не усунення порушень; формує сигнал стратегічної зрілості комплаєнсу. *Референтні значення:* $F_{22} \geq 0{,}60$ – превентивна модель; $0{,}30 \leq F_{22} < 0{,}60$ – змішана модель; $F_{22} < 0{,}30$ – реактивна модель
F_{23}. Коефіцієнт витрат на ручний контроль	$F_{23} = Cost_{man}/Cost_{comp}$ де $Cost_{manual}$ – витрати, пов'язані з ручною перевіркою та ручними коригуваннями	характеризує залежність системи від людського фактору; формує сигнал неефективності та технологічної незрілості. *Референтні значення:* $F_{23} \leq 0{,}20$ – висока технологічність; $0{,}20 < F_{23} \leq 0{,}50$ – часткова автоматизація; $F_{23} > 0{,}50$ – критична залежність від ручного контролю
F_3. Показники економічної ефективності комплаєнсу		
F_{31}. Обсяг уникнутих втрат (prevented losses)	$F_{31} = \sum (Loss_{pot} - Loss_{act})$ де $Loss_{potential}$ – оцінка можливих втрат без застосування комплаєнс-процедур; $Loss_{actual}$ – фактичні втрати	характеризує економічний ефект комплаєнсу як превентивної системи; формує сигнал позитивного економічного впливу. *Референтні значення:* зростання показника – підвищення ефективності комплаєнсу; зниження – зменшення превентивної спроможності
F_{32}. Індекс економічної ефективності комплаєнсу	$F_{32} = F_{31}/Cost_{comp}$ (1.38)	відображає співвідношення між уникнутими втратами та витратами на комплаєнс; формує сигнал стратегічної доцільності системи. *Референтні значення:* $F_{32} > 1$ – економічно ефективна система; $F_{32} \approx 1$ – нейтральний ефект; $F_{32} < 1$ – низька ефективність
F_{33}. ROI комплаєнс-системи	$F_{33} = (F_{31} - Cost_{comp})/Cost_{comp}$ (1.39)	характеризує рентабельність інвестицій у комплаєнс; формує сигнал стратегічної результативності. *Референтні значення:* $F_{33} > 0$ – позитивна ефективність; $F_{33} = 0$ – точка беззбитковості; $F_{33} < 0$ – економічна неефективність

Джерело: авторська розробка.

Узагальнення показників фінансового виміру дозволяє зробити висновок, що економічна оцінка комплаєнсу повинна базуватися не лише на обліку фактичних втрат від порушень, але й на визначенні економічної цінності превентивного контролю. Показники регуляторних втрат відображають вартість нормативної невідповідності, показники витрат – ресурсомісткість самої системи комплаєнсу, тоді як уникнуті втрати та ROI комплаєнс-системи дозволяють оцінити її стратегічну результативність. Саме така логіка формує підґрунтя для розгляду комплаєнсу як інвестиції в економічну стійкість підприємства, а не лише як обов'язкової функції дотримання вимог.

5. Інформаційний вимір Compliance Scorecard. П'ятим, останнім, функціональним виміром Compliance Scorecard виступає інформаційний вимір, який забезпечує оцінювання якості обліково-аналітичної основи функціонування комплаєнс-процедур у сфері зовнішньоекономічної діяльності. Саме цей вимір визначає, наскільки система обліку, документального супроводу та аналітичного забезпечення здатна формувати достовірну, своєчасну та повну інформацію для прийняття комплаєнс-рішень. На відміну від попередніх вимірів, які оцінюють результативність, ефективність або ризиковість процедур, інформаційний вимір концентрується на якості даних як фундаменті всієї системи відповідності.

У сфері зовнішньоекономічної діяльності інформаційна недостатність є однією з найбільш прихованих, але водночас найбільш критичних причин комплаєнс-відхилень. Неповнота первинних документів, розрив між фактичними господарськими процесами та їх обліковим відображенням, несвоєчасність внесення даних, дублювання інформації або відсутність інтеграції між функціональними системами призводять не лише до формальних порушень, але й до спотворення управлінських рішень. Саме тому комплаєнс у ЗЕД доцільно розглядати як механізм, що трансформує нормативні вимоги у структуровані облікові дані, а інформаційний вимір – як інструмент оцінювання цієї трансформації.

Принциповою особливістю даного виміру є формування передусім сигналів інформаційної недостатності, які свідчать не про порушення як такі, а про неможливість достовірно оцінити їх наявність або відсутність, що означає, що навіть формально «чиста» операція за відсутності належного документального підтвердження або облікової трасованості не може вважатися комплаєнс-прийнятною. Таким чином, інформаційний вимір формує основу доказовості і забезпечує можливість аналітичної перевірки прийнятих рішень.

Методично інформаційний вимір доцільно структурувати за трьома підблоками: показники повноти документального забезпечення, показники якості облікових даних та показники рівня автоматизації й інформаційної інтеграції. Саме така структура дозволяє оцінити не лише формальну наявність інформації, але й її придатність для аналітичного використання у системі управління ЗЕД. Особливе значення в межах даного виміру має оцінювання рівня інтеграції комплаєнсу з обліково-аналітичною системою підприємства, оскільки саме це визначає можливість переходу від ручного контролю до системного управління відповідністю.

З урахуванням зазначеного система показників інформаційного виміру може бути представлена у вигляді відповідної аналітичної моделі (табл. 1.13).

Таблиця 1.13

Інформаційний вимір Compliance Scorecard:
система показників оцінювання комплаєнс-процедур у ЗЕД

Назва показника	Формула розрахунку показника	Інтерпретація показника та референтні значення
1	2	3
I_1. Показники повноти документального забезпечення		
I_{11}. Коефіцієнт повноти документального підтвердження	$I_{11} = N_{doc_{full}}/N_{\text{o}}$ (1.40) де $N_{doc_{full}}$ – кількість операцій, що мають повний комплект підтвердних документів; N_{o} – загальна кількість ЗЕД-операцій	характеризує рівень документальної завершеності операцій; формує сигнал інформаційної достатності. *Референтні значення:* $I_{11} \geq 0{,}95$ – високий рівень доказовості; $0{,}80 \leq I_{11} < 0{,}95$ – допустимий рівень; $I_{11} < 0{,}80$ – критична нестача документального підтвердження
I_{12}. Частка операцій із простроченим документальним оформленням	$I_{12} = N_{late_{doc}}/N_{\text{o}}$ (1.41) де $N_{late_{doc}}$ – кількість операцій, за якими документи оформлені із порушенням строків	відображає своєчасність формування доказової бази; формує сигнал інформаційної нестабільності. *Референтні значення:* $I_{12} \leq 0{,}05$ – стабільний рівень; $0{,}05 < I_{12} \leq 0{,}15$ – зона контролю; $I_{12} > 0{,}15$ – системна проблема документального супроводу

Продовження табл. 1.13

1	2	3
I_{13}. Коефіцієнт трасованості операцій	$I_{13} = N_{trace}/N_{\text{o}}$ (1.42) де N_{trace} – кількість операцій, для яких забезпечено повний ланцюг «операція – документ – облік – рішення»	характеризує можливість аналітичної перевірки операції; формує сигнал доказовості комплаєнсу. *Референтні значення:* $I_{13} \geq 0{,}90$ – висока трасованість; $0{,}70 \leq I_{13} < 0{,}90$ – часткова трасованість; $I_{13} < 0{,}70$ – критичний розрив доказового контуру
I_2. Показники якості облікових даних		
I_{21}. Коефіцієнт достовірності облікових даних	$I_{21} = 1 - (N_{er}/N_{rec})$ (1.43) де N_{error} – кількість виявлених помилок в облікових записах; N_{record} – загальна кількість перевірених записів	характеризує рівень точності облікової інформації; формує сигнал інформаційної надійності. *Референтні значення:* $I_{21} \geq 0{,}98$ – високий рівень достовірності; $0{,}95 \leq I_{21} < 0{,}98$ – допустимий рівень; $I_{21} < 0{,}95$ – критичний рівень помилок
I_{22}. Частка дублювання інформації	$I_{22} = N_{dupl}/N_{rec}$ (1.44) де $N_{duplicate}$ – кількість дубльованих або суперечливих записів	відображає рівень інформаційної узгодженості; формує сигнал неефективності облікової системи. *Референтні значення:* $I_{22} \leq 0{,}03$ – висока узгодженість; $0{,}03 < I_{22} \leq 0{,}10$ – допустимий рівень; $I_{22} > 0{,}10$ – критична неузгодженість
I_{23}. Коефіцієнт своєчасності відображення операцій	$I_{23} = N_{timely}/N_{\text{o}}$ (1.45) де N_{timely} – кількість операцій, своєчасно відображених в обліку	характеризує оперативність інформаційного забезпечення; формує сигнал аналітичної придатності даних. *Референтні значення:* $I_{23} \geq 0{,}95$ – високий рівень своєчасності; $0{,}80 \leq I_{23} < 0{,}95$ – допустимий рівень; $I_{23} < 0{,}80$ – критична затримка облікового відображення
I_3. Показники автоматизації та інформаційної інтеграції		
I_{31}. Індекс інтеграції комплаєнсу з ERP-системою	$I_{31} = N_{integr}/N_{tot_{pr}}$ (1.46) де $N_{integrated}$ – кількість процедур, інтегрованих у цифрову систему; $N_{total_{proc}}$ – загальна кількість комплаєнс-процедур	характеризує рівень вбудованості комплаєнсу в інформаційну систему підприємства; формує сигнал цифрової зрілості. *Референтні значення:* $I_{31} \geq 0{,}80$ – високий рівень інтеграції; $0{,}50 \leq I_{31} < 0{,}80$ – часткова інтеграція; $I_{31} < 0{,}50$ – фрагментарна система
I_{32}. Частка автоматично сформованих комплаєнс-звітів	$I_{32} = N_{auto_{rep}}/N_{rep}$ (1.47) де $N_{auto_{report}}$ – кількість звітів, що формуються автоматично; N_{report} – загальна кількість комплаєнс-звітів	відображає рівень автоматизації аналітичного контуру; формує сигнал інформаційної ефективності. *Референтні значення:* $I_{32} \geq 0{,}70$ – високий рівень автоматизації; $0{,}40 \leq I_{32} < 0{,}70$ – середній рівень; $I_{32} < 0{,}40$ – критична залежність від ручного формування
I_{33}. Коефіцієнт ручного коригування даних	$I_{33} = N_{man_{corr}}/N_{rec}$ (1.48) де $N_{manual_{corr}}$ – кількість ручних змін та коригувань в облікових даних	характеризує залежність інформаційної системи від людського фактору; формує сигнал ризику викривлення даних. *Референтні значення:* $I_{33} \leq 0{,}05$ – висока надійність системи; $0{,}05 < I_{33} \leq 0{,}15$ – допустимий рівень; $I_{33} > 0{,}15$ – критична залежність від ручного втручання

Джерело: авторська розробка.

Узагальнення показників інформаційного виміру дозволяє зробити висновок, що ефективність комплаєнс-процедур значною мірою залежить від

якості інформаційного середовища, у межах якого вони функціонують. Повнота документального забезпечення формує доказову базу відповідності, якість облікових даних забезпечує достовірність аналітичної інтерпретації, а рівень автоматизації та інтеграції визначає спроможність системи працювати не реактивно, а превентивно. Саме тому інформаційний вимір є не допоміжним, а системоутворюючим елементом Compliance Scorecard, що забезпечує зв'язок комплаєнсу з обліково-аналітичним забезпеченням управління зовнішньоекономічною діяльністю.

Після формування п'яти вимірів Compliance Scorecard доцільним є перехід від оцінювання окремих груп показників до визначення інтегральної здатності комплаєнс-системи забезпечувати стійкість, адаптивність і доказову прийнятність зовнішньоекономічної діяльності підприємства. У цьому контексті запропоновану систему показників доцільно узагальнити через модель динамічної багатоконтурної оцінки комплаєнс-життєздатності ЗЕД.

Побудова інтегрального індексу комплаєнс-життєздатності ЗЕД підприємства ґрунтується на послідовній трансформації первинних показників Compliance Scorecard у систему узагальнюючих аналітичних контурів. Принциповою особливістю запропонованого підходу є те, що інтегральний показник формується не безпосередньо з окремих KPI, а через проміжний рівень агрегування – індекси функціональних перспектив комплаєнсу, що забезпечує логічну цілісність моделі та знижує ризик аналітичного спотворення.

На першому рівні оцінювання використовуються первинні показники п'яти функціональних вимірів Compliance Scorecard: регуляторного (R), процесного (P), ризикового (K), фінансового (F) та інформаційного (I). Саме вони відображають окремі аспекти функціонування комплаєнс-процедур – від частоти порушень і швидкості проходження процедур до рівня ризикогенності, економічного ефекту та якості обліково-аналітичного забезпечення. Оскільки зазначені показники мають різну природу, одиниці виміру та аналітичне призначення, їх пряме агрегування є методично некоректним. У зв'язку з цим

на другому рівні здійснюється нормалізація показників та формування індексів перспектив: Regulatory Index (RI), Process Index (PI), Risk Index (KI), Financial Index (FI) та Information Index (II). Кожен із них розраховується як середньозважене значення нормалізованих показників відповідної групи:

$$RI = \sum(w_r \cdot R_n) \quad PI = \sum(w_p \cdot P_n) \quad KI = \sum(w_k \cdot K_n)$$
$$FI = \sum(w_f \cdot F_n) \quad II = \sum(w_i \cdot I_n) \qquad (1.49\text{-}1.53)$$

де R_n, P_n, K_n, F_n, I_n – нормалізовані значення відповідних показників; w – вагові коефіцієнти, що відображають відносну значущість окремих індикаторів у межах кожної перспективи.

Саме на цьому етапі система показників набуває ознак збалансованої структури, оскільки дозволяє перейти від фрагментарного аналізу окремих метрик до оцінювання функціонального стану кожного виміру комплаєнсу.

На третьому рівні індекси перспектив трансформуються у чотири контурні індекси, які відображають вже не окремі функції, а системні властивості комплаєнс-системи:

1) *індекс комплаєнс-стабільності* (St) характеризує здатність підприємства підтримувати нормативну прийнятність зовнішньоекономічної діяльності в поточному режимі функціонування. Його формування доцільно здійснювати на основі регуляторного, процесного та інформаційного вимірів, оскільки саме вони відображають рівень відповідності, стабільність проходження процедур та якість інформаційної основи прийняття рішень:

$$St = \alpha_1 RI + \alpha_2 PI + \alpha_3 II \qquad (1.54)$$

де α_i – вагові коефіцієнти внутрішньої значущості компонентів стабільності.

2) *індекс комплаєнс-вразливості* (Vul) відображає потенційну схильність системи до виникнення критичних відхилень та визначається передусім через ризиковий вимір і критичність порушень. Його зміст полягає не у фіксації вже реалізованих проблем, а в оцінці потенційної нестійкості системи:

$$Vul = \beta_1 KI + \beta_2 R_{crit} \qquad (1.55)$$

де β_i – вагові коефіцієнти внутрішньої значущості компонентів вразливості комплаєнс-процедур, R_{crit} – частка критичних порушень у структурі регуляторних відхилень.

3) *індекс економічної життєздатності комплаєнсу* (Ec) характеризує співвідношення між витратами на підтримання системи відповідності та економічним ефектом від її функціонування. Його формування доцільно здійснювати на основі фінансового виміру та показника уникнутих втрат (prevented losses), який відображає превентивну результативність комплаєнсу:

$$Ec = \gamma_1 FI + \gamma_2 F_{31} \tag{1.56}$$

де γ_i – вагові коефіцієнти внутрішньої значущості компонентів економічної життєздатності комплаєнс-процедур, F_{31} – показник уникнутих втрат.

4) *індекс адаптивної спроможності* (Ad) відображає здатність системи не лише функціонувати, а й навчатися, змінювати процедури та знижувати повторюваність порушень у відповідь на нові регуляторні виклики. Його доцільно формувати на основі процесного, інформаційного вимірів та коефіцієнта навчання системи:

$$Ad = \delta_1 PI + \delta_2 II + \delta_3 \varphi \tag{1.57}$$

де δ_i – вагові коефіцієнти внутрішньої значущості компонентів адаптивної спроможності комплаєнс-процедур, φ – коефіцієнт навчання системи, що визначається через рівень повторюваності порушень.

Узагальнено логіка моделі може бути подана так:

$$CVCI = \frac{St \times Ec \times Ad \times \varphi}{Vul \times \lambda} \tag{1.58}$$

де $CVCI$ – інтегральний індекс комплаєнс-життєздатності ЗЕД; St – індекс комплаєнс-стабільності; Ec – індекс економічної життєздатності комплаєнсу; Ad – індекс адаптивної спроможності комплаєнс-системи; Vul – індекс комплаєнс-вразливості; φ – коефіцієнт навчання системи; λ – штрафний коефіцієнт критичних порушень.

Коефіцієнт навчання системи доцільно визначати як:

$$\varphi = 1 - R_{repeat} \tag{1.59}$$

де R_{repeat} – частка повторюваних порушень у загальній кількості виявлених відхилень.

Відповідно, чим нижча повторюваність порушень, тим вищою є здатність системи навчатися та коригувати власні процедури.

У свою чергу, штрафний коефіцієнт критичних порушень може бути визначений як:

$$\lambda = 1 + R_{crit} \tag{1.60}$$

де R_{crit} – частка критичних порушень у загальній кількості порушень.

Відповідно навіть незначна кількість критичних інцидентів може суттєво знижувати загальну оцінку комплаєнс-життєздатності.

На завершальному етапі доцільним є застосування розрахункової скоринг-моделі (табл. 1.14), яка дозволяє послідовно трансформувати первинні KPI у зважену інтегральну оцінку.

Такий підхід передбачає кодування показників, визначення їх вагової значущості, нормалізацію фактичних значень відносно референтних орієнтирів та подальше агрегування у єдиний індекс комплаєнс-життєздатності ЗЕД. Принциповою перевагою цієї моделі є те, що вона враховує не лише абсолютний рівень відповідності, але й структурну стійкість процедур, ризикову вразливість, економічну результативність комплаєнсу та якість інформаційного забезпечення.

Таблиця 1.14

Матриця інтегрального індексу комплаєнс-життєздатності ЗЕД

№	Назва показника	Значення			Вага	Зважений бал
		референтне	фактичне	нормалізоване		
1	2	3	4	5	6	7
R – регуляторний вимір					α_1	$\alpha_1 RI$
R_{11}	Коефіцієнт регуляторної невідповідності	$\leq 0{,}02$	r_{11}	$dest(r_{11})$	$w_{r_{11}}$	$w_{r_{11}} \cdot R_{11_n}$
…	…	…	…	…	…	…
R_{21}	Коефіцієнт повторюваності порушень	$\leq 0{,}20$	r_{12}	$dest(r_{21})$	$w_{r_{21}}$	$w_{r_{21}} \cdot R_{21_n}$
…	…	…	…	…	…	…
R_{31}	Частка критичних порушень	$\leq 0{,}10$	r_{13}	$dest(r_{31})$	$w_{r_{31}}$	$w_{r_{31}} \cdot R_{31_n}$
Всього за регуляторним виміром					$RI = \sum(w_r \cdot R_n)$	

Продовження табл. 1.14

1	2	3	4	5	6	7
P – процесний вимір					α_2	$\alpha_2 PI$
P_{11}	Середній час комплаєнс-перевірки	≤ норма	p_{11}	$dest(p_{11})$	$w_{p_{11}}$	$w_{p_{11}} \cdot P_{11_n}$
…	…	…	…	…	…	…
P_{21}	Коефіцієнт повторних погоджень	$\leq 0{,}10$	p_{21}	$dest(p_{21})$	$w_{p_{21}}$	$w_{p_{21}} \cdot P_{21_n}$
…	…	…	…	…	…	…
P_{31}	Частка автоматизованих перевірок	$\geq 0{,}70$	p_{31}	$stim(p_{31})$	$w_{p_{31}}$	$w_{p_{31}} \cdot P_{31_n}$
Всього за процесним виміром					$PI = \sum(w_p \cdot P_n)$	
I – інформаційний вимір					α_3	$\alpha_3 II$
I_{11}	Повнота документального підтвердження	$\geq 0{,}95$	i_{11}	$stim(i_{11})$	$w_{i_{11}}$	$w_{i_{11}} \cdot I_{11_n}$
…	…	…	…	…	…	…
I_{21}	Достовірність облікових даних	$\geq 0{,}98$	i_{21}	$stim(i_{21})$	$w_{i_{21}}$	$w_{i_{21}} \cdot I_{21_n}$
…	…	…	…	…	…	…
I_{31}	ERP-інтеграція комплаєнсу	$\geq 0{,}80$	i_{31}	$stim(i_{31})$	$w_{i_{31}}$	$w_{i_{31}} \cdot I_{31_n}$
Всього за інформаційним виміром					$II = \sum(w_i \cdot I_n)$	
(1) Індекс комплаєнс-стабільності				$St = \alpha_1 RI + \alpha_2 PI + \alpha_3 II$		
K – ризиковий вимір					β_1	$\beta_1 KI$
K_{11}	Частка високоризикових контрагентів	$\leq 0{,}10$	k_{11}	$dest(k_{11})$	$w_{k_{11}}$	$w_{k_{11}} \cdot K_{11_n}$
…	…	…	…	…	…	…
K_{21}	Частка високоризикових операцій	$\leq 0{,}15$	k_{21}	$dest(k_{21})$	$w_{k_{21}}$	$w_{k_{21}} \cdot K_{21_n}$
…	…	…	…	…	…	…
K_{31}	Індекс ризикогенності ЗЕД-операцій	min	k_{31}	$dest(k_{31})$	$w_{k_{31}}$	$w_{k_{31}} \cdot K_{31_n}$
Всього за ризиковим виміром					$PI = \sum(w_k \cdot K_n)$	
(2) Індекс комплаєнс-вразливості				$Vul = \beta_1 KI + \beta_2 R_{crit}$		
F – фінансовий вимір					γ_1	$\gamma_1 FI$
F_{11}	Коефіцієнт регуляторних втрат	$\leq 0{,}005$	f_{11}	$dest(f_{11})$	$w_{f_{11}}$	$w_{f_{11}} \cdot F_{11_n}$
…	…	…	…	…	…	…
F_{21}	Коефіцієнт витрат на комплаєнс	$\leq 0{,}02$	f_{21}	$dest(f_{21})$	$w_{f_{21}}$	$w_{f_{21}} \cdot F_{21_n}$
…	…	…	…	…	…	…
F_{31}	Обсяг уникнутих втрат	max	f_{31}	$stim(f_{31})$	$w_{f_{31}}$	$w_{f_{31}} \cdot F_{31_n}$
Всього за фінансовим виміром					$FI = \sum(w_f \cdot F_n)$	
(3) Індекс економічної життєздатності				$Ec = \gamma_1 FI + \gamma_2 F_{31}$		
(4) Коефіцієнт навчання системи				$\varphi = 1 - R_{repeat}$		
(5) Індекс адаптивної спроможності				$Ad = \delta_1 PI + \delta_2 II + \delta_3 \varphi$		
(6) Штрафний коефіцієнт критичних порушень				$\lambda = 1 + R_{crit}$		
Інтегральний індекс комплаєнс-життєздатності ЗЕД				$CVCI = \frac{St \times Ec \times Ad \times \varphi}{Vul \times \lambda}$		

Джерело: авторська розробка.

Після побудови інтегрального індексу комплаєнс-життєздатності ЗЕД (CVCI) принципового значення набуває не лише його кількісне визначення, а

й формування системи управлінської інтерпретації отриманого результату. Саме на цьому етапі аналітична модель трансформується з інструмента вимірювання у механізм прийняття управлінських рішень. На відміну від класичного підходу, за якого інтегральний показник виконує переважно функцію формального ранжування, у межах запропонованої моделі $CVCI$ розглядається як індикатор функціональної життєздатності комплаєнс-системи, що дозволяє оцінити не лише поточний стан відповідності, але й здатність підприємства підтримувати нормативну прийнятність зовнішньоекономічної діяльності в умовах регуляторної нестабільності, санкційного тиску та багатоюрисдикційного середовища.

У зв'язку з цим доцільним є використання не просто шкали «високий-низький рівень», а багаторівневої моделі управлінських режимів комплаєнсу, де кожному інтервалу значень $CVCI$ відповідає певний режим управління, характер управлінської реакції та пріоритет коригувальних дій (табл. 1.15). Такий підхід дозволяє інтегрувати результати оцінювання безпосередньо у систему управління ЗЕД, а не залишати їх на рівні аналітичної звітності.

Таблиця 1.15

Шкала інтерпретації інтегрального індексу комплаєнс-життєздатності ЗЕД та відповідні управлінські режими

Інтервал значень / рівень комплаєнс-життєздатності	Управлінський режим	Управлінське тлумачення
1	2	3
$CVCI \geq 0{,}85$ стратегічна стійкість	проактивний режим розвитку	комплаєнс-система функціонує як інструмент стратегічного управління; підприємство не лише забезпечує відповідність, а й використовує комплаєнс для підвищення конкурентної стійкості, прискорення прийняття рішень та зниження стратегічних ризиків
$0{,}70 \leq CVCI < 0{,}85$ контрольована стабільність	режим підтримувального управління	система є функціонально стійкою, порушення мають локальний характер, ризики контрольовані; основним завданням є підтримання стабільності та точкове вдосконалення окремих процедур
$0{,}55 \leq CVCI < 0{,}70$ зона структурної напруги	режим цільового коригування	наявні системні слабкі місця у процесах, ризикових зонах або інформаційному забезпеченні; потрібне пріоритетне втручання у конкретні комплаєнс-вузли та перегляд процедур

Продовження табл. 1.15

1	2	3
$0{,}40 \leq CVCI < 0{,}55$ підвищена комплаєнс-вразливість	режим антикризового реагування	система зберігає формальну працездатність, однак характеризується високою залежністю від ручного контролю, повторюваністю порушень та ризиком критичних інцидентів; необхідна структурна перебудова окремих контурів
$CVCI < 0{,}40$ критична нестійкість	режим комплаєнс-реструктуризації	комплаєнс-система не забезпечує прийнятності ЗЕД-операцій; існує високий ризик санкційних, фінансових та репутаційних втрат; необхідне повне перепроєктування системи комплаєнсу та управлінської архітектури

Джерело: авторська розробка.

Запропонована шкала дозволяє перейти від статичного трактування комплаєнсу як «стану відповідності» до його розуміння як режиму управління стійкістю зовнішньоекономічної діяльності. Її перевага полягає в тому, що вона не обмежується фіксацією рівня проблемності, а безпосередньо визначає характер управлінської реакції – від підтримувального контролю до повної комплаєнс-реструктуризації. Отже, інтегральний індекс $CVCI$ виступає не лише результатом аналітичного узагальнення, а центральним елементом системи управлінської навігації, що дозволяє підприємству визначати пріоритети розвитку комплаєнс-процедур, прогнозувати критичні зони вразливості та формувати адаптивну модель управління ЗЕД підприємства.

Таким чином, методичне забезпечення оцінювання комплаєнс-процедур у системі управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства потребує переходу від фрагментарного контролю окремих операцій до побудови цілісної аналітичної моделі, здатної відображати функціональну спроможність комплаєнсу як інтегрованої управлінської підсистеми. У межах такого підходу об’єктом оцінювання виступають не лише факти порушень або формальні результати перевірок, а сама архітектура комплаєнс-процедур, їх здатність забезпечувати нормативну прийнятність операцій, доказовість рішень, превентивне управління ризиками та економічну доцільність зовнішньоекономічної діяльності, що дозволяє змістити акцент з

постфактум-контролю на аналітичне вимірювання ефективності процедур у процесі їх функціонування. Ідентифікація об’єктів та рівнів оцінювання показала, що комплаєнс у сфері ЗЕД не може розглядатися виключно на рівні окремої операції, оскільки ризики, порушення та інформаційні розриви формуються одночасно на операційному, процесному та системному рівнях. Саме тому оцінювання має охоплювати як конкретні контрольні точки транскордонних операцій – укладення контракту, митне оформлення, валютні розрахунки, трансфертне ціноутворення, так і загальну здатність підприємства підтримувати відповідність у багатоюрисдикційному середовищі. Такий підхід дозволяє перейти від локального виявлення відхилень до системної діагностики структурних причин комплаєнс-вразливості. Формування Compliance Scorecard дало змогу структурувати оцінювання за п’ятьма взаємопов’язаними функціональними вимірами: регуляторним, процесним, ризиковим, фінансовим та інформаційним. На відміну від традиційних моделей, де показники виконують переважно контрольну функцію, запропонований підхід розглядає кожен індикатор як носій певного типу управлінського сигналу – порушення, неефективності, ризику, економічного впливу або інформаційної недостатності, що забезпечує трансформацію системи KPI з інструмента формального моніторингу у механізм аналітичної інтерпретації стану комплаєнсу та прийняття управлінських рішень. Особливого значення набуває включення до фінансового виміру показника уникнутих втрат, який дозволяє оцінювати не лише фактичні втрати від порушень, але й економічний ефект від тих ризиків, яких вдалося уникнути завдяки ефективним комплаєнс-процедурам. У поєднанні з індексом ризикогенності ЗЕД-операцій та коефіцієнтом інформаційної достатності це формує підґрунтя для переходу від реактивної до превентивної логіки комплаєнсу, де відповідність оцінюється не за наслідками порушень, а за здатністю системи запобігати їм до моменту реалізації. Узагальнення показників у межах інтегрального індексу комплаєнс-життєздатності ЗЕД (CVCI) дозволило сформувати багаторівневу розрахункову модель, яка

поєднує первинні KPI, індекси функціональних перспектив, контурні індекси стабільності, вразливості, економічної життєздатності та адаптивної спроможності, а також коригувальні коефіцієнти критичних порушень і навчання системи. Така конструкція забезпечує не механічне агрегування показників, а оцінювання комплаєнсу як динамічної здатності підприємства підтримувати стійкість зовнішньоекономічної діяльності в умовах регуляторної турбулентності, санкційного тиску та багаторівневої нормативної невизначеності.

Отже, оцінювання комплаєнс-процедур у системі обліково-аналітичного забезпечення управління ЗЕД набуває характеру не окремої контрольної функції, а методологічної основи управління відповідністю, у межах якої норма трансформується у показник, показник – у управлінський сигнал, а сигнал – у рішення щодо підтримання прийнятності, доказовості та економічної результативності зовнішньоекономічних операцій.

Висновки до розділу 1

Таким чином, у теоретико-методичному розділі дисертаційного дослідження розглянуто концептуальні та методичні засади інтеграції комплаєнсу в систему обліково-аналітичного забезпечення управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. Досягнення поставлених цілей за результатами розробки розділу ґрунтується на таких висновках:

1. Комплаєнс у сфері зовнішньоекономічної діяльності формується як системна відповідь підприємства на поліцентричність регуляторного середовища, юрисдикційну та валютну асиметрію, санкційні режими й підвищені вимоги до доказовості транскордонних операцій. За таких умов відповідність набуває не формального, а управлінського змісту, стаючи умовою легітимності та стійкості ЗЕД. Багатовекторність наукових підходів до трактування комплаєнсу відображає його складну природу та дозволяє розглядати його як інтегровану управлінську підсистему, що поєднує

нормативні вимоги, процедурні механізми, ризик-орієнтовані інструменти та інформаційно-аналітичні засоби забезпечення прийнятності господарських рішень. Структурна ризикогенність зовнішньоекономічної діяльності зумовлює необхідність подвійної легітимності транскордонних операцій, у межах якої економічна доцільність має узгоджуватися з нормативною допустимістю та доказовою підтвердженістю. Саме тому інтеграція комплаєнсу в обліково-аналітичний контур управління трансформує його з інструмента фіксації господарських фактів у механізм попередньої верифікації та підтримання нормативної валідності управлінських рішень, забезпечуючи узгодження економічної результативності, правомірності й інформаційної доказовості зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

2. Розвиток комплаєнсу в системі управління підприємством відображає перехід від фрагментарного застосування стандартів і моделей до їх інтеграції в обліково-аналітичне забезпечення, у межах якого нормативні вимоги трансформуються у процедурні механізми, інформаційні потоки та управлінські рішення. Міжнародні стандарти формують універсальну рамку забезпечення відповідності, однак їх практична реалізація визначається здатністю підприємства інтегрувати їх у внутрішню систему обліку та аналітики. Існуючі моделі комплаєнсу характеризуються різним рівнем інтеграції, проте зберігають розрив між нормативними вимогами, їх процедурною реалізацією та інформаційним відображенням, що обмежує їх управлінський потенціал. У цьому контексті обліково-аналітична система набуває функції середовища трансформації комплаєнсу, забезпечуючи формування даних, їх аналітичну інтерпретацію та використання в процесі прийняття рішень. Специфіка зовнішньоекономічної діяльності посилює цю трансформацію, зумовлюючи необхідність узгодження різнорідних регуляторних вимог і формування композитної моделі комплаєнсу, що поєднує фінансовий, податковий і митний напрями. За таких умов інтеграція стандартів комплаєнсу відбувається через обліково-аналітичну трансформацію за замкненим циклом «норма – процедура – дані – рішення – доказ», у межах

якого комплаєнс виступає інституційним механізмом узгодження нормативної допустимості, економічної доцільності та інформаційної доказовості зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

3. Методичне забезпечення оцінювання комплаєнс-процедур у системі управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства передбачає перехід від фрагментарного контролю окремих операцій до побудови цілісної аналітичної моделі, орієнтованої на вимірювання функціональної спроможності комплаєнсу як інтегрованої управлінської підсистеми. Об'єктом оцінювання виступають не лише факти порушень, а й здатність комплаєнс-процедур забезпечувати нормативну прийнятність операцій, доказовість рішень, превентивне управління ризиками та економічну результативність ЗЕД. Ідентифікація об'єктів оцінювання охоплює операційний, процесний і системний рівні, що дозволяє локалізувати критичні точки ризику та перейти від фіксації відхилень до діагностики структурної комплаєнс-вразливості. Формування Compliance Scorecard за регуляторним, процесним, ризиковим, фінансовим та інформаційним вимірами забезпечує трансформацію системи KPI у механізм управлінської інтерпретації, де кожен показник виступає сигналом порушення, неефективності, ризику, економічного впливу або інформаційної недостатності. Включення показника уникнутих втрат, індексу ризикогенності та коефіцієнта інформаційної достатності дозволяє змістити акцент з постфактум-контролю на превентивну логіку оцінювання. Узагальнення показників у межах інтегрального індексу комплаєнс-життєздатності ЗЕД ($CVCI$) забезпечує перехід від локального аналізу процедур до оцінювання здатності підприємства підтримувати відповідність, адаптивність і стійкість у багатоюрисдикційному регуляторному середовищі, а шкала його інтерпретації трансформує результати оцінювання у конкретні режими управлінського реагування.

РОЗДІЛ 2
ФОРМУВАННЯ МОДЕЛІ КОМПЛАЄНС-ОРІЄНТОВАНОЇ СИСТЕМИ ОБЛІКУ, ОПОДАТКУВАННЯ І КОНТРОЛЮ В МЕХАНІЗМАХ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНИМИ ОПЕРАЦІЯМИ

2.1. Обліково-процедурний контур забезпечення комплаєнсу зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Функціонування зовнішньоекономічної діяльності підприємства в сучасних умовах характеризується не лише зростанням масштабів міжнародних господарських зв'язків, а й суттєвим ускладненням вимог до правомірності, прозорості та доказовості кожної операції. Експортно-імпортні контракти, валютні розрахунки, митне оформлення, податкове супроводження, дотримання санкційних режимів, вимог фінансового моніторингу, правил походження товарів та процедур підтвердження економічної сутності операцій формують багаторівневе середовище регуляторного впливу, у межах якого відповідність перестає бути лише юридичною категорією і набуває безпосереднього управлінського значення.

За таких умов комплаєнс у сфері зовнішньоекономічної діяльності не може обмежуватися лише функцією контролю дотримання нормативних вимог або реакцією на вже допущені порушення. Його сутність полягає у формуванні системи превентивного управління допустимістю господарських рішень, де ключовим стає не лише факт відповідності, а здатність підприємства своєчасно ідентифікувати ризики, забезпечувати належне документальне підтвердження операцій та формувати доказову базу їх економічної обґрунтованості. Саме в цій площині облік виступає не як технічний інструмент фіксації фактів господарського життя, а як базова інфраструктура забезпечення комплаєнсу.

Облікові процедури забезпечують трансформацію нормативної вимоги у конкретну управлінську дію, а господарської операції – у підтверджений та

юридично захищений факт. Через систему первинного документування, аналітичного узагальнення, відображення зобов'язань, контролю строків виконання контрактів, валютних розрахунків, митних платежів, податкових наслідків та логістичних витрат формується той інформаційний контур, який визначає реальну спроможність підприємства управляти комплаєнс-ризиками у сфері ЗЕД. Саме тут реалізується практичний зміст авторського підходу до комплаєнсу як інституційного транслятора стандартів у дані, а цикл «норма – процедура – дані – рішення – доказ» набуває прикладного управлінського виміру.

Разом із тим практика свідчить, що навіть за формальної наявності внутрішніх регламентів і процедур значна частина комплаєнс-ризиків виникає не через пряме порушення нормативних вимог, а внаслідок слабкості облікового супроводу: несвоєчасного документування, фрагментарності інформації, розривів між бухгалтерським, юридичним та операційним блоками, відсутності належної трасованості рішень, недостатнього підтвердження економічної сутності операцій або формального характеру контрольних процедур. У таких умовах комплаєнс втрачає превентивну функцію і перетворюється на постфактум-реакцію на вже реалізовані ризики, що істотно знижує ефективність управління зовнішньоекономічною діяльністю. Особливої актуальності це набуває в умовах багаторівневого регуляторного середовища, де підприємство одночасно перебуває під впливом національного законодавства, міжнародних контрактних зобов'язань, вимог іноземних юрисдикцій, санкційної політики, податкового контролю та стандартів корпоративного управління. За таких обставин недостатньо лише формального дотримання окремих норм – необхідною стає побудова цілісної системи облікових процедур, здатної забезпечити інтегроване управління відповідністю на всіх етапах здійснення зовнішньоекономічних операцій.

Аналіз наукових джерел свідчить, що питання організації і методики облікових процедур у забезпеченні комплаєнсу досліджуються переважно фрагментарно та розглядаються залежно від окремої функціональної

площини – бухгалтерського обліку зовнішньоекономічних операцій, податкового адміністрування, внутрішнього контролю, фінансового моніторингу або управління комплаєнс-ризиками. У працях, присвячених обліковому забезпеченню зовнішньоекономічної діяльності, основна увага зосереджується на питаннях документального оформлення, відображення експортно-імпортних операцій, валютних розрахунків, митного супроводу та інформаційного забезпечення управління [44, 47, 79, 96, 114, 122, 125, 127, 165]. Водночас саме у сфері зовнішньоекономічної діяльності проблема інтеграції облікових процедур у систему комплаєнсу залишається недостатньо дослідженою, оскільки переважно увага зосереджується на дотриманні окремих нормативних вимог, а не на побудові цілісного організаційно-методичного механізму трансформації вимог відповідності у процедури, дані, управлінські рішення та доказову базу правомірності операцій. Недостатньо розкритими залишаються питання взаємозв'язку первинного документування, аналітичного супроводу, внутрішнього контролю та комплаєнс-ризиків у ЗЕД, а також здатності облікової системи виконувати превентивну функцію в умовах багаторівневого регуляторного середовища.

Саме тому дослідження організації та методики облікових процедур у забезпеченні комплаєнсу зовнішньоекономічної діяльності підприємства є необхідною передумовою формування комплаєнс-орієнтованої моделі управління ЗЕД, що дозволяє не лише виявити слабкі місця існуючої практики, а й визначити, наскільки діюча система обліку здатна виконувати функцію превентивного контролю, інформаційного забезпечення управлінських рішень і доказового підтвердження їх правомірності. У цьому контексті подальше дослідження зосереджується на розкритті організаційних і методичних засад облікових процедур, визначенні їх місця в системі комплаєнсу та виявленні структурних обмежень, що знижують результативність управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.

Зовнішньоекономічна діяльність підприємства, на відміну від внутрішньогосподарських операцій, функціонує в умовах одночасного впливу

кількох нормативних контурів, кожен із яких формує власні вимоги до правомірності, підтверджуваності та економічної обґрунтованості господарських рішень. Національне податкове, валютне, митне та господарське законодавство, міжнародні торговельні правила, контрактні зобов'язання, вимоги іноземних юрисдикцій, санкційні режими, процедури фінансового моніторингу, стандарти корпоративного управління та принципи належної ділової практики формують багаторівневе середовище, у якому сама наявність господарської операції не є достатньою підставою для визнання її допустимою.

У цих умовах ключового значення набуває не лише факт здійснення операції, а її легітимність, тобто здатність підприємства підтвердити правомірність походження, економічну доцільність, відповідність нормативним вимогам, наявність ділової мети та відсутність ознак прихованого ризику чи порушення. Саме тому категорія легітимності у сфері зовнішньоекономічної діяльності має значно ширший зміст, ніж формальна законність, оскільки включає не лише дотримання нормативної вимоги, а й доказову спроможність підприємства захистити власне управлінське рішення перед контролюючими органами, контрагентами, фінансовими установами, аудиторами та іншими стейкхолдерами.

У цьому контексті облікові процедури перестають бути технічним елементом бухгалтерського супроводу і набувають статусу інституційного механізму забезпечення легітимності зовнішньоекономічних операцій. Саме через процедури первинного документування, перевірки змісту господарської операції, відображення договірних зобов'язань, контролю строків виконання контрактів, валютних розрахунків, митного оформлення, податкових наслідків та аналітичного узагальнення інформації формується той доказовий контур, який визначає можливість підтвердження правомірності дій підприємства.

Фактично облікова процедура виконує функцію переходу від нормативної вимоги до управлінської дії. Якщо правова норма встановлює межу допустимого, то саме облік забезпечує її практичну реалізацію у формі

конкретного алгоритму дій, відповідальних осіб, інформаційних потоків та документального підтвердження. У такій логіці бухгалтерський облік виступає не пасивним реєстратором фактів, а активним механізмом формування управлінської допустимості зовнішньоекономічних операцій.

Особливої актуальності це набуває в умовах підвищеної ризикогенності ЗЕД, коли навіть формально правильна операція може бути визнана проблемною за відсутності належного документального підтвердження її економічної сутності. Практика податкових спорів, митних перевірок, санкційного контролю та фінансового моніторингу демонструє, що критичним є не лише дотримання процедури, а й можливість відтворити логіку прийняття рішення, підтвердити його економічну доцільність та простежити весь ланцюг формування господарського результату. Саме тому у сфері ЗЕД доцільно розмежовувати два рівні правомірності операції (рис. 2.1).

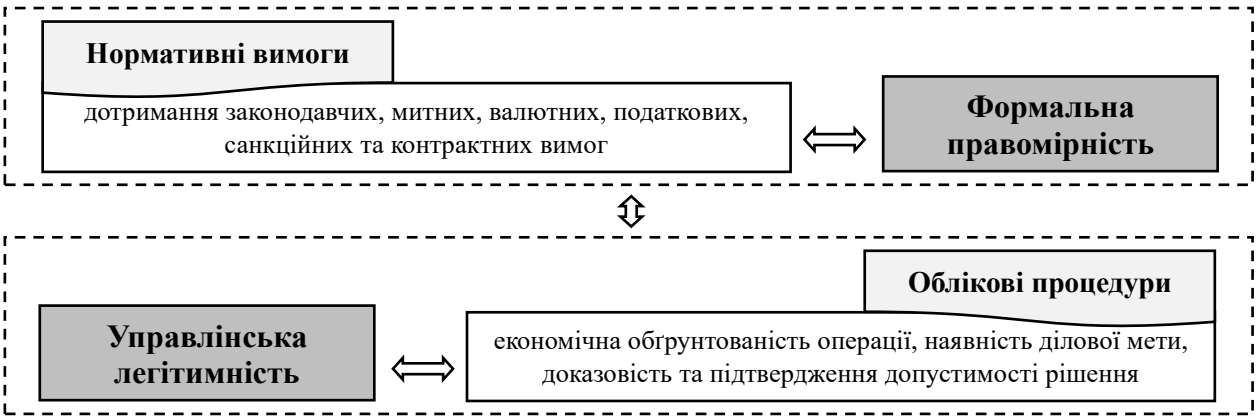


Рис. 2.1. Взаємозв'язок формальної правомірності та управлінської легітимності зовнішньоекономічних операцій у системі облікових процедур

Джерело: авторська розробка.

Такий підхід дозволяє перейти від вузького розуміння комплаєнсу як перевірки дотримання правил до його розгляду як системи управління прийнятністю господарських рішень.

До ключових функцій облікових процедур у забезпеченні легітимності ЗЕД доцільно віднести:

– ідентифікацію господарської операції та її економічної сутності;

– перевірку відповідності операції внутрішнім і зовнішнім нормативним вимогам;

– документальне підтвердження підстав здійснення операції;

– фіксацію договірних зобов'язань і контроль строків їх виконання;

– забезпечення трасованості руху активів, коштів та супровідних документів;

– формування аналітичної інформації для управлінського рішення;

– створення доказової бази для податкового, митного, валютного та аудиторського контролю;

– превентивне виявлення комплаєнс-ризиків до моменту їх реалізації.

Отже, облікові процедури у сфері зовнішньоекономічної діяльності слід розглядати як базовий механізм інституціоналізації комплаєнсу, у межах якого відповідність набуває не декларативного, а процедурно підтвердженого характеру. Саме вони забезпечують трансформацію абстрактної нормативної вимоги у конкретний доказ правомірності операції, що є необхідною умовою стабільності, захищеності та економічної безпеки підприємства в умовах міжнародного господарського середовища.

У системі управління зовнішньоекономічною діяльністю бухгалтерський облік виконує значно ширшу функцію, ніж традиційне відображення господарських операцій у вартісному вимірі. В умовах багаторівневого регуляторного середовища, де кожна операція одночасно підпадає під дію податкового, митного, валютного, господарського, договірного, санкційного та фінансово-моніторингового контролю, облік стає центральним елементом формування доказової бази відповідності. Саме через нього підприємство забезпечує не лише фіксацію факту здійснення операції, а й можливість підтвердити її правомірність, економічну обґрунтованість, ділову мету та відсутність ознак прихованого ризику.

На відміну від внутрішньогосподарських процесів, у сфері ЗЕД господарська операція не завершується моментом її здійснення. Її завершеність визначається здатністю підприємства довести повний ланцюг

формування економічного результату: від підстав укладення зовнішньоекономічного контракту до фактичного руху товару, виконання зобов'язань, здійснення розрахунків, сплати супровідних платежів та відображення фінансових наслідків у звітності. Саме тому бухгалтерський облік у ЗЕД виконує функцію доказового середовища, в межах якого кожна господарська дія повинна залишати перевіряємий інформаційний слід.

Особливість комплаєнсу у зовнішньоекономічній діяльності полягає в тому, що об'єктом контролю виступає не лише відповідність формальним вимогам законодавства, а й підтвердження економічної сутності операції. Для контролюючих органів, банківських установ, аудиторів, іноземних контрагентів та систем фінансового моніторингу принципово важливим є не лише наявність документів, а їх змістовна узгодженість, логічна завершеність та здатність підтвердити реальність господарського процесу. У такій ситуації бухгалтерський облік виступає не архівом документів, а системою побудови доказів.

Доказова база відповідності у сфері ЗЕД формується на кількох взаємопов'язаних рівнях (рис. 2.2).

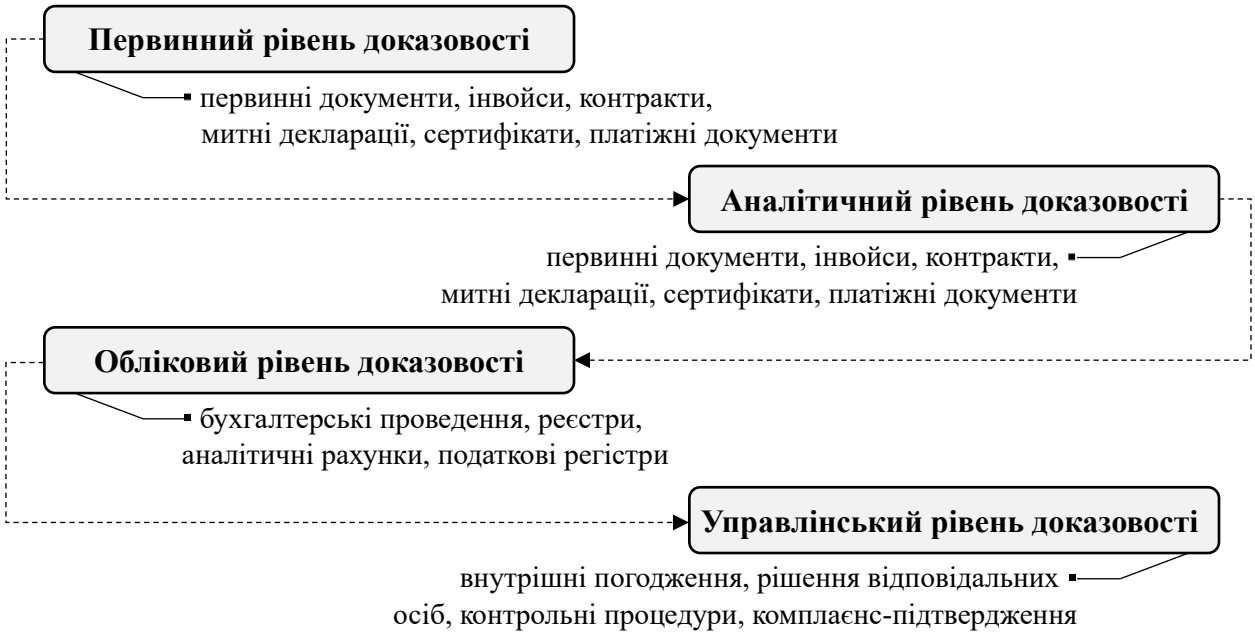


Рис. 2.2. Рівні формування доказової бази відповідності зовнішньоекономічної діяльності у системі бухгалтерського обліку

Джерело: авторська розробка.

Саме сукупність цих рівнів забезпечує цілісність доказового контуру та формує можливість захисту управлінського рішення в умовах зовнішнього контролю.

Особливу роль у цьому процесі відіграє принцип трасованості, відповідно до якого кожне управлінське рішення повинно мати документально підтверджений зв'язок із господарською операцією, а кожна операція – з конкретною економічною підставою, відповідальною особою та нормативною вимогою. Відсутність такого зв'язку створює комплаєнс-дефіцит навіть за формального дотримання вимог законодавства, оскільки підприємство втрачає можливість відтворити логіку прийняття рішення та довести його допустимість.

У практиці зовнішньоекономічної діяльності найбільш критичними зонами формування доказової бази є:

– підтвердження реальності експортно-імпортної операції;

– документування економічної доцільності контракту;

– обґрунтування ціноутворення та відсутності трансфертних ризиків;

– підтвердження походження товару та логіки маршруту постачання;

– фіксація валютних розрахунків і дотримання строків розрахунків;

– підтвердження податкових підстав для застосування пільг, ставок або відшкодування;

– доказ відсутності санкційних, репутаційних або AML-ризиків.

Саме в цих точках бухгалтерський облік повинен забезпечувати не лише інформаційну повноту, а й доказову достатність.

Важливою проблемою сучасної практики є підміна доказовості формальною наявністю документів. Наявність контракту, інвойсу чи митної декларації сама по собі не гарантує комплаєнс-безпечності операції, якщо відсутнє підтвердження економічної логіки, ділової мети або реального руху активів. У таких випадках облік виконує лише реєстраційну функцію, але не забезпечує управлінської легітимності. Саме тому в комплаєнс-орієнтованій системі бухгалтерського обліку ключовим стає не накопичення документів, а

побудова цілісного доказового ланцюга. До основних характеристик доказової бази відповідності у системі ЗЕД доцільно віднести:

1) повноту документального підтвердження;

2) своєчасність формування інформації;

3) змістовну узгодженість документів;

4) можливість трасування операції від контракту до фінансового результату;

5) наявність аналітичного обґрунтування управлінського рішення;

6) інтегрованість облікової інформації з процедурами внутрішнього контролю;

7) придатність доказової бази до зовнішньої перевірки.

Отже, бухгалтерський облік у системі забезпечення комплаєнсу зовнішньоекономічної діяльності слід розглядати як інституційну платформу формування доказової бази відповідності, де кожна операція набуває управлінської допустимості лише за умови її повного, своєчасного та змістовно узгодженого документального підтвердження. Саме така логіка дозволяє перейти від формального дотримання вимог до побудови системи превентивного управління комплаєнс-ризиками, у якій бухгалтерський облік виступає не наслідком операції, а її обов'язковою умовою.

У системі комплаєнс-забезпечення зовнішньоекономічної діяльності принципового значення набуває не лише факт існування нормативної вимоги, а механізм її практичної імплементації у господарську діяльність підприємства. Нормативне регулювання саме по собі не забезпечує відповідності, оскільки між встановленою нормою та фактичним управлінським рішенням існує складний організаційно-інформаційний простір, у межах якого вимога повинна бути інтерпретована, переведена у конкретний алгоритм дій, відображена в системі обліку та підтверджена у вигляді доказу допустимості операції. Саме цю функцію виконує облікова процедура, яка виступає ключовою точкою трансформації норми у доказ. Традиційний підхід до бухгалтерського обліку здебільшого концентрується на

відображенні вже здійснених господарських фактів, однак у комплаєнс-орієнтованій моделі управління ЗЕД облік набуває превентивної функції: він не лише фіксує операцію, а й формує умови її допустимості ще до моменту реалізації. Зазначене означає, що бухгалтерський облік інтегрується у процес прийняття управлінського рішення, а облікова процедура стає інструментом перевірки відповідності операції нормативним, податковим, валютним, митним, санкційним та внутрішньокорпоративним вимогам.

Саме в цій логіці доцільно розглядати авторський цикл (рис. 2.3).

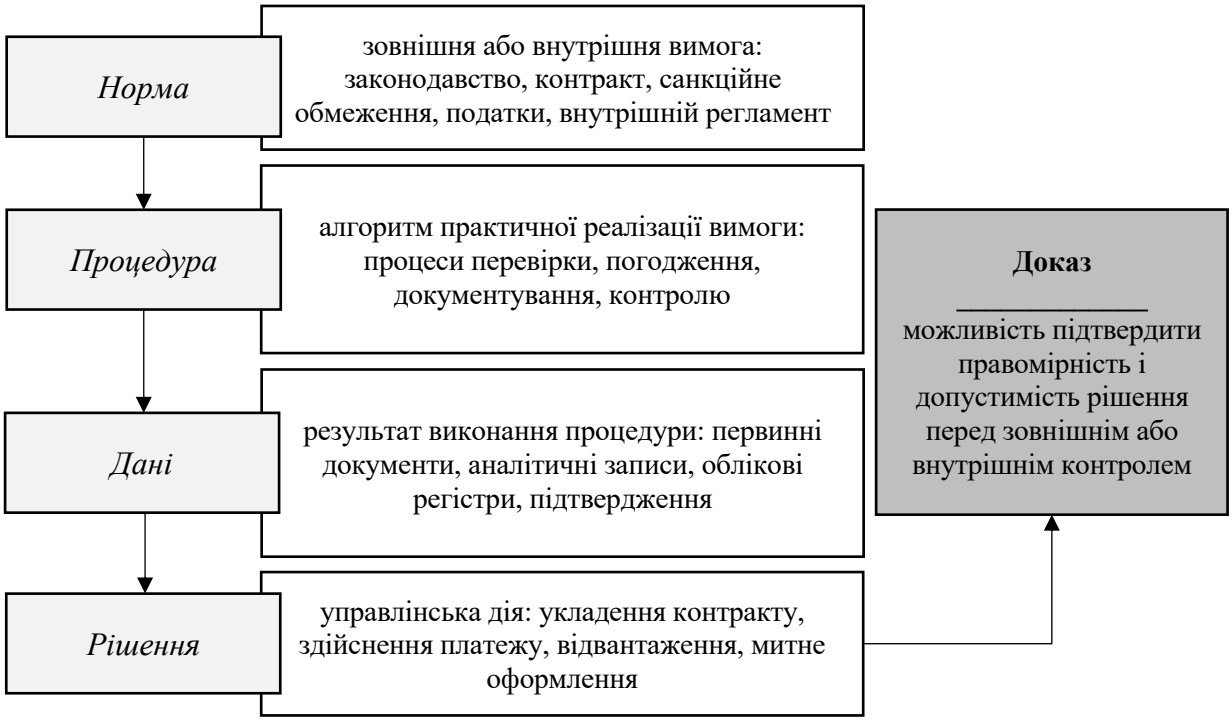


Рис. 2.3. Трансформація нормативної вимоги у доказ правомірності зовнішньоекономічної операції через систему облікових процедур

Джерело: авторська розробка.

Ключовою ланкою цього циклу є саме процедура, оскільки без неї нормативна вимога залишається декларативною, а рішення – вразливим до комплаєнс-ризику. Якщо норма визначає, що дозволено або заборонено, то процедура визначає, яким чином підприємство повинне діяти для забезпечення відповідності. Саме тому комплаєнс у сфері ЗЕД не може існувати поза процедурною логікою бухгалтерського обліку.

Наприклад, вимога підтвердження ділової мети експортної операції не реалізується через сам факт наявності контракту. Вона потребує процедури аналізу економічної доцільності, перевірки контрагента, документального обґрунтування ціни, погодження умов поставки, контролю санкційних ризиків та фіксації відповідного управлінського рішення. Лише після проходження цього процедурного контуру можливо сформувати доказову базу, яка забезпечує захист операції під час податкової, митної або банківської перевірки.

Таким чином, облікова процедура виконує три взаємопов'язані функції:

1) *трансляційну* – переводить нормативну вимогу у практичну управлінську дію;

2) *контрольну* – забезпечує перевірку відповідності операції до моменту її реалізації;

3) *доказову* – формує підтвердження правомірності прийнятого рішення.

Особливо важливою ця логіка є для multi-framework compliance, коли підприємство одночасно підпадає під дію кількох регуляторних систем. У таких умовах одна господарська операція може вимагати одночасного дотримання податкових, валютних, митних, санкційних, договірних та ESG-вимог, які часто не дублюються, а доповнюють одна одну. Без належної процедурної інтеграції виникає ситуація, коли формальна відповідність одній вимозі не гарантує загальної легітимності операції.

Саме тому облікова процедура повинна будуватися не навколо окремого документа, а навколо логіки управлінської допустимості. Її завдання полягає не у формальному створенні документального сліду, а у забезпеченні цілісного доказового ланцюга, де кожен документ має функціональне значення в системі підтвердження рішення.

Проблема більшості практичних систем полягає в тому, що цикл розривається між етапами «дані» та «рішення»: облік фіксує операцію після її здійснення, але не впливає на сам процес прийняття рішення. У результаті підприємство отримує інформацію про ризик уже після його реалізації, що

істотно знижує ефективність комплаєнсу. Саме тому стратегічним завданням є інтеграція бухгалтерського обліку в управлінський контур прийняття рішень.

Отже, облікова процедура у системі забезпечення комплаєнсу зовнішньоекономічної діяльності виступає не допоміжним елементом бухгалтерського супроводу, а центральною точкою інституційної трансформації нормативної вимоги у доказ правомірності господарської операції. Саме через неї реалізується практичний зміст комплаєнсу як системи управління допустимістю рішень, а бухгалтерський облік набуває функції не постфактум-реєстрації, а превентивного механізму захисту економічної безпеки підприємства.

Ефективність комплаєнсу у сфері зовнішньоекономічної діяльності безпосередньо залежить від правильного визначення тих елементів господарського процесу, які формують зони підвищеного ризику та потребують посиленого облікового супроводу. У практиці управління ЗЕД найбільш поширеною помилкою є ототожнення комплаєнс-контролю виключно з перевіркою документів або окремих формальних процедур, тоді як реальний ризик виникає не на рівні документа як такого, а на рівні економічного змісту операції, логіки її здійснення, правомірності джерела зобов’язань та можливості підтвердження допустимості управлінського рішення.

Саме тому об’єктами комплаєнс-контролю в системі облікового супроводу ЗЕД повинні виступати не окремі документи, а структурні елементи зовнішньоекономічної операції, які визначають її легітимність, економічну обґрунтованість та регуляторну прийнятність. Такий підхід дозволяє змістити акцент із формального контролю документального оформлення на контроль допустимості господарської поведінки підприємства.

У межах комплаєнс-орієнтованої моделі обліку доцільно виділяти декілька взаємопов’язаних груп об’єктів контролю, кожна з яких формує окремий контур ризику (табл. 2.1). Такий підхід дозволяє перейти від ізольованого контролю окремих документів до побудови цілісної системи

комплаєнс-моніторингу, де облік забезпечує не формальну перевірку правильності оформлення, а контроль прийнятності самої господарської операції.

Таблиця 2.1

Систематизація ключових об'єктів облікового забезпечення комплаєнсу зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Група об'єктів	Об'єкти облікового забезпечення	Параметри облікового забезпечення		
		облікове значення	документальне підтвердження	інформаційний результат
Контрактно-договірні об'єкти	зовнішньо-економічні контракти, додаткові угоди, умови поставки, ціноутворення, контрагенти	формування правової та економічної підстави операції	контракт, специфікації, додаткові угоди, перевірка контрагента, обґрунтування ціни	підтвердження допустимості господарського зобов'язання
Документально-операційні об'єкти	інвойси, акти, сертифікати, транспортні та митні документи, первинні документи	підтвердження фактичного здійснення операції та руху активів	інвойси, CMR, коносаменти, митні декларації, акти, сертифікати походження	доказ реальності господарської операції
Розрахунково-фінансові об'єкти	валютні платежі, банківські документи, строки розрахунків, джерела коштів	підтвердження правомірності фінансових потоків	SWIFT, платіжні доручення, банківські виписки, валютний контроль	підтвердження фінансової прозорості операції
Податково-митні об'єкти	митна вартість, ПДВ, мито, ТЦУ, походження товару, КІК	формування податкової та митної правомірності	митна декларація, розрахунок митної вартості, ТЦУ	податкова та митна доказовість операції
Управлінсько-аналітичні об'єкти	внутрішні погодження, службові записки, аналітичні довідки, оцінка ризиків	підтвердження економічної доцільності та ділової мети	службові записки, погодження, аналітичні висновки, рішення відповідальних	управлінська легітимність операції

Джерело: авторська розробка.

Отже, визначення ключових об'єктів комплаєнс-контролю в системі облікового супроводу ЗЕД є необхідною передумовою побудови ризик-

орієнтованої моделі управління відповідністю. Саме концентрація контролю на структурно вразливих точках господарського процесу дозволяє забезпечити не лише формальну правомірність операції, а й її управлінську легітимність, що в умовах сучасного багаторівневого регуляторного середовища стає визначальним критерієм ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

З огляду на те, що облікові процедури у сфері зовнішньоекономічної діяльності виконують не лише реєстраційну, а й доказову, інформаційну та комплаєнс-забезпечувальну функції, подальше дослідження доцільно спрямувати на розгляд їх фактичного функціонування в межах конкретного операційного циклу ЗЕД. Такий підхід дозволяє уникнути суто декларативного аналізу системи обліку як системи формального відображення господарських фактів і перейти до оцінювання його здатності забезпечувати нормативну прийнятність, економічну обґрунтованість та доказову відтворюваність зовнішньоекономічних операцій.

Методологічно такий аналіз має ґрунтуватися на послідовному зіставленні нормативних вимог, що регулюють здійснення зовнішньоекономічних операцій, із фактичними обліковими процедурами, за допомогою яких ці вимоги трансформуються у документи, облікові дані, аналітичні висновки та управлінські рішення. Йдеться насамперед про вимоги господарського, митного, валютного, податкового законодавства, законодавства у сфері фінансового моніторингу, санкційного регулювання, а також внутрішніх регламентів підприємства, які визначають порядок укладення зовнішньоекономічних договорів, документального оформлення операцій, здійснення розрахунків, відображення їх наслідків в обліку та формування доказової бази відповідності.

У цьому контексті обліковий супровід ЗЕД доцільно розглядати не як сукупність відокремлених процедур, а як послідовний інформаційно-доказовий ланцюг, у межах якого кожний етап операції повинен мати нормативну підставу, документальне підтвердження, облікове відображення та

аналітичну інтерпретацію. Саме тому подальший аналіз передбачає розгляд ключових аспектів облікового забезпечення зовнішньоекономічних операцій: документального оформлення, обліку контрактних зобов'язань і валютних розрахунків, супроводу митного оформлення та податкових наслідків, аналітичного відображення логістичних витрат, а також інформаційної узгодженості між бухгалтерським, юридичним та операційним блоками управління.

Отже, подальший розгляд фактичного стану облікового супроводу зовнішньоекономічних операцій має будуватися за логікою переходу від нормативно-методичних вимог до їх практичного відображення в обліковій системі підприємства, з подальшим виявленням комплаєнс-дефіцитів та формуванням пропозицій щодо вдосконалення облікових процедур на засадах доказовості, трасованості, своєчасності та ризик-орієнтованості. Саме така послідовність дозволяє розкрити облік не як технічний елемент супроводу ЗЕД, а як базовий механізм забезпечення комплаєнсу зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

1. Нормативно-методичні засади документального оформлення зовнішньоекономічних операцій як первинної основи комплаєнсу. Документальне оформлення зовнішньоекономічних операцій є первинною та визначальною ланкою системи комплаєнс-забезпечення, оскільки саме на цьому етапі відбувається первинна фіксація господарського факту, формування правової підстави операції та створення доказової бази її подальшої допустимості. У сфері зовнішньоекономічної діяльності документ виступає не лише носієм інформації про здійснену господарську дію, а й інструментом підтвердження правомірності, економічної обґрунтованості, ділової мети та відповідності операції вимогам внутрішнього і зовнішнього регуляторного середовища.

На відміну від внутрішньогосподарських процесів, де документальне оформлення здебільшого забезпечує бухгалтерське відображення вже здійсненого факту, у ЗЕД документ формує саму можливість реалізації

операції. Відсутність належного контрактного оформлення, помилки у товаросупровідній документації, невідповідність митних документів, розбіжності між умовами договору та фактичним рухом активів, недостатність підтвердження походження товару або неналежне документування валютних розрахунків здатні не лише ускладнити бухгалтерський облік, а й зробити господарську операцію юридично вразливою або повністю недопустимою з позиції комплаєнсу. Саме тому нормативно-методичні засади документального оформлення ЗЕД повинні розглядатися не лише крізь призму вимог бухгалтерського обліку, а як інтегрована система регулювання, що поєднує норми господарського, митного, валютного, податкового законодавства, законодавства у сфері фінансового моніторингу, санкційного, міжнародного торговельного права та внутрішніх корпоративних процедур підприємства.

Базовою правовою основою здійснення зовнішньоекономічних операцій виступають: Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» [172], Цивільний кодекс України [209], Митний кодекс України [145], Податковий кодекс України [167], Закон України «Про валюту і валютні операції» [170], Закон України «Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення» [171], міжнародні правила Incoterms [90], норми трансфертного ціноутворення, санкційне законодавство та вимоги фінансового моніторингу, внутрішні регламенти підприємства щодо укладення договорів, погодження контрагентів та проведення комплаєнс-перевірок. Кожен із зазначених нормативних блоків формує власний документальний контур підтвердження відповідності, а їх сукупність створює систему багаторівневої доказовості операції.

Первинною точкою документального оформлення є зовнішньоекономічний договір (контракт), який виконує функцію правової та економічної основи операції. Саме контракт визначає предмет поставки, ціну, валюту розрахунків, умови переходу ризиків, строки виконання зобов’язань, порядок підтвердження поставки, відповідальність сторін та механізми

врегулювання спорів. У контексті комплаєнсу важливим є не лише формальне існування договору, а його змістовна відповідність фактичній господарській логіці операції.

Особливої уваги потребують:

– відповідність предмета договору профілю діяльності підприємства;

– обґрунтованість ціноутворення;

– перевірка контрагента та санкційних ризиків;

– підтвердження ділової мети;

– відсутність ознак фіктивності чи штучного структурування операції;

– коректність застосування умов поставки за Incoterms;

– узгодженість умов контракту з податковими та митними наслідками.

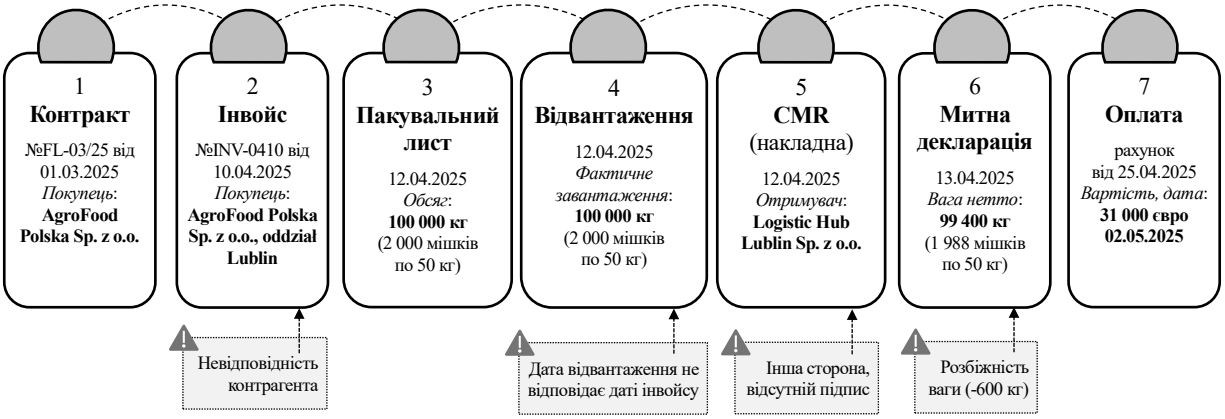
Після виникнення договірного зобов'язання формується другий рівень документального забезпечення – операційний, який включає інвойси, пакувальні листи, товаросупровідні документи, сертифікати якості, сертифікати походження, CMR, коносаменти, залізничні накладні, акти приймання-передачі, митні декларації, страхові документи, банківські підтвердження, SWIFT-повідомлення та інші документи, що підтверджують реальний рух товару, послуг, активів та фінансових потоків.

Саме на цьому рівні формується критично важливий для комплаєнсу принцип трасованості, відповідно до якого кожна господарська дія повинна мати чіткий зв'язок із контрактом, бухгалтерським відображенням та управлінським рішенням. Відсутність такого зв'язку створює не лише облікову помилку, а комплаєнс-ризик, що ставить під сумнів правомірність такої операції.

У межах дослідження доцільно розглянути інтегрований приклад здійснення експортної операції, який дозволяє простежити механізм формування комплаєнс-дефіциту як наслідку порушення первинного документального контуру та його подальшої трансляції на всі рівні обліково-аналітичного забезпечення зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Підприємство здійснює експорт пшеничного борошна до Польщі на підставі зовнішньоекономічного контракту. Умови операції: обсяг контракту – 500 тонн борошна вищого ґатунку; ціна – 310 євро/т; загальна сума контракту – 155 000 євро; умови поставки – FCA (склад продавця, Україна); строк оплати – 20 днів після відвантаження. Перша партія до відвантаження – 100 тонн (31 000 євро).

Фактичний ланцюг документів по першій партії поставки:



З позиції комплаєнсу наведені розбіжності формують дефект первинного рівня доказовості, який проявляється у кількох критичних площинах:

– ідентифікаційний розрив: відсутня однозначна відповідність сторін між контрактом, інвойсом і транспортними документами;

– операційний розрив: не зафіксовано момент передачі товару перевізнику, що унеможливлює підтвердження переходу ризиків;

– часовий розрив: документи не відображають послідовність господарської події;

– кількісний розрив: різниця у вазі підриває достовірність обсягу поставки.

У результаті підприємство втрачає можливість сформувати безперервний доказовий ланцюг, що, у свою чергу, означає, що документальне оформлення не забезпечує трансформацію господарського факту у доказ його правомірності, а отже – не виконує функцію первинної основи комплаєнсу.

Для відновлення цілісності доказового середовища доцільно впровадити систему взаємопов'язаних процедур:

1) процедура узгодження суб'єктів операції: забезпечує ідентичність найменування контрагента у всіх документах або належне документальне оформлення участі третіх осіб (логістичних операторів);

2) процедура контролю моменту передачі товару: передбачає обов'язкову фіксацію передачі товару перевізнику (підписаний CMR, акт відвантаження, складський документ), що є критичним для умов FCA;

3) процедура синхронізації документів у часі: встановлює логічну послідовність: відвантаження – інвойс – транспорт – митне оформлення;

4) процедура кількісної звірки: забезпечує повну відповідність ваги та обсягу у всіх первинних документах;

2. Методика облікового відображення контрактних зобов'язань, валютних розрахунків та контролю строків виконання. Після формування належного документального контуру зовнішньоекономічної операції ключового значення набуває її коректне облікове відображення, оскільки саме на цьому етапі правова конструкція господарського зобов'язання трансформується у систему фінансових показників, аналітичних регістрів та контрольних сигналів для управлінського прийняття рішень. Якщо документальне оформлення формує первинну доказову основу комплаєнсу, то бухгалтерський облік забезпечує її систематизацію, аналітичну інтерпретацію та можливість подальшого контролю виконання зобов'язань. У сфері зовнішньоекономічної діяльності ця функція набуває особливої складності через поєднання договірних, валютних, митних, податкових та фінансово-моніторингових вимог, що потребують одночасного відображення в єдиному інформаційному просторі підприємства.

Особливістю зовнішньоекономічних контрактів є те, що вони формують не лише класичні дебіторсько-кредиторські відносини, а комплекс довгострокових взаємопов'язаних зобов'язань, виконання яких супроводжується зміною валютного курсу, необхідністю контролю строків розрахунків, дотриманням вимог валютного нагляду, підтвердженням джерел походження коштів, перевіркою відповідності платежів умовам контракту та забезпеченням доказової стійкості для банківського і податкового контролю. У таких умовах бухгалтерський облік повинен не лише фіксувати наслідки операції, а виконувати функцію постійного моніторингу допустимості її реалізації.

Методика облікового відображення зовнішньоекономічних контрактів починається з правильної ідентифікації економічної сутності зобов'язання. На цьому етапі визначається характер операції (експорт, імпорт, посередницька операція, давальницька схема, міжнародне надання послуг тощо), порядок переходу ризиків відповідно до умов Incoterms, валюта контракту, форма розрахунків, умови авансування, наявність відстрочення платежу, валютні

обмеження та податкові наслідки. Саме ця первинна класифікація визначає подальшу логіку бухгалтерського відображення та систему контрольних параметрів.

Методичне забезпечення облікового відображення контрактних зобов'язань у сфері зовнішньоекономічної діяльності базується на поєднанні національних положень (стандартів) бухгалтерського обліку, міжнародних стандартів фінансової звітності, норм валютного законодавства та спеціальних регуляторних вимог, що формують багаторівневе середовище прийняття облікових рішень. У вітчизняній практиці ключове значення мають НП(С)БО 15 «Дохід» [152], НП(С)БО 16 «Витрати» [153], НП(С)БО 21 «Вплив змін валютних курсів» [154], НП(С)БО 11 «Зобов'язання» [151], НП(С)БО 9 «Запаси» [155], а також Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» [169] та Закон України «Про валюту і валютні операції» [170]. Для підприємств, що складають звітність за міжнародними стандартами, методологічну основу додатково формують IAS 21 The Effects of Changes in Foreign Exchange Rates [30], IFRS 15 Revenue from Contracts with Customers [32], IAS 2 Inventories [29], IFRS 9 Financial Instruments [34], IAS 37 Provisions, Contingent Liabilities and Contingent Assets [31].

Водночас формальна наявність нормативного регулювання не усуває суттєвих методичних розбіжностей між національним та міжнародним підходами до відображення зовнішньоекономічних контрактів, що безпосередньо впливає на виникнення комплаєнс-ризиків. Насамперед це стосується моменту визнання доходу, трактування контрактних зобов'язань, відображення авансових платежів, порядку визначення валютних курсових різниць та співвідношення юридичної форми операції з її економічною сутністю (табл. 2.2).

У системі бухгалтерського обліку зовнішньоекономічного контракту доцільно виділяти такі ключові етапи:

1) визнання договірного зобов'язання та аналітичне відкриття контракту;

2) відображення авансових платежів або виникнення дебіторсько-кредиторської заборгованості;

3) фіксація моменту переходу ризиків і визнання доходу / витрат;

4) відображення валютних операцій та курсових різниць;

5) контроль строків розрахунків і валютного нагляду;

6) закриття зобов'язання та формування фінансового результату.

Саме послідовність цих етапів забезпечує цілісність облікового супроводу та можливість аналітичного контролю виконання контракту.

Таблиця 2.2

Порівняльна характеристика підходів НП(С)БО та МСФЗ до облікового відображення контрактних зобов'язань у сфері ЗЕД

Методичний аспект обліку	Підходи до обліку		Потенційний комплаєнс-наслідок
	за НП(С)БО	за МСФЗ	
Визнання доходу	орієнтація на передачу ризиків і вигод	орієнтація на передачу контролю над активом	помилки у визначенні дати доходу, податкові претензії
Авансові платежі	переважно формальне відображення розрахунків	трактування через контрактні зобов'язання	спотворення структури зобов'язань
Контрактні зобов'язання	вузьке трактування бухгалтерського зобов'язання	ризик-орієнтоване тлумачення зобов'язань	приховані ризики невиконання контракту
Валютні різниці	нормативне розмежування монетарних і немонетарних статей	оцінка економічної природи зобов'язання	викривлення фінансового результату
Економічна сутність	домінування юридичної форми	принцип превалювання сутності над формою	формальна правильність без реальної легітимності

Джерело: узагальнено автором за даними [152, 153, 154, 151, 155, 169, 30, 32, 29, 34, 31].

Окрему проблему становить валютний компонент зовнішньоекономічної операції. Валюта контракту, валюта платежу та функціональна валюта підприємства часто не збігаються, що потребує системного контролю курсових різниць, правильного застосування офіційного курсу НБУ, відображення монетарних і немонетарних статей, а також

узгодження бухгалтерського та податкового підходів до оцінки валютних наслідків. При цьому курсові різниці виступають не лише бухгалтерською категорією, а джерелом управлінського ризику, оскільки безпосередньо впливають на рентабельність операції та її фінансову передбачуваність.

Не менш важливим є контроль строків виконання зобов'язань, який у комплаєнс-орієнтованій системі не може обмежуватися календарним відстеженням дат. Йдеться про управління строками як фактором валютної, податкової та банківської безпеки. Прострочення розрахунків, невідповідність платежів умовам контракту, порушення логіки авансування або затримка документального підтвердження поставки створюють ризики застосування санкцій, блокування платежів, претензій з боку банківського нагляду та втрати доказової стійкості операції. У цьому контексті контроль строків повинен здійснюватися на трьох рівнях:

1-ий рівень – договірний: строки поставки, виконання зобов'язань, умови переходу ризиків;

2-ий рівень – валютний: строки розрахунків, валютний нагляд, підтвердження надходження валютної виручки;

3-ий рівень – податковий: момент виникнення податкових зобов'язань, право на податковий кредит, строки реєстрації.

Така багаторівнева система дозволяє уникнути ситуації, коли бухгалтерський облік відображає формально правильну операцію, яка фактично вже містить латентний комплаєнс-ризик.

Особливої уваги потребує аналітичний облік зовнішньоекономічних контрактів. Облік за контрагентом без деталізації за контрактом, поставкою, партією товару або умовами розрахунків суттєво знижує можливість трасованості та унеможливлює побудову повного доказового ланцюга. Саме тому доцільним є відкриття аналітичних розрізів за кожною зовнішньоекономічною операцією з можливістю відстеження всього життєвого циклу зобов'язання – від моменту погодження контракту до остаточного фінансового закриття.

Поширеною проблемою практики є відокремленість бухгалтерського обліку від процесу управління контрактом. Юридичний підрозділ супроводжує договір, логістичний – рух товару, фінансовий – платежі, а бухгалтерія відображає наслідки вже після завершення ключових дій. У результаті виникають розриви між фактичним змістом операції та її бухгалтерською моделлю, що знижує ефективність комплаєнсу. Саме тому облік повинен бути інтегрованим у процес виконання контракту, а не виконувати виключно функцію завершального реєстратора.

Найбільш проблемною у практиці є ситуація, коли юридична конструкція зовнішньоекономічного контракту, бухгалтерська модель його відображення та фактична економічна логіка операції не збігаються між собою.

Наприклад, момент переходу ризиків за умовами Incoterms не завжди відповідає моменту передачі контролю над активом; дата митного оформлення може не збігатися з датою визнання доходу; валютний аванс не завжди відображає реальне виконання зобов'язання; а формально коректне документальне оформлення не гарантує наявності ділової мети операції.

Саме такі методичні розриви формують найбільш небезпечні комплаєнс-дефіцити, оскільки створюють ситуацію, за якої операція є формально правильною з позиції окремого нормативного блоку, але втрачає загальну управлінську легітимність у системі ЗЕД.

До основних зон методичних суперечностей доцільно віднести:

– невідповідність між умовами Incoterms і моментом визнання доходу;

– розрив між контрактною датою, датою митного оформлення та податковим зобов'язанням;

– різне трактування авансових платежів у бухгалтерському, валютному та податковому аспектах;

– спотворення економічної сутності операції через формальний підхід до документування;

– відсутність належного аналітичного підтвердження ділової мети;

– недостатню трасованість зв’язку між контрактом, платежем і фактичним виконанням поставки.

Наслідком таких суперечностей стають не лише технічні помилки бухгалтерського відображення, а суттєві регуляторні ризики: податкові донарахування, валютні санкції, блокування банківських платежів, претензії з боку фінансового моніторингу, втрата права на бюджетне відшкодування ПДВ, митні спори та ускладнення судового захисту позиції підприємства (рис. 2.4).

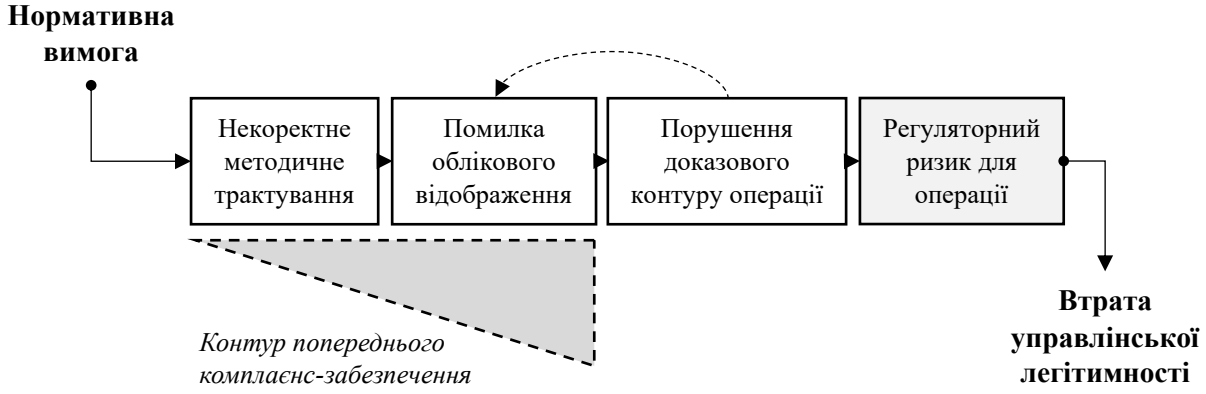


Рис. 2.4. Формування комплаєнс-дефіциту внаслідок методичних розривів облікового відображення контрактних зобов’язань

Джерело: авторська розробка.

За таких умов принципового значення набуває комплаєнс, який виконує функцію не дублювання бухгалтерського обліку, а його методичної інтерпретації. Саме через процедури попередньої перевірки контрагента, санкційного та фінансового due diligence, попередня комплаєнс-перевірка договору, контрольних точок погодження, аналітичного підтвердження ділової мети та забезпечення трасованість виконання контракту (див. *Додаток 3*) формується можливість усунення суперечностей ще до моменту реалізації господарської операції (табл. 2.3). Тож, у сфері зовнішньоекономічної діяльності бухгалтерський облік не може будуватися виключно за логікою постфактум-відображення вже здійснених операцій. Його методика повинна бути орієнтована на попереднє забезпечення допустимості господарського рішення, де правильність бухгалтерського запису є лише завершальним

елементом значно ширшої системи управління відповідністю. Саме такий підхід дозволяє розглядати комплаєнс як інституційний механізм інтеграції нормативних вимог у систему облікового відображення ЗЕД підприємства.

Таблиця 2.3

Комплаєнс-процедури як інструмент забезпечення методичної узгодженості облікового відображення зовнішньоекономічних операцій

Зона методичної суперечності	Прояв проблеми в обліковій практиці	Комплаєнс-процедура	Результативність та ефективність комплаєнсу	
			обліково-аналітичний результат	управлінський ефект
1	2	3	4	5
Визначення моменту визнання доходу	невідповідність між умовами Incoterms, переходом ризиків та визнанням доходу	комплаєнс-перевірка договору та контроль точки переходу контролю над активом	коректне визначення дати визнання доходу та фінансового результату	зниження податкових ризиків і спорів щодо реальності операції
Облік авансових платежів	формальне відображення авансу без оцінки фактичного контрактного зобов'язання	перевірка економічної сутності авансового платежу та оцінка контрактних зобов'язань	правильне відображення дебіторсько-кредиторських зобов'язань	уникнення ризику спотворення структури зобов'язань
Валютні розрахунки та курсові різниці	формальне застосування валютного курсу без оцінки економічної природи операції	контроль валютної позиції контракту та моніторинг строків розрахунків	достовірне відображення курсових різниць та валютних ризиків	підвищення прогнозованості фінансового результату
Контроль строків виконання	розрив між строками поставки, оплатою та фактичним виконанням контракту	комплаєнс-моніторинг строків поставки і розрахунків	своєчасне виявлення прострочень і відхилень	мінімізація валютних і договірних ризиків
Трасованість виконання контракту	розрив між договором, поставкою, митним оформленням та платежем	трасованість виконання контракту та контроль наскрізного ланцюга	формування цілісної доказової бази операції	забезпечення управлінської легітимності та захисту під час перевірок

Джерело: авторська розробка.

_____

У межах розглянутого кейсу експортної поставки пшеничного борошна (100 т на суму 31 000 євро) обліковий супровід здійснюється за такими параметрами: валюта контракту – євро; курс НБУ на дату інвойсу (10.04.2025) – 42,20 грн/євро; курс НБУ на дату надходження оплати (05.05.2025) – 43,10 грн/євро; строк оплати за контрактом – 20 днів з моменту відвантаження.

У бухгалтерському обліку підприємство відображає операцію таким чином:

№ з/п	**Господарська операція**	**Кореспонденція рахунків**	
		Дебет	**Кредит**
1	*Визнано дохід від реалізації борошна за експортним контрактом (31 000 € × 42,20 грн/€)*	*362*	*702*
2	*Списано собівартість реалізованої продукції (умовно, наприклад 850 000 грн)*	*902*	*26*
3	*Відображено курсову різницю при переоцінці дебіторської заборгованості (на дату оплати)*	*362*	*714*
4	*Надійшла валютна виручка від покупця (31 000 € × 43,10 грн/€)*	*312*	*362*

Незважаючи на формальну правильність бухгалтерських проведень, у системі облікового супроводу виникають критичні методичні розриви: дохід визнається за датою інвойсу (10.04.2025), хоча фактичне відвантаження відбулося 12.04.2025, а момент передачі контролю не підтверджений належними документами; відсутня чітка аналітична прив'язка дебіторської заборгованості до конкретної партії товару (100 тонн), що унеможливлює трасованість виконання контракту; строк оплати (20 днів) контролюється від дати інвойсу, а не від фактичного відвантаження, що призводить до некоректного визначення моменту прострочення; оплата надходить однією сумою без зазначення інвойсу в призначенні платежу, що створює розрив між фінансовим потоком і конкретною поставкою; курсові різниці відображаються формально, без оцінки їх впливу на рентабельність конкретної зовнішньоекономічної операції.

З позиції комплаєнсу зазначені відхилення формують дефект облікового рівня доказовості, що проявляється у таких ключових аспектах:

– розрив між юридичною та економічною сутністю операції – облік орієнтується на інвойс, а не на факт передачі контролю;

– втрата трасованості контрактного зобов'язання – неможливо відстежити зв'язок: контракт – поставка – дебіторська заборгованість – платіж;

– деформація контролю строків – ризик невиявлення прострочення або помилкової фіксації порушення;

– зниження доказової спроможності фінансових потоків – відсутність чіткої ідентифікації платежу.

Для відновлення узгодженості облікового відображення із фактичним змістом операції доцільно впровадити такі процедури:

1) процедура визначення моменту визнання доходу: передбачає прив'язку визнання доходу до фактичного переходу контролю над активом, а не до формальної дати інвойсу;

2) процедура аналітичного обліку контрактів: забезпечує відкриття окремих аналітичних позицій за кожною партією (100 т), інвойсом і зобов'язанням;

3) процедура зіставлення платежів: передбачає обов'язкову ідентифікацію платежу з конкретним інвойсом та поставкою;

4) процедура контролю строків реалізується на трьох рівнях: (1) договірному (строки поставки), (2) валютному (строки розрахунків), (3) обліковому (визнання доходу і зобов'язань);

5) процедура управління валютною позицією: забезпечує аналітичний облік курсових різниць у розрізі конкретної операції.

_____

Отже, методика облікового відображення контрактних зобов'язань, валютних розрахунків та контролю строків виконання у сфері ЗЕД повинна розглядатися як інструмент не лише фінансового відображення, а й управління допустимістю зовнішньоекономічної операції. Саме через правильну ідентифікацію зобов'язань, своєчасне відображення валютних наслідків, аналітичний контроль строків і забезпечення трасованості контракту бухгалтерський облік формує основу комплаєнс-стійкості підприємства та здатність захищати правомірність прийнятих управлінських рішень.

3. Обліковий супровід митного оформлення, супровідних платежів та податкових наслідків експортно-імпортних операцій. Однією з найбільш ризикогенних ділянок зовнішньоекономічної діяльності є митне оформлення експортно-імпортних операцій, оскільки саме на цьому етапі одночасно перетинаються вимоги митного, податкового, валютного та фінансового регулювання, а будь-яка помилка в документальному або обліковому супроводі трансформується у прямі фінансові втрати, штрафні санкції, блокування операцій або втрату права на податковий захист. На відміну від внутрішнього господарського обороту, у сфері ЗЕД митне оформлення не є лише технічною процедурою перетину кордону – воно виступає центральною точкою підтвердження правомірності операції, економічної сутності поставки та законності формування фінансового результату.

Саме тому обліковий супровід митного оформлення повинен забезпечувати не лише правильність бухгалтерського відображення митних платежів, а й побудову цілісного доказового контуру, у межах якого митна декларація, контракт, товаросупровідні документи, валютні розрахунки, податкові наслідки та управлінські рішення утворюють єдину логічно завершену систему підтвердження допустимості операції. Відсутність такої

інтеграції породжує одну з найнебезпечніших форм комплаєнс-дефіциту – формально правильне митне оформлення за фактичної слабкості доказової бази.

Методика облікового супроводу митного оформлення експортно-імпортних операцій формується в умовах одночасної дії норм митного, податкового, бухгалтерського, валютного та договірного регулювання, що зумовлює необхідність багаторівневого трактування кожної зовнішньоекономічної операції. На відміну від внутрішнього господарського обороту, де бухгалтерське відображення переважно базується на факті здійснення операції, у сфері ЗЕД митне оформлення виступає самостійною зоною формування правомірності, оскільки саме через нього підтверджуються економічна сутність поставки, законність переміщення товару, правильність формування вартості, обґрунтованість податкових наслідків та допустимість застосування спеціальних режимів оподаткування.

Нормативну основу облікового супроводу митного оформлення формують Митний кодекс України [145], Податковий кодекс України [167], Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» [172], Закон України «Про валюту і валютні операції» [170], Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» [169], а також НП(С)БО 9 «Запаси» [155], НП(С)БО 15 «Дохід» [152], НП(С)БО 16 «Витрати» [153], НП(С)БО 21 «Вплив змін валютних курсів» [154]. Для підприємств, що працюють за міжнародними стандартами, суттєве значення мають IAS 2 Inventories [29], IAS 12 Income Taxes [28], IAS 21 The Effects of Changes in Foreign Exchange Rates [30], IFRS 15 Revenue from Contracts with Customers [32], а також положення OECD Guidelines щодо трансфертного ціноутворення у міжнародних операціях [52].

Ключовою особливістю цієї ділянки обліку є необхідність одночасного узгодження трьох оцінювальних контурів: контрактної вартості, митної вартості та податкової бази операції. Формально одна господарська операція може мати різні вартісні параметри залежно від цілей оцінки: договірна ціна визначає господарське зобов’язання між сторонами, митна вартість виступає

базою для нарахування митних платежів, а податкова база формує обсяг податкових зобов'язань або права на податковий кредит. Саме відсутність методичної узгодженості між цими трьома площинами є одним із найбільш поширених джерел комплаєнс-ризиків (табл. 2.4).

Базовим об'єктом облікового супроводу на цьому етапі є митна вартість товару, оскільки саме вона визначає розмір митних платежів, впливає на базу оподаткування ПДВ, формує фінансовий результат операції та часто стає предметом спору з контролюючими органами. Неправильне визначення митної вартості, неповне включення супровідних витрат, відсутність належного документального підтвердження або штучне заниження ціни створюють не лише податкові ризики, а й сумнів у реальності економічної сутності операції.

Таблиця 2.4

Порівняльна характеристика методичних підходів до оцінки експортно-імпортної операції в системі митного та податкового супроводу

Методичний аспект оцінки	Підходи до оцінки		Потенційний комплаєнс-наслідок
	митний	податковий	
Вартісна база операції	митна вартість товару	база оподаткування ПДВ, податковий кредит	донарахування, спори щодо правильності оцінки
Підтвердження експорту	факт перетину митного кордону	право на застосування ставки 0% ПДВ	втрата права на нульову ставку
Імпортна операція	правильність митного оформлення	підтвердження права на податковий кредит	податкові претензії та донарахування
Супровідні витрати	включення до митної вартості	формування первісної вартості або витрат періоду	спотворення фінансового результату
Контрольовані операції	допустимість контрактної ціни	ринковість ціноутворення для ТЦУ	штрафи та податкові санкції

Джерело: узагальнено автором за даними [145, 167, 172, 170, 169, 52].

У цьому контексті обліковий супровід повинен забезпечувати:

– підтвердження договірної ціни та її економічної обґрунтованості;

– правильне включення транспортних, страхових, брокерських та інших супровідних витрат;

– відповідність умов Incoterms порядку формування митної вартості;

– узгодженість контрактної, митної та бухгалтерської оцінки операції;

– підтвердження походження товару та правомірності застосування пільгових режимів.

Саме тут особливо важливим стає принцип єдності економічного змісту: одна й та сама операція не може мати різну логіку обґрунтування для митного органу, банку та бухгалтерського обліку.

Окремим напрямом виступає облік супровідних платежів, до яких належать мито, імпортний ПДВ, акциз (за наявності), митно-брокерські послуги, плата за сертифікацію, логістичні витрати до моменту завершення митного оформлення, страхування та інші витрати, безпосередньо пов’язані з доведенням товару до стану готовності для використання або реалізації. Саме правильне визначення характеру таких витрат – капіталізація чи поточне списання – має критичне значення для достовірності фінансового результату.

Найбільш поширені проблеми практики пов’язані з:

– неправильним розмежуванням витрат, що формують первісну вартість запасів;

– несвоєчасним визнанням податкових наслідків;

– розривом між митною декларацією та бухгалтерськими регістрами;

– відсутністю підтвердження підстав застосування пільгових ставок;

– недостатньою деталізацією аналітичного обліку митних платежів.

У результаті підприємство втрачає не лише точність фінансового відображення, а й можливість доказового захисту власної позиції.

Особливого значення набувають податкові наслідки експортно-імпортних операцій, насамперед у частині ПДВ, трансфертного ціноутворення, підтвердження права на податковий кредит, бюджетного відшкодування, застосування нульової ставки при експорті та податкового супроводу операцій із пов’язаними особами. Саме в цих точках виникає найбільша концентрація зовнішнього регуляторного тиску, а бухгалтерський облік стає основним інструментом захисту.

Для експортних операцій критичним є підтвердження факту реального вивезення товару за межі митної території України, оскільки саме це формує

підставу для застосування нульової ставки ПДВ. За відсутності належного підтвердження навіть формально завершена операція може бути перекваліфікована, що призводить до суттєвих фінансових наслідків.

Для імпортних операцій ключовими залишаються:

– правильність визначення бази оподаткування;

– документальне підтвердження права на податковий кредит;

– узгодженість митного оформлення та податкового обліку;

– підтвердження реального використання імпортованого активу у господарській діяльності.

У комплаєнс-орієнтованій системі особливу роль відіграє аналітична деталізація митно-податкового супроводу (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Ключові об'єкти облікового супроводу митного оформлення та податкових наслідків ЗЕД-операцій

Об'єкти облікового забезпечення	**Параметри облікового забезпечення**		**Комплаєнс-ризик**
	облікове значення	**документальне підтвердження**	
Митна вартість	база для мита, ПДВ, фінансового результату	контракт, інвойс, митна декларація, розрахунок митної вартості	донарахування, митні спори
Митні платежі	формування собівартості або витрат	платіжні документи, декларації, брокерські акти	штрафи, неправильне відображення
Експортний ПДВ	право на нульову ставку	митна декларація, підтвердження вивезення	втрата права на ставку 0%
Імпортний ПДВ	право на податковий кредит	митна декларація, податкові регістри	податкові донарахування
Трансфертне ціноутворення	підтвердження ринковості операції	ТЦУ-документація, аналітичні розрахунки	штрафи, податкові санкції

Джерело: узагальнено автором за даними [145, 167, 172, 170, 169, 52].

Особливої уваги потребує узгодженість між митною, податковою та бухгалтерською інформацією. Часто підприємства мають формально правильний пакет документів у кожному окремому напрямі, однак відсутність змістовної синхронізації між ними створює серйозні комплаєнс-ризики. Наприклад, ціна в контракті відповідає умовам договору, митна вартість –

вимогам митного оформлення, а податкова логіка операції не має достатнього аналітичного обґрунтування. Саме такі розриви стають критичними під час податкових перевірок та судового захисту.

Найбільш проблемними в практиці є саме ті ситуації, коли формально правильне митне оформлення не забезпечує достатньої податкової або доказової стійкості операції. Наприклад, митна декларація підтверджує факт експорту, однак відсутнє належне документальне обґрунтування ділової мети операції; митна вартість прийнята митним органом, але не має достатнього аналітичного підтвердження ринковості ціни; імпортний ПДВ сплачено, однак право на податковий кредит не підтверджене зв'язком активу з господарською діяльністю підприємства. До основних методичних суперечностей цієї ділянки доцільно віднести:

– розрив між контрактною ціною та митною вартістю товару;

– невідповідність між митним оформленням і бухгалтерським відображенням операції;

– недостатнє документальне підтвердження права на нульову ставку ПДВ при експорті;

– формальний підхід до підтвердження права на податковий кредит при імпорті;

– неправильне включення супровідних витрат до митної вартості або собівартості;

– відсутність аналітичного підтвердження ринковості операцій із пов'язаними особами.

Саме на стику цих суперечностей виникають найбільш суттєві комплаєнс-дефіцити: податкові донарахування, митні спори, втрати права на бюджетне відшкодування, штрафні санкції, блокування зовнішньоекономічних операцій та ускладнення судового захисту позиції підприємства (рис. 2.5). У таких умовах комплаєнс виконує функцію методичної інтеграції різних регуляторних підходів, забезпечуючи не лише правильність бухгалтерського відображення, а й узгодженість усіх елементів доказового середовища.

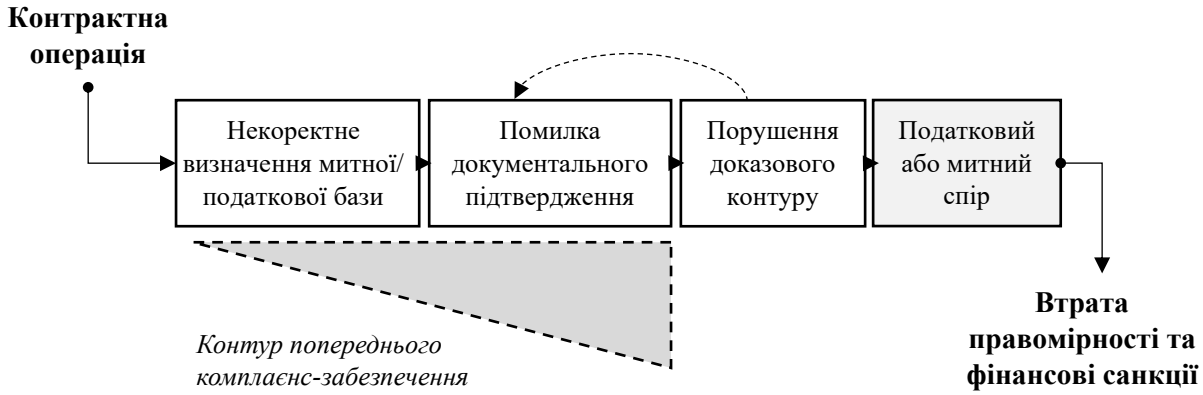


Рис. 2.5. Формування комплаєнс-дефіциту в системі митного оформлення та податкового супроводу ЗЕД-операцій

Джерело: авторська розробка.

Через комплаєнс-процедури (див. *Додаток К*) попередньої перевірки контрактної ціни, контроль включення супровідних витрат до митної вартості, аналітичне підтвердження ділової мети, перевірку права на податковий кредит, документальне підтвердження експорту та моніторинг контрольованих операцій (табл. 2.5) формується можливість усунення суперечностей ще до моменту виникнення регуляторного спору.

Таблиця 2.5

Комплаєнс-процедури як інструмент забезпечення методичної узгодженості митного та податкового супроводу ЗЕД-операцій

Зона методичної суперечності	Прояв проблеми в обліковій практиці	Комплаєнс-процедура	Результативність та ефективність комплаєнсу	
			обліково-аналітичний результат	управлінський ефект
1	2	3	4	5
Митна вартість товару	розрив між контрактною ціною, митною вартістю та супровідними витратами; неправильне включення транспортних, страхових і брокерських витрат	перевірка структури митної вартості, контроль включення супровідних витрат, перевірка митної вартості	коректне формування бази для нарахування мита та імпортного ПДВ, достовірне визначення первісної вартості активу	мінімізація митних спорів, зниження ризику донарахувань і штрафних санкцій

Продовження табл. 2.5

1	2	3	4	5
Експортний ПДВ	формальне підтвердження експорту без належного доказу фактичного вивезення товару та завершення операції	контроль підтвердження факту експорту, комплаєнс-перевірка експортної операції, перевірка документаль-ного ланцюга	правомірність застосування нульової ставки ПДВ та підтвердження права на бюджетне відшкодування	зниження ризику втрати ставки 0% та податкових претензій
Імпортний ПДВ	сплата імпортного ПДВ без належного підтвердження зв'язку активу з господарською діяльністю підприємства	перевірка використання імпортованого активу, перевірка правомірності оподаткування імпортної операції	підтвердження права на податковий кредит та узгодження митного і податкового обліку	мінімізація ризику податкових донарахувань і втрати податкового захисту
Трансфертне ціноутворення	відсутність аналітичного підтвердження ринковості операції з пов'язаними особами або контрольо-ваними контрагентами	аналітичне підтвердження ринковості ціни, перевірка відповідності трансфертному ціноутворенню	підтвердження економічної обґрунтованості ціни та відповідності принципу «витягнутої руки»	зниження ризику штрафів, податкових і митних санкцій
Митно-бухгалтерська узгодженість	розрив між митною декларацією, бухгалтерським відображенням, платежами та фактичним виконанням контракту	наскрізна трасованість операції, контроль повного документаль-ного ланцюга	формування цілісного доказового контуру операції та повної трасованості	забезпечення управлінської легітимності операції та захисту під час перевірок

Джерело: авторська розробка.

У межах розглянутого кейсу експорту пшеничного борошна (партія 100 тонн на суму 31 000 євро) після формування первинного документального контуру та відображення операції в обліку підприємство здійснює митне оформлення та формує податкові наслідки операції. Вихідні параметри: контрактна ціна – 31 000 євро; курс НБУ на дату митного оформлення (13.04.2026) – 42,50 грн/євро; митна вартість (за інвойсом) – 1 317 500 грн; транспортні витрати до кордону – 120 000 грн; послуги митного брокера – 15 000 грн; страхування вантажу – 8 000 грн.

Облікове відображення супровідних операцій:

№ з/п	*Господарська операція*	*Кореспонденція рахунків*	
		Дебет	*Кредит*
1	*Відображено транспортні витрати (доставка до кордону)*	*93*	*631*
2	*Відображено послуги митного брокера*	*92*	*631*
3	*Відображено страхування вантажу*	*93*	*685*
4	*Оплачено послуги перевізника*	*631*	*312*
5	*Оплачено послуги брокера*	*631*	*312*
6	*Оплачено страхові послуги*	*685*	*312*

Незважаючи на формальну завершеність операції, у процесі її супроводу виникають системні неузгодженості: митна вартість визначена лише на підставі інвойсу (1 317 500 грн) без включення транспортних витрат до пункту перетину кордону, що суперечить вимогам формування митної вартості; відсутня документально підтверджена структура ціни, що унеможливлює перевірку правильності митної оцінки; витрати на логістику, брокера та страхування не прив'язані до конкретної експортної партії, а відображені агреговано; у податковому обліку застосовано ставку ПДВ 0% без належної перевірки повноти документального підтвердження факту експорту; відсутня узгодженість між митною декларацією, бухгалтерськими даними та первинними документами (розбіжності у вазі, датах, контрагентах).

У наведеній ситуації формується дефект митно-податкового рівня доказовості, який проявляється у наступному:

– розрив між контрактною, митною та обліковою вартістю операції, що підриває єдність економічної інтерпретації;

– втрата прозорості структури ціни, що створює ризики донарахування митних платежів;

– недостатність доказової бази для застосування нульової ставки ПДВ, що може призвести до податкових донарахувань;

– відсутність зв'язку між витратами та операцією, що підриває їх економічну обґрунтованість.

Для забезпечення узгодженості митного, облікового та податкового відображення операції необхідним є впровадження таких процедур:

1) процедура формування митної вартості передбачає включення всіх витрат до пункту переходу кордону відповідно до умов поставки, а також документальне підтвердження їх структури;

2) процедура узгодження джерел даних забезпечує відповідність між контрактом, інвойсом, митною декларацією та бухгалтерським обліком;

3) процедура підтвердження експорту включає перевірку повноти пакета документів для застосування ставки ПДВ 0%;

4) процедура аналітичної прив'язки витрат передбачає віднесення транспортних, страхових та брокерських витрат до конкретної партії товару;

5) процедура перевірки податкових наслідків забезпечує оцінку правильності визначення податкової бази та відповідності операції вимогам податкового законодавства.

_____

Отже, обліковий супровід митного оформлення, супровідних платежів та податкових наслідків експортно-імпортних операцій слід розглядати як центральний елемент доказового контуру комплаєнсу у сфері ЗЕД. Саме на цьому рівні відбувається остаточна перевірка економічної допустимості операції, а бухгалтерський облік виконує функцію не лише фінансового відображення, а й інструменту правового захисту підприємства в умовах зовнішнього регуляторного контролю.

4. Аналітичний супровід логістичних витрат у системі контролю правомірності зовнішньоекономічних операцій. У структурі ЗЕД логістичні витрати традиційно сприймаються як супровідний елемент забезпечення руху товару, однак у комплаєнс-орієнтованій системі управління вони набувають значно ширшого значення, оскільки виступають не лише складовою собівартості чи фактором фінансового результату, а й одним із ключових індикаторів реальності господарської операції, правильності формування митної вартості, обґрунтованості ціноутворення та доказовості фактичного переміщення активів. Саме тому аналітичний супровід логістичних витрат у сфері ЗЕД слід розглядати не лише як елемент управлінського обліку, а як важливу складову системи комплаєнсу.

Методичне забезпечення аналітичного супроводу логістичних витрат у системі зовнішньоекономічної діяльності формується на перетині бухгалтерського обліку, митного регулювання, договірного права, податкового адміністрування та міжнародних правил торговельної практики. Особливість цієї ділянки полягає в тому, що логістичні витрати одночасно впливають на формування собівартості продукції, митної вартості товару, бази оподаткування, контрактної ціни та фінансового результату операції, а отже – безпосередньо визначають рівень доказовості та правомірності зовнішньоекономічної операції.

На відміну від внутрішньогосподарських процесів, у сфері ЗЕД логістичні витрати не можуть розглядатися виключно як витрати на переміщення товару. Вони виступають елементом підтвердження реальності

господарської операції, доказом фактичного руху активу, підставою для формування митної вартості та критерієм перевірки економічної доцільності ціноутворення. Саме тому аналітичний облік логістичних витрат повинен будуватися не за принципом їх загального накопичення, а за логікою доказового супроводу контракту, партії товару та маршруту поставки.

Нормативну основу облікового супроводу логістичних витрат формують Митний кодекс України [145], Податковий кодекс України [167], Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» [172], Цивільний кодекс України [209], Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» [169], а також НП(С)БО 9 «Запаси» [155], НП(С)БО 16 «Витрати» [153], НП(С)БО 21 «Вплив змін валютних курсів» [154]. Особливе значення мають правила Incoterms [90], оскільки саме вони визначають момент переходу ризиків, розподіл транспортних, страхових та супровідних витрат між сторонами контракту, а також порядок формування митної вартості та бухгалтерського відображення поставки. Для підприємств, що застосовують міжнародні стандарти фінансової звітності, методологічне значення мають IAS 2 Inventories [29], IAS 21 The Effects of Changes in Foreign Exchange Rates [30], IFRS 15 Revenue from Contracts with Customers [32], а також IFRS 16 Leases [33] у випадках довгострокового використання логістичної інфраструктури, транспортних активів або складських потужностей.

Ключовою методичною проблемою є необхідність одночасного узгодження трьох аналітичних контурів: контрактного, логістичного та митно-облікового. Формально транспортні або експедиторські витрати можуть бути підтверджені первинними документами, однак за відсутності їх чіткого зв’язку з конкретною зовнішньоекономічною операцією підприємство втрачає можливість довести економічну доцільність таких витрат, правомірність включення їх до митної вартості та реальність самої господарської операції. Найбільш проблемними є ситуації, коли фактична структура логістичних витрат не відповідає умовам поставки за Incoterms або не має належного аналітичного підтвердження.

Таблиця 2.6

Порівняльна характеристика методичних підходів до аналітичного супроводу логістичних витрат у системі ЗЕД

Методичний аспект	Підходи до аналітичного супроводу		Потенційний комплаєнс-наслідок
	обліковий	комплаєнс-підхід	
Транспортні витрати	відображення у складі витрат або собівартості	підтвердження реальності маршруту та поставки	спори щодо фіктивності операції
Страхування вантажу	включення до митної вартості або витрат	підтвердження логіки контрактної моделі	спотворення митної вартості
Брокерські та портові витрати	супровідне відображення операційних витрат	доказ правомірності митного оформлення	митні претензії
Складські витрати	облік зберігання та перевалки	підтвердження безперервності ланцюга поставки	розрив трасованості
Сертифікація та супровідні послуги	включення до собівартості або витрат періоду	підтвердження допустимості експорту/імпорту	ризик втрати права на реалізацію

Джерело: узагальнено автором за даними [145, 167, 90, 155, 153, 29, 32].

До основних зон методичних суперечностей належать:

– невідповідність між умовами Incoterms і фактичним обліковим відображенням логістичних витрат;

– відсутність аналітичного зв’язку між витратами та конкретною партією товару;

– неправильне включення транспортних витрат до митної вартості;

– недостатня деталізація витрат за маршрутом поставки, перевізником;

– відсутність доказу економічної доцільності структури витрат.

Саме на стику цих суперечностей формується комплаєнс-дефіцит, який проявляється у податкових претензіях, митних спорах, сумнівах щодо реальності операції, блокуванні банківських платежів та втраті доказової стійкості підприємства під час зовнішнього контролю (рис. 2.6). За таких умов принципового значення набуває комплаєнс, який у системі аналітичного супроводу логістичних витрат виконує функцію не дублювання бухгалтерського обліку, а забезпечення методичної узгодженості між умовами поставки, фактичним рухом товару, митним оформленням та фінансовим відображенням операції.

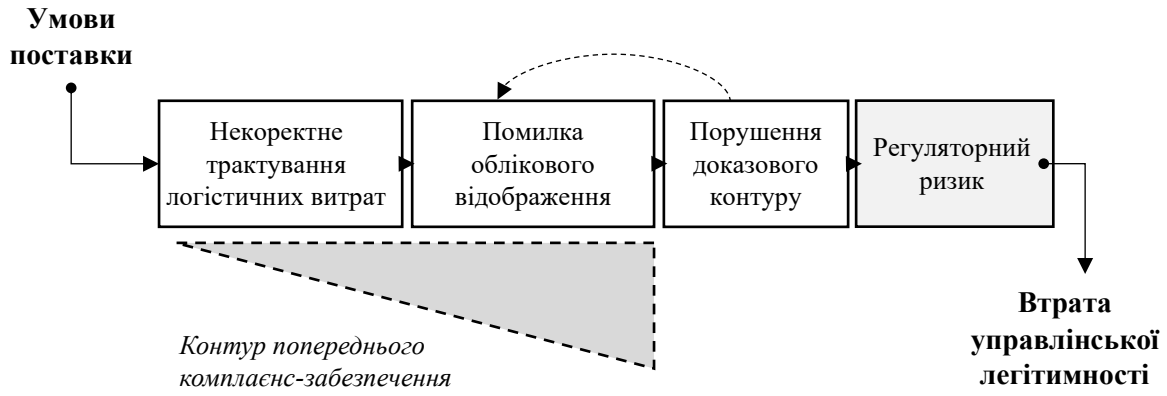


Рис. 2.6. Формування комплаєнс-дефіциту в системі аналітичного супроводу логістичних витрат зовнішньоекономічної операції

Джерело: авторська розробка.

Саме через процедури (див. *Додаток Л*) попередньої перевірки умов поставки, контролю відповідності Incoterms фактичній логістиці, перевірки допустимості перевізників, аналітичного підтвердження структури транспортних і супровідних витрат, контролю маршруту поставки та забезпечення наскрізної трасованості логістичного ланцюга формується можливість усунення суперечностей до моменту виникнення податкових, митних і договірних спорів (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Комплаєнс-процедури як інструмент забезпечення методичної узгодженості аналітичного супроводу логістичних витрат у системі зовнішньоекономічної діяльності

Зона методичної суперечності	Прояв проблеми в обліковій практиці	Комплаєнс-процедура	Результативність та ефективність комплаєнсу	
			обліково-аналітичний результат	управлінський ефект
1	2	3	4	5
Визначення логіки поставки за Incoterms	невідповідність між умовами поставки, переходом ризиків та фактичним розподілом транспортних і страхових витрат	попередній комплаєнс-аналіз умов поставки, контроль відповідності Incoterms фактичному маршруту	коректне визначення складу логістичних витрат та їх облікового відображення	зниження ризику спотворення митної вартості та фінансового результату

Продовження табл. 2.7

1	2	3	4	5
Облік транспортних витрат	відсутність аналітичного зв'язку між транспортними витратами та конкретною партією товару	перевірка маршруту поставки, трасованість транспортування, контроль перевізника	правильне включення транспортних витрат до собівартості або митної вартості	мінімізація спорів щодо реальності господарської операції
Страхування вантажу	формальне відображення страхових витрат без підтвердження їх контрактної обґрунтованості	комплаєнс-перевірка страхового покриття і відповідності умовам поставки	достовірне відображення страхових витрат і підтвердження логіки поставки	уникнення спотворення митної вартості та контрактної ціни
Брокерські, портові та складські витрати	розрив між фактичним логістичним супроводом та бухгалтерським відображенням супровідних витрат	логістичний комплаєнс-моніторинг та контроль супровідних документів	коректне відображення витрат перевалки, зберігання та митного супроводу	зменшення митних претензій і втрати доказової стійкості
Трасованість логістичного ланцюга	відсутність зв'язку між договором, поставкою, митним оформленням і платежем	трасованість виконання контракту та контроль наскрізного документального ланцюга	формування цілісної доказової бази зовнішньо-економічної операції	забезпечення управлінської легітимності та захисту під час перевірок

Джерело: авторська розробка.

У межах розглянутого кейсу експорту пшеничного борошна (партія 100 т на суму 31 000 євро) логістичний супровід включає транспортування продукції від складу підприємства до складу перевалки в Польщі, оформлення супровідних документів, страхування вантажу та організацію митного оформлення.

Фактичні параметри логістичних витрат: автоперевезення (Україна – Польща, 2 авто по 50 т) – 120 000 грн; експедиторські послуги – 10 000 грн; страхування вантажу – 8 000 грн; простої транспорту на кордоні (додатково) – 6 000 грн.

Загальні логістичні витрати: 144 000 грн, або 1 440 грн/т (144 000 / 100 т), що еквівалентно приблизно 33,9 €/т (за курсом 42,50 грн/€).

Фактична організація аналітичного обліку – на підприємстві логістичні витрати відображаються таким чином:

1. транспорт – на рахунку 93 (витрати на збут);

2. експедитор – на рахунку 93;

3. страхування – на рахунку 93;

4. простої – включаються до загальних логістичних витрат без окремої деталізації.

У межах такої організації обліку виникають наступні критичні відхилення: відсутня прив'язка витрат до конкретної експортної операції, що унеможливлює визначення фактичної рентабельності поставки; не враховується відповідність витрат умовам поставки FCA, зокрема частина витрат після передачі товару перевізнику може необґрунтовано залишатися на стороні продавця; відсутня деталізація логістичного ланцюга, що не дозволяє відтворити маршрут руху товару та перевірити його відповідність первинним документам; додаткові витрати (простої, перевантаження) не мають документального обґрунтування, що створює ризик їх невизнання; неможливо зіставити логістичні витрати з митною вартістю та податковими показниками, що порушує цілісність економічної інтерпретації операції.

У даному випадку формується дефект аналітичного рівня доказовості, який проявляється у наступному:

– втрата зв'язку між фізичним рухом товару та фінансовими витратами, що підриває підтвердження реальності операції;

– неможливість обґрунтувати економічну доцільність витрат, що створює податкові ризики;

– порушення відповідності умовам контракту, що може впливати на правомірність формування ціни;

– відсутність інтеграції між логістичними, обліковими та митними даними, що знижує доказову стійкість операції.

Для забезпечення комплаєнс-орієнтованого аналітичного супроводу логістичних витрат доцільно впровадити такі процедури:

1) процедура трасованості логістичного ланцюга передбачає фіксацію маршруту, перевізника, транспортних засобів і точок передачі товару з прив'язкою до партії;

2) процедура аналітичної деталізації витрат забезпечує розподіл усіх витрат (транспорт, експедирування, страхування, простої) на конкретну поставку (100 т);

3) процедура контролю відповідності умовам поставки дозволяє визначити, які витрати є обґрунтованими для продавця за умовами FCA;

4) процедура документального підтвердження витрат вимагає наявності первинних документів для кожного виду витрат;

5) процедура інтеграції аналітичних і митних даних забезпечує узгодженість логістичних витрат із митною вартістю та податковими показниками

_____

Отже, аналітичний супровід логістичних витрат у системі контролю правомірності зовнішньоекономічних операцій є важливим елементом комплаєнс-забезпечення, оскільки саме через нього підтверджується реальність поставки, правильність формування митної вартості, економічна обґрунтованість ціноутворення та допустимість управлінського рішення. У сучасних умовах логістичні витрати повинні розглядатися не як другорядний елемент витратного блоку, а як один із ключових носіїв доказовості ЗЕД.

Після розгляду документального оформлення зовнішньоекономічних операцій, методики відображення контрактних зобов'язань і валютних розрахунків, облікового супроводу митного оформлення та податкових наслідків, а також аналітичного забезпечення логістичних витрат стає очевидним, що жоден із зазначених елементів не забезпечує комплаєнс самостійно. Кожен із них формує лише окремий фрагмент доказового середовища, тоді як реальна правомірність зовнішньоекономічної операції виникає виключно в умовах їх системної узгодженості.

Саме тому ключового значення набуває інформаційна узгодженість бухгалтерського, юридичного та операційного супроводу ЗЕД, оскільки комплаєнс формується не на рівні окремої процедури, а в зоні перетину всіх функціональних контурів. У таких умовах визначальним стає не лише правильне виконання окремих дій, а здатність підприємства сформувати цілісний доказовий контур, у межах якого норма трансформується у процедуру, процедура – у дані, дані – в управлінське рішення, а рішення – у доказ його допустимості.

Інформаційна узгодженість бухгалтерського, юридичного та операційного супроводу зовнішньоекономічної діяльності визначає здатність підприємства не лише правильно оформити окрему господарську операцію, а й забезпечити її повну доказову придатність у межах зовнішнього регуляторного контролю. У сучасних умовах формальна наявність контракту, митної декларації, банківського платежу чи бухгалтерського проведення вже не гарантує правомірності операції, якщо між цими елементами відсутній змістовний зв'язок, що дозволяє відтворити логіку прийняття управлінського рішення (рис. 2.7). На перетину облікового, юридичного та операційного супроводу – доказова допустимість управлінського рішення. Саме в цій центральній зоні формується реальний комплаєнс, оскільки правомірність визначається не окремим документом, а здатністю системи пояснити, чому господарська операція була допустимою, економічно обґрунтованою та належним чином підтвердженою.

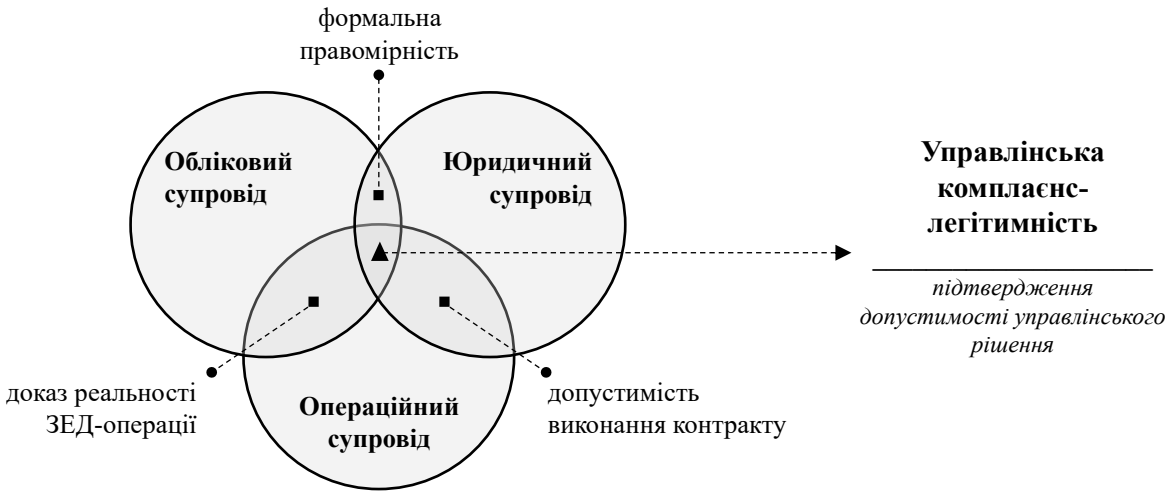


Рис. 2.7. Формування комплаєнс-легітимності ЗЕД-операції в зоні перетину бухгалтерського, юридичного та операційного супроводу

Джерело: авторська розробка.

Додатково між функціональними контурами виникають проміжні зони відповідальності. Саме ці зони найчастіше стають джерелом прихованих комплаєнс-дефіцитів. Найбільш поширені інформаційні розриви виникають у таких ситуаціях:

1) юридично коректний контракт не має достатнього бухгалтерського обґрунтування;

2) фактичне переміщення товару не підтверджене належними обліковими даними;

3) бухгалтерське відображення операції не відповідає фактичним умовам поставки;

4) валютний платіж не має достатнього аналітичного пояснення ділової мети здійснення зовнішньоекономічної операції;

5) митне оформлення завершене, але відсутній цілісний доказовий контур для податкового захисту;

6) різні структурні підрозділи працюють із фрагментами інформації без єдиної логіки підтвердження операції.

У таких умовах особливої ваги набуває не стільки правильність окремого бухгалтерського запису, скільки можливість забезпечити наскрізну

трасованість господарської операції – від первинної нормативної підстави до фінального управлінського рішення.

Саме тому бухгалтерський облік у системі ЗЕД повинен виконувати функцію не завершальної реєстрації наслідків операції, а центральної платформи інтеграції всіх учасників господарського процесу. Через систему аналітичних зв'язків, контрольних точок погодження та забезпечення трасованості облік трансформується у механізм синхронізації юридичної допустимості, операційної реальності та управлінської обґрунтованості. Тож, інформаційна узгодженість бухгалтерського, юридичного та операційного супроводу виступає необхідною умовою формування комплаєнс-легітимності зовнішньоекономічної операції. Саме не окремий документ, а цілісність доказового середовища визначає здатність підприємства захистити свою позицію в умовах податкового, митного, валютного та фінансового контролю.

Таким чином, організація і методика облікових процедур у забезпеченні комплаєнсу зовнішньоекономічної діяльності підприємства повинні розглядатися не як сукупність ізольованих технічних операцій бухгалтерського супроводу, а як інтегрована система формування доказової допустимості управлінських рішень у сфері ЗЕД. У межах такого підходу облік виконує не лише функцію реєстрації фактів господарського життя, а виступає механізмом трансформації нормативних вимог у процедури контролю, аналітичні дані та підтвердження правомірності зовнішньоекономічної операції. Саме тому ключового значення набуває не окремий бухгалтерський запис, а здатність системи забезпечити цілісний доказовий контур, у якому кожна операція може бути відтворена, пояснена та захищена в умовах податкового, митного, валютного і фінансового контролю.

Дослідження місця облікових процедур у забезпеченні легітимності зовнішньоекономічних операцій показало, що формальна правомірність не тотожна управлінській легітимності, оскільки навіть юридично коректна операція може втрачати допустимість за відсутності належного документального, аналітичного або процедурного підтвердження. Саме

бухгалтерський облік у цьому контексті виступає інституційним середовищем, у якому відбувається перехід від норми до доказу, а комплаєнс – механізмом, що забезпечує правильність цієї трансформації. Реалізація циклу «норма – процедура – дані – рішення – доказ» дозволяє розглядати облікову процедуру як точку перетину нормативної вимоги, управлінської доцільності та доказової спроможності підприємства.

Визначення ключових об'єктів комплаєнс-контролю засвідчило, що найбільш критичними зонами комплаєнс-вразливості є контрактні зобов'язання, валютні розрахунки, митне оформлення, супровідні платежі, логістичні витрати та інформаційна трасованість виконання операції. Саме в цих точках формуються основні методичні розриви між юридичною конструкцією договору, фактичним виконанням господарської операції та її бухгалтерським відображенням. Аналіз методичних відмінностей між НП(С)БО та МСФЗ, а також між бухгалтерським, митним і податковим підходами до оцінки операцій показав, що значна частина комплаєнс-дефіцитів виникає не внаслідок прямого порушення законодавства, а через відсутність системної інтерпретації норм у процесі прийняття облікових рішень.

Особливого значення набуває аналітичний супровід логістичних витрат, який у сфері ЗЕД перестає бути лише елементом управлінського обліку та набуває функції доказового підтвердження реальності операції, правильності формування митної вартості та економічної обґрунтованості структури витрат. У поєднанні з митним оформленням, валютним контролем і договірним супроводом це формує єдину систему підтвердження правомірності зовнішньоекономічної діяльності, де будь-який інформаційний розрив здатний трансформуватися у податковий, митний або санкційний ризик.

Узагальнення бухгалтерського, юридичного та операційного супроводу у вигляді інтегрованої моделі інформаційної узгодженості дозволило обґрунтувати, що комплаєнс у сфері ЗЕД формується не на рівні окремої процедури, а в зоні перетину всіх функціональних контурів управління. Саме

тут виникає управлінська комплаєнс-легітимність – здатність підприємства не лише формально підтвердити операцію, а й довести її економічну допустимість, ділову мету та нормативну прийнятність у межах зовнішнього регуляторного середовища. За таких умов бухгалтерський облік трансформується з інструмента постфактум-фіксації у систему превентивного забезпечення допустимості господарських рішень.

Отже, облікові процедури у системі управління зовнішньоекономічною діяльністю набувають характеру не допоміжного технічного супроводу, а методологічної основи комплаєнс-управління, у межах якої норма трансформується у процедуру, процедура – у дані, дані – в управлінське рішення, а рішення – у доказ його правомірності, економічної обґрунтованості та управлінської легітимності.

2.2. Податкове адміністрування зовнішньоекономічних операцій у контексті комплаєнсу та ризик-орієнтованого контролю

У сучасних умовах функціонування підприємств у сфері зовнішньоекономічної діяльності податкове адміністрування набуває ознак складної багаторівневої системи, що формується на перетині національних і наднаціональних регуляторних режимів, митних процедур, валютного контролю та фінансової звітності. З огляду на це, податкові аспекти транскордонних операцій перестають бути виключно інструментом фіскального забезпечення та трансформуються у критичний елемент забезпечення їх легітимності, економічної доцільності та доказовості.

Разом з тим, існуюча практика податкового адміністрування зовнішньоекономічних операцій характеризується фрагментарністю, недостатньою узгодженістю з обліковими процесами та переважно реактивною природою контролю. Податкові процедури, як правило, формуються автономно від системи управління підприємством, що призводить

до розриву між нормативними вимогами, їх процедурною реалізацією та відображенням у обліково-аналітичному середовищі. У результаті втрачається цілісність інформаційного контуру, знижується рівень простежуваності операцій та ускладнюється формування належної доказової бази у разі податкових перевірок або спорів.

Особливої актуальності набуває проблема врахування специфіки податкових ризиків у зовнішньоекономічній діяльності, які обумовлені юрисдикційною асиметрією, складністю трансфертного ціноутворення, взаємодією митного та податкового регулювання, а також валютними обмеженнями. Наявні підходи до податкового контролю [129, 131, 118, 173, 141, 139, 85] здебільшого орієнтовані на виявлення вже допущених порушень, тоді як сучасні вимоги управління передбачають впровадження превентивних, ризик-орієнтованих механізмів, інтегрованих у бізнес-процеси та інформаційні системи підприємства.

У цьому контексті виникає необхідність переосмислення податкового адміністрування зовнішньоекономічних операцій як складової комплаєнс-системи підприємства, здатної забезпечити трансляцію нормативних вимог у формалізовані процедури, їх відображення в облікових даних та використання у процесі прийняття управлінських рішень. Ключовим стає формування цілісного підходу, в межах якого податкові процедури, обліково-аналітичні інструменти та механізми контролю функціонують як взаємопов’язані елементи єдиного контуру забезпечення відповідності.

Незважаючи на значний масив наукових досліджень у сфері податкового адміністрування та комплаєнсу [80, 132, 159, 103, 210, 107, 77, 45, 46], залишаються недостатньо розробленими питання інтеграції податкових процедур у обліково-аналітичне забезпечення управління ЗЕД, формування ризик-орієнтованих моделей податкового контролю на рівні підприємства, а також забезпечення доказовості податкового комплаєнсу через систематизацію даних і процедур. Відсутність узгоджених методичних підходів у цій площині зумовлює необхідність подальшого наукового обґрунтування та розвитку

відповідного інструментарію. З огляду на викладене, у подальшому пропонується дослідити податкове адміністрування зовнішньоекономічних операцій крізь призму комплаєнсу та ризик-орієнтованого контролю з акцентом на його інтеграцію в обліково-аналітичну систему підприємства, формування процедурної та інформаційної архітектури, а також забезпечення зв'язку між нормативними вимогами, даними та управлінськими рішеннями.

У контексті дослідження податкового адміністрування зовнішньоекономічних операцій принципово важливим є не стільки уточнення його процедурного змісту, скільки визначення його місця у системі забезпечення комплаєнсу підприємства. Зауважимо, що саме від характеру включення податкових процедур у загальну архітектуру управління залежить здатність підприємства забезпечувати узгодженість між нормативними вимогами, господарськими процесами та їх обліково-аналітичним відображенням. На нашу думку, податкове адміністрування у сфері ЗЕД не може розглядатися як ізольована функціональна підсистема, орієнтована виключно на виконання фіскальних зобов'язань, оскільки в умовах поліцентричного регуляторного середовища воно набуває ознак інтеграційного механізму, що поєднує правову, процедурну та інформаційну складові діяльності підприємства. У цьому зв'язку особливого значення набуває дослідження податкового адміністрування як функціонального сегмента комплаєнс-системи, здатного забезпечити трансляцію нормативних вимог у структуровані процедури та їх подальше відображення у системі обліку. Водночас слід підкреслити, що така інтеграція не є механічною, оскільки передбачає узгодження різних логік функціонування: нормативної (дотримання вимог), економічної (доцільність операцій) та інформаційної (формування даних). Саме тому податкове адміністрування у системі комплаєнсу ЗЕД доцільно розглядати як елемент, що забезпечує не лише відповідність, але й прийнятність господарських рішень у контексті їх податкових наслідків.

У цьому контексті особливої уваги потребує визначення місця податкового адміністрування у структурі комплаєнс-системи ЗЕД, яка, за своєю сутністю, виступає інтеграційною платформою для поєднання різнорівневих регуляторних вимог із внутрішніми процесами підприємства. З огляду на це, податкове адміністрування не може розглядатися як автономна функція, оскільки воно: *по-перше*, безпосередньо залежить від характеристик зовнішнього нормативного середовища (податкового, митного, валютного регулювання); *по-друге*, інтегрується у внутрішні бізнес-процеси підприємства, визначаючи порядок здійснення зовнішньоекономічних операцій; по-*третє*, реалізується через систему бухгалтерського обліку, яка забезпечує фіксацію та агрегування відповідних даних; *по-четверте*, формує аналітичну базу для оцінки ризиків і прийняття рішень; *по-п'яте*, виступає джерелом доказової інформації у взаємодії з контролюючими органами.

Тож, на нашу думку, податкове адміністрування виконує роль функціонального ядра податкового комплаєнсу, що забезпечує його операціоналізацію в межах обліково-аналітичної системи підприємства. З метою більш глибокого розкриття зазначеної ролі доцільно здійснити деталізовану декомпозицію функціонального навантаження податкового адміністрування у системі комплаєнсу ЗЕД (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Функціонально-структурна характеристика податкового адміністрування у комплаєнс-системі ЗЕД

Компонент	Реалізація в системі ЗЕД та обліку			Роль у комплаєнс
	зміст	прояв у ЗЕД	інтеграція з обліком	
1	2	3	4	5
Нормативно-інтерпретаційний	аналіз та інтерпретація норм законодавства	визначення податкових наслідків контрактів, операцій, схем розрахунків	формування правил облікового відображення	забезпечення нормативної валідності
Процедурно-регламентний	формалізація дій у вигляді процедур	регламентація експортно-імпортних операцій, ПДВ, ТЦУ	вбудування у облікові процедури	забезпечення стандартизації

Продовження табл. 2.8

1	2	3	4	5
Обліково-інформаційний	фіксація операцій та їх податкових параметрів	відображення ПДВ, курсових різниць, митної вартості	генерація структурованих даних	забезпечення простежуваності
Аналітично-оцінювальний	оцінка податкових ризиків та ефективності	аналіз відхилень, ризиків ТЦУ, податкового навантаження	використання аналітичних показників	підтримка рішень
Контрольно-доказовий	перевірка і формування доказів	підготовка до перевірок, аудит	узгодження документів і даних	захист інтересів підприємства

Джерело: узагальнено автором на основі [80, 106, 132, 210, 45].

Як випливає з вищенаведеного, податкове адміністрування виконує не лише операційну, але й системоутворюючу функцію, забезпечуючи зв'язність між різними рівнями комплаєнс-системи. При цьому, на нашу думку, ключовою характеристикою такої інтеграції є її здатність забезпечувати трансформацію нормативних вимог у конкретні дії, які фіксуються у системі обліку та набувають форми даних, придатних для подальшого аналізу.

Водночас, розглядаючи податкове адміністрування у контексті комплаєнсу, слід акцентувати увагу на його ролі у забезпеченні легітимності транскордонних операцій. Зауважимо, що у сучасних умовах легітимність господарської діяльності визначається не лише формальним дотриманням норм законодавства, але й здатністю підприємства підтвердити економічну обґрунтованість здійснених операцій. У цьому зв'язку податковий комплаєнс виступає своєрідним «фільтром прийнятності», який дозволяє відокремити допустимі економічні рішення від тих, що містять підвищений рівень ризику.

На нашу думку, зазначене зумовлює необхідність розгляду податкового комплаєнсу як явища, що має двоїсту природу, яка проявляється у поєднанні регуляторного та економічного вимірів. При цьому слід підкреслити, що зазначені виміри не є ізольованими, а перебувають у складній взаємодії, що формує основу для прийняття управлінських рішень. З метою поглиблення аналітичного розуміння даного феномену доцільно представити розширену характеристику двоїстої природи податкового комплаєнсу (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Модель взаємодії регуляторної відповідності та економічної доцільності у податковому комплаєнсі ЗЕД

Рівень аналізу	Двоїста природа податкового комплаєнсу			Управлінське рішення
	регуляторна відповідність	→ ← зона конфлікту	економічна доцільність	
стратегічний	забезпечення відповідності транснаціональним податковим правилам (BEPS, ТЦУ, CFC), дотримання юрисдикційних вимог та принципу «превалювання сутності над формою» при структуризації ЗЕД	суперечність між податковою ефективністю глобальної структури бізнесу та ризиком перекваліфікації операцій, визнання їх штучними або такими, що не мають ділової мети	оптимізація корпоративної структури, юрисдикцій розміщення функцій і прибутку, мінімізація ефективної ставки оподаткування (ETR) у межах допустимих норм	вибір моделі організації ЗЕД (централізована / децентралізована), визначення політики трансфертного ціноутворення, баланс між податковою оптимізацією та комплаєнс-ризиком з урахуванням довгострокової стійкості
тактичний	дотримання процедур податкового обліку ЗЕД-операцій (ПДВ при експорті/імпорті, митна вартість, валютний контроль), коректне застосування податкових режимів і пільг	конфлікт між варіативністю структуризації конкретних операцій (умови контрактів, ціноутворення, логістичні схеми) та ризиком донарахувань, втрати права на податковий кредит або пільги	оптимізація умов контрактів (ціна, Incoterms, розподіл витрат), мінімізація податкового навантаження на рівні окремих операцій, управління грошовими потоками	вибір варіанта оформлення операцій (контрактні умови, схема постачання), узгодження податкових наслідків з економічним ефектом, прийняття рішень з урахуванням допустимого рівня податкового ризику
операційний	точність і своєчасність відображення податкових аспектів у бухгалтерському обліку (ПДВ, курсові різниці, митні платежі), дотримання регламентів документообігу	напруження між швидкістю здійснення операцій та необхідністю повного документального підтвердження, ризик помилок у даних і розривів у ланцюгу доказовості	мінімізація операційних витрат на комплаєнс, забезпечення безперервності процесів, зниження адміністративного навантаження	стандартизація процедур, автоматизація обліково-податкових процесів, впровадження контрольних точок і перевірок даних, забезпечення повноти та простежуваності інформації

Джерело: авторська розробка.

Податковий комплаєнс у сфері ЗЕД формується як результат взаємодії двох взаємозалежних, але внутрішньо суперечливих складових – регуляторної відповідності та економічної доцільності, узгодження яких відбувається на різних рівнях управління підприємством. Зауважимо, що характер цієї взаємодії не є статичним, а змінюється залежно від рівня прийняття рішень, що зумовлює диференціацію як змісту конфліктів, так і інструментів їх вирішення.

Тож, управління податковим комплаєнсом у сфері ЗЕД полягає у знаходженні балансу між цими складовими, що, на нашу думку, можливе лише за умови їх інтеграції у єдину обліково-аналітичну систему підприємства.

Окремого розгляду потребує інституційна роль податкового контролю, який у межах комплаєнс-парадигми набуває нових функціональних характеристик. Якщо у традиційному розумінні податковий контроль асоціюється з перевіркою правильності обчислення податків, то у сучасних умовах він трансформується у багатофункціональний інструмент, що забезпечує:

– попередження виникнення податкових ризиків;

– виявлення відхилень від встановлених процедур;

– оцінку впливу податкових факторів на результати діяльності;

формування доказової бази для захисту позиції підприємства.

Узагальнюючи викладене, зазначимо, що ключовою характеристикою податкового адміністрування у сфері ЗЕД є його інтеграція у загальний цикл комплаєнсу, який, на нашу думку, доцільно формалізувати у вигляді послідовної трансформації (рис. 2.8).

Отже, податкове адміністрування у сфері зовнішньоекономічної діяльності, на нашу думку, слід розглядати як інтегрований функціональний сегмент комплаєнс-системи підприємства, який забезпечує не лише дотримання нормативних вимог, але й формування цілісного обліково-аналітичного контуру управління, що дозволяє забезпечити узгодженість між нормами, процедурами, даними та управлінськими рішеннями.



Рис. 2.8. Інтеграційний цикл податкового адміністрування у комплаєнс-системі ЗЕД підприємства

Джерело: авторська розробка.

Визначення місця податкового адміністрування у структурі комплаєнс-системи підприємства об’єктивно зумовлює необхідність поглибленого дослідження ризик-профілю зовнішньоекономічних операцій, оскільки саме податкові ризики, на нашу думку, формують змістовне ядро відповідних процедур, визначають їх конфігурацію та обумовлюють вимоги до обліково-аналітичного забезпечення. Зауважимо, що у сфері ЗЕД податкові ризики набувають якісно відмінних характеристик порівняно з внутрішньо-господарською діяльністю, що пов’язано з одночасною дією декількох регуляторних режимів, валютних обмежень та специфікою транснаціональних економічних зв’язків.

У цьому контексті доцільно виходити з того, що податковий ризик у зовнішньоекономічній діяльності не є ізольованим явищем, а формується як результат взаємодії нормативних вимог різних юрисдикцій, економічних параметрів операцій та способів їх облікового відображення. Відтак ризик-профіль ЗЕД доцільно розглядати як інтегровану характеристику потенційних відхилень від податкової відповідності, що виникають на різних етапах здійснення операцій та потребують системного врахування у межах комплаєнс-підходу (рис. 2.9).

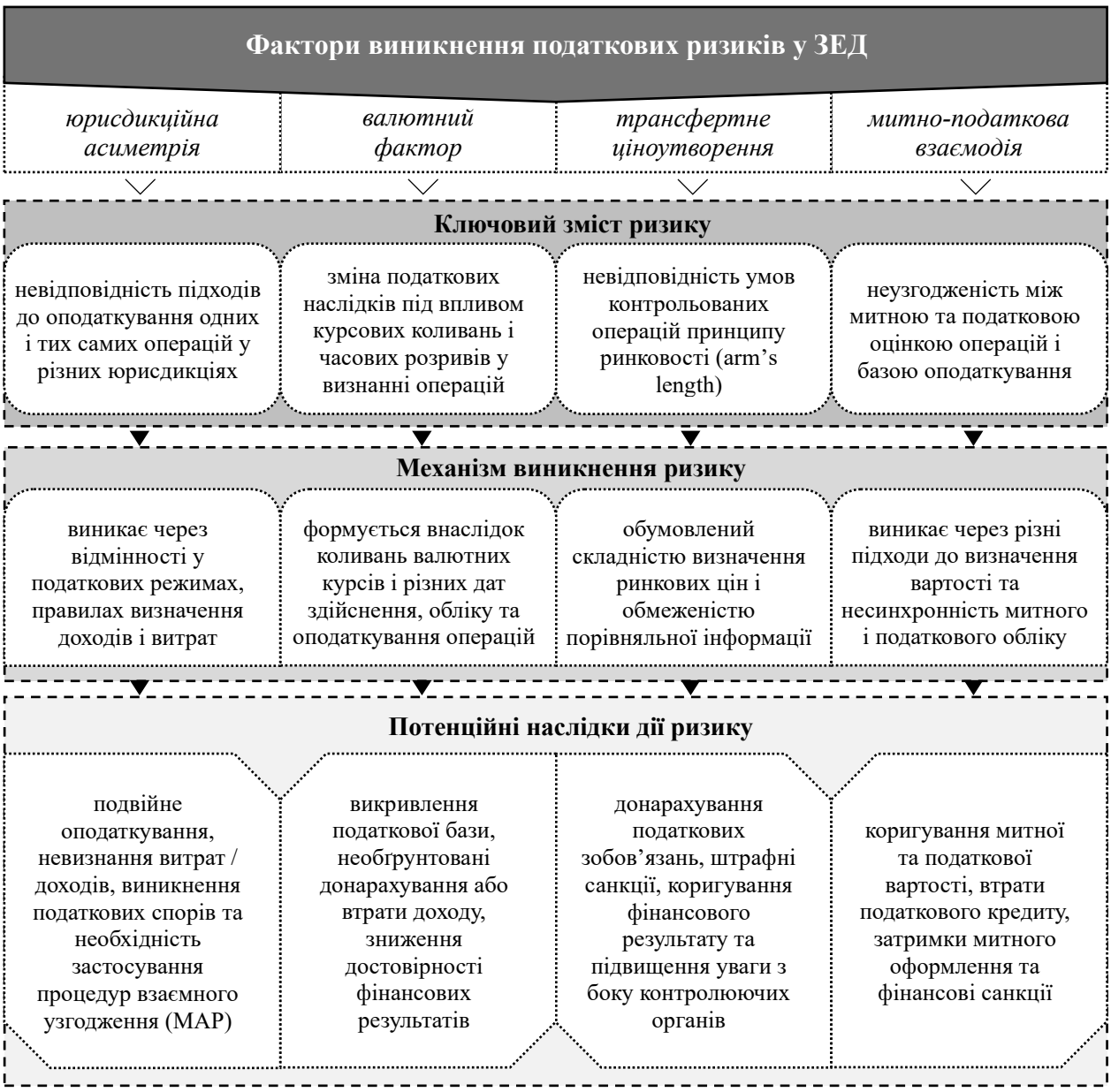


Рис. 2.9. Системна характеристика специфіки податкових ризиків у зовнішньоекономічній діяльності підприємств

Джерело: авторська розробка.

Передусім слід акцентувати увагу на ключових факторах, що визначають специфіку податкових ризиків у сфері зовнішньоекономічної діяльності. На нашу думку, до таких факторів доцільно віднести:

– *юрисдикційну асиметрію*, яка проявляється у відмінностях податкових режимів, підходів до визначення бази оподаткування та критеріїв визнання доходів і витрат у різних країнах, що створює передумови для подвійного трактування одних і тих самих операцій;

– *валютний фактор*, що зумовлює виникнення курсових різниць, впливає на момент визнання податкових зобов'язань та формує додаткові ризики, пов'язані з часовими розривами між здійсненням операцій і їх податковим відображенням;

– *трансфертне ціноутворення*, яке виступає однією з найбільш складних зон податкового контролю, оскільки передбачає необхідність обґрунтування відповідності умов контрольованих операцій принципу «витягнутої руки»;

– *митно-податкову взаємодію*, що проявляється у взаємозалежності митної вартості та податкової бази, а також у необхідності узгодження митних та податкових підходів до оцінки операцій.

Подальший аналіз передбачає необхідність формування класифікації податкових ризиків, яка, на нашу думку, повинна відображати не лише їх природу, але й характер впливу на результати діяльності підприємства. У цьому зв'язку доцільно виокремити такі групи ризиків: ризики невідповідності, що виникають у разі порушення норм законодавства або неправильного застосування податкових правил; ризики донарахувань, пов'язані з можливістю коригування податкових зобов'язань контролюючими органами; ризики подвійного оподаткування, що виникають унаслідок неузгодженості між податковими системами різних країн; ризики втрати податкових вигід, що проявляються у неможливості застосування пільг або податкового кредиту через процедурні недоліки.

Важливим аспектом дослідження є ідентифікація так званих ризикових зон, тобто етапів здійснення зовнішньоекономічних операцій, на яких ймовірність виникнення податкових ризиків є найбільшою. На нашу думку, до таких зон доцільно віднести:

1) етап укладання контрактів, на якому закладаються основні параметри операції (ціна, умови постачання, валюта розрахунків);

2) етап визначення трансфертної ціни, що пов'язаний із необхідністю обґрунтування економічної доцільності та відповідності ринковим умовам;

3) етап митного оформлення, на якому формується митна вартість та виникають податкові зобов’язання;

4) етап оподаткування ПДВ, який є одним із найбільш складних у контексті експорту та імпорту;

5) етап валютних розрахунків, що супроводжується виникненням курсових різниць та додаткових податкових наслідків.

Ефективне управління податковими ризиками у сфері ЗЕД потребує їх систематизації у вигляді цілісної моделі, яку, на нашу думку, доцільно визначити як податковий ризик-каркас ЗЕД, що відображатиме структуру податкових ризиків, їх прив’язку до етапів здійснення операцій, взаємозв’язок із обліковими даними, потенційні управлінські реакції (рис. 2.10).

Тож, на нашу думку, ризик-профіль зовнішньоекономічних операцій виступає ключовим елементом податкового комплаєнсу, оскільки саме через ідентифікацію, оцінку та систематизацію податкових ризиків забезпечується формування ефективних процедур їх попередження та мінімізації, що, у свою чергу, створює передумови для інтеграції ризик-орієнтованого підходу у систему податкового адміністрування підприємства, що буде предметом подальшого дослідження. Розглядаючи ризик-профіль зовнішньоекономічних операцій як основу формування податкового комплаєнсу, закономірно постає питання про механізми, за допомогою яких ідентифіковані ризики трансформуються у конкретні дії, спрямовані на забезпечення відповідності. У цьому контексті, на нашу думку, ключову роль відіграє процедурна архітектура податкового адміністрування, яка забезпечує операціоналізацію нормативних вимог та їх інтеграцію у систему управління підприємством.

Зауважимо, що податкове адміністрування у сфері ЗЕД не може бути ефективним у разі його редукції до набору формалізованих дій або ізольованих регламентів. Навпаки, воно повинно розглядатися як структурована система процедур, які виконують функцію трансляції податкових норм у господарську практику, забезпечуючи узгодженість між нормативними вимогами, економічною сутністю операцій та їх обліково-аналітичним відображенням.

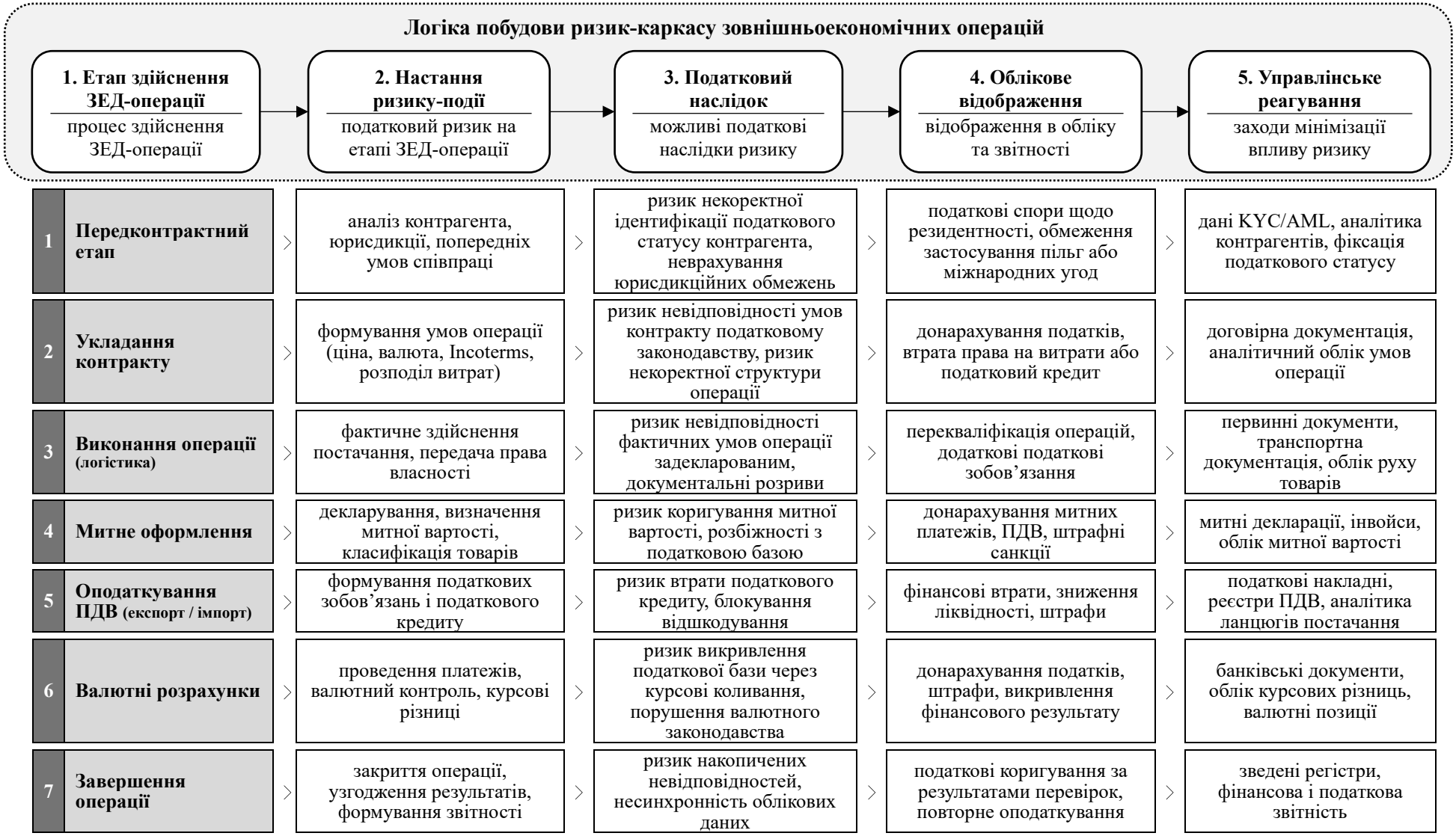


Рис. 2.10. Податковий ризик-каркас зовнішньоекономічних операцій в системі комплаєнсу

Джерело: авторська розробка.

Саме у цьому аспекті процедурний рівень виступає, по суті, ключовим «мостом» між ризик-орієнтованим підходом та інформаційним контуром управління.

Узагальнюючи зміст податкового адміністрування у сфері зовнішньоекономічної діяльності, доцільно виокремити базові групи процедур, які відображають логіку формування податкових зобов'язань та їх подальшого контролю. Передусім йдеться про процедури ідентифікації податкових зобов'язань, у межах яких здійснюється визначення податкового статусу операцій, встановлення їх приналежності до відповідних режимів оподаткування, а також виявлення контрольованих операцій і потенційних зон ризику. Не менш важливими є процедури визначення бази оподаткування, які передбачають оцінку економічних параметрів операцій, зокрема їх вартості, структури доходів і витрат, впливу валютних коливань та митних складових, що безпосередньо впливають на величину податкових зобов'язань.

Подальшим етапом є процедури застосування ставок і пільг, які, на нашу думку, є найбільш чутливими до помилок та маніпуляцій, оскільки передбачають інтерпретацію норм податкового законодавства, у тому числі в частині використання міжнародних договорів, спеціальних режимів та умов звільнення від оподаткування. Завершальним елементом виступають процедури документального підтвердження, які забезпечують формування доказової бази відповідності та мають критичне значення в умовах підвищеної уваги контролюючих органів до обґрунтованості зовнішньоекономічних операцій.

Водночас, як справедливо зауважити, ефективність зазначених процедур визначається не лише їх наявністю, а передусім рівнем їх інтеграції у бізнес-процеси підприємства. У цьому зв'язку особливого значення набуває здатність процедур виконувати функцію трансляції нормативних вимог у практичну діяльність, що передбачає забезпечення їх відповідності законодавству, а також синхронізацію з іншими регуляторними контурами, зокрема митним. На нашу думку, саме узгодженість податкових і митних

процедур дозволяє мінімізувати ризики розбіжностей у визначенні вартості, бази оподаткування та моменту виникнення податкових зобов'язань.

Суттєвою характеристикою процедурної архітектури податкового адміністрування є її багаторівневість, що проявляється у наявності контрольних точок на різних етапах здійснення зовнішньоекономічних операцій. Зокрема, на етапі до здійснення операції (ex ante) процедури спрямовані на попередню оцінку податкових ризиків, перевірку контрагентів, аналіз умов контрактів та визначення їх відповідності нормативним вимогам. Під час реалізації операції контрольні процедури забезпечують моніторинг фактичного виконання умов, узгодженість документів та правильність облікового відображення. Натомість після завершення операції (ex post) акцент зміщується у площину перевірки достовірності сформованих даних, узгодження облікових і податкових показників та формування доказової бази для можливих перевірок.

На нашу думку, саме така логіка побудови процедур дозволяє перейти від реактивної моделі податкового контролю до превентивної, у межах якої ризики не лише фіксуються, але й попереджаються на ранніх стадіях їх виникнення. При цьому принципово важливим є те, що контрольні точки інтегруються у бізнес-процеси, а не накладаються на них зовні, що забезпечує їх органічне включення у систему управління підприємством.

Узагальнюючи викладене, слід зазначити, що процедурна архітектура податкового адміністрування у сфері ЗЕД виступає системоутворюючим елементом комплаєнсу, який забезпечує трансформацію податкових ризиків у формалізовані механізми їх управління, а також формує інформаційну основу для обліково-аналітичного забезпечення прийняття управлінських рішень. Саме через процедури відбувається перехід від ідентифікації ризиків до їх кількісної та якісної оцінки, а також до формування доказової бази, що підтверджує правомірність здійснених операцій.

Отже, податкове адміністрування у сфері зовнішньоекономічної діяльності доцільно розглядати як інтегровану систему процедур, що

функціонують у межах комплаєнс-підходу та забезпечують зв'язок між ризиками, обліковими даними та управлінськими рішеннями, створюючи передумови для побудови ефективної системи ризик-орієнтованого податкового контролю.

Ефективність податкового адміністрування у сфері ЗЕД безпосередньо залежить від якості його обліково-аналітичного забезпечення, оскільки саме облік виступає базовим середовищем фіксації, трансформації та інтерпретації податково значущої інформації. У цьому контексті облік доцільно розглядати не лише як інструмент відображення господарських операцій, а як носій податкового комплаєнсу, через який нормативні вимоги набувають форми структурованих даних, придатних для контролю, аналізу та прийняття управлінських рішень.

У межах зовнішньоекономічної діяльності податкові аспекти операцій формуються на різних етапах їх здійснення та знаходять відображення у відповідних елементах облікової системи. Йдеться, зокрема, про первинні документи, які фіксують факт здійснення операцій і виступають вихідною базою для формування податкових зобов'язань; облікові регістри, що забезпечують систематизацію інформації та її узгодження з вимогами податкового законодавства; а також податкові різниці, які відображають розбіжності між бухгалтерським і податковим підходами до оцінки результатів діяльності.

Водночас характерною проблемою сучасного податкового адміністрування у сфері ЗЕД є наявність розриву між нормативними вимогами та їх обліковим відображенням. Такий розрив проявляється у несинхронності між моментами виникнення податкових зобов'язань і їх фіксацією в обліку, розбіжностях у підходах до оцінки операцій, а також у недостатній деталізації даних для цілей податкового контролю. У результаті формується ситуація, за якої навіть формально правильне ведення обліку не гарантує податкової відповідності, а облікові дані не завжди можуть бути використані як належна доказова база.

Подолання зазначеного розриву потребує впровадження принципів інтеграції податкового адміністрування та обліково-аналітичної системи, які забезпечують їх узгоджене функціонування. До ключових принципів такої інтеграції доцільно віднести:

– *простежуваність*, що передбачає можливість відстеження зв'язку між господарською операцією, її обліковим відображенням і податковими наслідками;

– *верифікованість*, яка забезпечує можливість підтвердження достовірності даних на основі документальних та аналітичних доказів;

– *своєчасність*, що полягає у синхронізації моментів здійснення операцій, їх облікового відображення та податкового визнання;

– *зв'язок з ризиками*, який передбачає орієнтацію облікової системи на ідентифікацію та сигналізацію податкових ризиків.

Зазначені принципи формують основу для побудови інтегрованого обліково-аналітичного середовища, у межах якого податкове адміністрування функціонує як частина єдиного інформаційного контуру (рис. 2.11).

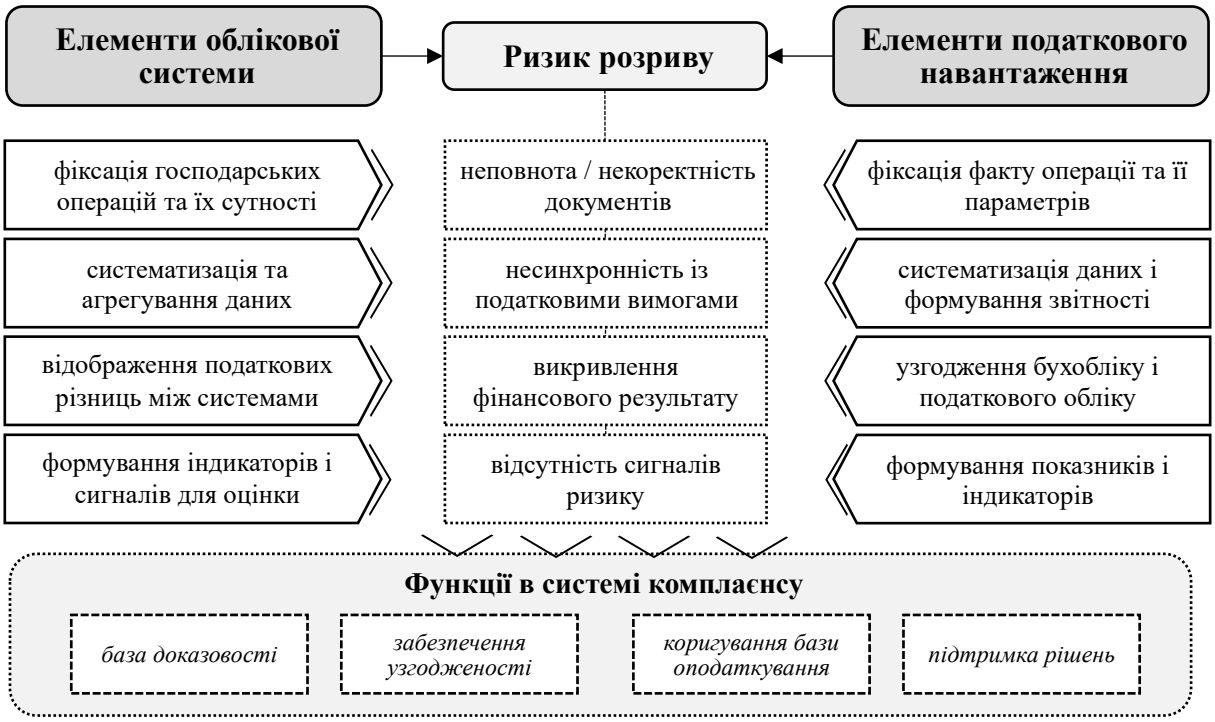


Рис. 2.11. Відображення податкових аспектів ЗЕД у системі обліково-аналітичного забезпечення управління підприємством

Джерело: авторська розробка.

Тож, облікова система виступає не лише інструментом фіксації даних, але й середовищем їх трансформації у аналітичні показники, які дозволяють оцінити податкові наслідки господарських операцій та своєчасно виявити потенційні відхилення. У цьому зв'язку особливого значення набуває формування аналітичного контуру податкового комплаєнсу, який забезпечує перехід від первинних даних до управлінських сигналів (рис. 2.12). У межах зазначеного контуру обліково-аналітична система виконує функцію перетворення розрізнених даних у структуровану інформацію, яка не лише відображає результати діяльності, але й дозволяє здійснювати превентивний контроль податкових ризиків. Саме на цьому рівні, по суті, реалізується концепція комплаєнсу як інституційного транслятора, що забезпечує перехід від нормативних вимог до управлінських рішень через систему процедур і даних.

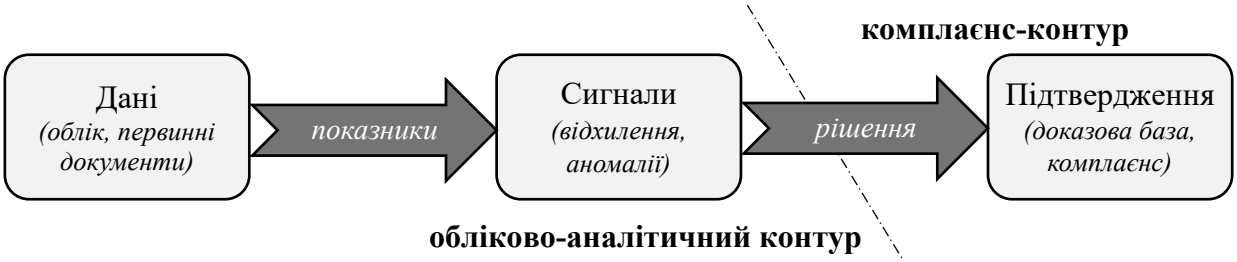


Рис. 2.12. Аналітичний контур обліково-податкового комплаєнсу у ЗЕД

Джерело: авторська розробка.

Отже, обліково-аналітичне забезпечення податкового адміністрування у сфері зовнішньоекономічної діяльності слід розглядати як інтегровану систему, що забезпечує узгодженість між нормативними вимогами, господарськими операціями та їх інформаційним відображенням, формуючи основу для ефективного управління податковими ризиками та прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Податкове адміністрування у сфері зовнішньоекономічної діяльності за своєю сутністю має виражену інформаційну природу, оскільки всі його ключові функції – від ідентифікації податкових зобов'язань до формування

доказової бази – реалізуються через обробку, трансформацію та інтерпретацію даних. У цьому контексті податковий комплаєнс доцільно розглядати як інформаційно організовану систему, в межах якої нормативні вимоги, господарські операції та управлінські рішення поєднуються через структуру інформаційних потоків.

Слід підкреслити, що у сфері ЗЕД інформаційні потоки мають багаторівневий характер і формуються під впливом як зовнішніх, так і внутрішніх джерел даних. Зовнішні потоки представлені інформацією, що надходить від митних органів, податкових адміністрацій, банківських установ та інших регуляторів, які визначають параметри податкового контролю і задають вимоги до звітності та підтвердження операцій. Внутрішні потоки, у свою чергу, формуються в межах облікової, фінансової, логістичної та управлінської систем підприємства, забезпечуючи накопичення та обробку даних щодо фактичного здійснення операцій.

Взаємодія зазначених потоків не є лінійною, а характеризується складною мережею зв’язків, у межах якої дані трансформуються, агрегуються та використовуються для різних цілей – від оперативного контролю до стратегічного аналізу. Саме тому ефективність податкового комплаєнсу значною мірою залежить від здатності підприємства забезпечити узгодженість і цілісність інформаційного середовища.

В умовах зростання обсягів інформації та ускладнення регуляторних вимог особливого значення набуває цифровізація податкового адміністрування, яка забезпечує автоматизацію процедур, підвищення точності обробки даних та скорочення часу на прийняття рішень. Застосування цифрових інструментів, зокрема інтегрованих ERP-систем, дозволяє об’єднати різнорідні джерела інформації у єдиному середовищі, забезпечуючи їх узгодженість та доступність для аналізу.

Водночас, як свідчить практика, впровадження цифрових рішень супроводжується низкою проблем, серед яких ключовими є фрагментарність даних, що виникає внаслідок використання розрізнених інформаційних

систем, а також несинхронність процесів обробки інформації, яка призводить до розривів між обліковими даними та податковими вимогами. У результаті навіть за наявності сучасних технологій зберігається ризик формування неповної або недостовірної інформаційної бази.

З огляду на викладене, стратегічним завданням податкового адміністрування у сфері ЗЕД є побудова єдиного інформаційного середовища комплаєнсу, яке забезпечує інтеграцію всіх інформаційних потоків, їх узгодженість і відповідність нормативним вимогам. Таке середовище передбачає не лише технічну інтеграцію систем, але й методологічне узгодження підходів до формування, обробки та використання даних.

Тож, інформаційні потоки виступають системоутворюючим елементом податкового комплаєнсу у сфері зовнішньоекономічної діяльності, забезпечуючи зв'язок між нормативними вимогами, господарськими операціями та управлінськими рішеннями. Цифровізація, у свою чергу, створює передумови для підвищення ефективності цього процесу, однак її результативність залежить від здатності підприємства забезпечити цілісність і узгодженість інформаційного середовища. Саме у цьому контексті реалізується концепція «дані – рішення», яка відображає сутність сучасного податкового адміністрування як інформаційно орієнтованої системи управління відповідністю. Водночас формування єдиного інформаційного середовища податкового комплаєнсу не зводиться лише до забезпечення якості та узгодженості даних, оскільки саме на їх основі відбувається виявлення відхилень і формування управлінських реакцій. Іншими словами, інформаційні потоки виконують не лише фіксуючу, а й аналітичну функцію, створюючи передумови для подальшого реагування на податкові ризики.

У цьому контексті наступним логічним кроком є використання сформованих сигналів для організації відповідного реагування, що реалізується через механізми податкового контролю. Таким чином, контроль постає як продовження інформаційно-аналітичного контуру, у межах якого дані трансформуються у управлінські дії.

Ризик-орієнтований податковий контроль у сфері ЗЕД доцільно розглядати не як окрему функцію перевірки або завершальний етап податкового адміністрування, а як динамічний режим функціонування комплаєнс-системи підприємства, який змінюється залежно від рівня податкового ризику, характеристик господарських операцій та якості обліково-аналітичних даних. Такий підхід принципово відрізняється від традиційної моделі контролю, що ґрунтується на суцільній перевірці та орієнтована на виявлення вже допущених порушень, оскільки переносить акцент у площину превентивного управління відхиленнями.

У цьому контексті контроль перестає бути ізольованою процедурою і набуває ознак вбудованого механізму саморегуляції системи, який функціонує на основі безперервного аналізу даних та реагування на сигнали ризику. Відповідно, його реалізація відбувається не через універсальні перевірки, а через селективні, аналітично обґрунтовані контрольні дії, що ініціюються у відповідь на відхилення від заданих параметрів податкової відповідності.

Принципова відмінність між тотальним і ризик-орієнтованим контролем полягає у зміні логіки його функціонування. Якщо у традиційній моделі контроль виконує функцію фіксації порушень (ex post), то у ризик-орієнтованій він інтегрується у процес прийняття рішень і забезпечує їх коригування ще на етапі формування або реалізації операцій. Таким чином, контроль зміщується з площини «перевірки правильності» у площину управління відхиленнями. З огляду на це доцільно виділити режими функціонування податкового контролю, які відображають його адаптивний характер і зміну інтенсивності залежно від рівня ризику (табл. 2.10).

У *пасивному режимі* контроль виконує функцію спостереження за параметрами операцій без безпосереднього втручання у процеси їх здійснення. Такий режим характерний для ситуацій із низьким рівнем ризику, коли обліково-аналітична система демонструє стабільність показників і відсутність значущих відхилень. У *сигнальному режимі* відбувається активізація контрольної функції внаслідок виявлення відхилень або аномалій у даних. На

цьому етапі система генерує відповідні сигнали, які свідчать про потенційні ризики та потребу в додатковому аналізі. Водночас безпосереднє втручання у господарські процеси ще не здійснюється, а контроль має переважно аналітичний характер. І, нарешті, в *активному режимі* контроль переходить у фазу безпосереднього впливу на процеси, що може проявлятися у блокуванні операцій, коригуванні їх параметрів або ініціюванні внутрішніх перевірок. Такий режим активується у разі високого рівня ризику або підтвердження наявності суттєвих відхилень, що можуть призвести до порушення податкової відповідності.

Таблиця 2.10

Режими ризик-орієнтованого податкового контролю у ЗЕД

Параметри режиму	Режими податкового контролю		
	пасивний режим	**сигнальний режим**	**активний режим**
Умови активації	стабільність ключових показників, відсутність суттєвих відхилень від нормативних або планових значень	виявлення відхилень, аномальних значень або нетипових змін параметрів операцій	підтвердження високого рівня податкового ризику, наявність системних або критичних відхилень
Джерело сигналу	планові, історичні та нормативні дані обліково-аналітичної системи	аналітичні індикатори, що фіксують відхилення та аномалії (ризик-сигнали)	комплексні тригери, сформовані на основі сукупності показників, індикаторів і зовнішніх факторів
Характер контролю	моніторинговий, без втручання у господарські процеси	аналітичний, із поглибленою перевіркою окремих операцій або параметрів	інтервенційний, із безпосереднім впливом на операції (коригування, призупинення, блокування)
Управлінська реакція	підтримання поточного режиму функціонування, періодичний перегляд параметрів	ініціювання додаткового аналізу, уточнення даних, посилення контролю в окремих сегментах	коригування умов операцій, зміна процедур, ініціювання внутрішніх перевірок або обмеження ризикових дій

Джерело: авторська розробка.

Перехід між зазначеними режимами не є довільним, а обумовлюється дією так званих тригерів податкового контролю, під якими доцільно розуміти аналітичні сигнали, сформовані на основі відхилень, аномалій та ризик-

індикаторів. Саме тригери забезпечують зміну інтенсивності контрольних дій та ініціюють відповідні управлінські реакції, перетворюючи облікові дані на інструмент управління.

Узагальнюючи логіку функціонування ризик-орієнтованого контролю, її доцільно представити у вигляді послідовності взаємопов'язаних елементів: дані – показники – відхилення – сигнал – тригер – режим контролю – управлінська дія. У межах цієї послідовності обліково-аналітична система виконує функцію генерації інформації, аналітичний блок – її інтерпретації, а контроль – функцію реагування, що забезпечує замкненість управлінського циклу.

Особливого значення набуває інтеграція ризик-орієнтованого контролю у процедурну архітектуру податкового адміністрування. На відміну від традиційного підходу, за якого контроль здійснюється після завершення операцій, у межах комплаєнс-парадигми він вбудовується у процедури та реалізується на всіх етапах їх виконання, що означає, що контрольні функції стають невід'ємною частиною процесу і забезпечують його самокоригування без необхідності зовнішнього втручання.

Зазначене дозволяє зробити висновок, що ризик-орієнтований податковий контроль у сфері зовнішньоекономічної діяльності є не стільки інструментом перевірки, скільки механізмом адаптивного управління податковою відповідністю, який функціонує на основі обробки даних, генерації сигналів та динамічного регулювання інтенсивності контрольних дій. Його впровадження забезпечує перехід від реактивної моделі управління до превентивної, у межах якої податкові ризики не лише виявляються, але й попереджаються на ранніх стадіях їх виникнення, що відповідає сучасним вимогам ефективного функціонування комплаєнс-системи підприємства.

Проведений аналіз механізмів податкового адміністрування зовнішньоекономічних операцій дозволяє встановити, що, незважаючи на формальну наявність регламентів, процедур та інструментів контролю, існуюча система характеризується рядом системних дисфункцій, які

обмежують її ефективність у контексті забезпечення податкового комплаєнсу. Ці проблеми не є ізольованими, а мають взаємопов'язаний характер, формуючи розрив між нормативними вимогами, господарськими процесами та їх обліково-аналітичним відображенням. Передусім слід відзначити *фрагментацію податкових процедур*, яка проявляється у їх роз'єднаності за функціональними напрямами та відсутності єдиної логіки їх побудови. У результаті податкове адміністрування реалізується як сукупність окремих дій, що не утворюють цілісного процесу, а це, у свою чергу, ускладнює забезпечення узгодженості між різними етапами здійснення зовнішньоекономічних операцій.

Не менш суттєвою є *відсутність належної інтеграції податкових процедур з обліково-аналітичною системою*, що призводить до ситуації, коли облік виконує переважно фіксуючу функцію і не забезпечує формування інформації, необхідної для податкового контролю та управління ризиками. Як наслідок, виникають розриви між обліковими даними та податковими вимогами, що знижує достовірність інформаційної бази.

Окремої уваги заслуговує *реактивний характер податкового контролю*, який орієнтований на виявлення порушень після їх виникнення, а не на їх попередження. Такий підхід обмежує можливості підприємства впливати на податкові ризики на ранніх стадіях і фактично зводить контроль до інструмента фіксації відхилень. Водночас спостерігається *недостатній рівень доказовості податкового комплаєнсу*, що проявляється у невідповідності між фактичними операціями та їх документальним підтвердженням, а також у відсутності системної ув'язки між даними, процедурами та управлінськими рішеннями. У результаті підприємство не завжди здатне обґрунтувати правомірність своїх дій у разі перевірок. Крім того, слід відзначити *обмеженість застосування ризик-орієнтованого підходу*, який часто носить декларативний характер і не підкріплюється реальними аналітичними інструментами, зокрема системою ризик-індикаторів та механізмами їх використання у процесі прийняття рішень.

Узагальнення зазначених проблем дозволяє дійти висновку, що їх спільною причиною є відсутність системного підходу до інтеграції податкового адміністрування у загальну архітектуру управління підприємством. З метою подолання виявлених обмежень доцільно:

1) обґрунтувати напрями удосконалення, які базуються на інтеграції комплаєнс-підходу у обліково-аналітичне забезпечення управління ЗЕД. Зокрема, ключовим напрямом є інтеграція податкового комплаєнсу в обліково-аналітичну систему, що передбачає перетворення обліку з інструмента фіксації даних у механізм формування інформації для управління податковими ризиками;

2) другим напрямом є формалізація податкових процедур, яка забезпечує їх структурованість, узгодженість і відтворюваність у межах бізнес-процесів підприємства, що дозволить усунути фрагментацію та забезпечити цілісність податкового адміністрування;

3) важливим елементом удосконалення є впровадження системи ризик-індикаторів, які забезпечують перехід від реактивного до превентивного контролю, дозволяючи своєчасно ідентифікувати відхилення та формувати відповідні управлінські реакції;

4) завершальним напрямом виступає цифровізація податкового контролю, яка забезпечує автоматизацію обробки даних, інтеграцію інформаційних систем та підвищення оперативності прийняття рішень.

Тож, удосконалення податкового адміністрування у сфері зовнішньоекономічної діяльності пов’язане з переходом від фрагментарної, реактивної моделі до інтегрованої системи, у межах якої забезпечується узгодженість між процедурами, обліковими даними, аналітичними інструментами та механізмами контролю. Саме така трансформація створює підґрунтя для ефективного функціонування комплаєнс-системи та підвищення якості управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.

Таким чином, податкове адміністрування зовнішньоекономічних операцій у контексті комплаєнсу слід розглядати не як сукупність окремих

регламентованих дій щодо обчислення та сплати податків, а як інтегровану систему забезпечення податкової відповідності, у межах якої нормативні вимоги, господарські процеси, обліково-аналітичні дані та управлінські рішення поєднуються в єдиний функціональний контур. За такого підходу податковий компонент ЗЕД набуває не лише фіскального, а й управлінського змісту, виступаючи механізмом забезпечення легітимності транскордонних операцій та їх прийнятності в умовах багаторівневого регуляторного середовища.

Дослідження функціональної ролі податкового адміністрування у структурі комплаєнсу ЗЕД показало, що його сутність полягає у трансформації нормативних вимог у конкретні процедури, які забезпечують узгодженість між правовими нормами, економічною сутністю операцій та їх обліковим відображенням. Реалізація цієї трансформації відбувається у межах процедурної архітектури, що охоплює ідентифікацію податкових зобов'язань, визначення бази оподаткування, застосування ставок і пільг, а також формування доказової бази. Водночас ефективність такої архітектури визначається не формальною наявністю процедур, а рівнем їх інтеграції у бізнес-процеси та здатністю забезпечити безперервний зв'язок між нормою, дією та результатом.

Аналіз ризик-профілю зовнішньоекономічних операцій дозволив встановити, що податкові ризики у цій сфері мають системний характер і формуються під впливом юрисдикційної асиметрії, валютних коливань, трансфертного ціноутворення та митно-податкової взаємодії. Важливо, що зазначені ризики виникають не ізольовано, а на конкретних етапах здійснення операцій, трансформуючись залежно від прийнятих управлінських рішень і способів їх облікового відображення. Саме це обумовлює необхідність їх систематизації у вигляді ризик-каркасу, який дозволяє пов'язати джерела ризиків із процесами, даними та потенційними наслідками.

Ключове значення у забезпеченні податкового комплаєнсу набуває обліково-аналітичне середовище, у межах якого відбувається фіксація,

узагальнення та інтерпретація інформації про зовнішньоекономічні операції. Облік у цьому контексті виконує функцію носія податкового комплаєнсу, забезпечуючи перехід від факту господарської діяльності до формування податкових показників і доказів. Водночас встановлено, що існуюча практика характеризується наявністю розривів між податковими вимогами та обліковими даними, що зумовлює необхідність впровадження принципів простежуваності, верифікованості, своєчасності та ризик-орієнтованості у побудову обліково-аналітичної системи.

Інформаційні потоки, що формуються у процесі податкового адміністрування ЗЕД, виступають системоутворюючим елементом комплаєнсу, забезпечуючи зв'язок між нормативними вимогами, господарськими операціями та управлінськими рішеннями. Саме через інтеграцію внутрішніх і зовнішніх даних, їх цифрову обробку та аналітичну інтерпретацію формується інформаційний контур, у межах якого реалізується логіка «дані – показники – сигнали – рішення». Такий підхід дозволяє перейти від фіксації інформації до її активного використання у процесі управління податковими ризиками.

У свою чергу, ризик-орієнтований податковий контроль постає як продовження інформаційно-аналітичного контуру, у межах якого дані трансформуються у сигнали, що ініціюють відповідні управлінські дії. Відмова від тотального контролю на користь адаптивної моделі, заснованої на використанні ризик-індикаторів і системи тригерів, забезпечує можливість переходу від реактивного реагування до превентивного управління відхиленнями. За таких умов контроль інтегрується у процедурну архітектуру податкового адміністрування і виконує функцію саморегуляції системи, змінюючи інтенсивність залежно від рівня ризику.

Виявлені системні проблеми податкового адміністрування ЗЕД, зокрема фрагментація процедур, відсутність інтеграції з обліком, реактивний характер контролю, недостатня доказовість та обмеженість ризик-орієнтованого підходу, свідчать про необхідність його трансформації на

засадах комплаєнс-орієнтованого управління. У цьому контексті ключовими напрямами удосконалення виступають інтеграція податкового комплаєнсу в обліково-аналітичну систему, формалізація процедур, впровадження системи ризик-індикаторів та цифровізація інформаційного середовища.

Отже, податкове адміністрування у сфері зовнішньоекономічної діяльності набуває характеру інтегрованої системи комплаєнс-управління, у межах якої норма трансформується у процедуру, процедура – у дані, дані – в аналітичні сигнали, а сигнали – в управлінські рішення та їх доказове підтвердження. Саме така логіка забезпечує узгодженість між регуляторними вимогами та господарською практикою, формуючи підґрунтя для підвищення ефективності управління ЗЕД підприємства в умовах складного та динамічного податкового середовища.

2.3. Внутрішній контроль як основа забезпечення комплаєнсу в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю підприємства

Формування ефективної системи комплаєнсу у сфері зовнішньоекономічної діяльності підприємства неможливе без належного внутрішнього контролю, який забезпечує не лише перевірку відповідності здійснюваних операцій встановленим вимогам, але й виступає ключовим механізмом трансформації нормативних приписів у процедурно оформлені та інформаційно відображені управлінські процеси. В умовах підвищеної регуляторної складності, багаторівневості юрисдикційного середовища та зростання вимог до доказовості транскордонних операцій внутрішній контроль набуває ознак системоутворюючого елементу, що інтегрує правові, організаційні та обліково-аналітичні аспекти забезпечення комплаєнсу.

Сучасні дослідження у сфері внутрішнього контролю та комплаєнсу [98, 94, 91, 201, 88, 95, 198, 163, 83, 109] переважно зосереджуються на розробленні загальних підходів до організації контрольних процедур, їх

класифікації, а також на обґрунтуванні ролі контролю у системі управління ризиками та корпоративного управління. Водночас у науковому дискурсі недостатньо розкритими залишаються питання інтеграції внутрішнього контролю у систему обліково-аналітичного забезпечення управління зовнішньоекономічною діяльністю, зокрема в частині його функціонування як інструменту формування релевантної, верифікованої та доказової інформації для прийняття управлінських рішень.

Окремої уваги потребує проблема концептуалізації внутрішнього контролю не лише як функції перевірки або елементу внутрішнього аудиту, а як процесно вбудованого механізму забезпечення нормативної прийнятності господарських операцій, який діє на всіх етапах здійснення зовнішньоекономічної діяльності – від укладання контрактів і ідентифікації контрагентів до здійснення розрахунків, митного оформлення та відображення операцій у бухгалтерському обліку. Недостатньо дослідженим залишається і питання формування системи контрольних точок у межах ключових контурів ЗЕД, їх узгодження з обліковими процедурами та аналітичними інструментами, а також забезпечення простежуваності відповідності у розрізі окремих господарських операцій. Крім того, існуючі підходи до внутрішнього контролю переважно не враховують специфіки зовнішньоекономічної діяльності як структурно ризикогенного середовища, у якому поєднуються валютні, митні, податкові, санкційні та контрактно-правові ризики, що зумовлює необхідність переосмислення ролі внутрішнього контролю як інструменту не лише виявлення відхилень, а й превентивного управління комплаєнс-ризиками, що вимагає його інтеграції з обліково-аналітичними процесами та системою управлінських рішень.

У зв’язку з цим виникає потреба у формуванні цілісного науково-методичного підходу до розгляду внутрішнього контролю як основи забезпечення комплаєнсу в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю підприємства, що передбачає уточнення його сутності, визначення місця у системі обліково-аналітичного забезпечення, ідентифікацію об’єктів та зон

контролю, а також обґрунтування його ролі у формуванні доказової бази управлінських рішень.

У контексті сформованої вище логіки інтеграції комплаєнсу в обліково-аналітичне забезпечення управління, внутрішній контроль доцільно розглядати не як самостійну функцію перевірки або елемент внутрішнього аудиту, а як процесно вбудований механізм операціоналізації нормативних вимог у межах господарських процедур. Його сутність проявляється не стільки у фіксації відхилень, скільки у здатності забезпечувати нормативну прийнятність операцій на стадії їх формування, що принципово змінює його місце у системі комплаєнсу.

Така інтерпретація дозволяє змістити акцент з традиційного розуміння контролю як постфактумної перевірки до розгляду його як невід'ємної властивості самої процедури здійснення господарської операції. У цьому сенсі внутрішній контроль не існує «після» процесу або «поряд» із ним, а є його структурною характеристикою, що забезпечує відповідність кожного етапу операції встановленим нормам, обмеженням та критеріям допустимості. Відповідно, контроль перестає бути завершальною фазою управлінського циклу і трансформується у інтегрований компонент прийняття рішень.

З урахуванням цього внутрішній контроль у системі комплаєнсу набуває багатовимірного функціонального навантаження, яке не може бути зведене до єдиної ролі. Його доцільно інтерпретувати як сукупність взаємопов'язаних функцій:

1) *механізм забезпечення допустимості операцій*, у межах якого відбувається перевірка відповідності умов здійснення операції нормативним вимогам ще до моменту її реалізації;

2) *інструмент верифікації даних*, що гарантує достовірність, повноту та коректність облікової інформації як відображення господарських процесів;

3) *джерело формування доказової бази*, яке забезпечує можливість підтвердження правомірності прийнятих управлінських рішень у разі зовнішнього контролю або аудиту.

Важливою є обставина, що зазначені функції реалізуються не ізольовано, а в межах єдиного процесу, у якому контроль виконує роль інституційного посередника між нормою та даними. Саме через систему контрольних процедур відбувається трансформація нормативних вимог у конкретні критерії оцінювання господарських операцій, а результати такого оцінювання набувають форми облікових записів, аналітичних показників та управлінських сигналів.

У цьому контексті внутрішній контроль доцільно розглядати як ключовий елемент реалізації циклу: «норма – процедура – *контроль* – дані – аналітика – рішення – доказ», у якому він виконує подвійну функцію. З одного боку, контроль забезпечує відповідність процедур нормативним вимогам, а з іншого – формує інформаційний результат, що стає основою для подальшої аналітичної інтерпретації. Таким чином, контроль не лише «перевіряє», але й генерує інформацію, яка має управлінську цінність.

Принципово важливим є те, що в межах такої логіки змінюється характер взаємодії між контролем та обліком. Якщо у традиційному підході облік виступає об'єктом контролю, то у комплаєнс-орієнтованій системі внутрішній контроль і облік формують єдиний функціональний контур, у якому, *по-перше*, облікові процедури містять вбудовані контрольні елементи; *по-друге*, контрольні процедури забезпечують якість і валідність облікових даних; *по-третє*, результати контролю безпосередньо трансформуються в аналітичні показники.

Зазначене дозволяє говорити про формування контролю як властивості інформаційної системи підприємства, а не як окремого організаційного блоку. Така трансформація сутності внутрішнього контролю обумовлює необхідність його розгляду через призму процесної інтеграції. У цьому аспекті контроль може бути представлений як система взаємопов'язаних дій, що супроводжують господарську операцію на всіх етапах її життєвого циклу:

1) на етапі ініціювання операції – перевірка допустимості умов (контрагент, контракт, юрисдикційні обмеження);

2) на етапі реалізації – контроль відповідності фактичних дій встановленим процедурам;

3) на етапі відображення в обліку – верифікація правильності та повноти фіксації;

4) на етапі аналітичної інтерпретації – формування сигналів про відхилення, ризики або неефективність.

Така багаторівнева вбудованість дозволяє забезпечити не лише фіксацію відхилень, але й їх попередження, що є визначальною характеристикою комплаєнс-орієнтованого контролю.

Тож, внутрішній контроль у системі комплаєнсу слід розглядати як структуроутворюючий елемент обліково-аналітичного забезпечення управління, що забезпечує зв'язок між нормативним середовищем, господарськими процедурами та інформаційними потоками підприємства. Його функціональне призначення полягає не лише у виявленні відхилень, а у формуванні умов для здійснення економічно обґрунтованих і нормативно допустимих управлінських рішень, що забезпечує їх легітимність, обґрунтованість та доказовість. Саме така інтерпретація внутрішнього контролю створює методологічну основу для подальшого дослідження його інтеграції в обліково-аналітичні процеси та ідентифікації конкретних механізмів його реалізації у межах окремих функціональних контурів діяльності підприємства.

Розглянута вище інтерпретація внутрішнього контролю як процесно вбудованого механізму забезпечення нормативної прийнятності операцій обумовлює необхідність його подальшого осмислення у площині обліково-аналітичного забезпечення управління. У цьому контексті принципово важливим є відхід від трактування контролю як автономної функції, що накладається на облікові процеси, та його розгляд як інтегрованої властивості інформаційної системи підприємства, яка реалізується через структуру облікових і аналітичних процедур. Така постановка питання змінює саму логіку взаємодії контролю з обліком: якщо у традиційному підході контроль

здійснюється «над» обліком, то в умовах комплаєнс-орієнтованого управління він функціонує «всередині» облікових процесів, формуючи їх змістовні характеристики, інформаційну якість та доказову спроможність. Відповідно, інтеграція внутрішнього контролю в обліково-аналітичне забезпечення передбачає його імплементацію на всіх рівнях формування інформації – від первинної фіксації господарських фактів до аналітичної інтерпретації результатів діяльності.

Узагальнюючи, внутрішній контроль у структурі обліково-аналітичного забезпечення реалізується через систему взаємопов'язаних елементів, що охоплюють:

1) *первинний облік* – на рівні документування господарських операцій контроль проявляється у перевірці повноти, коректності та правомірності первинних документів, а також у відповідності їх змісту умовам укладених договорів і нормативним вимогам;

2) *бухгалтерські проведення* – контроль забезпечує правильність класифікації операцій, коректність їх відображення на рахунках, дотримання облікової політики та узгодженість із податковими й фінансовими регламентами;

3) *управлінську звітність* – контроль трансформується у механізм перевірки узгодженості показників, їх відповідності фактичним даним та відображення реального економічного змісту операцій;

4) *аналітичні зрізи* – контроль забезпечує достовірність аналітичних висновків через верифікацію даних, розрахунків і коректності інтерпретацій.

Отже, внутрішній контроль пронизує всю систему формування інформації, забезпечуючи її якість на кожному етапі, що дозволяє сформулювати принципове положення: якість обліково-аналітичної інформації є похідною від якості вбудованих контрольних процедур, а не лише результатом правильності облікових методик.

У цьому контексті доцільно розглядати внутрішній контроль як вбудовану властивість облікової системи, яка реалізується через наявність

контрольних елементів у структурі процедур, а не як окремий організаційний або функціональний блок. Така властивість проявляється у: (1) наявності формалізованих критеріїв перевірки на кожному етапі обробки інформації; (2) автоматизованих або регламентованих механізмах виявлення відхилень; (3) забезпеченні простежуваності формування показників від первинного документа до звітності; (4) можливості відтворення логіки прийняття управлінських рішень на основі зафіксованих даних.

Ключовим інструментом реалізації зазначеного підходу є система контрольних точок, які визначають місця в обліково-процедурному контурі, де здійснюється перевірка відповідності операцій встановленим вимогам. Контрольні точки виступають не лише як місця фіксації відхилень, а як механізми формування інформаційної якості, оскільки саме в них відбувається трансформація факту господарської діяльності у перевірений та валідований інформаційний елемент.

З урахуванням специфіки обліково-аналітичного забезпечення, доцільно виокремити такі ключові зони формування контрольних точок:

1) *у документообігу* – контроль відповідності первинних документів встановленим вимогам, їх повноти, узгодженості та юридичної коректності;

2) *у фінансових операціях* – перевірка правомірності платежів, їх відповідності умовам договорів, валютному регулюванню та податковим вимогам;

3) *у контрактних процесах* – контроль умов договорів, ідентифікації контрагентів, відповідності операцій договірним зобов'язанням та нормативним обмеженням.

Водночас розгляд контрольних точок виключно через призму їх локалізації у бізнес-процесах або етапах облікового циклу є методично обмеженим, оскільки не дозволяє пояснити їх реальну функціональну роль у формуванні обліково-аналітичної інформації. Такий підхід фіксує де здійснюється контроль, але не розкриває як саме відбувається верифікація

господарських операцій і які характеристики інформації формуються в її результаті.

У зв'язку з цим доцільним є зміщення аналітичного акценту з процесної локалізації контрольних точок на їх верифікаційну природу, тобто логіку перевірки, що визначає тип, глибину та наслідки трансформації інформації. Саме логіка верифікації, закладена у контрольній точці, обумовлює, чи забезпечує вона формальну відповідність, економічну обґрунтованість, ризикову прийнятність або нормативну допустимість операції, а відтак – який тип обліково-аналітичних даних формується та чи можуть вони бути використані як доказова база управлінських рішень. З огляду на це контрольні точки пропонується систематизувати не за етапами процесу, а за типами верифікаційної логіки, що дозволяє розкрити їх роль як механізмів формування різних рівнів якості та доказовості інформації (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Типологізація контрольних точок за логікою верифікації та їх вплив на якість обліково-аналітичної інформації

Тип контрольної точки	Верифікаційна логіка	Параметри контрольної верифікації		Рівень впливу на якість інформації
		об'єкт перевірки	характер контрольної дії	
1	2	3	4	5
Формально-регламентна точка	формальна відповідність встановленим вимогам	реквізити документів, формальні атрибути операції	перевірка наявності та правильності оформлення	забезпечує базову достовірність, але не гарантує економічної адекватності
Нормативно-комплаєнсна точка	допустимість / недопустимість операції	умови операції, контрагенти, регуляторні обмеження	верифікація відповідності нормативному середовищу	визначає легітимність інформації та можливість її використання
Змістовно-економічна точка	економічна обґрунтованість операції	економічна сутність, доцільність, зв'язок із діяльністю	аналітична оцінка змісту операції	забезпечує змістовну релевантність даних
Ризик-орієнтована точка	прийнятність рівня ризику	параметри ризику, відхилення від нормальних умов	оцінювання ризиків і їх порівняння з допустимими межами	формує превентивний рівень якості інформації

Продовження табл. 2.11

1	2	3	4	5
Методично-облікова точка	коректність відображення в обліку	класифікація, оцінка, бухгалтерські проведення	перевірка відповідності обліковій політиці	забезпечує системну узгодженість і порівнянність даних
Інтегрована точка	комплексна відповідність (норма, зміст і ризик)	повний контур операції	багаторівнева верифікація	формує максимально достовірну, узгоджену і доказову інформацію

Джерело: авторська розробка.

Функціонування внутрішнього контролю у такій моделі передбачає його постійну взаємодію з обліковими даними та аналітичними результатами. Така взаємодія має двосторонній характер: *з одного боку*, контроль формує якість облікових даних, визначаючи їх достовірність, повноту та відповідність нормативним вимогам; з *іншого* – аналітичні висновки виступають інструментом оцінювання ефективності контрольних процедур, виявляючи їх недостатність, надмірність або неузгодженість.

Таким чином, формується замкнений інформаційний контур, у якому контроль і облік не існують ізольовано, а взаємно обумовлюють один одного.

Разом із тим, на практиці функціонування такої системи ускладнюється наявністю явища десинхронізації контролю та облікових даних, яке проявляється у ситуаціях, коли контрольні процедури формально існують, проте не інтегровані у процес формування інформації, що може проявлятися у:

– виконанні контрольних процедур без їх фіксації в обліковій системі;

– відсутності зв’язку між результатами контролю та обліковими записами;

– неможливості відтворення логіки перевірки на основі наявних даних;

– дублюванні контрольних дій без їх впливу на якість інформації.

У таких умовах контроль втрачає свою функціональну ефективність, перетворюючись на формальний елемент, що не забезпечує ні достовірності

інформації, ні доказовості управлінських рішень. Подолання зазначеної проблеми можливе лише за умови розгляду внутрішнього контролю як механізму забезпечення якості обліково-аналітичної інформації, що передбачає:

– інтеграцію контрольних процедур у структуру облікових процесів;

– забезпечення їх документального та інформаційного відображення;

– формування зв'язку між результатами контролю та аналітичними висновками;

– створення умов для простежуваності (трасованості) формування показників.

Узагальнюючи викладене, можна стверджувати, що внутрішній контроль у системі обліково-аналітичного забезпечення виконує не лише функцію перевірки, а є базовим механізмом формування якісної інформації, без якого неможливе прийняття обґрунтованих і нормативно допустимих управлінських рішень. Саме через інтеграцію контролю у процеси обліку та аналізу забезпечується перехід від формальної відповідності до реальної доказовості господарської діяльності, що є ключовою вимогою сучасного комплаєнс-орієнтованого управління.

Визначення верифікаційної логіки контрольних точок дозволяє перейти до конкретизації предметного поля внутрішнього контролю, тобто до ідентифікації тих елементів зовнішньоекономічної діяльності, у межах яких формується потреба у контрольній верифікації. При цьому принципово важливо відійти від традиційного підходу, за якого об'єкти контролю визначаються через функціональні ділянки обліку або організаційну структуру підприємства, і натомість розглядати їх як структурні вузли зовнішньоекономічної операції, в яких одночасно концентруються комплаєнс-ризики та формується інформаційний результат.

У цьому контексті зовнішньоекономічна операція постає не як єдиний об'єкт контролю, а як багаторівнева система взаємопов'язаних елементів, кожен із яких виконує самостійну функцію у формуванні її нормативної

прийнятності, економічної обґрунтованості та обліково-аналітичної відображуваності. Відповідно, класифікація об’єктів внутрішнього контролю має будуватися за логікою їх участі у формуванні інформаційного сліду операції, що дозволяє виділити шість ключових об’єктних груп (рис. 2.13).

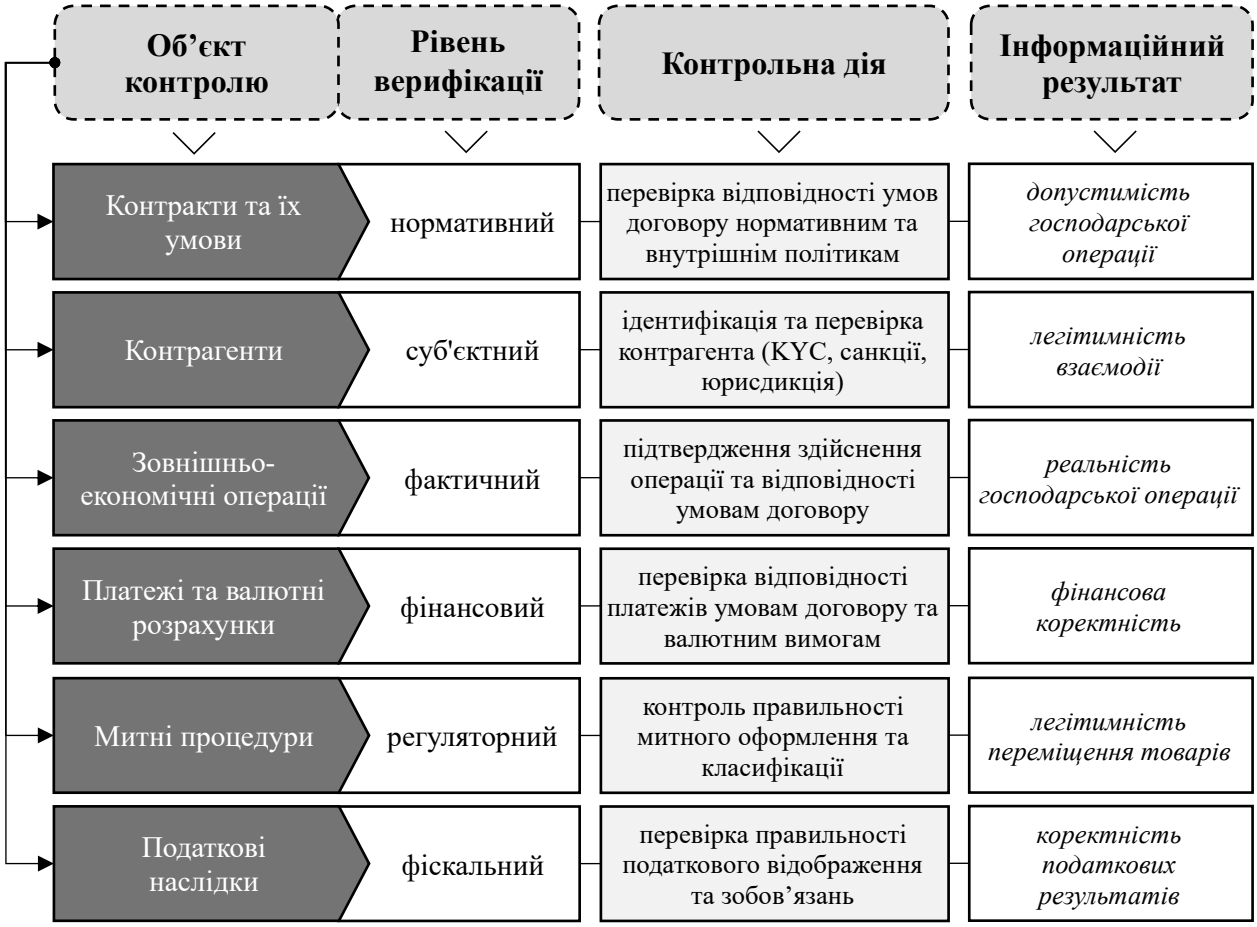


Рис. 2.13. Класифікація об’єктів внутрішнього контролю як рівнів верифікації зовнішньоекономічної операції

Джерело: авторська розробка.

Першою такою групою є *контракти та їх умови*, які формують первинну нормативно-економічну рамку операції. Саме на цьому рівні закладаються базові параметри допустимості господарської дії, що обумовлює спрямованість внутрішнього контролю на перевірку не лише формальної коректності договору, а й змістовної узгодженості його умов із нормативними обмеженнями, внутрішніми політиками підприємства та економічною логікою діяльності. Таким чином, контроль контрактів виступає механізмом

попередньої верифікації операції, визначаючи можливість її подальшої реалізації та відображення в обліковій системі.

Другу групу становлять *контрагенти*, які у сфері зовнішньоекономічної діяльності набувають статусу самостійного об'єкта контролю, що обумовлено тим, що ризик невідповідності може бути пов'язаний не з характеристиками операції як такої, а зі статусом іншої сторони – її юрисдикцією, бенефіціарною структурою, репутаційними характеристиками або включенням до санкційних списків. Відповідно, внутрішній контроль у цій частині трансформується у процедури ідентифікації та верифікації контрагента, результати яких формують інформаційну основу для прийняття рішення про допустимість взаємодії.

Третьою об'єктною групою є безпосередні *зовнішньоекономічні операції*, які інтегрують у собі договірні, логістичні та документальні аспекти діяльності. Контроль у цьому випадку спрямований на забезпечення відповідності фактичного перебігу операції встановленим умовам та її належного документального підтвердження. Його функція полягає не лише у фіксації факту здійснення операції, а у забезпеченні узгодженості між економічним змістом, документальним оформленням і обліковим відображенням, що є критично важливим для формування достовірної інформації.

Окрему групу формують *платежі та валютні розрахунки*, які характеризуються підвищеною регуляторною чутливістю та високим рівнем формалізації. У цій частині внутрішній контроль спрямований на забезпечення відповідності фінансових потоків умовам договорів, дотримання строків розрахунків, правильності валютних операцій та їх облікового відображення. Особливість цього об'єкта полягає в тому, що саме він забезпечує зв'язок між економічною сутністю операції та її фінансовим результатом, що обумовлює його ключову роль у формуванні обліково-аналітичної інформації.

П'яту групу становлять *митні процедури*, які є специфічним об'єктом внутрішнього контролю через поєднання внутрішніх і зовнішніх регуляторних вимог. Контроль у цій сфері має превентивний характер і спрямований на

забезпечення коректності визначення митних параметрів операції – класифікації товарів, митної вартості, країни походження та повноти документального супроводу. Результатом такого контролю є не лише відповідність вимогам митного законодавства, а й забезпечення безперервності операційного процесу та мінімізація ризиків зовнішнього втручання.

Завершальним, але системно інтегруючим об'єктом виступають *податкові наслідки зовнішньоекономічних операцій*, які акумулюють результати всіх попередніх етапів. У цій площині внутрішній контроль спрямований на узгодження економічного змісту операції, її облікового відображення та податкового трактування. Його функція полягає у забезпеченні правильності визначення податкових зобов'язань, підтвердженні права на податкові преференції та мінімізації ризиків податкових донарахувань, що робить цей об'єкт ключовим з точки зору доказовості та управлінської прийнятності.

Узагальнюючи викладене, слід зазначити, що запропонована класифікація об'єктів внутрішнього контролю відображає не стільки їх функціональну належність, скільки їх роль у формуванні інформаційного середовища зовнішньоекономічної діяльності. Кожен із виділених об'єктів відповідає певному етапу трансформації господарської операції у систему обліково-аналітичних даних, а відтак – формує окремий рівень її верифікації та доказовості. Саме це дозволяє розглядати внутрішній контроль як багаторівневу систему, у якій забезпечення комплаєнсу реалізується через послідовну верифікацію ключових об'єктів операції та трансформацію результатів цієї верифікації в інформацію, придатну для управлінського використання.

Ідентифікація об'єктів внутрішнього контролю як окремих рівнів верифікації зовнішньоекономічної операції обумовлює необхідність їх подальшого узагальнення у більш високий рівень структуризації – контрольні зони. Такий перехід є методично виправданим, оскільки в реальній практиці

управління контроль реалізується не щодо ізольованих елементів (контрактів, платежів чи митних процедур), а у межах взаємопов'язаних процесів, де відповідні об'єкти формують єдині функціональні контури.

У цьому контексті *контрольну зону* доцільно визначати як інтегровану ділянку зовнішньоекономічної діяльності, у межах якої відбувається концентрація однорідних комплаєнс-ризиків, реалізується відповідний тип контрольних процедур та формується специфічний інформаційний результат. Такий підхід дозволяє перейти від фрагментарного контролю до його системної організації, орієнтованої на формування обліково-аналітичної інформації.

З урахуванням цього, на основі узагальнення раніше ідентифікованих об'єктів контролю доцільно виділити п'ять ключових контрольних зон:

1) *контрактно-договірна зона* охоплює процеси формування та узгодження умов зовнішньоекономічних контрактів і є первинною з точки зору виникнення комплаєнс-ризиків. У цій зоні ризики пов'язані з недопустимістю умов договору, їх невідповідністю нормативним вимогам або внутрішнім політикам підприємства. Контрольні процедури мають превентивний характер і включають правову експертизу договорів, перевірку умов розрахунків, аналіз контрагентів, а також оцінку економічної доцільності операції. Результатом такого контролю є формування інформації про допустимість операції, яка визначає можливість її подальшої реалізації;

2) *операційно-документальна зона* пов'язана із безпосереднім виконанням господарських операцій та їх документальним оформленням. Основні ризики цієї зони полягають у викривленні факту здійснення операції, неповноті або невідповідності первинних документів, а також у розбіжностях між фактичними діями та договірними умовами. Контроль у цій частині спрямований на підтвердження факту виконання операції, перевірку повноти та коректності документального супроводу, а також узгодженість даних між різними інформаційними джерелами. Інформаційним результатом виступає підтвердження реальності господарської операції;

3) *фінансово-розрахункова зона* охоплює рух грошових коштів та валютні розрахунки, які є критичними з точки зору дотримання регуляторних вимог і фінансової дисципліни. Ризики цієї зони пов'язані з порушенням строків розрахунків, невідповідністю платежів умовам договорів, помилками у валютних операціях та їх обліковому відображенні. Контрольні процедури передбачають перевірку відповідності платежів договірним умовам, дотримання валютного законодавства, а також коректність відображення фінансових операцій у бухгалтерському обліку. Результатом у даному випадку виступатиме формування інформації про фінансово-розрахункову коректність операції;

4) *митно-податкова зона* інтегрує регуляторні та фіскальні аспекти зовнішньоекономічної діяльності. У цій зоні концентруються ризики, пов'язані з неправильним визначенням митної вартості, класифікації товарів, податкових зобов'язань, а також із невідповідністю між митними, бухгалтерськими та податковими даними. Контроль має комплексний характер і включає перевірку митних параметрів, правильності оформлення декларацій, обґрунтованості податкових показників та їх узгодженості. Інформаційний результат цієї зони полягає у формуванні підтвердження регуляторної відповідності та коректності податкових наслідків.

5) *логістично-операційна зона* охоплює фізичне переміщення товарів та виконання умов поставки. Основні ризики пов'язані з невідповідністю фактичних параметрів поставки умовам договору, втратами, затримками або розбіжностями у кількісних і якісних характеристиках товарів. Контрольні процедури включають відстеження руху товарів, перевірку відповідності поставок умовам договору, а також узгодження даних між логістичними, обліковими та документальними системами. Результатом є формування інформації про фактичне виконання операції.

З метою узагальнення взаємозв'язку між контрольними зонами, ризиками, контрольними процедурами та інформаційними результатами доцільно представити їх у систематизованому вигляді (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Контрольні зони зовнішньоекономічної діяльності в системі внутрішнього комплаєнс-орієнтованого контролю

Контрольна зона	Параметри контрольної верифікації		Специфіка комплаєнс-ризиків
	характер контрольних процедур	тип обліково-аналітичної інформації	
Контрактно-договірна зона	правова експертиза договорів, перевірка відповідності умов нормативним вимогам і внутрішнім політикам підприємства	ризик формування недопустимих або економічно необґрунтованих умов ЗЕД-операції	визначення меж і умов здійснення ЗЕД
Операційно-документальна зона	підтвердження фактичного виконання операцій, перевірка повноти та узгодженості первинних документів	ризик викривлення факту здійснення операції та невідповідності документального оформлення її економічному змісту	забезпечення достовірності відображення операцій у системі обліку
Фінансово-розрахункова зона	контроль відповідності платежів умовам договорів, дотримання строків розрахунків, перевірка валютних операцій	ризик порушення умов розрахунків, валютного законодавства та викривлення фінансових результатів	забезпечення фінансової дисципліни та узгодженості грошових потоків
Митно-податкова зона	перевірка правильності митного оформлення, класифікації товарів, узгодженості митних, бухгалтерських і податкових даних	ризик регуляторної невідповідності, помилок у визначенні митної вартості та податкових зобов’язань	забезпечення легітимності ЗЕД та мінімізація фіскальних ризиків
Логістично-операційна зона	контроль руху товарів, відповідності поставок умовам договору, узгодження логістичних і облікових даних	ризик невідповідності фактичного виконання умов поставки, втрат і розбіжностей у параметрах товару	забезпечення операційної цілісності та зв’язку між фізичним і обліковим контуром

Джерело: авторська розробка.

Узагальнення дозволяє сформулювати принципову закономірність функціонування внутрішнього контролю у сфері зовнішньоекономічної діяльності, яка полягає у послідовному зв’язку між зоною виникнення ризику, характером контрольної дії та сформованим інформаційним результатом. Таким чином, внутрішній контроль набуває ознак зонально структурованої

системи, у межах якої забезпечується не лише перевірка відповідності, а й формування обліково-аналітичної інформації, що слугує основою для прийняття управлінських рішень.

Отже, перехід від ідентифікації окремих об’єктів до виділення контрольних зон дозволяє розглядати внутрішній контроль як інтегрований механізм управління відповідністю, у якому комплаєнс реалізується через взаємодію ризиків, процедур та інформаційних потоків у межах функціонально цілісних контурів діяльності підприємства.

Проведене узагальнення об’єктів внутрішнього контролю та їх групування у контрольні зони дозволяє перейти до більш високого рівня концептуалізації, який передбачає не лише структуризацію елементів контролю, а й відображення їх взаємодії у межах єдиної системи.

З огляду на це, внутрішній контроль доцільно розглядати не як сукупність ізольованих процедур або функціональних ділянок, а як багатовимірний процес верифікації, у якому комплаєнс забезпечується через взаємодію контрольних зон, рівнів перевірки та логіки контрольних дій. З метою формалізації такого підходу у роботі запропоновано спіральну модель комплаєнс-верифікації у системі внутрішнього контролю, яка відображає послідовне нарощення доказовості зовнішньоекономічних операцій у процесі їх проходження через різні контури контролю (рис. 2.14).

Запропонована модель має трирівневу структуру, у якій кожен елемент виконує окрему функцію в системі внутрішнього контролю:

1) *по-перше*, контрольні зони, розташовані в основі моделі, відображають функціональні контури виникнення комплаєнс-ризиків. Вони визначають, у якій частині ЗЕД формується потенційна невідповідність і, відповідно, де має бути сконцентрований контроль;

2) *по-друге*, рівні верифікації, представлені у вигляді вертикальної осі, характеризують зміст перевірки, тобто те, що саме підлягає оцінці – від базової нормативної відповідності до фіскальної коректності. Таким чином, модель відображає поступове ускладнення та поглиблення контрольних процедур;

3) *по-третє*, контрольні точки, розташовані на спіралі, визначають логіку здійснення контролю, тобто спосіб, у який відбувається верифікація. Їх розміщення на різних рівнях і в різних зонах демонструє, що одна й та сама операція може перевірятися різними методами залежно від характеру ризику.

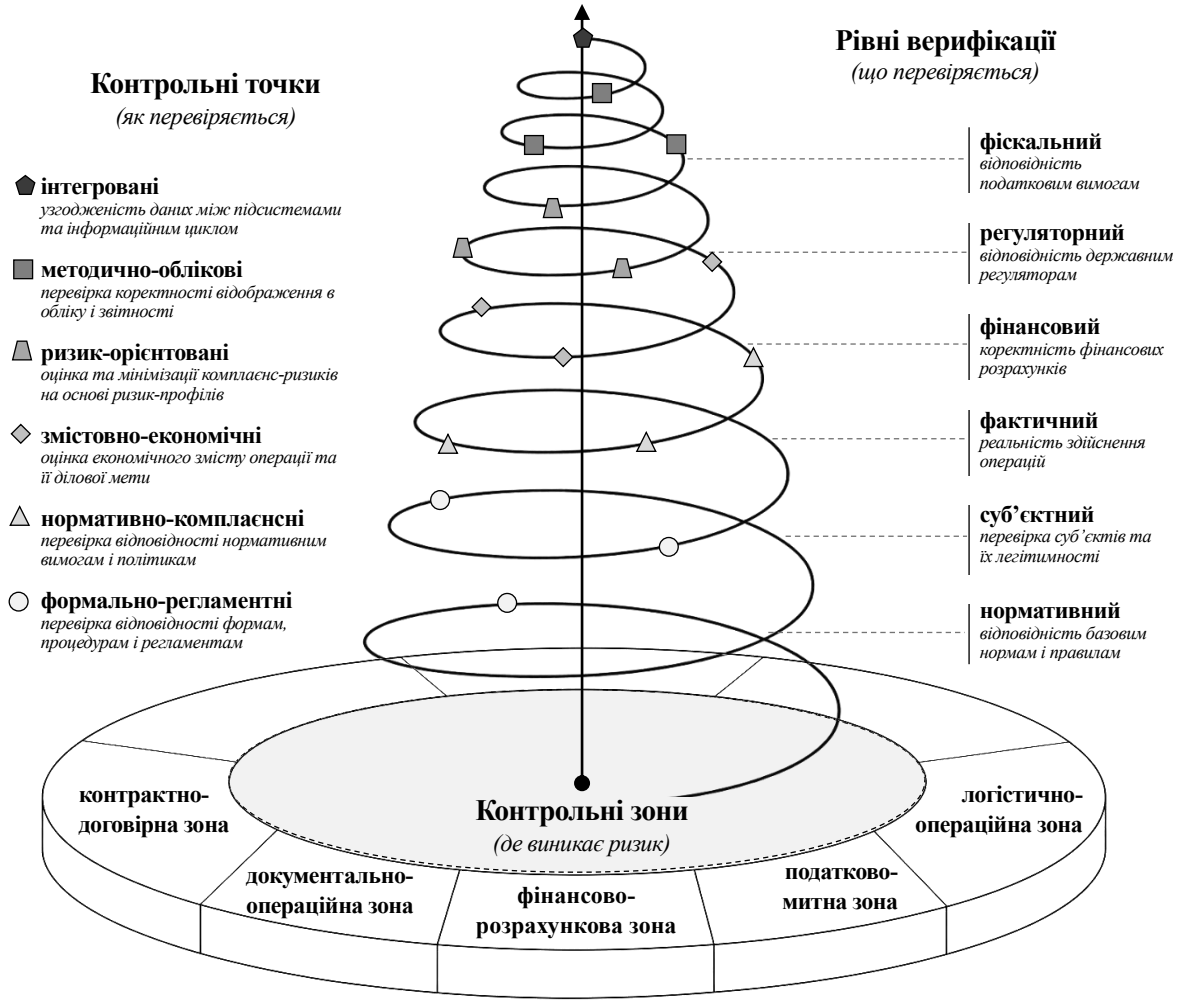


Рис. 2.14. Спіральна модель комплаєнс-верифікації в системі внутрішнього контролю ЗЕД підприємства

Джерело: авторська розробка.

Принципово важливим є те, що кожен виток спіралі відображає окремий цикл верифікації, у межах якого відбувається перехід від ідентифікації ризику до формування обліково-аналітичної інформації. При цьому наступний виток базується на результатах попереднього, що забезпечує нарощення доказовості. Візуалізація моделі відображає просторову організацію внутрішнього контролю та взаємозв'язок його структурних

елементів, проте не повною мірою репрезентує ті методологічні засади та функціональні результати, які забезпечують її цілісність як інструменту комплаєнс-верифікації. У зв'язку з цим доцільним є уточнення принципів функціонування моделі та характеристика її результативного виміру, які не мають безпосереднього графічного відображення, але визначають її зміст і прикладне значення.

Передусім, запропонована модель ґрунтується на сукупності принципів, що забезпечують її функціонування як інтегрованої системи внутрішнього контролю. До таких принципів належать:

– *багатовимірність контролю*, що передбачає одночасну взаємодію контрольних зон, рівнів верифікації та контрольних точок як взаємодоповнюючих вимірів оцінки відповідності;

– *послідовне нарощення доказовості*, відповідно до якого кожен наступний етап контролю базується на результатах попереднього, формуючи більш високий рівень обґрунтованості інформації;

– *ризик-орієнтованість*, що визначає пріоритетність та інтенсивність контрольних процедур залежно від характеру та значущості комплаєнс-ризиків;

– *інтеграція з обліково-аналітичним забезпеченням*, яка забезпечує трансформацію результатів контролю у формалізовані дані, придатні для подальшого аналізу та управління;

– *трасованість (простежуваність)*, що передбачає можливість відстеження логіки формування інформації від первинної контрольної дії до аналітичного висновку;

– *циклічність контролю*, яка відображає безперервний характер верифікації та її здатність адаптуватися до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі діяльності підприємства.

Зазначені принципи не лише визначають внутрішню логіку моделі, а й забезпечують її узгодженість із загальною концепцією комплаєнсу як системи, що поєднує нормативні вимоги, процедури та інформаційні потоки.

Водночас, не менш важливим є результативний аспект функціонування моделі, який також не має прямого графічного відображення, але становить її ключову цільову характеристику. Результатом реалізації внутрішнього контролю в межах запропонованої моделі є формування комплаєнс-інформації як специфічного виду обліково-аналітичної інформації, що характеризується такими властивостями:

1) достовірністю, що забезпечується багаторівневою верифікацією операцій та їх параметрів;

2) нормативною валідністю, яка підтверджує відповідність господарських рішень чинним регуляторним вимогам;

3) повнотою, що досягається охопленням усіх ключових аспектів зовнішньоекономічної операції;

4) доказовістю, яка дозволяє використовувати сформовану інформацію як обґрунтування управлінських рішень та як підтвердження відповідності у разі зовнішнього контролю;

5) аналітичною придатністю, що забезпечує можливість подальшої інтерпретації даних у системі управління.

Отже, модель не обмежується відображенням структури внутрішнього контролю, а репрезентує процес трансформації комплаєнс-ризиків у інформаційний результат, який має визначальне значення для прийняття управлінських рішень. Саме ця властивість дозволяє розглядати її як інструмент інтеграції контрольних процедур із обліково-аналітичним забезпеченням управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.

Логічним продовженням розробленої спіральної моделі комплаєнс-верифікації є деталізація її процедурного виміру, який забезпечує перехід від концептуального відображення контролю до його практичної реалізації. Якщо попередній етап дозволив обґрунтувати багатовимірну природу внутрішнього контролю через взаємодію зон, рівнів верифікації та контрольних точок, то у межах цього підрозділу увага зосереджується на архітектурі контрольних процедур як інструментальному механізмі функціонування зазначеної моделі.

У цьому контексті внутрішній контроль доцільно трактувати не як сукупність окремих перевірок, а як систему взаємопов'язаних процедур, інтегрованих у бізнес-процеси підприємства та орієнтованих на забезпечення комплаєнсу шляхом формування обліково-аналітичної інформації про відповідність. Процедурна архітектура внутрішнього контролю базується на диференціації контрольних дій залежно від їх часової спрямованості та функціонального призначення. У цьому зв'язку доцільно виділити три ключові типи контрольних процедур:

1) превентивні (ex ante) – спрямовані на недопущення виникнення порушень шляхом перевірки умов, параметрів та передумов здійснення операції до її фактичної реалізації;

2) процедури виявлення відхилень (ex post) – орієнтовані на виявлення відхилень і порушень після здійснення операції на основі аналізу фактичних даних і документів;

3) коригуючі – спрямовані на усунення виявлених відхилень, мінімізацію їх наслідків та запобігання повторенню у майбутньому.

Зазначена типологія відображає не лише часову логіку контролю, а й різні рівні його впливу на процес управління – від попередження до реагування та адаптації.

У системі комплаєнсу контрольні процедури не функціонують ізольовано, а формують послідовні ланцюги верифікації, які супроводжують зовнішньоекономічну операцію на всіх етапах її життєвого циклу. Такий підхід дозволяє забезпечити безперервність контролю та узгодженість його результатів. Узагальнено ланцюг контрольних процедур включає:

– до операції (ex ante) – перевірка умов контракту, контрагентів, відповідності нормативним вимогам;

– під час операції (on-going) – контроль виконання договірних умов, документального оформлення, логістичних та фінансових параметрів;

– після операції (ex post) – аналіз результатів, перевірка коректності облікового відображення та оцінка податкових наслідків.

Тож, контроль набуває характеру безперервного процесу супроводження операції, а не епізодичної перевірки. Відтак, ключовою характеристикою процедурної архітектури є вбудованість контролю у бізнес-процеси підприємства, що означає, що контрольні дії не існують як зовнішній щодо операцій механізм, а інтегруються безпосередньо у процедури їх здійснення. У такому підході контроль виступає:

– елементом процедур виконання операції;

– складовою документообігу;

– частиною облікових і аналітичних процесів,

що дозволяє забезпечити синхронізацію між здійсненням господарських операцій та їх контролем, мінімізуючи ризики десинхронізації між фактом, перевіркою та відображенням у системі обліку.

Процедурна архітектура внутрішнього контролю характеризується наявністю стійких зв'язків між ключовими елементами управління, які забезпечують її функціональну цілісність. До таких зв'язків належать:

1) «контроль – регламент» – кожна контрольна процедура має бути формалізована у відповідних внутрішніх документах;

2) «контроль – відповідальна особа» – визначення суб'єкта, відповідального за виконання контрольної дії, є передумовою її ефективності;

3) «контроль – документ» – результат контрольної процедури має бути зафіксований у формалізованому вигляді, що забезпечує його доказовість.

Зазначені зв'язки формують основу інституціоналізації контролю та його інтеграції у систему управління.

Попри формалізацію та стандартизацію, у практиці підприємств часто спостерігається явище, яке можна охарактеризувати як формальний контроль, коли наявність процедур не забезпечує їх реального виконання або ефективності, що проявляється у таких аспектах:

– виконання контрольних дій без фактичної перевірки змісту;

– дублювання процедур без їх реальної необхідності;

– відсутність використання результатів контролю у прийнятті рішень.

Тож, як засвідчено, наявність процедур не є достатньою умовою ефективності контролю, що зумовлює необхідність оцінювання їх результативності. У межах запропонованого підходу внутрішній контроль розглядається не лише як механізм перевірки, а як процес генерації інформації, який забезпечує формування даних, необхідних для управління.

Результатом функціонування контрольних процедур є, по-перше, дані про відповідність – інформація, що підтверджує або спростовує дотримання нормативних і внутрішніх вимог; і, по-друге, сигнали відхилень – індикатори порушень, ризиків або неефективності, які потребують управлінського реагування.

Саме через ці результати внутрішній контроль інтегрується у систему обліково-аналітичного забезпечення та виконує функцію інформаційної підтримки управління.

Отже, процедурна архітектура внутрішнього контролю в системі комплаєнсу являє собою впорядковану сукупність взаємопов'язаних контрольних процедур, інтегрованих у бізнес-процеси підприємства та орієнтованих на забезпечення відповідності через формування обліково-аналітичної інформації. Її побудова на засадах типологізації процедур, їх послідовної організації, стандартизації та інтеграції у систему управління дозволяє забезпечити ефективне функціонування внутрішнього контролю як ключового елемента системи комплаєнсу зовнішньоекономічної діяльності.

Розкриття процедурної архітектури внутрішнього контролю обумовлює необхідність її подальшого доповнення організаційним та інформаційно-аналітичним вимірами, оскільки ефективність контрольних процедур визначається не лише їх змістом, а й умовами реалізації, розподілом відповідальності та здатністю трансформувати результати контролю у управлінську інформацію. У цьому контексті внутрішній контроль доцільно розглядати як інтегровану організаційно-інформаційну систему, що функціонує на перетині корпоративного управління, економічної безпеки та обліково-аналітичного забезпечення.

Ключовою передумовою функціонування такої системи є чіткий розподіл відповідальності між рівнями управління, який забезпечує узгодженість виконання операцій, їх контролю та прийняття рішень. У загальному вигляді доцільно виділити три рівні:

1) операційний рівень, на якому здійснюється безпосереднє виконання зовнішньоекономічних операцій та первинний контроль їх параметрів;

2) контрольний рівень, функцією якого є незалежна верифікація операцій, оцінка відповідності та виявлення відхилень;

3) управлінський рівень, що забезпечує інтерпретацію результатів контролю та прийняття рішень щодо коригування діяльності.

Зазначена багаторівнева структура дозволяє уникнути концентрації функцій та створює передумови для забезпечення об'єктивності контролю. Водночас на практиці її реалізація пов'язана з вибором моделі організації внутрішнього контролю, яка може набувати централізованої, децентралізованої або змішаної форми. Централізована модель передбачає концентрацію контрольних функцій у межах окремого підрозділу, що забезпечує єдність підходів, але може знижувати оперативність. Децентралізована модель, навпаки, інтегрує контроль у функціональні підрозділи, підвищуючи його гнучкість, але створюючи ризики неоднорідності. Змішана модель поєднує переваги обох підходів, забезпечуючи баланс між стандартизацією та адаптивністю, і є найбільш релевантною для складних систем зовнішньоекономічної діяльності.

Організаційне забезпечення внутрішнього контролю також визначається участю функціональних підрозділів, кожен з яких виконує специфічну роль у забезпеченні комплаєнсу. Зокрема, бухгалтерія забезпечує коректність відображення операцій у системі обліку, фінансова служба – контроль розрахунків і фінансових потоків, юридичний блок – нормативну допустимість контрактних відносин, а комплаєнс-функція – узгодженість усіх процедур із регуляторними вимогами та внутрішніми політиками. Взаємодія цих підрозділів формує інтегрований контур контролю, у межах якого

відбувається багаторівнева верифікація зовнішньоекономічних операцій. Разом з тим, важливою проблемою організації внутрішнього контролю є конфлікт функцій виконання і контролю, що виникає у випадках, коли один і той самий суб'єкт відповідає як за здійснення операції, так і за її перевірку. Така ситуація знижує об'єктивність контролю та підвищує ризик формального виконання процедур. Подолання зазначеного конфлікту потребує розмежування повноважень, впровадження принципу незалежності контролю та формування відповідного контрольного середовища.

З метою узагальнення взаємозв'язку між організаційною структурою внутрішнього контролю та формуванням комплаєнс-інформації доцільно представити відповідні залежності у вигляді таблиці (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Організаційна локалізація внутрішнього контролю та її вплив на формування комплаєнс-інформації

Рівень організації контролю	**Контрольна роль у системі комплаєнсу**	**Формування комплаєнс-інформації**	
		тип сформованої інформації	**управлінське використання інформації**
Операційний рівень	первинна верифікація параметрів операції у процесі її виконання	фактологічна інформація (дані про здійснення операції, первинні відхилення)	оперативний контроль, виявлення поточних порушень
Контрольний рівень	незалежна перевірка відповідності операцій встановленим вимогам	інформація про відповідність / невідповідність, сигнали відхилень	оцінка комплаєнс-ризиків, формування висновків про стан контролю
Управлінський рівень	інтерпретація результатів контролю та прийняття рішень	узагальнена аналітична інформація, оцінка ефективності	коригування бізнес-процесів, прийняття управлінських рішень

Джерело: авторська розробка.

У цьому контексті внутрішній контроль виступає не лише як інструмент перевірки, а як елемент контрольного середовища та культури комплаєнсу, що визначають ставлення персоналу до дотримання норм і процедур. Формування культури комплаєнсу передбачає усвідомлення значущості контролю, його

інтеграцію у повсякденну діяльність та орієнтацію не на формальне виконання вимог, а на забезпечення їх реальної ефективності.

Зазначені аспекти дозволяють розглядати внутрішній контроль як складову системи корпоративного управління, що забезпечує прозорість і підзвітність діяльності, а також як елемент системи економічної безпеки, спрямований на мінімізацію ризиків та запобігання втратам у сфері зовнішньоекономічної діяльності.

Водночас організаційна побудова внутрішнього контролю набуває практичного значення лише за умови його інтеграції з інформаційно-аналітичними процесами. У цьому аспекті контроль виконує функцію джерела аналітичних сигналів, що відображають стан відповідності, наявність відхилень та ефективність бізнес-процесів. Результати контрольних процедур трансформуються у різні типи інформації, серед яких доцільно виділити:

– інформацію про порушення нормативних вимог і внутрішніх регламентів;

– інформацію про комплаєнс-ризики та їх потенційну реалізацію;

– інформацію про неефективність процедур і бізнес-процесів;

– інформацію про потенційні або фактичні втрати.

Зазначені інформаційні потоки формують основу для подальшого аналітичного опрацювання та інтегруються у систему управління підприємством. Зокрема, результати контролю включаються до управлінської звітності, використовуються у системі ключових показників ефективності (KPI) та відображаються у аналітичних панелях (dashboard), що забезпечують візуалізацію стану комплаєнсу.

У цьому контексті внутрішній контроль виконує функцію механізму зворотного зв’язку, який дозволяє оцінити результативність управлінських рішень та своєчасно виявити необхідність їх коригування. Більше того, результати контролю виступають основою для адаптації контрольних процедур і бізнес-процесів, забезпечуючи їх відповідність змінам у зовнішньому середовищі та внутрішній діяльності підприємства.

Отже, внутрішній контроль трансформується з інструменту перевірки у інформаційно-аналітичну підсистему управління, яка забезпечує формування даних, необхідних для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, а також для коригування бізнес-процесів з метою підвищення їх ефективності та забезпечення комплаєнсу. Узагальнюючи викладене, слід зазначити, що організаційно-інформаційне забезпечення внутрішнього контролю визначає його здатність виконувати функцію інтеграції контрольних процедур, обліково-аналітичних процесів та управлінських рішень. Саме у цьому поєднанні проявляється його системна роль у забезпеченні комплаєнсу зовнішньоекономічної діяльності підприємства, що дозволяє розглядати його як ключовий елемент сучасної моделі управління.

Таким чином, внутрішній контроль у системі комплаєнсу зовнішньоекономічної діяльності доцільно розглядати не як сукупність ізольованих перевірок або допоміжних функцій управління, а як інтегровану багатовимірну систему забезпечення відповідності, у межах якої відбувається трансформація комплаєнс-ризиків у обліково-аналітичну інформацію, придатну для прийняття управлінських рішень. У цьому підході контроль виконує не лише функцію верифікації, а виступає механізмом формування доказової бази зовнішньоекономічних операцій, забезпечуючи їх нормативну прийнятність, економічну обґрунтованість і інформаційну трасованість. Відповідно, ключового значення набуває не окрема контрольна дія, а здатність системи сформувати контур верифікації, у якому кожен елемент операції може бути ідентифікований, перевірений, інтерпретований та підтверджений.

Дослідження внутрішнього контролю як елемента системи комплаєнсу показало, що його ефективність визначається не лише наявністю процедур, а їх структурною узгодженістю у межах контрольних зон, рівнів верифікації та контрольних точок. Саме взаємодія цих елементів забезпечує реалізацію логіки «ризик – контрольна дія – інформаційний результат», у межах якої відбувається послідовне нарощення доказовості зовнішньоекономічної операції. Запропонована спіральна модель дозволила обґрунтувати, що

контроль має циклічний характер і функціонує як процес безперервної верифікації, де результати попередніх етапів формують основу для наступних, забезпечуючи інтегрованість та цілісність системи.

Визначення об’єктів внутрішнього контролю та їх агрегування у контрольні зони засвідчило, що найбільш критичними з точки зору комплаєнс-вразливості є контрактні умови, статус контрагентів, фактичне виконання операцій, фінансові розрахунки, митні процедури та податкові наслідки. Саме у цих зонах виникають ключові розриви між нормативною конструкцією операції, її фактичним здійсненням та обліково-аналітичним відображенням. Наявність таких розривів свідчить про те, що проблема комплаєнсу полягає не лише у дотриманні норм, а у здатності підприємства забезпечити їх системну інтерпретацію та інтеграцію у процес прийняття управлінських рішень.

Особливого значення набуває процедурна архітектура внутрішнього контролю, яка визначає логіку реалізації контрольних дій через поєднання превентивних, процедур виявлення відхилень та коригуючих заходів. Побудова послідовних ланцюгів контролю «до – під час – після операції» забезпечує безперервність верифікації та дозволяє інтегрувати контроль у бізнес-процеси підприємства. Водночас ефективність такої архітектури залежить від рівня її стандартизації, чіткості регламентації та уникнення формалізму, коли наявність процедур не супроводжується їх реальним виконанням або використанням результатів у системі управління.

Організаційне забезпечення внутрішнього контролю засвідчило, що його функціонування визначається розподілом відповідальності між операційним, контрольним та управлінським рівнями, а також взаємодією функціональних підрозділів підприємства. При цьому ключовою умовою ефективності є розмежування функцій виконання та контролю, що дозволяє уникнути конфлікту інтересів і забезпечити об’єктивність верифікації. Формування контрольного середовища та культури комплаєнсу виступає необхідною передумовою інтеграції контролю у систему корпоративного управління та економічної безпеки.

Водночас внутрішній контроль набуває принципово нового змісту у контексті його інформаційно-аналітичної ролі, оскільки результати контрольних процедур формують різнотипні інформаційні потоки, що відображають порушення, ризики, неефективність і потенційні втрати. Інтеграція цих результатів у систему звітності, KPI та аналітичних інструментів дозволяє розглядати контроль як механізм зворотного зв'язку, що забезпечує адаптацію бізнес-процесів та підвищення їх ефективності.

Отже, внутрішній контроль у системі комплаєнсу зовнішньоекономічної діяльності трансформується з функції перевірки у багаторівневу інформаційно-верифікаційну систему, у межах якої забезпечується узгодження нормативних вимог, процедур їх реалізації та результатів у вигляді обліково-аналітичної інформації. Саме через цю трансформацію реалізується цикл «ризик – контроль – інформація – рішення – доказ», який визначає здатність підприємства не лише дотримуватися встановлених норм, а й забезпечувати їх доказову підтверджуваність, управлінську доцільність і комплаєнс-легітимність у сфері ЗЕД.

Висновки до розділу 2

Таким чином, в організаційно-прикладному розділі дисертаційного дослідження розглянуто практичні засади формування комплаєнс-орієнтованої системи обліку, оподаткування та контролю в механізмах управління зовнішньоекономічними операціями підприємства. Досягнення поставлених цілей за результатами розробки розділу ґрунтується на таких висновках:

1. Організація і методика облікових процедур у забезпеченні комплаєнсу зовнішньоекономічної діяльності підприємства передбачає перехід від ізольованого бухгалтерського супроводу окремих операцій до побудови цілісної системи формування доказової допустимості управлінських рішень у сфері ЗЕД. Об'єктом методичного забезпечення виступають не лише факти документального оформлення, бухгалтерського відображення чи

контролю строків виконання зобов’язань, а й здатність облікових процедур забезпечувати нормативну прийнятність операцій, юридичну допустимість контрактних відносин, доказовість господарських рішень та превентивне управління комплаєнс-ризиками. Ідентифікація ключових об’єктів комплаєнс-контролю охоплює контрактно-договірний, документально-операційний, розрахунково-фінансовий, митно-податковий та логістично-аналітичний контури, у межах яких формуються основні зони комплаєнс-вразливості зовнішньоекономічної діяльності. Саме на цих рівнях виникають методичні розриви між юридичною конструкцією договору, фактичним виконанням операції та її бухгалтерським відображенням, що зумовлює появу податкових, валютних, митних і санкційних ризиків. Значна частина таких комплаєнс-дефіцитів формується не внаслідок прямого порушення законодавства, а через відсутність системної інтерпретації норм у процесі прийняття облікових рішень. Узгодження документального оформлення, контрактних зобов’язань, валютних розрахунків, митного супроводу та логістичного забезпечення формує єдиний доказовий контур операції, у межах якого будь-який інформаційний розрив трансформується у регуляторний ризик і втрату можливості захисту управлінського рішення. Узагальнення бухгалтерського, юридичного та операційного супроводу дозволяє розглядати комплаєнс як результат системного перетину допустимості через норму, доказовості через дані та реальності через виконання, де центральним результатом виступає управлінська комплаєнс-легітимність зовнішньоекономічної операції.

2. Податкове адміністрування зовнішньоекономічних операцій у контексті комплаєнсу передбачає перехід від фрагментарного виконання окремих податкових функцій до формування інтегрованої системи забезпечення податкової відповідності, у межах якої нормативні вимоги, господарські процеси, обліково-аналітичні дані та управлінські рішення поєднуються в єдиний функціональний контур. Об’єктом такого підходу виступає не лише правильність визначення податкових зобов’язань чи їх своєчасна сплата, а здатність системи забезпечити нормативну прийнятність

операцій, узгодженість їх економічної сутності з правовими вимогами, а також доказовість прийнятих управлінських рішень у сфері ЗЕД. Ідентифікація ключових елементів податкового адміністрування охоплює процедурний, ризик-орієнтований, обліково-аналітичний та інформаційно-цифровий контури, у межах яких формуються основні зони податкової вразливості зовнішньоекономічної діяльності. Саме на цих рівнях виникають системні розриви між нормативною інтерпретацією операцій, їх фактичним виконанням та обліковим відображенням, що зумовлює появу податкових, митних і валютних ризиків. Встановлено, що значна частина таких відхилень формується не внаслідок прямого порушення законодавства, а через відсутність інтегрованої логіки трансформації норм у процедури, дані та управлінські рішення. Узгодження податкових процедур, облікових даних, інформаційних потоків та аналітичних інструментів формує єдиний контур податкового комплаєнсу, у межах якого будь-який інформаційний або процедурний розрив трансформується у ризик невідповідності та втрату можливості обґрунтування правомірності операції. У цьому контексті податковий комплаєнс набуває характеру системного результату перетину нормативної допустимості, аналітичної обґрунтованості та процедурної узгодженості, де центральним результатом виступає здатність підприємства забезпечити податкову легітимність і доказову спроможність ЗЕД.

3. Внутрішній контроль у системі комплаєнсу зовнішньоекономічної діяльності передбачає перехід від фрагментарного здійснення контрольних процедур до формування інтегрованої системи комплаєнс-верифікації, у межах якої контрольні зони, рівні перевірки, процедурна архітектура та інформаційно-аналітичні результати поєднуються в єдиний функціональний контур забезпечення відповідності. Об’єктом такого підходу виступає не лише виявлення порушень або формальне дотримання нормативних вимог, а здатність системи забезпечити нормативну прийнятність зовнішньоекономічних операцій, узгодженість їх економічного змісту з регуляторними обмеженнями, а також доказовість управлінських рішень у

сфері ЗЕД. Ідентифікація об’єктів внутрішнього контролю та їх агрегування у контрольні зони дозволили виокремити контрактно-договірний, операційно-документальний, фінансово-розрахунковий, митно-податковий та логістично-операційний контури, у межах яких формуються основні зони комплаєнс-вразливості. Саме в цих контурах виникають системні розриви між нормативною конструкцією операцій, їх фактичним виконанням та обліково-аналітичним відображенням, що зумовлює появу регуляторних, фінансових і операційних ризиків. Встановлено, що значна частина таких відхилень формується не внаслідок прямого порушення норм, а через відсутність інтегрованої логіки побудови контрольних процедур, їх узгодження з бізнес-процесами та трансформації результатів контролю у дані, придатні для управління. Узагальнення процедурної архітектури внутрішнього контролю засвідчило, що ефективність системи визначається не лише наявністю превентивних, процедур виявлення відхилень та коригуючих заходів, а їх послідовною інтеграцією у ланцюг «до – під час – після операції», а також вбудованістю у бізнес-процеси, регламенти та систему відповідальності. Організаційне забезпечення внутрішнього контролю, побудоване на розмежуванні операційного, контрольного та управлінського рівнів і взаємодії функціональних підрозділів, формує передумови для уникнення конфлікту функцій та забезпечення об’єктивності контролю, водночас визначаючи характер і якість сформованої інформації. Інтеграція результатів контролю у систему обліково-аналітичного забезпечення дозволяє розглядати його як джерело аналітичних сигналів про порушення, ризики, неефективність і потенційні втрати, що трансформуються у управлінські рішення та коригування бізнес-процесів. У цьому контексті внутрішній контроль набуває характеру системного результату взаємодії ризиків, процедур і інформаційних потоків, де центральним результатом виступає здатність підприємства забезпечити комплаєнс-легітимність, інформаційну трасованість та доказову спроможність зовнішньоекономічної діяльності.

РОЗДІЛ 3
СТРАТЕГІЧНІ ТА ІННОВАЦІЙНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ КОМПЛАЄНС-СИСТЕМИ В УПРАВЛІННІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Стратегічне проєктування комплаєнс-системи у забезпеченні довгострокової ефективності ЗЕД підприємства

Формування комплаєнсу на рівні окремих процедур, контрольних механізмів і інструментів оцінювання забезпечує належний рівень відповідності господарських операцій, однак не визначає логіку їх побудови у межах зовнішньоекономічної діяльності підприємства, де ключового значення набуває не лише факт дотримання вимог, а й обґрунтованість вибору контрагентів, умов контрактів, каналів постачання та фінансових схем. За таких умов комплаєнс перестає обмежуватися функцією перевірки або супроводу, оскільки безпосередньо впливає на формування параметрів здійснення ЗЕД, визначаючи допустимі межі управлінських рішень.

У науковій літературі більша увага зосереджується переважно на питаннях впровадження комплаєнс-практик, інтеграції стандартів, організації внутрішнього контролю та управління ризиками [74, 94, 98, 132, 91, 162, 71, 4, 12, 55], що формує уявлення про комплаєнс як систему, орієнтовану на адаптацію підприємства до зовнішніх вимог. Водночас такий підхід не дозволяє пояснити, яким чином комплаєнс має формуватися на рівні стратегічних рішень, де визначаються напрями зовнішньоекономічної діяльності, конфігурація бізнес-процесів і допустимі варіанти їх реалізації.

Недостатньо дослідженими залишаються питання формування комплаєнс-стратегії підприємства у сфері ЗЕД, визначення системи комплаєнс-політик та їх ієрархії, а також механізмів вбудовування комплаєнс-вимог у процес прийняття стратегічних рішень. Відсутній цілісний підхід до розгляду

комплаєнсу як об’єкта проєктування, в межах якого задаються не лише правила виконання операцій, а й параметри їх допустимості, економічної доцільності та управлінської прийнятності [74, 94, 98, 132, 91, 162, 71, 4, 12, 55].

Окремого опрацювання потребує інституційний аспект побудови комплаєнс-системи, включаючи розподіл функцій між підрозділами, визначення ролі комплаєнсу у системі корпоративного управління та забезпечення його взаємодії з обліково-аналітичним контуром підприємства. За відсутності такого підходу комплаєнс зберігає фрагментарний характер, що обмежує його здатність впливати на довгострокову ефективність зовнішньоекономічної діяльності.

З огляду на це виникає необхідність у формуванні теоретико-методологічних засад стратегічного проєктування комплаєнс-системи у сфері ЗЕД, що передбачає перехід від адаптивного впровадження окремих комплаєнс-практик до побудови цілісної системи, інтегрованої у процес стратегічного управління підприємством та орієнтованої на забезпечення економічної результативності, стійкості та керованої допустимості зовнішньоекономічної діяльності.

Вихід комплаєнсу за межі суто функціонального рівня зумовлює необхідність його розгляду не як допоміжної підсистеми контролю, а як чинника, що безпосередньо впливає на конфігурацію зовнішньоекономічної діяльності підприємства. У межах ЗЕД управлінські рішення формуються в умовах одночасної дії множинних регуляторних режимів, юрисдикційних обмежень, санкційних ризиків та вимог до прозорості операцій, що об’єктивно зумовлює залежність економічної доцільності таких рішень від їх нормативної допустимості. За таких умов комплаєнс виступає не інструментом постфактум перевірки, а механізмом попереднього структурування варіантів дій, визначаючи межі, в яких зовнішньоекономічна діяльність може бути реалізована.

У цьому контексті особливого значення набуває здатність комплаєнсу впливати на доступ підприємства до зовнішніх ринків і контрактних відносин.

Формування ділових зв’язків у міжнародному середовищі дедалі більше залежить від відповідності не лише формальним вимогам законодавства, а й очікуванням контрагентів щодо прозорості, доброчесності та передбачуваності поведінки. Відповідно, комплаєнс трансформується у своєрідний фільтр, через який проходять потенційні операції ЗЕД, оскільки саме він визначає можливість їх укладення та реалізації з позиції прийнятності для зовнішнього середовища.

Такий підхід дозволяє розглядати комплаєнс як фактор формування економічної цінності підприємства, що проявляється не лише у зниженні ризиків втрат, а й у забезпеченні доступу до ресурсів, ринків та партнерських відносин. Зокрема, наявність системно організованого комплаєнсу впливає на:

– можливість укладення контрактів із контрагентами, що дотримуються жорстких стандартів перевірки партнерів;

– умови фінансування та співпраці з фінансовими установами (спілками, банками тощо);

– участь у міжнародних ланцюгах постачання;

– рівень довіри з боку інвесторів та регуляторних органів.

Тож, комплаєнс формує не лише захисну, а й *продуктивну функцію*, оскільки прямо впливає на потенціал створення доходу у сфері ЗЕД.

Разом із тим зовнішньоекономічна діяльність характеризується підвищеним рівнем комплаєнс-вразливості, що зумовлено накладенням різнорівневих вимог, складністю ідентифікації контрагентів, варіативністю умов здійснення операцій та високою ціною помилок. У такому середовищі комплаєнс не може обмежуватися окремими процедурами перевірки, оскільки ризики виникають не лише на етапі виконання операцій, а й на стадії їх проєктування, коли визначаються ключові параметри діяльності.

Вплив комплаєнсу на ключові параметри формування моделі зовнішньоекономічної діяльності підприємства проявляється у зміні логіки прийняття управлінських рішень, що може бути структуровано за основними напрямами (рис. 3.1).

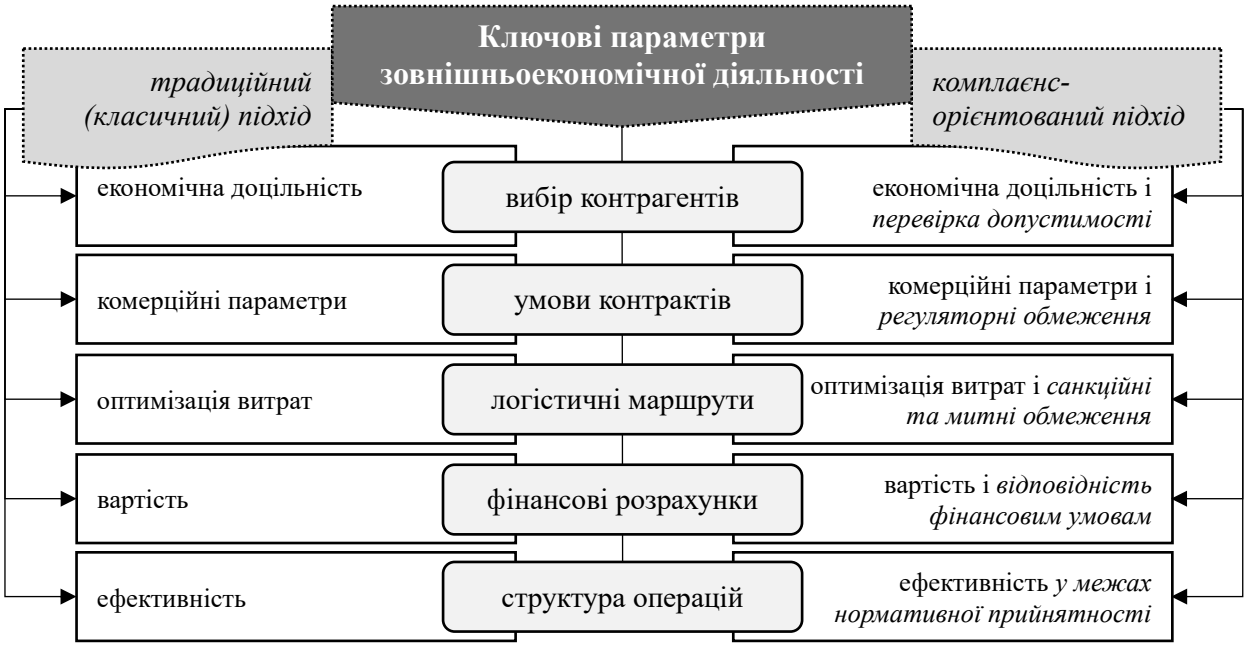


Рис. 3.1. Вплив комплаєнсу на ключові параметри моделі зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Джерело: авторська розробка.

З наведеного випливає, що комплаєнс інтегрується у саму логіку побудови ЗЕД, впливаючи на вибір альтернатив і формуючи систему обмежень, у межах яких досягається економічний результат. У такому розумінні комплаєнс набуває ознак стратегічного інструменту, що визначає не лише допустимість, а й конфігурацію бізнес-моделі підприємства у міжнародному середовищі. Відповідно, трансформація ролі комплаєнсу може бути представлена як перехід від його трактування як інструменту контролю до розуміння його як чинника стратегічного забезпечення діяльності (рис. 3.2).

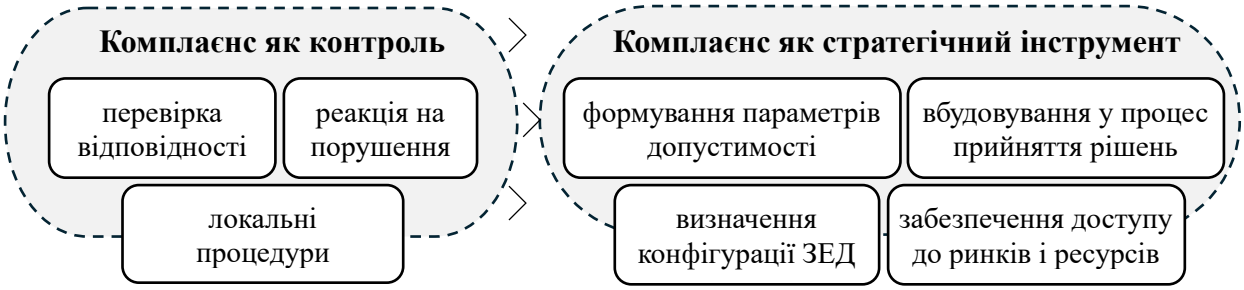


Рис. 3.2. Трансформація ролі комплаєнсу у системі управління ЗЕД

Джерело: авторська розробка.

Формування комплаєнс-стратегії у сфері зовнішньоекономічної діяльності пов’язане з необхідністю визначення таких параметрів здійснення операцій, за яких економічна доцільність узгоджується з нормативною прийнятністю, а вибір управлінських альтернатив здійснюється з урахуванням їх допустимості у конкретному регуляторному середовищі. За таких умов комплаєнс перестає виконувати допоміжну функцію супроводу операцій, набуваючи ознак інструменту стратегічного відбору варіантів діяльності, що визначає конфігурацію ЗЕД підприємства.

На відміну від традиційного підходу, у межах якого комплаєнс розглядається як система реагування на встановлені обмеження, формування комплаєнс-стратегії передбачає його включення у процес визначення напрямів розвитку, вибору ринків, контрагентів і моделей взаємодії, що зумовлює необхідність переходу від адаптивного впровадження окремих процедур до цілеспрямованого формування системи, у межах якої комплаєнс задає критерії прийнятності управлінських рішень.

Структурно комплаєнс-стратегія формується як взаємопов’язана сукупність стратегічних орієнтирів, політик та механізмів їх реалізації, інтегрованих у загальну систему управління підприємством. Її зміст визначається не лише внутрішніми характеристиками діяльності, а й параметрами зовнішнього середовища, що впливають на допустимість і доцільність здійснення зовнішньоекономічних операцій. У цьому зв’язку узгодження комплаєнс-стратегії з корпоративною стратегією та стратегією ЗЕД передбачає не механічне включення відповідних процедур, а їх вбудовування у процес стратегічного вибору, коли кожна альтернатива оцінюється з позиції її відповідності встановленим обмеженням і потенційного впливу на довгострокову ефективність діяльності.

Інструментальне забезпечення такого підходу потребує використання моделей, що дозволяють поєднати економічні та нормативні параметри у єдиній системі стратегічного аналізу. У цьому контексті доцільним є застосування адаптованої моделі стратегічного вибору, що базується на

фреймворку для розробки і формулювання стратегії «стратегічний діамант», розроблений Дональдом Хамбріком та Джеймсом Фредріксоном [202], у межах якої комплаєнс виступатиме фактором формування кожного з ключових елементів стратегії (рис. 3.3).

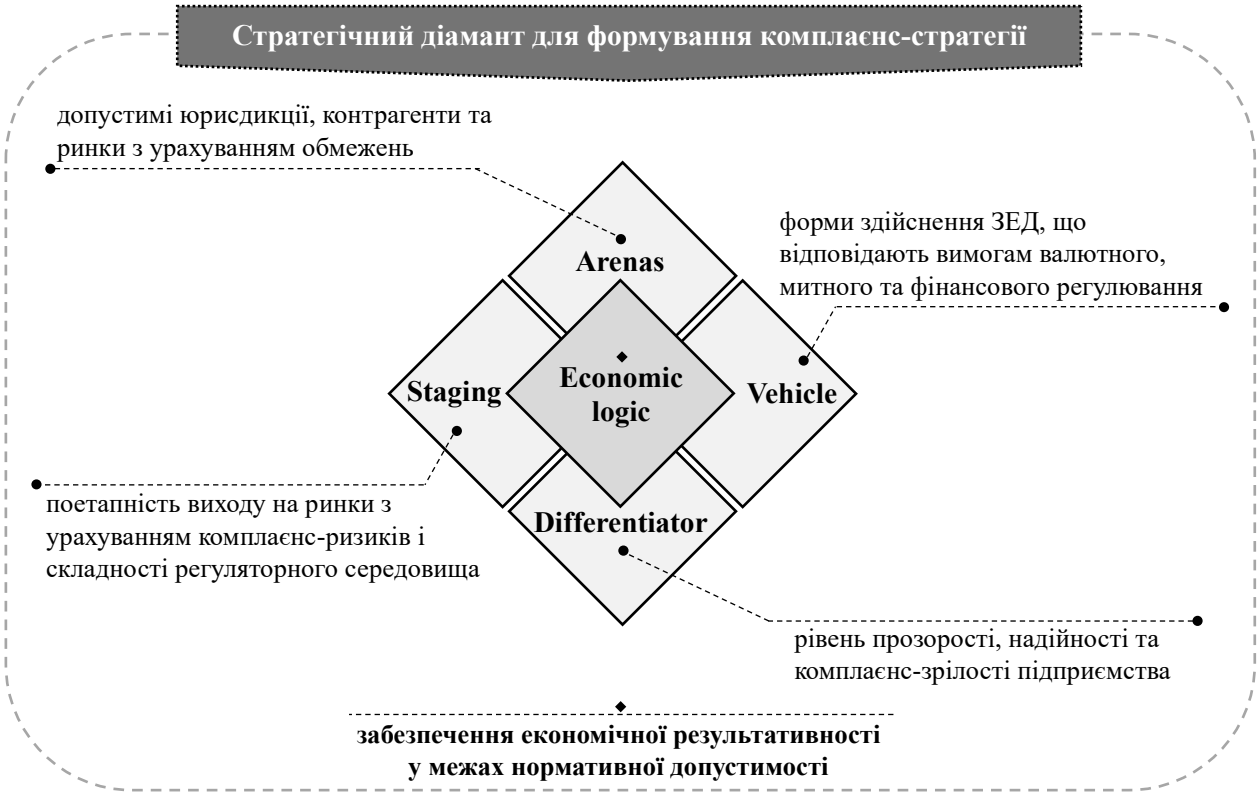


Рис. 3.3. Адаптація моделі «стратегічного діаманта» (за Хамбріком та Фредріксоном) для формування комплаєнс-стратегії у ЗЕД

Джерело: авторська розробка.

Запропонована адаптація моделі стратегічного діаманта дозволяє концептуалізувати процес формування комплаєнс-стратегії як взаємопов'язану систему стратегічних рішень, у межах якої комплаєнс виступає не обмежувальним фактором, а інструментом структуризації допустимих альтернатив зовнішньоекономічної діяльності. На відміну від класичного підходу, де кожен елемент діаманта відображає економічну логіку розвитку бізнесу, у запропонованій інтерпретації кожен із них набуває додаткового змісту через призму нормативної прийнятності. Відтак, ключовим елементом моделі виступає *економічна логіка / логіка формування результату* (economic logic), яка у контексті комплаєнс-стратегії трансформується у забезпечення

економічної результативності в межах нормативної допустимості, що означає, що прибутковість діяльності розглядається не ізольовано, а як функція можливості її легітимної реалізації у конкретному регуляторному середовищі. Тож, економічна логіка перестає бути автономною і підпорядковується умовам допустимості, що формуються комплаєнс-системою.

Елемент *сфери діяльності / ринки та юрисдикції* (arenas) визначає простір здійснення зовнішньоекономічної діяльності, який у комплаєнс-орієнтованій інтерпретації обмежується сукупністю допустимих юрисдикцій, контрагентів і ринків. Вибір таких «арен» більше не може базуватися виключно на показниках ринкової привабливості або маржинальності, оскільки включає оцінку санкційних ризиків, рівня регуляторної прозорості, податкових вимог та можливості забезпечення належної перевірки контрагентів. У цьому контексті комплаєнс фактично визначає географію та структуру присутності підприємства у міжнародному середовищі.

Компонент *форми та механізми здійснення діяльності* (vehicles) відображає форми та механізми здійснення ЗЕД, які у межах комплаєнс-стратегії набувають характеру інституційно допустимих способів організації операцій. Йдеться не лише про вибір між прямим експортом, посередництвом чи використанням трейдингових структур, а про визначення таких моделей взаємодії, які відповідають вимогам валютного, митного та фінансового регулювання. Таким чином, комплаєнс впливає на архітектуру операцій, визначаючи, які саме форми їх реалізації є прийнятними.

Елемент *відмінності / джерела конкурентних переваг* (differentiators) у запропонованій моделі пов’язується не з традиційними конкурентними перевагами, а з рівнем комплаєнс-зрілості підприємства, що проявляється у прозорості, надійності та передбачуваності його поведінки для зовнішніх контрагентів. У сучасних умовах саме ці характеристики дедалі частіше виступають критеріями відбору партнерів, що дозволяє розглядати комплаєнс як джерело нематеріальної конкурентної переваги, здатної впливати на доступ до контрактів і фінансових ресурсів. І, нарешті, компонент *послідовність і*

темпи реалізації (staging) визначає часову та послідовнісну логіку реалізації зовнішньоекономічної діяльності, яка у комплаєнс-орієнтованій інтерпретації враховує рівень складності регуляторного середовища та пов'язані з ним ризики, що означає, що вихід на нові ринки або впровадження нових операцій здійснюється поетапно, із поступовим нарощуванням складності, що дозволяє мінімізувати комплаєнс-ризики та адаптувати систему управління до нових умов. Системний характер запропонованої моделі проявляється у тому, що всі її елементи взаємопов'язані та взаємообумовлені. Зокрема, вибір арен впливає на доступні форми здійснення операцій, які, у свою чергу, визначають вимоги до рівня комплаєнс-зрілості підприємства та послідовність його розвитку. У центрі цієї взаємодії знаходиться економічна логіка, що узгоджує всі елементи системи, забезпечуючи досягнення результату у межах допустимих параметрів.

У цьому контексті вибір стратегічної конфігурації комплаєнсу може здійснюватися за різними підходами, що відображають ступінь інтеграції комплаєнс-вимог у систему управління та характер реагування на зовнішні обмеження. Зокрема, можуть бути виокремлені такі типи комплаєнс-стратегій:

1. *стратегія консервативного комплаєнсу*, орієнтована на мінімізацію ризиків шляхом обмеження діяльності рамками найбільш передбачуваних і стабільних регуляторних умов;

2. *стратегія адаптивного комплаєнсу*, що передбачає гнучке налаштування бізнес-процесів відповідно до змін у зовнішньому середовищі;

3. *стратегія проактивного комплаєнсу*, спрямована на випереджальне врахування потенційних змін регуляторних вимог і формування таких моделей діяльності, які забезпечують довгострокову стійкість і розширення можливостей ЗЕД.

Вибір відповідної стратегії зумовлюється як характером зовнішньоекономічної діяльності підприємства, так і його здатністю інтегрувати комплаєнс у процес прийняття управлінських рішень. При цьому визначальним стає не сам факт наявності комплаєнс-системи, а ступінь її

впливу на формування стратегічних орієнтирів діяльності. Практична реалізація комплаєнс-стратегії передбачає також визначення пріоритетних напрямів, у межах яких концентрація зусиль є критичною для забезпечення допустимості та ефективності ЗЕД. До таких напрямів належать, зокрема, санкційний комплаєнс, трансфертне ціноутворення, фінансовий моніторинг та протидія легалізації доходів, митно-податкове регулювання, що формують ядро комплаєнс-системи у сфері ЗЕД (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Стратегічна конфігурація пріоритетних напрямів комплаєнсу у ЗЕД залежно від типу комплаєнс-стратегії

Напрям комплаєнсу у сфері ЗЕД	**Комплаєнс-стратегії у сфері ЗЕД**		
	консервативного комплаєнсу	**адаптивного комплаєнсу**	**проактивного комплаєнсу**
Санкційний комплаєнс	уникнення юрисдикцій і контрагентів із будь-яким рівнем ризику; звуження географії ЗЕД	робота в умовах санкційної невизначеності через розширені процедури перевірки та структурування операцій	проєктування ланцюгів постачання з урахуванням потенційних санкційних змін; диверсифікація юрисдикцій
Трансфертне ціноутворення	мінімізація внутрішньогрупових операцій; орієнтація на прості моделі ціноутворення	адаптація моделей ТЦУ до вимог різних юрисдикцій; баланс між податковою ефективністю та ризиками	побудова прозорих і стійких моделей ціноутворення, що враховують довгострокові податкові наслідки
Фінансовий моніторинг (AML/KYC)	обмеження кола контрагентів до максимально перевірених; відмова від складних фінансових схем	використання ризик-орієнтованих процедур перевірки; диференціація контрагентів за рівнем ризику	інтеграція систем моніторингу; побудова проактивної моделі управління фінансовою прозорістю
Митно-податковий комплаєнс	використання стандартних режимів без оптимізацій; мінімізація взаємодії зі складними регуляторними практиками	вибір режимів із урахуванням співвідношення вигоди та ризику; адаптація до змін законодавства	проєктування логістичних і податкових моделей з урахуванням довгострокових регуляторних трендів
Контрагентський комплаєнс	співпраця виключно з контрагентами з низьким ризиком; обмеження партнерської мережі	сегментація контрагентів і диференціація умов співпраці залежно від рівня ризику	формування портфеля контрагентів із урахуванням стратегічної сумісності та комплаєнс-надійності

Джерело: авторська розробка.

Наведена конфігурація свідчить про те, що стратегічна роль комплаєнсу полягає не у визначенні окремих напрямів контролю, а у формуванні різних моделей поведінки підприємства у сфері ЗЕД, в межах яких змінюється підхід до вибору контрагентів, структурування операцій та оцінювання економічної доцільності діяльності. Отже, формування комплаєнс-стратегії у сфері ЗЕД передбачає перехід від сприйняття комплаєнсу як сукупності обмежень до його розуміння як інструменту стратегічного вибору, що визначає допустимі напрями діяльності, параметри взаємодії з контрагентами та конфігурацію бізнес-процесів підприємства у міжнародному середовищі.

Формування комплаєнс-стратегії у сфері зовнішньоекономічної діяльності набуває практичного змісту лише за умови її трансляції у систему внутрішніх регуляторів, здатних забезпечити узгодженість управлінських рішень із визначеними параметрами допустимості. У цьому контексті ключову роль відіграють комплаєнс-політики, які виступають не лише формальними документами, а структурними елементами системи управління, що закріплюють допустимі межі здійснення діяльності та визначають правила формування і реалізації зовнішньоекономічних операцій.

Архітектура комплаєнс-політик підприємства формується як впорядкована система взаємопов’язаних положень, що охоплюють ключові аспекти зовнішньоекономічної діяльності та забезпечують їх нормативну узгодженість. Така архітектура не зводиться до сукупності ізольованих регламентів, оскільки передбачає їх логічну взаємодію, підпорядкованість стратегічним орієнтирам та інтеграцію у бізнес-процеси підприємства. Вона визначає не лише зміст окремих вимог, а й структуру їх впливу на прийняття управлінських рішень, забезпечуючи їх послідовність та передбачуваність.

У межах зовнішньоекономічної діяльності система комплаєнс-політик концентрується навколо тих напрямів, які безпосередньо впливають на допустимість здійснення операцій. До таких напрямів належать санкційний комплаєнс, перевірка контрагентів, трансфертне ціноутворення, митно-податкове регулювання та валютні операції, що формують ядро комплаєнс-

системи у ЗЕД. Кожен із зазначених напрямів відображає окремий вимір обмежень, у межах яких формується діяльність підприємства, а їх поєднання визначає загальну конфігурацію допустимих рішень.

Зміст ключових комплаєнс-політик у сфері ЗЕД та інструменти їх реалізації доцільно розглянути детальніше у контексті їх впливу на формування управлінських рішень.

1. Санкційна політика в системі комплаєнсу підприємства. Санкційна політика спрямована на регулювання допустимості здійснення зовнішньоекономічної діяльності у розрізі юрисдикцій, контрагентів і товарних потоків, формуючи базові обмеження щодо можливості реалізації операцій у міжнародному середовищі (див. *Додаток М*). Її стратегічна функція полягає у визначенні допустимих напрямів зовнішньоекономічної активності, що безпосередньо впливає на вибір ринків і партнерів.

Санкційна політика має внутрішньо структурований характер, що забезпечує її інтеграцію у процес прийняття управлінських рішень (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Санкційна політика як механізм формування параметрів допустимості управлінських рішень у ЗЕД

Компонент санкційної політики	Інструментальний зміст	Точка інтеграції у процес прийняття рішень	Трансформація управлінських альтернатив
Ідентифікація санкційних обмежень	санкційні списки (OFAC, EU, UK), бази обмежень	первинний відбір ринків і контрагентів	виключення недопустимих юрисдикцій і партнерів
Перевірка контрагентів і транзакцій	системи санкційного скринінгу	погодження контрагентів, укладення контрактів	відсікання ризикових або сумнівних операцій
Контроль товарної номенклатури	перевірка товарів подвійного призначення	формування товарної структури експорту / імпорту	обмеження або заборона окремих товарних позицій
Аналіз операційної структури	контроль ланцюгів постачання	побудова логістичних і посередницьких схем	зміна конфігурації операцій (маршрутів, посередників)
Реагування на порушення	процедури блокування операцій	виконання та моніторинг операцій	зупинка або перегляд рішень

Джерело: сформовано автором на основі [37, 26, 18].

Реалізація санкційної політики забезпечується через систему інструментів, які інтегруються у різні етапи прийняття управлінських рішень

та забезпечують попередню ідентифікацію ризиків і їх нейтралізацію. До ключових інструментів належать:

1) *санкційні списки* (OFAC, EU, UK тощо) – виступають базовим джерелом ідентифікації обмежень, дозволяючи визначити перелік осіб, організацій і юрисдикцій, щодо яких застосовуються заборони або обмеження на здійснення операцій;

2) *системи санкційного скринінгу* – забезпечують автоматизовану перевірку контрагентів і транзакцій у режимі реального часу, що дозволяє інтегрувати контроль відповідності безпосередньо у бізнес-процеси;

3) *перевірка товарів подвійного призначення* – спрямована на ідентифікацію продукції, яка може використовуватися як у цивільних, так і у військових цілях, що зумовлює необхідність додаткових дозволів або обмежень на її експорт;

4) *контроль ланцюгів постачання* – передбачає аналіз не лише безпосередніх контрагентів, а й усіх учасників операції, включаючи посередників і логістичних партнерів, що дозволяє виявляти непрямі санкційні ризики;

5) *процедури блокування операцій* – застосовуються у випадках виявлення порушень або підвищеного ризику, забезпечуючи припинення або призупинення операцій до моменту їх додаткової перевірки.

Застосування зазначених інструментів забезпечує не лише виконання формальних вимог санкційного законодавства, а й формує механізм попереднього відсікання неприйнятних варіантів діяльності, що дозволяє інтегрувати санкційний комплаєнс у процес стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.

Вбудовування санкційної політики у процес прийняття рішень відбувається на етапі попереднього відбору контрагентів і визначення географії операцій, що забезпечує недопущення формування економічно доцільних, але нормативно неприйнятних варіантів діяльності. У цьому контексті санкційна політика трансформує управлінські альтернативи шляхом

повного виключення окремих ринків або контрагентів, а також модифікації логістичних і контрактних схем. За її відсутності або формального застосування виникають ризики блокування операцій, застосування штрафних санкцій та втрати доступу до міжнародних ринків.

2. Політика перевірки контрагентів (KYC / due diligence) у системі комплаєнсу підприємства. Політика перевірки контрагентів (KYC (know your customer – знай свого клієнта) / due diligence (належна перевірка)) спрямована на регулювання допустимості встановлення договірних відносин у сфері зовнішньоекономічної діяльності шляхом ідентифікації, оцінювання та сегментації контрагентів за рівнем ризику (див. *Додаток Н*). Її стратегічна функція полягає у формуванні селективної партнерської моделі підприємства, в межах якої доступ до співпраці визначається не лише економічною доцільністю, а й рівнем прозорості, надійності та відповідності потенційних партнерів встановленим критеріям. На відміну від санкційної політики, яка здійснює первинне відсікання недопустимих альтернатив, політика KYC / due diligence формує більш складний механізм трансформації управлінських рішень, що базується на ризик-орієнтованому підході, що означає, що контрагенти не лише поділяються на допустимих і недопустимих, а розподіляються за рівнями ризику, що безпосередньо впливає на умови співпраці, структуру контрактів та глибину контролю.

Функціонування політики KYC / due diligence як механізму формування параметрів допустимості управлінських рішень може бути представлено у систематизованому вигляді (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Політика перевірки контрагентів як механізм формування параметрів допустимості управлінських рішень у ЗЕД

Компонент політики	Інструментальний зміст	Точка інтеграції у процес прийняття рішень	Трансформація управлінських альтернатив
1	2	3	4
Ідентифікація контрагента	KYC-процедури, збір базових даних	первинний відбір контрагентів	виключення анонімних або непрозорих суб’єктів

Продовження табл. 3.3

1	2	3	4
Аналіз структури власності	визначення UBO (ultimate beneficial owner – кінцевий бенефіціарний власник)	погодження партнерства	виявлення прихованих зв'язків і ризиків
Репутаційний аналіз	перевірка судової історії, санкційних згадок, негативних новин	оцінка доцільності співпраці	обмеження взаємодії з ризиковими контрагентами
AML-скринінг	перевірка за базами фінансового моніторингу	погодження фінансових операцій	запобігання участі у підозрілих транзакціях
Ризик-сегментація	класифікація контрагентів за рівнем ризику	визначення умов співпраці	диференціація умов контрактів і контролю

Джерело: сформовано автором на основі [37, 26, 6, 69].

Реалізація політики KYC / due diligence забезпечується через сукупність взаємопов'язаних інструментів, що формують цілісну систему перевірки та оцінювання контрагентів:

1) *процедури KYC* – формують базову інформаційну основу для ідентифікації контрагента, забезпечуючи прозорість його правового статусу та діяльності;

2) *аналіз структури власності (UBO)* – дозволяє виявити кінцевих бенефіціарів та приховані зв'язки, що можуть створювати комплаєнс-ризики;

3) *репутаційний скринінг* – забезпечує оцінювання поведінкових характеристик контрагента на основі джерел і спеціалізованих баз даних;

4) *AML-скринінг* (anti-money laundering – протидія відмиванню коштів) – спрямований на виявлення ознак участі у незаконних фінансових операціях;

5) *системи ризик-сегментації* – забезпечують розподіл контрагентів за рівнем ризику та визначення відповідних режимів контролю.

Застосування зазначених інструментів дозволяє сформувати багаторівневу модель управління партнерськими відносинами, у межах якої вибір контрагентів здійснюється не за принципом «допустимий / недопустимий», а через диференційований підхід, що враховує рівень ризику та його прийнятність для підприємства. У результаті політика KYC / due

diligence не лише зменшує ймовірність реалізації ризикових операцій, а й формує структуру партнерської взаємодії, визначаючи склад, якість і конфігурацію контрагентської бази.

Узагальнюючи, політика перевірки контрагентів функціонує як механізм селективного формування управлінських альтернатив, у межах якого рішення у сфері ЗЕД приймаються не на основі повного спектра доступних варіантів, а в межах структурованої системи ризик-орієнтованих обмежень, що забезпечує узгодження економічної доцільності з вимогами комплаєнсу та довгостроковою стійкістю діяльності підприємства.

3. Політика трансфертного ціноутворення у системі комплаєнсу підприємства. Політика трансфертного ціноутворення спрямована на регулювання допустимості формування цінових параметрів у зовнішньоекономічних операціях, забезпечуючи їх відповідність вимогам податкового законодавства різних юрисдикцій та принципу «витягнутої руки» (див. *Додаток П*). Її стратегічна функція полягає у визначенні допустимих моделей розподілу прибутку та фінансових потоків, що безпосередньо впливає на економічну результативність діяльності підприємства у міжнародному середовищі. Функціонування політики трансфертного ціноутворення як механізму формування параметрів допустимості управлінських рішень може бути представлено у систематизованому вигляді (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Політика трансфертного ціноутворення як механізм формування параметрів допустимості управлінських рішень у ЗЕД

Компонент політики	Інструментальний зміст	Точка інтеграції у процес прийняття рішень	Трансформація управлінських альтернатив
1	2	3	4
Вибір методу ціноутворення	CUP, TNMM, cost plus, resale price	формування цінових параметрів операцій	вибір допустимої моделі ціноутворення
Порівняльний аналіз (бенчмаркінг)	пошук ринкових аналогів, діапазони цін	обґрунтування ціни	коригування відхилень від ринку
Документування ТЦУ	підготовка звітності, обґрунтувань	погодження і захист рішень	формалізація прийнятої моделі

Продовження табл. 3.4

1	2	3	4
Узгодження з регуляторами (угоди APA)	попередні цінові угоди	стратегічне планування	зниження невизначеності
Внутрішні регламенти	правила ціноутворення в групі	поточне управління операціями	уніфікація фінансових рішень

Джерело: сформовано автором на основі [132, 37, 18, 23].

На відміну від санкційної політики та політики перевірки контрагентів, які формують межі допустимості на рівні вибору ринків і партнерів, політика трансфертного ціноутворення функціонує на рівні внутрішньої економічної конфігурації операцій, визначаючи параметри, у межах яких досягається фінансовий результат, що означає, що комплаєнс у даному випадку не обмежує можливість здійснення операції як такої, а трансформує її економічний зміст, змінюючи структуру доходів, витрат і прибутку.

Реалізація політики трансфертного ціноутворення забезпечується через сукупність інструментів, що дозволяють узгодити внутрішньогрупові операції із зовнішніми ринковими умовами та вимогами регуляторів:

1) *методи трансфертного ціноутворення* (CUP, TNMM, cost plus, resale price) – визначають допустимі підходи до формування цін у залежності від характеру операцій та доступності порівняльної інформації;

2) *порівняльний аналіз* – забезпечує емпіричне обґрунтування рівня цін і прибутковості шляхом співставлення з ринковими аналогами;

3) *документування операцій трансфертного ціноутворення* – формує доказову базу прийнятих рішень, забезпечуючи їх захист у взаємодії з податковими органами;

4) *попередні цінові угоди (APA)* – дозволяють зафіксувати підходи до ціноутворення, знижуючи рівень регуляторної невизначеності;

5) *внутрішні політики і регламенти* – забезпечують узгодженість і відтворюваність підходів до ціноутворення у межах підприємства.

Застосування зазначених інструментів дозволяє сформувати контрольовану модель фінансових потоків, у межах якої економічний

результат діяльності досягається не лише за рахунок ринкових факторів, а й з урахуванням нормативних обмежень. У результаті політика трансфертного ціноутворення забезпечує баланс між ефективністю і відповідністю, трансформуючи управлінські рішення таким чином, щоб вони залишалися економічно обґрунтованими і водночас прийнятними з позиції регуляторних вимог.

Узагальнюючи, політика трансфертного ціноутворення функціонує як механізм конфігурації фінансових параметрів управлінських рішень, у межах якого формування прибутку, розподіл доходів і витрат, а також структура фінансових потоків підпорядковуються вимогам нормативної допустимості, що дозволяє інтегрувати податковий комплаєнс у процес стратегічного управління, забезпечуючи не лише уникнення ризиків, а й формування стійкої економічної моделі зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Подальший розгляд комплаєнс-політик у сфері зовнішньоекономічної діяльності, зокрема митно-податкової та валютної, потребує врахування їх специфічної природи, яка полягає у високому ступені нормативної детермінованості. Формування зазначених політик та їх інструментального забезпечення здійснюється у жорстко регламентованих межах законодавства, що істотно звужує варіативність управлінських рішень та можливості їх стратегічного конструювання на рівні підприємства.

За таких умов відповідні політики виконують переважно функцію забезпечення коректної імплементації встановлених норм, тоді як їх вплив на формування альтернатив зовнішньоекономічної діяльності є опосередкованим і реалізується через вибір допустимих способів виконання вже визначених регуляторних вимог, що відрізняє їх від санкційної політики, політики перевірки контрагентів та політики трансфертного ціноутворення, у межах яких підприємство зберігає значно ширший простір для стратегічного вибору та конфігурації управлінських рішень.

З огляду на це детальний аналіз митно-податкової та валютної політик як окремих об’єктів дослідження не здійснюється, оскільки їх інструментарій

та зміст визначаються переважно нормативно-правовими актами та мають обмежений потенціал стратегічної варіативності. Натомість у подальшому дослідженні увага зосереджується на тих елементах комплаєнс-системи, які безпосередньо впливають на формування параметрів допустимості управлінських рішень у сфері ЗЕД.

Відтак, системний характер комплаєнс-політик проявляється у їх ієрархічній організації, у межах якої стратегічні орієнтири трансформуються у конкретні правила поведінки через послідовність рівнів:

стратегія → політики → процедури → контроль.

Така ієрархія забезпечує зв'язок між загальними напрямами розвитку підприємства та операційною діяльністю, дозволяючи уникнути розриву між стратегічними цілями і практикою їх реалізації. У межах цієї структури комплаєнс-політики виконують функцію проміжної ланки, що поєднує стратегічний рівень із процедурним, оскільки саме на рівні політик відбувається формалізація допустимих параметрів діяльності. Вони визначають не лише «що дозволено», а й «за яких умов це дозволено», що є принципово важливим для зовнішньоекономічної діяльності, де одна й та сама операція може бути як допустимою, так і неприпустимою залежно від її конфігурації. Тож, комплаєнс-політики виступають інструментом формалізації допустимості управлінських рішень, забезпечуючи їх узгодженість із вимогами зовнішнього середовища та внутрішніми стратегічними орієнтирами підприємства. Їх значення полягає не лише у регламентації діяльності, а у формуванні системи координат, у межах якої здійснюється вибір альтернатив у сфері ЗЕД, що дозволяє інтегрувати комплаєнс у процес стратегічного управління та забезпечити його вплив на довгострокову ефективність діяльності підприємства.

Сформована система комплаєнс-політик забезпечує визначення параметрів допустимості зовнішньоекономічної діяльності, однак їх реалізація у практиці управління неможлива без відповідного інформаційного та процедурного забезпечення. Встановлені обмеження і критерії прийнятності

набувають управлінського змісту лише за умови їх відображення у системі даних, яка забезпечує фіксацію, обробку та інтерпретацію господарських операцій. Функціонування комплаєнсу на рівні стратегій і політик передбачає не лише формування правил поведінки, а й їх трансляцію у процес прийняття рішень, що потребує наявності механізмів підтвердження відповідності здійснених операцій встановленим вимогам.

У цьому контексті ключового значення набуває здатність підприємства формувати доказову базу, яка забезпечує обґрунтованість управлінських рішень у сфері ЗЕД та їх захищеність у взаємодії з регуляторними органами і контрагентами.

З огляду на це комплаєнс виходить за межі нормативного та процедурного рівня, інтегруючись у обліково-аналітичну систему підприємства, яка виступає середовищем його практичної реалізації. Саме у межах цієї системи відбувається перетворення встановлених комплаєнс-вимог у дані, що відображають параметри здійснення операцій, забезпечують їх простежуваність та дозволяють здійснювати контроль і аналітичну оцінку.

Отже, обліково-аналітична система набуває характеристик інфраструктури реалізації комплаєнс-стратегії, оскільки забезпечує зв’язок між нормативними вимогами, управлінськими рішеннями та їх доказовим підтвердженням, що зумовлює необхідність дослідження механізмів інтеграції комплаєнсу у облікову політику, формування доказової бази, трасування операцій у системі даних та забезпечення якості облікової інформації як передумови ефективного управління ЗЕД підприємства.

Інтеграція комплаєнсу в систему управління підприємством набуває завершеного характеру лише за умови його вбудовування у обліково-аналітичний контур, у межах якого відбувається фіксація, обробка та інтерпретація господарських операцій. Стратегічні орієнтири та комплаєнс-політики визначають параметри допустимості зовнішньоекономічної діяльності, однак їх практична реалізація забезпечується виключно через систему даних, що відображає зміст операцій, їх умови та наслідки.

Обліково-аналітична система у цьому контексті виконує функцію середовища, у межах якого комплаєнс набуває операційного виміру, трансформуючись із набору нормативних вимог у структуровану інформацію, придатну для використання у процесі прийняття управлінських рішень, що, у свою чергу, означає, що комплаєнс перестає існувати поза межами даних і процедур, а його ефективність визначається здатністю підприємства забезпечити повноту, достовірність і простежуваність інформації щодо здійснюваних операцій.

На відміну від традиційного підходу, у межах якого облікова система відображає результати вже здійснених операцій, стратегічна інтеграція комплаєнсу передбачає проєктування такої архітектури даних, яка визначає допустимість операцій ще до моменту їх реалізації. Відповідно, обліково-аналітична система трансформується у середовище, де відбувається не лише фіксація, а й попередня структуризація управлінських альтернатив.

Ключовою передумовою такої трансформації є встановлення прямого зв'язку між комплаєнс-політиками та параметрами даних, що підлягають відображенню в обліковій системі.

Кожна розглянута вище політика (санкційна, KYC, ТЦУ тощо) у межах стратегічного проєктування має бути інтерпретована не як набір процедур, а як система вимог до даних, які забезпечують можливість перевірки відповідності операцій. Узагальнюючи, інтеграція комплаєнсу в обліково-аналітичну систему може бути представлена як багаторівнева модель трансформації (рис. 3.4).

Запропонована модель дозволяє розглядати інтеграцію комплаєнсу не як додатковий функціональний елемент, а як системоутворюючий принцип побудови обліково-аналітичної системи, що визначає її структуру, зміст і функціональне призначення.

У межах цієї моделі особливого значення набуває процес параметризації комплаєнс-вимог, який забезпечує їх трансформацію у формалізовані характеристики даних.

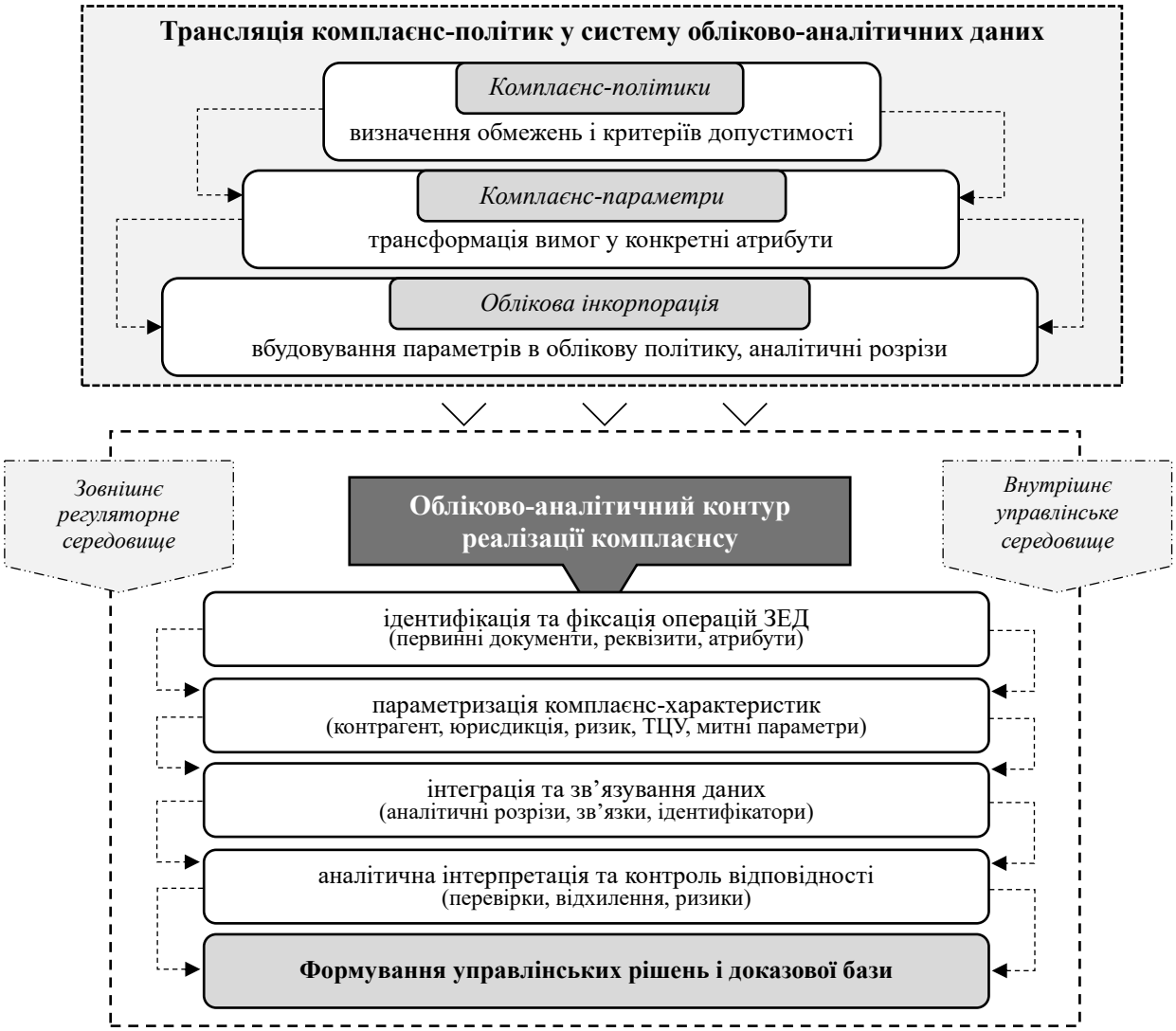


Рис. 3.4. Інтеграція комплаєнс-політик в обліково-аналітичну систему підприємства в управлінні ЗЕД

Джерело: авторська розробка.

Саме на цьому етапі формується перелік критичних атрибутів, без яких операція не може бути визнана допустимою. До таких атрибутів належать:

– ідентифікаційні характеристики контрагента та його комплаєнс-статус;

– юрисдикційні параметри операції;

– класифікаційні ознаки товарів і послуг;

– фінансові умови операції;

– результати комплаєнс-процедур (скринінг, перевірки, аналіз);

– ознаки ризику та рівень їх прийнятності.

Вбудовування зазначених параметрів у облікову систему забезпечує формування єдиного інформаційного середовища, у межах якого кожна операція супроводжується повним набором характеристик, необхідних для оцінювання її допустимості.

Логічним продовженням цього процесу є формування доказової бази, яка забезпечує відтворюваність управлінських рішень. На відміну від традиційного підходу, доказова база формується не постфактум, а закладається у саму структуру системи через встановлення зв'язків між даними, що відображають різні аспекти операції. Такий підхід забезпечує можливість відтворення логіки прийняття рішення на основі наявної інформації, що є критично важливим у сфері ЗЕД.

Необхідною умовою функціонування такої системи є забезпечення трасування операцій, яке передбачає встановлення безперервного інформаційного зв'язку між усіма етапами їх здійснення, що дозволяє не лише здійснювати контроль, а й забезпечує цілісність системи даних, виключаючи можливість виникнення інформаційних розривів.

У цьому контексті змінюється і підхід до оцінювання якості облікової інформації, яка має відповідати не лише вимогам достовірності та своєчасності, а й критеріям комплаєнс-придатності. Така інформація повинна забезпечувати:

– можливість ідентифікації параметрів допустимості операцій;

– їх повну простежуваність;

– узгодженість із комплаєнс-політиками;

– придатність для формування доказової бази.

Отже, інтеграція комплаєнсу в обліково-аналітичну систему підприємства у межах стратегічного проєктування забезпечує формування якісно нового типу інформаційного середовища, у якому дані виступають не лише засобом відображення діяльності, а й інструментом забезпечення її допустимості, керованості та доказовості. Саме через таку трансформацію облік набуває ознак інфраструктури реалізації комплаєнс-стратегії, що

визначає можливість ефективного функціонування підприємства у сфері зовнішньоекономічної діяльності.

Логічним завершенням стратегічного проєктування комплаєнс-системи у сфері зовнішньоекономічної діяльності є формування механізмів управління комплаєнс-ризиками, які забезпечують узгодження параметрів допустимості операцій із рівнем прийнятного ризику підприємства. На відміну від операційного контролю, орієнтованого на виявлення порушень, стратегічний підхід передбачає інтеграцію комплаєнс-ризиків у процес формування управлінських альтернатив ще на етапі їх проєктування.

Визначальною передумовою такого підходу є ідентифікація критичних зон ризику у сфері ЗЕД, які формуються у точках перетину економічної доцільності та нормативних обмежень. До таких зон належать, передусім, вибір контрагентів, визначення юрисдикцій здійснення операцій, формування цінових параметрів, організація фінансових потоків та побудова логістичних схем. Кожна з цих зон характеризується високим рівнем комплаєнс-невизначеності, що зумовлює необхідність їх системного врахування у процесі управління. Інтеграція комплаєнс-ризиків у систему корпоративного управління ризиками забезпечує їх включення у загальну модель стратегічного управління підприємством, у межах якої ризики розглядаються не ізольовано, а як складова бізнес-моделі. За такого підходу комплаєнс-ризики набувають статусу стратегічних, оскільки їх реалізація може впливати не лише на окремі операції, а й на можливість функціонування підприємства на певних ринках.

У межах стратегічного управління комплаєнс-ризиками ключового значення набуває вибір підходів до реагування, який визначає спосіб взаємодії підприємства з ризиковим середовищем. Основні стратегічні альтернативи включають уникнення, зниження, передачу та прийняття ризиків:

1) *уникнення ризику* – відмова від здійснення операцій або виходу на ринки, пов’язані з неприйнятним рівнем комплаєнс-ризику;

2) *зниження ризику* – впровадження додаткових процедур контролю, що дозволяють зменшити ймовірність або наслідки порушень;

3) *передача ризику* – перенесення частини ризиків на інших учасників через договірні механізми або страхування;

4) *прийняття ризику* – свідоме прийняття ризику у межах визначеного рівня ризик-апетиту.

Стратегічне управління комплаєнс-ризиками у сфері ЗЕД підприємства не зводиться до фіксованого вибору окремих методів реагування, оскільки характер такого вибору визначається одночасним впливом комплаєнс-політик та стратегічної орієнтації підприємства. За цих умов одна і та сама зона ризику може передбачати різні підходи до управління залежно від рівня допустимого ризику, економічної доцільності операції та інтенсивності регуляторного тиску.

У зв'язку з цим доцільним є представлення процесу управління комплаєнс-ризиками як динамічної системи вибору, у межах якої відбувається трансформація методів реагування залежно від умов прийняття управлінських рішень та їх очікуваних наслідків. Такий підхід дозволяє відобразити не лише домінуючі методи управління ризиками, а й логіку їх зміни, що забезпечує більш глибоке розуміння механізмів інтеграції комплаєнсу у стратегічне управління ЗЕД.

З цією метою взаємозв'язок комплаєнс-політик, стратегій підприємства та методів управління ризиками може бути формалізовано у вигляді матричної моделі, яка відображає послідовність трансформації управлінських рішень, умови їх реалізації та пов'язані економічні наслідки (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Матриця стратегічної трансформації методів управління комплаєнс-ризиками у зовнішньоекономічній діяльності підприємства

Політика комплаєнсу		**Комплаєнс-стратегії у сфері ЗЕД**		
		консервативного комплаєнсу	**адаптивного комплаєнсу**	**проактивного комплаєнсу**
1	**2**	**3**	**4**	**5**
Санкційна політика	*трансформація методу*	(А → М) ↓	(М → А) ↑	(М → Ас) ↔
	умова реалізації	часткові обмеження	санкційна ескалація	контрольований ризик
	економічний ефект	втрата частини ринку	блокування операцій	збереження контрактів

Продовження табл. 3.5

1	2	3	4	5
KYC / due diligence політика	*трансформація методу*	(M → A) ↑	(M → Ac) ↔	(Ac → M) ↑
	умова реалізації	негативний профіль	допустимий ризик	посилений моніторинг
	економічний ефект	відмова від співпраці	обмежена співпраця	зростання витрат
Політика трансфертного ціноутворення	*трансформація методу*	(M → Ac) ↓	(Ac → M) ↑	(Ac → M) ↑
	умова реалізації	допустиме відхилення	податковий контроль	агресивна модель
	економічний ефект	зниження маржі	коригування ціни	зниження регуляторного ризику
Митно-податкова політика	*трансформація методу*	(M → A) ↑	(M → Ac) ↔	(Ac → M) ↑
	умова реалізації	невідповідність режиму	допустима схема	зміна регулювання
	економічний ефект	відмова від операції	оптимізація структури	перебудова операції
Валютна політика	*трансформація методу*	(T → M) ↑	(T → Ac) ↔	(Ac → T) ↑
	умова реалізації	обмеження розрахунків	допустимі відхилення	волатильність
	економічний ефект	зростання транзакційних витрат	гнучкість платежів	перерозподіл фінансових потоків

Примітка: A (avoidance) – уникнення ризику; M (mitigation) – зниження ризику; T (transfer) – передача ризику; Ac (acceptance) – прийняття ризику; ↑: посилення рівня контролю або жорсткості управління ризиком; ↓: послаблення контролю або часткове зняття обмежень; ↔: збалансований режим управління ризиком.

Джерело: авторська розробка.

Представлена матриця демонструє, що стратегічне управління комплаєнс-ризиками у сфері ЗЕД має динамічний характер і передбачає не фіксований вибір методів реагування, а їх трансформацію залежно від стратегічної орієнтації підприємства та умов здійснення діяльності. Зміна стратегії призводить до зміщення акцентів від уникнення ризиків до їх контрольованого прийняття, при цьому характер такої трансформації визначається специфікою комплаєнс-політики. Встановлено, що санкційна політика зберігає домінування обмежувального впливу незалежно від стратегічної орієнтації, тоді як політики трансфертного ціноутворення, митно-податкового та валютного регулювання забезпечують більшу гнучкість управлінських рішень через механізми їх параметричної або структурної трансформації. У свою чергу, політика перевірки контрагентів займає проміжне положення, поєднуючи елементи селекції та контрольованого прийняття ризику. Тож, комплаєнс у сфері зовнішньоекономічної діяльності

доцільно розглядати як механізм динамічного узгодження ризиків і економічної доцільності, який визначає не лише межі допустимості діяльності, а й конфігурацію управлінських альтернатив у стратегічній перспективі.

Для підвищення аналітичної придатності цієї моделі доцільним є її формалізація, що дозволяє перейти від якісного опису до кількісної інтерпретації процесу управління ризиками.

У загальному вигляді вибір або трансформація методу управління комплаєнс-ризиком може бути представлена як функція:

$$M_{ij}^{t} = f(S_j, P_i, C) \tag{3.1}$$

де M_{ij}^{t} – метод управління ризиком, сформований у межах i-ї комплаєнс-політики та j-ї стратегії підприємства; S_j – стратегічна орієнтація підприємства (консервативна, адаптивна, проактивна); P_i – комплаєнс-політика (санкційна, KYC, ТЦУ, митно-податкова, валютна); C – сукупність умов реалізації управлінського рішення (регуляторні обмеження, економічні параметри, рівень ризику).

При цьому ключовим є не сам вибір методу, а його трансформація у процесі прийняття рішення, що може бути представлено як перехід:

$$M_{initial} \rightarrow M_{final} \tag{3.2}$$

Така трансформація відображає зміну підходу до управління ризиком – від його уникнення до контрольованого прийняття або перерозподілу. З метою ж кількісної оцінки інтенсивності трансформації методів управління комплаєнс-ризиками пропонується розраховувати індекс трансформації:

$$TI = \frac{\sum_{k=1}^{n} w_k \cdot d(M_k)}{n} \tag{3.3}$$

де TI – індекс трансформації комплаєнс-рішень; w_k – ваговий коефіцієнт значущості k-го переходу; $d(M_k)$ – «дистанція» між початковим і кінцевим методом управління ризиком; n – кількість зафіксованих трансформацій.

Отримане значення індексу трансформації дозволяє перейти від описового аналізу до узагальнення характеру функціонування комплаєнс-системи у стратегічному контексті. Зокрема, величина TI відображає не лише

інтенсивність зміни підходів до управління ризиками, але й ступінь гнучкості підприємства у реагуванні на регуляторні та економічні виклики зовнішнього середовища. При низьких значеннях індексу трансформації домінує модель, орієнтована на уникнення ризиків, у межах якої управлінські рішення формуються за принципом попереднього відсікання неприйнятних альтернатив. Такий підхід характерний для консервативної комплаєнс-стратегії і забезпечує високий рівень нормативної безпеки, проте обмежує варіативність зовнішньоекономічної діяльності та звужує можливості досягнення економічних результатів. Зі зростанням значення TI відбувається зміщення у бік адаптивної моделі, що передбачає поєднання процедур зниження ризиків із їх частковим прийняттям. У цьому випадку комплаєнс перестає виконувати виключно обмежувальну функцію і набуває характеру інструмента балансування між нормативною допустимістю та економічною доцільністю. Управлінські рішення формуються з урахуванням можливості їх коригування, що дозволяє зберігати доступ до ринків та контрагентів за умов контрольованого рівня ризику. Високі значення індексу трансформації відповідають проактивній моделі комплаєнсу, у межах якої ризики інтегруються у бізнес-модель підприємства і розглядаються як керований фактор діяльності. У такому випадку домінують методи прийняття та перерозподілу ризиків, що супроводжується активним використанням механізмів структурної та фінансової перебудови операцій, що забезпечує максимальну гнучкість зовнішньоекономічної діяльності, проте потребує розвиненої системи контролю та аналітичного супроводу.

Враховуючи, що вибір методу реагування визначається не лише інтенсивністю трансформації управлінських рішень, а й критичністю відповідного комплаєнс-ризику, доцільним є поєднання цих параметрів у межах єдиної аналітичної конструкції.

За таких умов управління комплаєнс-ризиками може бути представлене як сукупність режимів, що формуються на перетині рівня ризику та ступеня трансформації управлінських альтернатив, що дозволяє відобразити не лише

факт зміни методів реагування, а й логіку переходу між ними, яка визначає характер стратегічної поведінки підприємства у сфері зовнішньоекономічної діяльності. З метою узагальнення зазначених залежностей запропоновано багаторівневу матрицю трансформації режимів управління комплаєнс-ризиками, у межах якої кожна комірка відображає поєднання домінуючого методу управління ризиком та стратегічної орієнтації підприємства залежно від значення індексу *TI* та рівня критичності ризику (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Багаторівнева матриця трансформації режимів управління комплаєнс-ризиками (на основі індексу трансформації)

		Індекс трансформації													
		0,0		**0,5**		**1,0**		**1,5**		**2,0**		**2,5**		**3,0**	
Критичність ризику	**5 (критично)**	A	C	A	C	M	C	M	Ad	M	Ad	M	P	Ac	P
		A	C	M	C	M	Ad	M	Ad	M	P	Ac	P	Ac	P
	4 (висока)	M	C	M	Ad	M	Ad	Ac	Ad	Ac	P	Ac	P	Ac	P
		M	Ad	M	Ad	Ac	Ad	Ac	P	Ac	P	T	P	T	P
	3 (середня)	M	Ad	Ac	Ad	Ac	P	Ac	P	T	P	T	P	T	P
		Ac	Ad	Ac	P	Ac	P	T	P	T	P	T	P	T	P
	2 (низька)	Ac	P	Ac	P	T	P	T	P	T	P	T	P	T	P
		Ac	P	T	P	T	P	T	P	T	P	T	P	T	P

Примітка: у кожній комірці перший символ позначає метод управління ризиком, другий – стратегічний тип комплаєнсу; для методів управління ризиком: A (avoidance) – уникнення ризику; M (mitigation) – зниження ризику; T (transfer) – передача ризику; Ac (acceptance) – прийняття ризику; для стратегічних типів комплаєнсу: C (conservative) – консервативна комплаєнс-стратегія; Ad (adaptive) – адаптивна комплаєнс-стратегія; P (proactive) – проактивна комплаєнс-стратегія.

Джерело: авторська розробка.

Побудована матриця дозволяє інтерпретувати управління комплаєнс-ризиками як безперервний процес переходу між різними режимами реагування, що визначається поєднанням внутрішніх стратегічних установок підприємства та зовнішніх обмежень. Зокрема, встановлено, що за високої критичності ризику навіть зростання індексу трансформації не призводить до повного переходу до прийняття ризику, зберігаючи домінування обмежувальних або контрольних підходів.

В цілому, як було засвідчено вище, вибір відповідної стратегії визначається не лише рівнем ризику, а й його співвідношенням із економічною

доцільністю операції, що підкреслює необхідність інтеграції комплаєнсу у процес прийняття управлінських рішень. Формування ризик-орієнтованої комплаєнс-моделі передбачає перехід від реактивного підходу, орієнтованого на виправлення порушень, до проактивного управління, у межах якого ризики враховуються на етапі проєктування діяльності. Така модель базується на принципах:

– пріоритезації критичних зон ризику;

– інтеграції комплаєнс-параметрів у систему даних;

– забезпечення безперервного моніторингу та зворотного зв'язку;

– узгодження комплаєнс-рішень із стратегічними цілями підприємства.

У результаті комплаєнс-ризики перестають розглядатися як зовнішнє обмеження діяльності і набувають статусу керованого фактору, що визначає конфігурацію управлінських альтернатив у сфері ЗЕД. Такий підхід дозволяє забезпечити баланс між економічною ефективністю та нормативною допустимістю, що є ключовою умовою довгострокової стійкості підприємства у міжнародному середовищі. Тож, стратегічні механізми управління комплаєнс-ризиками формують завершальний рівень інтеграції комплаєнсу у систему управління підприємством, забезпечуючи зв'язок між нормативними вимогами, інформаційним забезпеченням та управлінськими рішеннями, що дозволяє розглядати комплаєнс як невід'ємний елемент стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю.

Таким чином, стратегічне проєктування комплаєнс-системи у сфері зовнішньоекономічної діяльності доцільно розглядати не як формування сукупності окремих політик або процедур, а як побудову інтегрованої багаторівневої архітектури управління, у межах якої комплаєнс набуває характеру системоутворюючого елемента стратегічної поведінки підприємства. У цьому підході комплаєнс виконує не лише функцію обмеження або контролю, а виступає механізмом структуризації управлінських альтернатив, визначаючи параметри допустимості зовнішньоекономічної діяльності та формуючи логіку прийняття рішень у

середовищі підвищеної регуляторної складності. Відповідно, ключового значення набуває не наявність окремих інструментів, а здатність системи забезпечити їх узгоджене функціонування у межах єдиного стратегічного контуру, у якому кожне рішення проходить перевірку на нормативну прийнятність, економічну доцільність і ризикову обґрунтованість.

Дослідження стратегічної ролі комплаєнсу показало, що його інтеграція у модель ЗЕД підприємства супроводжується переходом від підходу «комплаєнс як контроль» до «комплаєнс як стратегічний інструмент», у межах якого відповідність виступає не обмеженням, а умовою доступу до ринків, ресурсів і партнерських відносин. У цьому контексті комплаєнс формує додаткову вартість через зниження транзакційних ризиків, підвищення довіри контрагентів та забезпечення стабільності зовнішньоекономічних операцій. Водночас встановлено, що найбільш суттєвий вплив комплаєнс чинить на ті елементи моделі ЗЕД, які пов’язані з вибором ринків, структурою контрактів, ціноутворенням і фінансовими потоками, де відбувається безпосереднє зіткнення економічної доцільності та нормативних обмежень.

Формування комплаєнс-стратегії засвідчило, що її зміст визначається не лише набором пріоритетних напрямів (санкційний комплаєнс, KYC, трансфертне ціноутворення, митно-податкове та валютне регулювання), а й вибором стратегічної логіки реагування на ризики. Виділення консервативної, адаптивної та проактивної стратегій дозволило обґрунтувати, що характер управління комплаєнс-ризиками змінюється від їх повного уникнення до контрольованого прийняття та інтеграції у бізнес-модель. При цьому комплаєнс-політики виступають носіями стратегічних параметрів допустимості, забезпечуючи формалізацію управлінських рішень через систему обмежень, процедур і контрольних механізмів, що інтегруються у ключові бізнес-процеси зовнішньоекономічної діяльності.

Інтеграція комплаєнсу у обліково-аналітичну систему підприємства дозволила встановити, що саме облік виступає інфраструктурою реалізації комплаєнс-стратегії, забезпечуючи фіксацію, трасування та інтерпретацію

результатів управлінських рішень. У межах такого підходу комплаєнс трансформується у вимогу до якості облікової інформації, яка повинна відповідати критеріям нормативної валідності, доказовості та аналітичної придатності, що забезпечує формування цілісного інформаційного контуру, у якому дані виступають не лише відображенням операцій, а й доказом їх відповідності встановленим вимогам.

Особливого значення набуває розроблена модель трансформації методів управління комплаєнс-ризиками, яка поєднує стратегічну орієнтацію підприємства, характер комплаєнс-політик та умови здійснення діяльності. Запропонований індекс трансформації дозволив кількісно оцінити інтенсивність зміни підходів до управління ризиками, а побудована багаторівнева матриця – інтерпретувати цей процес як перехід між різними режимами управління, що варіюються від жорстко обмежувальних до гнучких і проактивних.

Отже, стратегічне проєктування комплаєнс-системи у сфері ЗЕД забезпечує формування інтегрованого механізму узгодження нормативних вимог, управлінських рішень та їх інформаційного відображення. У цьому механізмі реалізується логіка «стратегія – політики – ризики – рішення – дані – доказ», що визначає здатність підприємства не лише дотримуватися вимог регуляторного середовища, а й використовувати комплаєнс як інструмент стратегічного управління, підвищення ефективності діяльності та забезпечення довгострокової стійкості у сфері ЗЕД.

3.2. Цифрова трансформація функції комплаєнсу в системі управління зовнішньоекономічними операціями підприємства

Інтеграція комплаєнсу в обліково-аналітичне забезпечення управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства забезпечує формування системи, у межах якої нормативні вимоги трансформуються у процедури,

інформаційні потоки та аналітичні інструменти прийняття управлінських рішень. Такий підхід дозволяє підвищити рівень обґрунтованості та доказовості господарських операцій, однак не визначає механізмів їх функціонування в умовах зростання обсягів даних, ускладнення зовнішньоекономічних процесів і необхідності оперативного реагування на зміни регуляторного середовища. За таких умов комплаєнс виходить за межі процедурної організації та потребує переосмислення як елементу інформаційно-аналітичної інфраструктури управління.

У науковій літературі питання цифровізації комплаєнсу розглядаються переважно в контексті автоматизації контрольних процедур, впровадження інформаційних систем, розвитку інструментів фінансового моніторингу та ризик-орієнтованих моделей [80, 94, 128, 129, 131, 165, 122, 133, 85, 168], що формує уявлення про цифрову трансформацію як технологічне вдосконалення існуючих практик. Водночас такий підхід не дозволяє пояснити, яким чином змінюється логіка комплаєнсу в умовах цифрового середовища, де ключового значення набувають не окремі процедури, а їх інтеграція з процесами формування, обробки та аналітичної інтерпретації даних.

Недостатньо дослідженими залишаються питання алгоритмізації комплаєнс-процедур у сфері ЗЕД, формування цифрового середовища забезпечення відповідності, а також інтеграції комплаєнс-функції в облікові та аналітичні системи підприємства. Відсутній цілісний підхід до розгляду цифрового комплаєнсу як системного елементу управління, у межах якого нормативні вимоги набувають форми формалізованих правил обробки даних, а результати діяльності – структурованого доказового забезпечення управлінських рішень.

Окремого опрацювання потребують питання побудови архітектури цифрового комплаєнсу, визначення його місця в інформаційній системі підприємства, а також розроблення механізмів інтеграції з обліково-аналітичним контуром у частині забезпечення трасованості, валідності та своєчасності даних. За відсутності такого підходу цифровізація комплаєнсу

зводиться до фрагментарної автоматизації окремих функцій, що обмежує її вплив на ефективність управління зовнішньоекономічною діяльністю.

З огляду на це виникає необхідність у формуванні теоретико-методичних засад цифрової трансформації функції комплаєнсу в системі управління зовнішньоекономічними операціями підприємства, що передбачає перехід від процедурної організації до алгоритмізованої, інтегрованої в обліково-аналітичне середовище, орієнтованої на забезпечення доказової спроможності, керованої допустимості та аналітичної підтримки управлінських рішень у сфері ЗЕД.

Перехід до цифрової трансформації комплаєнсу у сфері зовнішньоекономічної діяльності об’єктивно зумовлює необхідність формування такої архітектури його функціонування, яка забезпечує не лише автоматизацію окремих процедур, а їх системну інтеграцію в обліково-аналітичне середовище управління підприємством. За відсутності цілісної архітектурної побудови цифровізація комплаєнсу набуває фрагментарного характеру, обмежуючись впровадженням окремих інформаційних рішень, що не забезпечують узгодженості між нормативними вимогами, господарськими процесами та даними, на основі яких формуються управлінські рішення.

Подолання фрагментарності цифровізації комплаєнсу передбачає опору на чітко визначену методологію трансформації, яка задає логіку переходу від існуючих процедур до їх алгоритмізованої та інтегрованої форми. У практиці цифрових трансформацій сформовано декілька груп методологічних підходів, що відрізняються за принципами організації змін, характером взаємодії з бізнес-процесами та рівнем адаптивності до зовнішнього середовища. Зокрема, каскадні підходи орієнтовані на послідовну реалізацію етапів трансформації із попередньо визначеними результатами; гнучкі методології передбачають ітеративне формування функціоналу з можливістю його оперативного коригування; процесно-орієнтовані підходи зосереджуються на моделюванні та оптимізації бізнес-процесів як об’єкта цифровізації; підходи, засновані на принципах підвищення якості, спрямовані на мінімізацію

відхилень та стандартизацію процедур. Разом з тим, специфіка комплаєнсу у сфері зовнішньоекономічної діяльності – багаторівневість нормативних вимог, необхідність їх формалізації, інтеграції з обліковими даними та забезпечення доказовості – зумовлює необхідність оцінки придатності зазначених підходів за критеріями, що відображають саме ці вимоги (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Порівняльна оцінка придатності методологій цифрової трансформації для комплаєнсу ЗЕД підприємства

Методологічний підхід до цифрової трансформації	**Властивості методологій цифрової трансформації**					
	формалізація процедур	**інтеграція з обліком**	**підтримка алгоритмізації**	**адаптивність до змін**	**трасованість**	**придатність для комплаєнсу ЗЕД**
Waterfall-методологія	висока	середня	низька	низька	висока	обмежена
Agile/Scrum-методологія	середня	середня	середня	висока	середня	часткова
Процесно-орієнтована методологія (BPMN)	висока	висока	висока	середня	висока	висока
Lean-підходи	низька	низька	низька	висока	низька	обмежена
Six Sigma	середня	низька	низька	середня	висока	часткова
Комбінована методологія (BPMN & Agile & rule-based)	**висока**	**висока**	**висока**	**висока**	**висока**	**висока**

Джерело: сформовано автором на основі [150, 91, 59, 64].

Оцінювання здійснювалося за критеріями, що безпосередньо випливають із вимог до цифрового комплаєнсу у сфері зовнішньоекономічної діяльності, зокрема здатності забезпечити формалізацію нормативних вимог, їх трансформацію у алгоритмічні правила, інтеграцію з обліковими даними та формування трасованого результату перевірки. Проведений аналіз свідчить, що жоден із підходів у класичному вигляді не забезпечує повної відповідності зазначеним вимогам, оскільки або не підтримує належного рівня формалізації, або не забезпечує достатньої гнучкості та адаптивності до змін нормативного середовища. Найбільш релевантним для цифрової трансформації комплаєнсу є комбінований підхід, що поєднує процесно-орієнтовану методологію моделювання (як основу формалізації та структуризації процедур), гнучкі

підходи до впровадження (як механізм адаптації та поступового розвитку системи) та rule-based логіку (як інструмент алгоритмізації та автоматизованого застосування нормативних вимог до даних). Така інтеграція дозволяє забезпечити одночасно формалізованість, адаптивність та операційну реалізованість комплаєнс-функції, що створює передумови для її повноцінної цифрової трансформації.

Обґрунтований вибір комбінованого підходу визначає подальшу логіку дослідження, у межах якої алгоритмізація комплаєнс-процедур розглядається як результат поєднання процесного моделювання, формалізації правил та їх інтеграції у систему обробки облікових даних.

У цьому контексті архітектура цифрового комплаєнсу розглядається як багаторівнева система організації взаємодії нормативного, процедурного, інформаційного та аналітичного компонентів, у межах якої забезпечується трансформація зовнішніх регуляторних вимог у внутрішні алгоритми обробки даних і подальша їх інтерпретація у процесі прийняття управлінських рішень. Такий підхід дозволяє розглядати комплаєнс не як сукупність контрольних процедур, а як структурно впорядковану систему, що функціонує на перетині обліку, аналітики та управління. Ключовою характеристикою запропонованої архітектури є її багаторівневість, що відображає послідовність трансформації нормативних вимог у параметри управлінської прийнятності зовнішньоекономічних операцій. У межах даного підходу доцільно виокремити такі взаємопов’язані рівні:

1. Рівень нормативних вимог. Початковий рівень архітектури формується сукупністю зовнішніх і внутрішніх нормативних обмежень, що визначають допустимі параметри здійснення зовнішньоекономічної діяльності. До його складу входять:

– міжнародні та національні регуляторні акти;

– санкційні режими та обмеження;

– вимоги у сфері трансфертного ціноутворення;

– митне та податкове законодавство;

– внутрішні політики та комплаєнс-стандарти підприємства.

Особливістю цього рівня є не лише його динамічність та поліцентричність, а й неоднорідність форм представлення нормативних вимог, які існують у вигляді текстових норм, регуляторних приписів, інтерпретаційних положень та практик їх застосування. Така різнорідність унеможливлює їх безпосереднє використання в процесах прийняття управлінських рішень, оскільки нормативні вимоги не мають уніфікованого формату, не прив'язані до конкретних параметрів господарських операцій та не інтегровані у систему обробки даних.

У зв'язку з цим ключовим завданням даного рівня виступає не лише акумуляція нормативних обмежень, а їх структуризація та підготовка до формалізації, що передбачає ідентифікацію об'єктів регулювання, виділення релевантних параметрів операцій, а також визначення типів обмежень (заборонних, умовних, порогових), які можуть бути трансформовані у правила обробки даних. Таким чином, нормативний рівень виконує функцію джерела обмежень, але не забезпечує механізму їх застосування, що зумовлює необхідність переходу до наступного рівня архітектури.

Особливістю нормативного рівня у структурі цифрового комплаєнсу є те, що він не може бути безпосередньо інтегрований у систему обробки даних без попередньої формалізації, оскільки нормативні вимоги у сфері зовнішньоекономічної діяльності існують у вигляді текстових конструкцій, що характеризуються неоднорідністю, поліцентричністю та відсутністю прямої прив'язки до параметрів конкретних господарських операцій. За таких умов нормативне середовище не може розглядатися як безпосереднє джерело управлінських рішень, а потребує трансформації у формалізовану систему обмежень, придатну до подальшої алгоритмізації та інтеграції в обліково-аналітичний контур підприємства.

У межах запропонованого підходу зовнішньоекономічна операція інтерпретується як багатовимірний вектор параметрів:

$$O = (g, c, p, v, f, t, r) \tag{3.4}$$

де g відображає юрисдикційні характеристики, c – параметри контрагента, p – товарну специфікацію, v – вартісні показники, f – логістичні умови, t – часові параметри виконання, а r – характер взаємовідносин між сторонами, зокрема наявність пов'язаності. Таке параметричне представлення дозволяє перейти від абстрактного опису операції до її формалізованої моделі, у межах якої нормативні вимоги можуть бути інтерпретовані як обмеження на допустимі значення відповідних змінних.

Нормативні вимоги у такій системі подаються у вигляді функцій обмежень:

$$n_i: O \to \Omega_i \tag{3.5}$$

де Ω_i визначає допустиму множину значень параметрів операції відповідно до конкретної норми.

Залежно від характеру регуляторного впливу такі функції можуть набувати різних форм:

– бінарної, коли результатом є однозначне визначення допустимості ($n_i(O) \in \{0,1\}$);

– інтервальної, коли встановлюється діапазон допустимих значень ($n_i(O) = 1$, якщо $x \in [a, b]$);

– або градуйованої, коли визначається ступінь відповідності чи рівень ризику ($n_i(O) \in [0; 1]$).

Така типологія дозволяє привести різнорідні нормативні вимоги до уніфікованого функціонального представлення. Сукупність усіх нормативних обмежень формує нормативний простір операції

$$N = \{n_1, n_2, \ldots, n_k\} \tag{3.6}$$

у межах якого теоретично допустима множина операцій може бути визначена як перетин усіх обмежень:

$$\Omega = \bigcap_{i=1}^{k} n_i\,(O) \tag{3.7}$$

Однак у реальних умовах зовнішньоекономічної діяльності така конструкція не є достатньою, оскільки нормативні вимоги можуть перебувати

у відношеннях суперечності, взаємного обмеження або різної ієрархічної сили, що унеможливлює їх пряме поєднання через просту операцію перетину.

З метою врахування цих особливостей пропонується ввести відношення конфлікту нормативних вимог:

$$R_{conf} \subset N \times N \tag{3.8}$$

у межах якого пари норм можуть перебувати у відношеннях домінування ($n_i \succ n_j$), несумісності ($n_i \perp n_j$) або умовної залежності ($n_i \leftrightarrow n_j$).

Для розв'язання таких конфліктів застосовується функція пріоритету:

$$\pi: N \to \mathbb{R} \tag{3.9}$$

що визначає відносну вагу кожної норми у процесі формування остаточного рішення. Таким чином, нормативний простір трансформується з множини незалежних обмежень у впорядковану систему, у якій забезпечується узгодження різних регуляторних впливів.

Подальший етап передбачає редукцію нормативного простору до множини релевантних обмежень, що безпосередньо застосовуються до конкретної операції, що формалізується як:

$$N^* = Reduce(N, O, Context) \tag{3.9}$$

де враховується контекст операції, включаючи її галузеві, географічні, інституційні та історичні характеристики. Така редукція дозволяє усунути надлишкові або нерелевантні норми, зосередивши увагу на тих обмеженнях, які реально впливають на прийнятність операції.

З метою забезпечення подальшої алгоритмізації всі обмеження нормалізуються до єдиного формату:

$$n_i^*: O \to [0; 1] \tag{3.10}$$

що дозволяє інтегрувати їх у єдину систему оцінювання. Результатом цього процесу виступає формування нормативного ядра операції:

$$Core(O) = \{n_1^*, n_2^*, \ldots, n_m^*\} \tag{3.11}$$

яке являє собою узгоджену, очищену від суперечностей та приведену до уніфікованого вигляду множину обмежень. Інтегральна оцінка допустимості операції у межах нормативного рівня може бути представлена у вигляді:

$$C(O) = \sum_{i=1}^{m} w_i \cdot n_i^*(O) \quad (3.12)$$

де w_i відображає вагу відповідного обмеження з урахуванням його пріоритету та критичності. Така конструкція дозволяє перейти від бінарного підходу до оцінювання відповідності до градуйованої моделі, що враховує комплексний вплив нормативних факторів.

Запропонований алгоритм забезпечує формування нормативного ядра операції шляхом поетапного відбору релевантних нормативних вимог, виявлення та усунення конфліктів між ними, а також їх нормалізації до уніфікованого формату, придатного до подальшої алгоритмізації. Важливою особливістю є включення процедур пріоритезації норм, що дозволяє враховувати їх різну регуляторну силу, а також використання інтегральної оцінки допустимості операції, яка забезпечує перехід від бінарної до градуйованої моделі комплаєнсу (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Приклад програмної реалізації алгоритму формування нормативного ядра зовнішньоекономічної операції

```
class Constraint:
    def __init__(self, name, func, weight, priority):
        self.name = name
        self.func = func
        self.weight = weight
        self.priority = priority

    def evaluate(self, operation):
        return self.func(operation)

def build_normative_core(operation, constraints):
    # Step 1: filter relevant
    relevant = [c for c in constraints if c.func is not None]

    # Step 2: resolve conflicts (simplified)
    relevant.sort(key=lambda x: x.priority, reverse=True)
    resolved = []
    for c in relevant:
        if not any(conflict(c, r) for r in resolved):
            resolved.append(c)

    # Step 3: calculate score
    score = sum(c.weight * c.evaluate(operation) for c in resolved)
```

Продовження табл. 3.8

```
    return resolved, score

def conflict(c1, c2):
    return False  # placeholder for conflict logic

# Example
operation = {"country": "UA", "price": 100}

constraints = [
    Constraint("sanctions", lambda o: 1 if o["country"] != "RU" else 0, 0.5, 10),
    Constraint("price_range", lambda o: 1 if 80 <= o["price"] <= 120 else 0.5, 0.5, 5)
]

core, score = build_normative_core(operation, constraints)

print(score)
```

Джерело: сформовано автором на основі запропонованої методики алгоритмізації комплаєнс-процедур.

Отже, нормативний рівень у системі цифрового комплаєнсу трансформується з пасивного середовища регулювання у формалізовану систему обмежень, що визначає допустимий простір здійснення зовнішньоекономічних операцій. Запропонований підхід забезпечує структуризацію, узгодження та нормалізацію нормативних вимог, створюючи основу для їх подальшої алгоритмізації та інтеграції у процеси обробки облікових даних і прийняття управлінських рішень.

2. Рівень комплаєнс-алгоритмів. Сформоване на попередньому рівні нормативне ядро зовнішньоекономічної операції $Core(O)$, що являє собою впорядковану, нормалізовану та очищену від суперечностей множину обмежень, визначає допустимий простір її здійснення, однак не забезпечує механізму практичного застосування цих обмежень у процесах обробки даних і прийняття управлінських рішень. За таких умов виникає об’єктивна необхідність переходу до наступного рівня архітектури, у межах якого нормативні обмеження трансформуються у формалізовані алгоритмічні конструкції, здатні забезпечити їх автоматизоване застосування у відповідних

точках обліково-аналітичного контуру. На відміну від нормативного рівня, що виконує функцію структуризації та узгодження вимог, рівень комплаєнс-алгоритмів забезпечує їх операціоналізацію, тобто перетворення множини обмежень у процедури обробки даних, інтегровані у процес здійснення зовнішньоекономічних операцій. У цьому контексті комплаєнс-алгоритм доцільно визначити як функціональне відображення виду:

$$A: (O, Core(O)) \rightarrow (S, E) \tag{3.13}$$

у межах якого на основі параметрів операції O та відповідного нормативного ядра формується результат оцінювання S, що визначає її статус (допустима, умовно допустима, недопустима), а також множина пояснень E, яка відображає причини прийнятого рішення.

Формалізація комплаєнс-алгоритмів базується на представленні нормативного ядра у вигляді системи нормалізованих функцій обмежень $n_i^*(O)$, кожна з яких відображає ступінь відповідності операції окремій нормативній вимозі. У такому випадку загальна оцінка допустимості операції може бути представлена як композиція цих функцій:

$$A(O) = F(n_1^*(O), n_2^*(O), \dots, n_m^*(O)) \tag{3.14}$$

де функція F визначає спосіб агрегування результатів окремих перевірок. Залежно від характеру нормативних вимог та логіки їх взаємодії можливе застосування різних форм агрегування, зокрема мультиплікативної моделі, що передбачає обов'язковість виконання всіх критичних умов, адитивної моделі, яка дозволяє оцінити сукупний рівень відповідності, а також гібридних моделей, у межах яких жорсткі обмеження поєднуються з оціночними показниками ризику.

Принципово важливою характеристикою алгоритмічного рівня є розмежування обмежень за ступенем їх критичності, що дозволяє виділити підмножину жорстких обмежень $H \subset Core(O)$, для яких виконується умова бінарної допустимості $n_i^*(O) \in \{0,1\}$, та підмножину м'яких обмежень $S \subset Core(O)$, значення яких визначаються у діапазоні $[0; 1]$. У такому випадку алгоритм набуває ієрархічної структури, у межах якої спочатку перевіряється

виконання жорстких обмежень, а за їх дотримання здійснюється інтегральне оцінювання рівня відповідності за допомогою зваженої суми:

$$C(O) = \sum_{i \in S} w_i \cdot n_i^*(O) \tag{3.15}$$

де w_i відображає вагу відповідного обмеження.

Отримане значення $C(O)$ інтерпретується з використанням системи порогових значень T_1, T_2, що дозволяє класифікувати операцію за рівнем її нормативної прийнятності. Таким чином, комплаєнс-алгоритм забезпечує перехід від бінарної логіки «дозволено/заборонено» до градуйованої моделі оцінювання, яка враховує комплексний вплив нормативних факторів.

Особливого значення у межах алгоритмічного рівня набуває забезпечення трасованості результатів перевірки, що передбачає фіксацію параметрів операції, застосованих обмежень, отриманих значень функцій та сформованого результату у вигляді структурованого запису:

$$Trace = (O, Core(O), \{n_i^*(O)\}, C(O), S, t) \tag{3.16}$$

де t – часовий параметр виконання алгоритму. Такий підхід забезпечує відтворюваність прийнятих рішень, їх доказовість та можливість подальшого аудиту, що є критично важливим у сфері зовнішньоекономічної діяльності.

Інтеграція комплаєнс-алгоритмів у систему управління підприємства здійснюється через їх прив’язку до подій облікового характеру, у межах яких відбувається формування або зміна параметрів операції. У такому випадку виконання алгоритму ініціюється не як окрема контрольна процедура, а як складова процесу обробки даних, що дозволяє реалізувати принцип безперервного комплаєнс-контролю та забезпечити перевірку відповідності ще на етапі формування господарських рішень.

Практична реалізація запропонованої моделі комплаєнс-алгоритму передбачає її інтерпретацію у вигляді програмної конструкції, у межах якої нормалізовані нормативні обмеження $n_i^*(O)$ трансформуються у набір функцій перевірки, прив’язаних до параметрів зовнішньоекономічної операції. Такий підхід дозволяє відобразити логіку поділу обмежень на жорсткі та м’які,

реалізувати механізм їх послідовного застосування, а також забезпечити формування інтегральної оцінки нормативної прийнятності з урахуванням вагових коефіцієнтів і порогових значень. Особливістю алгоритмічної реалізації є те, що оцінювання відповідності здійснюється не ізольовано для кожної норми, а у вигляді єдиного процесу обробки даних, у межах якого одночасно формуються статус операції, інтегральний показник відповідності та журнал виконання перевірок, що забезпечує відтворюваність і доказовість отриманого результату. Відповідна логіка може бути реалізована у вигляді програмного модуля, інтегрованого в обліково-аналітичну систему підприємства. Приклад такої реалізації наведено у табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Приклад програмної реалізації комплаєнс-алгоритму оцінювання нормативної прийнятності зовнішньоекономічної операції

```
def check_operation(operation, rules, t1=0.8, t2=0.6):
    trace = []
    score = 0
    weight_sum = 0

    for rule in rules:
        value = rule["check"](operation)
        trace.append((rule["name"], value))

        if rule["type"] == "hard" and value == 0:
            return "REJECTED", 0, trace

        if rule["type"] == "soft":
            score += rule["weight"] * value
            weight_sum += rule["weight"]

    c = score / weight_sum if weight_sum else 1

    if c >= t1:
        status = "ACCEPTED"
    elif c >= t2:
        status = "CONDITIONAL"
    else:
        status = "REJECTED"

    return status, round(c, 2), trace


operation = {"country": "UA", "price": 100, "currency_days": 90}
```

Продовження табл. 3.9

```
rules = [
    {"name": "sanctions", "type": "hard",
     "check": lambda o: 0 if o["country"] in ["RU", "BY"] else 1,
     "weight": 1},

    {"name": "transfer_pricing", "type": "soft",
     "check": lambda o: 1 if 80 <= o["price"] <= 120 else 0.4,
     "weight": 0.6},

    {"name": "currency_control", "type": "soft",
     "check": lambda o: 1 if o["currency_days"] <= 180 else 0.5,
     "weight": 0.4}
]

print(check_operation(operation, rules))
```

Джерело: сформовано автором на основі запропонованої методики алгоритмізації комплаєнс-процедур.

Наведений фрагмент програмної реалізації ілюструє логіку функціонування комплаєнс-алгоритму, у межах якого нормативні обмеження поділяються на жорсткі та м’які правила. Порушення жорсткого правила призводить до автоматичного блокування операції, тоді як м’які правила формують інтегральну оцінку нормативної прийнятності. Додатково формується trace-журнал, який фіксує застосовані правила, отримані значення та результат перевірки, що забезпечує доказовість і відтворюваність комплаєнс-рішення.

Отже, рівень комплаєнс-алгоритмів забезпечує перетворення нормативного середовища у динамічну систему обробки даних і прийняття рішень, у межах якої відповідність перестає бути результатом постфактум контролю та набуває характеру інтегрованої властивості зовнішньоекономічної операції. Саме це створює передумови для подальшого переходу до рівня облікових систем, у межах якого забезпечується технічна реалізація запропонованих алгоритмічних конструкцій.

3. Рівень облікових систем (як обчислювальне середовище комплаєнсу). Сформовані комплаєнс-алгоритми $A(O)$ набувають практичної реалізованості

лише за умови їх вбудовування у середовище, де дані створюються, змінюються і фіксуються. Таким середовищем виступає облікова система, яка у межах цифрового комплаєнсу інтерпретується не як пасивний реєстр, а як подієво-орієнтований обчислювальний контур, у якому виконуються оператори перевірки та фіксуються їх результати.

Нехай облікова система подана як станова система:

$$\mathcal{S} = (X, E, \delta) \tag{3.17}$$

де X – простір станів (набори облікових даних), E – множина подій, $\delta: X \times E \to X$ – функція переходу станів. Кожна подія $e \in E$ (створення контрагента, реєстрація договору, митна декларація, платіж, бухгалтерське проведення) породжує новий стан $x' = \delta(x, e)$.

Параметричний вектор операції Oформується як проєкція стану:

$$O = \Pi(x), \Pi: X \to \mathbb{R}^k \tag{3.18}$$

де П витягує з облікового стану релевантні атрибути (юрисдикції, контрагент, товар, ціна, валюта, строки тощо).

Комплаєнс-алгоритм вбудовується як оператор, прив'язаний до події:

$$A_e: (x, e) \mapsto (S, C, E, Trace) \tag{3.19}$$

де S – статус, C – інтегральна оцінка, E – пояснення, $Trace$ – журнал виконання. Відповідно, повна трансформація стану з урахуванням комплаєнсу задається композицією:

$$(x, e) \overset{\delta}{\to} x' \overset{\Pi}{\to} O \overset{A}{\to} (S, C, E, Trace) \tag{3.20}$$

Для кожного переходу стану вводиться інваріант допустимості:

$$\mathcal{I}(x, e): S(x, e) \neq \text{rejected} \tag{3.21}$$

Якщо $\mathcal{I}(x, e)$ порушується, подія блокується або переводиться в режим ескалації:

$$\delta^*(x, e) = \begin{cases} \delta(x, e), & S \in \{\text{accepted, conditional}\} \\ x, & S = \text{rejected} \end{cases} \tag{3.22}$$

(блокування) або

$$\delta^{esc}(x, e) = \text{queue}(x, e) \tag{3.23}$$

(ескалація на ручну перевірку).

Таким чином, облікова система реалізує контрольовані переходи: жоден перехід не відбувається без перевірки інваріанта комплаєнсу.

Нормативне ядро $Core(O)$ розбивається на підмножини:

$$Core(O) = H \cup S \tag{3.24}$$

де H – жорсткі (hard) обмеження, S– м'які (soft). Для події e обчислюється:

$$h_e(O) = \prod_{n_i^* \in H} n_i^*(O), c_e(O) = \sum_{n_i^* \in S} w_i \cdot n_i^*(O) \tag{3.25}$$

Рішення формується як:

$$S = \begin{cases} \text{rejected}, & h_e(O) = 0, \\ \text{accepted/conditional/rejected}, & \text{за порогами } c_e(O) \end{cases} \tag{3.26}$$

Інтеграція комплаєнс-алгоритмів у облікову систему також забезпечує формування доказового середовища, у межах якого кожне виконання алгоритму фіксується у вигляді структурованого запису:

$$Trace_e = (x, e, O, Core(O), \{n_i^*(O)\}, C, S, t, \sigma) \tag{3.27}$$

де t – час, σ – ідентифікатор/підпис. Множина $\{Trace_e\}$ утворює доказовий шар, який є частиною облікової системи, а не зовнішнім логом. Оскільки $A(O)$ є функцією від $\Pi(x)$, вводяться обмеження на якість даних:

$$Q: X \to \{0,1\}, Q(x) = 1 \Rightarrow \text{дані повні/узгоджені} \tag{3.28}$$

Алгоритм виконується лише за умови $Q(x) = 1$; інакше формується статус неповноти з ескалацією, що забезпечує так званий *data-driven compliance* і виключає «псевдо-допустимість» через дефекти даних.

Таким чином, на рівні облікових систем відбувається остаточна інтеграція нормативного та алгоритмічного рівнів у єдину систему обробки даних, у межах якої відповідність стає невід'ємною характеристикою кожної господарської операції. Облікова система у цій моделі виконує не лише функцію реєстрації, а й функцію обчислення та валідації, що забезпечує перехід до концепції безперервного комплаєнсу та створює основу для подальшої аналітичної інтерпретації результатів оцінювання.

4. Рівень аналітики та управлінських рішень. Сформована на попередніх рівнях архітектури цифрового комплаєнсу система, у межах якої

параметри зовнішньоекономічної операції O породжуються з облікових станів, нормативні обмеження формалізуються у вигляді функцій $n_i^*(O)$, а їх застосування реалізується через комплаєнс-алгоритми $A(O)$, забезпечує генерацію структурованої множини записів:

$$\mathcal{T} = \{Trace_1, Trace_2, \ldots, Trace_n\} \quad (3.29)$$

яка відображає повний ланцюг трансформації «норма – процедура – дані – рішення – доказ». У такому вигляді обліково-аналітична система формує не просто інформацію про операції, а цифрове представлення процесу забезпечення відповідності, що створює можливість його подальшої формалізованої інтерпретації.

У зв'язку з цим аналітичний рівень доцільно розглядати як операторну надбудову над обліково-аналітичним контуром, у межах якої множина $\mathcal{T}$ трансформується у систему показників Compliance Scorecard, визначену у підрозділі 1.3 дисертаційного дослідження. Формалізовано такий перехід може бути представлений як композиція відображень:

$$\Phi = \Gamma \circ \Lambda \circ \Sigma \quad (3.30)$$

де $\Sigma: \mathcal{T} \to \tilde{\mathcal{T}}$ – оператор нормалізації та узгодження трасованих записів, $\Lambda: \tilde{\mathcal{T}} \to Z$ – оператор структуризації даних у розрізі вимірів комплаєнсу, $\Gamma: Z \to K$– оператор формування показників Compliance Scorecard.

На відміну від спрощених підходів до агрегації даних, у межах запропонованої моделі оператор Σ виконує критично важливу функцію приведення множини $\mathcal{T}$ до узгодженого вигляду, що передбачає усунення дублювань, нормалізацію шкал оцінювання, синхронізацію часових параметрів та забезпечення порівнюваності результатів, отриманих у різних точках облікового процесу. Без реалізації цього етапу подальша аналітична обробка є методично некоректною, оскільки показники формуються на основі неоднорідних даних.

Оператор Λ, у свою чергу, забезпечує відображення нормалізованої множини $\tilde{\mathcal{T}}$ у простір структурованих даних:

$$Z = \{Z_R, Z_P, Z_I, Z_F, Z_Q\}, \quad (3.31)$$

що відповідає логіці вимірів Compliance Scorecard (регуляторного, процесного, інформаційного, фінансового та ризикового). При цьому кожен елемент Z_j формується як результат відбору та трансформації відповідних підмножин $\tilde{\mathcal{T}}$, що забезпечує жорстку прив'язку кожного виміру до конкретних результатів виконання комплаєнс-алгоритмів.

Ключовим елементом аналітичного рівня виступає оператор Γ, який реалізує алгоритмізоване формування показників Scorecard у вигляді функцій від відповідних множин Z_j:

$$K_j = \Gamma_j(Z_j) \tag{3.31}$$

де структура функцій Γ_j визначається економічним змістом відповідного виміру, обґрунтованим у підрозділі 1.3. Принципово важливо, що у межах запропонованого підходу функції Γ_j не є довільними агрегаторами, а виступають операторами трансформації, які зберігають зв'язок між первинними комплаєнс-результатами та їх узагальненим відображенням у системі показників.

На відміну від традиційних систем показників, у яких значення індикаторів формуються на основі періодичної звітності, запропонована модель забезпечує їх обчислення як функції від множини $\mathcal{T}$, що оновлюється у режимі, наближеному до реального часу, що дозволяє перейти від статичної оцінки стану комплаєнсу до динамічної моделі, у межах якої кожна нова операція змінює значення відповідних показників.

Подальша трансформація вектора показників K у систему інтегральних індикаторів, визначених у підрозділі 1.3 (зокрема індексів стабільності, економічної доцільності, адаптивності та вразливості), здійснюється як функціональне відображення:

$$\Theta: K \to CI \tag{3.32}$$

де CI – інтегральна оцінка стану комплаєнсу. При цьому важливо, що оператор Θ не існує ізольовано, а базується на вже сформованій структурі K, що забезпечує спадкоємність між теоретичною моделлю Scorecard та її цифровою реалізацією.

Завершальним етапом аналітичного рівня є формування управлінських сигналів, що реалізується через оператор класифікації:

$$\Psi: CI \rightarrow Signal \tag{3.33}$$

де $Signal \in \{OK, Warning, Critical\}$ визначає стан комплаєнсу та відповідні управлінські дії. У запропонованій моделі ці сигнали формуються не як результат експертної інтерпретації, а як наслідок послідовної алгоритмізованої трансформації облікових даних, що забезпечує їх об'єктивність та відтворюваність.

Отже, аналітичний рівень забезпечує завершення циклу «норма – процедура – дані – рішення – доказ – сигнал», трансформуючи результати виконання комплаєнс-алгоритмів у систему управлінських показників і сигналів, інтегрованих у обліково-аналітичну систему підприємства. Саме у такій інтерпретації комплаєнс набуває статусу інструменту управління, у межах якого відповідність розглядається не як обмеження, а як керована характеристика зовнішньоекономічної діяльності.

Як вже було зазначено вище, сформована у підрозділі 1.3 модель Compliance Scorecard визначає систему показників та інтегральних індикаторів оцінювання ефективності комплаєнс-процедур, однак її практичне застосування у традиційному вигляді обмежується статичним характером обчислення та відсутністю безпосереднього зв'язку з процесами формування облікових даних. У межах цифрової трансформації комплаєнсу така модель набуває принципово іншої якості, трансформуючись у вбудований аналітичний механізм обліково-аналітичної системи, що функціонує у режимі безперервного оновлення.

Цифровізація Compliance Scorecard передбачає, що показники та інтегральні індикатори не формуються як результат періодичних розрахунків, а обчислюються у процесі обробки даних, генерованих комплаєнс-алгоритмами та зафіксованих у множині $\mathcal{T}$. У такій моделі кожна зміна облікового стану, що супроводжується виконанням комплаєнс-процедур, призводить до відповідної зміни значень показників Scorecard, що забезпечує

їх динамічний характер та актуальність у будь-який момент часу. На відміну від традиційних KPI-систем, де показники виступають ретроспективними характеристиками діяльності, цифровий Compliance Scorecard функціонує як поточний стан системи відповідності, що відображає не лише результат, а й процес його формування, що досягається за рахунок інтеграції Scorecard у єдине інформаційне середовище підприємства, у межах якого облікові дані, результати комплаєнс-алгоритмів та аналітичні показники утворюють узгоджену систему.

Реалізація такого підходу передбачає інтеграцію Scorecard у BI-системи підприємства, що забезпечують обробку, візуалізацію та інтерпретацію даних. У цьому контексті BI-середовище виконує функцію не лише представлення інформації, а й інтерфейсу взаємодії з комплаєнс-системою, у межах якого користувач отримує доступ до актуальних значень показників, їх динаміки та факторів, що впливають на їх зміну.

Візуалізація показників Scorecard реалізується у вигляді інтерактивних dashboard, які відображають як окремі виміри комплаєнсу (регуляторний, процесний, інформаційний, фінансовий, ризиковий), так і інтегральні індикатори, визначені у підрозділі 1.3, зокрема показники стабільності, економічної доцільності, адаптивності та вразливості. Принципово важливо, що такі dashboard формуються не як статичні звіти, а як динамічні панелі управління, які оновлюються у режимі, наближеному до реального часу, та відображають поточний стан системи комплаєнсу. Приклад відповідної панелі управління наведено на рис. 3.5.

Цифровий формат інтегральних індикаторів передбачає їх інтерпретацію не лише як числових значень, а як елементів системи управлінських сигналів, що дозволяють ідентифікувати відхилення, оцінювати ризики та приймати обґрунтовані управлінські рішення. У такій моделі індикатори St, Ec, Ad, Vul виступають не кінцевим результатом розрахунку, а інструментами моніторингу та управління, що інтегруються у процес прийняття рішень на різних рівнях управління підприємством.

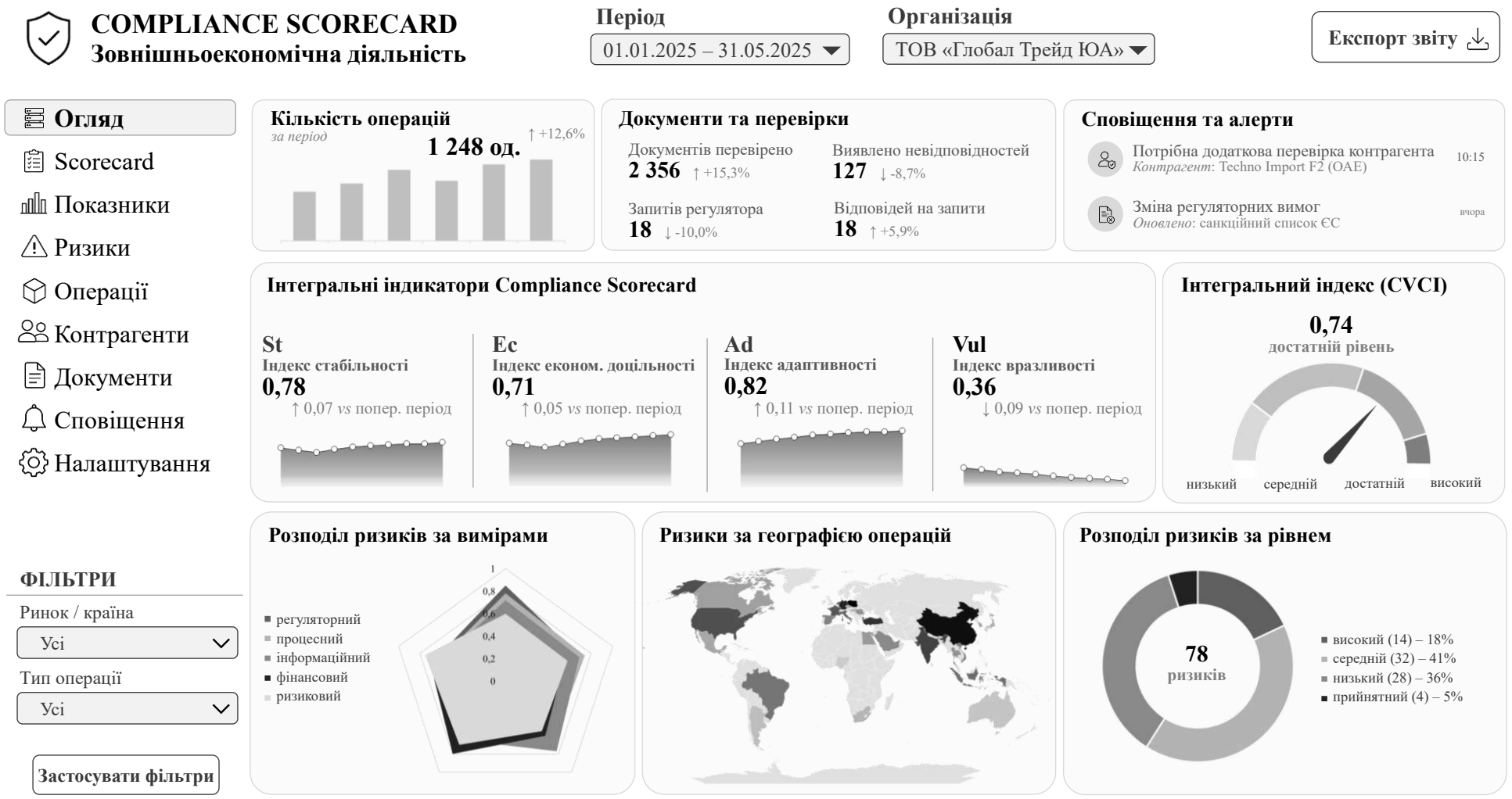


Рис. 3.5. Приклад dashboard цифрового Compliance Scorecard в обліково-аналітичній системі управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства

Джерело: авторська розробка.

Тож, цифровізація оцінювання ефективності комплаєнс-процедур забезпечує перехід від статичної системи показників до інтегрованого аналітичного середовища, у межах якого Compliance Scorecard функціонує як динамічний інструмент управління, безпосередньо пов'язаний із обліково-аналітичною системою та процесами здійснення зовнішньоекономічної діяльності. Саме у такій інтерпретації Scorecard набуває практичної значущості, забезпечуючи не лише оцінювання, а й активне управління комплаєнсом у цифровому середовищі.

Таким чином, цифрову трансформацію комплаєнсу у сфері зовнішньоекономічної діяльності доцільно розглядати не як впровадження окремих інформаційних рішень або автоматизацію ізольованих процедур, а як побудову інтегрованої багаторівневої архітектури обліково-аналітичного забезпечення, у межах якої комплаєнс набуває характеру обчислювальної властивості системи управління. У цьому підході цифровізація забезпечує послідовну трансформацію нормативних вимог у формалізовані обмеження, їх алгоритмізацію, інтеграцію у облікові процеси та подальшу аналітичну інтерпретацію, формуючи єдиний контур «норма – алгоритм – дані – оцінка – сигнал». Відповідно, ключового значення набуває не рівень автоматизації окремих функцій, а здатність системи забезпечити узгоджене функціонування нормативного, алгоритмічного, облікового та аналітичного рівнів у межах єдиного цифрового середовища.

Дослідження архітектури цифрового комплаєнсу дозволило встановити, що її базовою характеристикою є багаторівневість, яка відображає послідовність трансформації нормативного середовища у параметри управлінської прийнятності зовнішньоекономічних операцій. На нормативному рівні комплаєнс інтерпретується як система формалізованих обмежень, що визначають допустимий простір здійснення діяльності; на рівні комплаєнс-алгоритмів ці обмеження трансформуються у процедурні конструкції їх застосування; на рівні облікових систем забезпечується їх інтеграція у процеси формування та обробки даних; на аналітичному рівні

результати оцінювання набувають форми показників та управлінських сигналів. У такій логіці комплаєнс перестає бути зовнішньою функцією контролю і вбудовується у сам механізм функціонування підприємства.

Інтеграція комплаєнс-алгоритмів у обліково-аналітичну систему підприємства засвідчила, що облік виступає не лише джерелом даних, а середовищем виконання комплаєнс-процедур, у межах якого реалізується перевірка допустимості операцій на етапі їх формування, що забезпечує перехід до моделі вбудованого комплаєнсу, у якій кожна господарська дія супроводжується автоматизованим оцінюванням її відповідності, а результати такого оцінювання фіксуються у вигляді трасованих записів, що формують доказову базу управлінських рішень. У результаті дані набувають подвійної функції – відображення господарських операцій та підтвердження їх нормативної валідності.

Цифровізація оцінювання ефективності комплаєнс-процедур на основі розвитку Compliance Scorecard дозволила обґрунтувати перехід від статичних показників до динамічної аналітичної моделі, у межах якої значення індикаторів формуються як результат алгоритмізованої обробки даних, інтегрованих у обліково-аналітичну систему. У такій інтерпретації Scorecard трансформується у цифровий інтерфейс управління комплаєнсом, що забезпечує безперервний моніторинг стану відповідності, виявлення відхилень та формування управлінських сигналів у режимі, наближеному до реального часу. Особливого значення набуває інтеграція інтегральних індикаторів, зокрема показників стабільності, економічної доцільності, адаптивності та вразливості, які виступають інструментами узагальнення результатів комплаєнс-оцінювання та їх інтерпретації у процесі прийняття рішень.

Отже, цифрова трансформація комплаєнсу у сфері зовнішньоекономічної діяльності забезпечує формування інтегрованого обліково-аналітичного контуру, у межах якого реалізується логіка «норма – алгоритм – облік – аналітика – рішення». У цьому контурі комплаєнс виступає

не лише інструментом забезпечення відповідності, а системоутворюючим елементом управління, що дозволяє поєднати нормативні вимоги, економічну доцільність та інформаційне забезпечення у єдиній цифровій моделі, орієнтованій на підвищення ефективності та стійкості зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

3.3. Інноваційні технології фінансового моніторингу, забезпечення прозорості та безпеки в управлінні ЗЕД на засадах комплаєнсу

Практика здійснення зовнішньоекономічних операцій засвідчує, що ключові ускладнення виникають не на рівні формального невиконання окремих вимог, а внаслідок порушення узгодженості між фінансовими параметрами операцій, інформаційним відображенням їх змісту та логікою прийнятих управлінських рішень. За таких умов проблема виходить за межі дотримання регуляторних норм і набуває характеру системної невідповідності, коли операція втрачає цілісність інтерпретації, а отже – і здатність бути обґрунтованою та підтвердженою у межах вимог зовнішнього та внутрішнього контролю.

Аналіз наукових підходів [74, 94, 102, 128, 130, 135, 19, 146, 119, 55] свідчить про домінування фрагментарного бачення зазначеної проблематики: фінансовий моніторинг розглядається переважно як інструмент ідентифікації підозрілих операцій, прозорість – як характеристика інформаційної відкритості, безпека – як результат функціонування системи управління ризиками. Водночас подібна диференціація не дозволяє розкрити механізм формування узгодженості фінансових, інформаційних та управлінських аспектів зовнішньоекономічної діяльності, що є критично важливим в умовах транскордонного характеру операцій, юрисдикційної неоднорідності та підвищених вимог до їх доказовості. З огляду на це, фінансовий моніторинг, прозорість і безпека набувають значення не окремих функціональних

напрямів, а взаємопов’язаних характеристик, через які проявляється здатність системи управління забезпечувати цілісність зовнішньоекономічних операцій. Фінансовий моніторинг у такому підході виконує роль механізму безперервної фіксації та інтерпретації фінансових параметрів операцій, прозорість відображає ступінь узгодженості, повноти та відтворюваності інформації, а безпека характеризує рівень стійкості системи до впливу фінансових, регуляторних та операційних ризиків. Їх взаємодія формує інтегральну здатність підприємства забезпечувати керованість, обґрунтованість і прийнятність зовнішньоекономічних рішень.

Попри наявність значної кількості досліджень у кожному з окреслених напрямів [128, 130, 135, 146, 119, 162, 207], недостатньо опрацьованим залишається питання їх інтеграції в межах єдиного інформаційно-аналітичного середовища, яке забезпечує не лише фіксацію фактів господарської діяльності, але й їх системну інтерпретацію у процесі прийняття управлінських рішень. Особливої уваги потребує роль інноваційних технологій фінансового моніторингу, які здатні виступати не просто засобом автоматизації окремих процедур, а інструментом узгодження фінансових потоків, інформаційних масивів і аналітичних оцінок у межах цілісної моделі управління зовнішньоекономічною діяльністю.

У цьому зв’язку подальший виклад спрямований на розкриття потенціалу інноваційних технологій фінансового моніторингу як інструментальної основи, що забезпечує поєднання фінансового моніторингу, прозорості та безпеки в єдиній логіці функціонування системи управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.

Емпіричний аналіз практики здійснення зовнішньоекономічних операцій на рівні підприємств дозволяє ідентифікувати не окремі процедурні недоліки чи випадкові помилки у виконанні регламентів, а більш глибинну системну проблему, що проявляється у втраті узгодженості між фінансовими параметрами операцій, їх інформаційним відображенням та управлінською інтерпретацією. За відсутності такої узгодженості операція перестає бути

цілісним об’єктом управління, оскільки різні її аспекти – економічний зміст, документальне оформлення та управлінське рішення – функціонують у відносно автономних площинах, не формуючи єдиного логічного контуру. Унаслідок цього навіть за умов формального дотримання встановлених процедур виникає ситуація, коли підприємство втрачає здатність забезпечити внутрішню несуперечливість операції, її пояснюваність та стабільність у процесі реалізації.

Виявлення такого типу розривів обумовлює необхідність зміни аналітичної оптики дослідження: замість зосередження на структурі системи або переліку її функціональних елементів доцільним стає аналіз тих характеристик, які безпосередньо відображають стан системи в момент здійснення операції. Йдеться про такі властивості, що не існують поза процесом, а формуються у динаміці взаємодії фінансових потоків, інформаційних масивів і управлінських дій, виступаючи індикаторами ступеня їх узгодженості. Подібний підхід дозволяє перейти від опису нормативно заданої моделі до аналізу фактичної спроможності системи забезпечувати керованість операцій у реальному середовищі функціонування.

У цьому контексті виокремлення фінансового моніторингу, прозорості та безпеки як ключових характеристик комплаєнс-орієнтованого управління зовнішньоекономічною діяльністю має не декларативний, а логічно виведений характер, оскільки кожна з них відображає окремий зріз функціонування системи, а їх сукупність – інтегральний стан її узгодженості. На відміну від традиційного трактування, в межах якого зазначені категорії розглядаються як самостійні напрями діяльності або інструментальні блоки, у запропонованому підході вони інтерпретуються як операційні прояви єдиної системи, що виникають у процесі реалізації конкретної зовнішньоекономічної операції:

1) *фінансовий моніторинг* у такій інтерпретації набуває значення аналітичного механізму, який забезпечує не лише фіксацію параметрів операції, але й їх інтерпретацію у взаємозв’язку з економічним змістом, умовами виконання та очікуваними результатами. Його функціонування

пов’язане з формуванням динамічного інформаційного поля, у межах якого фінансові показники виступають не ізольованими величинами, а елементами системи індикаторів, що відображають стан операції в часі. Саме через фінансовий моніторинг здійснюється виявлення внутрішніх дисбалансів, які не завжди мають явний характер, але проявляються у вигляді невідповідностей між різними параметрами операції, що, у свою чергу, формує підґрунтя для прийняття коригуючих управлінських рішень;

2) *прозорість*, своєю чергою, характеризує якість структурних зв’язків у межах інформаційного середовища, визначаючи ступінь узгодженості даних, їх логічної взаємопов’язаності та здатності відтворювати повний зміст операції без інформаційних втрат або викривлень. На відміну від спрощеного розуміння прозорості як відкритості або доступності інформації, у даному випадку вона розглядається як властивість системи забезпечувати реконструкцію операції на основі наявних даних, що передбачає їх повноту, несуперечливість та структурованість. Відсутність прозорості призводить до ситуації, коли навіть коректно сформовані фінансові параметри не можуть бути інтегровані у цілісну аналітичну модель, що унеможливлює адекватну інтерпретацію операції;

3) *безпека* формується як інтегральна характеристика, що відображає здатність системи зберігати стабільність і керованість за умов виникнення відхилень, невизначеності або конфліктності інформації. Її зміст не обмежується наявністю механізмів чи процедур реагування, а визначається рівнем узгодженості фінансового моніторингу та прозорості, які разом формують основу для своєчасної ідентифікації ризиків та їх нейтралізації. У цьому сенсі безпека виступає не первинною характеристикою, а результатом функціонування системи, що акумулює ефект від взаємодії її складових.

Взаємозв’язок фінансового моніторингу, прозорості та безпеки не зводиться до їх послідовного застосування або функціонального розподілу, оскільки в реальному процесі здійснення операцій вони виникають і діють одночасно, формуючи єдину динамічну конфігурацію. Зміна параметрів в

одному з цих вимірів неминуче трансформує інші: спотворення або неповнота фінансових показників унеможливлює формування цілісної картини операції, що, своєю чергою, руйнує її прозорість і підвищує рівень невизначеності, яка безпосередньо проявляється у зростанні ризиків (рис. 3.6).

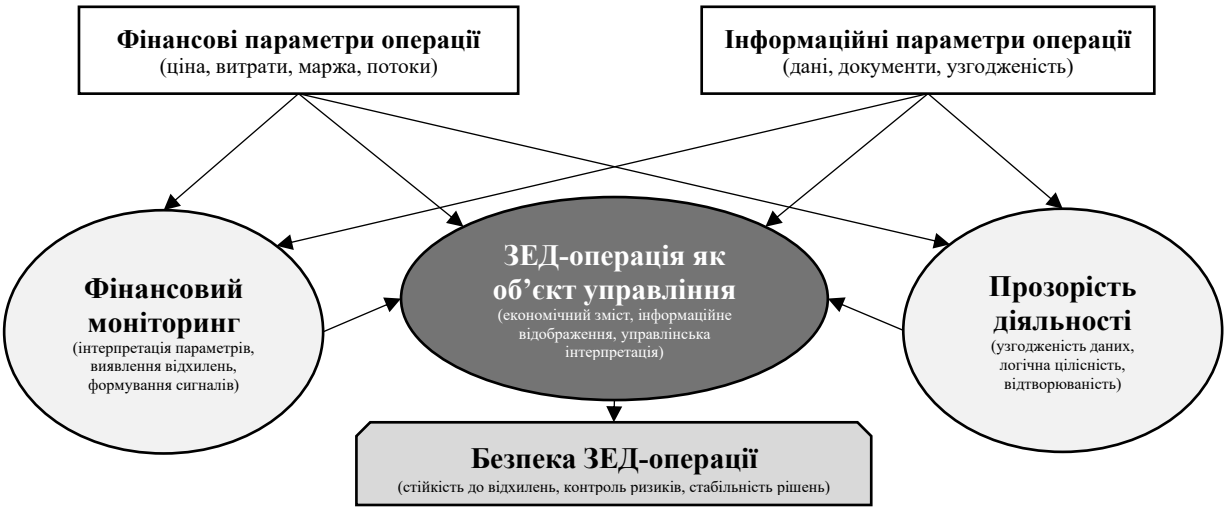


Рис. 3.6. Взаємозв'язок фінансового моніторингу, прозорості та безпеки у забезпеченні керованості зовнішньоекономічних операцій

Джерело: авторська розробка.

Прозорість у цій взаємодії не виступає пасивною характеристикою доступності інформації, а визначає, чи здатна система «зчитувати» саму операцію як логічно завершену конструкцію. У випадку, коли інформаційні зв'язки між елементами операції порушуються, навіть формально коректні фінансові параметри втрачають аналітичну цінність, оскільки не можуть бути інтегровані у єдину інтерпретаційну модель. Саме в такій ситуації фінансовий моніторинг втрачає функцію інтерпретації і зводиться до фіксації фрагментованих даних, що не дають підстав для обґрунтованих управлінських рішень. Безпека формується не як окремий рівень «захисту», а як наслідок того, наскільки система здатна утримувати зв'язність між фінансовими параметрами та інформаційною моделлю операції. Будь-яке порушення цієї зв'язності призводить до появи зон невизначеності, у межах яких рішення приймаються на основі неповних або суперечливих даних, що автоматично підвищує вразливість системи до як внутрішніх помилок, так і зовнішніх

впливів. Для систематизації ролі кожної з характеристик у забезпеченні функціонування системи управління доцільним є їх представлення у вигляді матриці (табл. 3.10), що відображає їх вплив на ключові параметри операцій.

Таблиця 3.10

Характеристика операційних проявів функціонування системи управління ЗЕД підприємства

Параметр функціонування системи	Операційні прояви системи управління ЗЕД		
	фінансовий моніторинг	**прозорість**	**безпека**
Внутрішня узгодженість	виявлення прихованих фінансових дисбалансів	забезпечення несуперечливості інформаційних зв'язків	попередження системних розривів
Інтерпретованість операції	формування аналітичних сигналів і сценаріїв	можливість реконструкції логіки операції	стабілізація управлінських рішень
Стійкість до відхилень	ідентифікація критичних параметрів	локалізація джерел інформаційної невизначеності	мінімізація впливу ризиків

Джерело: авторська розробка.

Отже, фінансовий моніторинг, прозорість і безпека утворюють не послідовність дій і не набір функцій, а взаємозалежний простір, у межах якого визначається, чи здатна система управління утримувати операцію в стані керованості. Саме в цьому просторі відбувається не лише фіксація або контроль, а формування можливості прийняття рішень, які залишаються узгодженими як з економічним змістом операції, так і з її інформаційним відображенням.

Фінансовий моніторинг у зовнішньоекономічній діяльності не зводиться до контролю чи перевірки показників, оскільки в такому випадку він виконує лише фіксуючу функцію і не впливає на сам процес формування операції. У реальному управлінні значення має не факт виявлення відхилення, а здатність зрозуміти, що саме це відхилення означає для економічної логіки операції, її доцільності та ризиковості. Саме тому фінансовий моніторинг доцільно розглядати як механізм інтерпретації та супроводу, який забезпечує аналітичне «зчитування» операції у процесі її здійснення. У такому підході

фінансові параметри перестають бути статичними показниками і набувають характеру сигналів, що відображають стан операції. Важливим є не лише їх значення, але й взаємозв'язки між ними, динаміка змін та відповідність загальній економічній моделі. За відсутності такого інтерпретаційного рівня навіть коректно сформовані дані не дозволяють оцінити операцію, оскільки не дають відповіді на питання щодо її економічного змісту та наслідків.

Функціонування фінансового моніторингу як процесу інтерпретації доцільно розглядати через послідовність перетворень, у межах яких первинні фінансові дані набувають управлінського змісту. Йдеться не про технічні етапи обробки інформації, а про аналітичну логіку, що забезпечує перехід від фіксації до розуміння:

– формування масиву фінансових даних, що відображають параметри операції;

– структуризація та виділення ключових характеристик (вартість, витрати, умови розрахунків, валютні складові);

– зіставлення отриманих параметрів із заданими або очікуваними значеннями;

– виявлення відхилень як індикаторів потенційних проблем;

– інтерпретація відхилень у контексті економічної логіки операції;

– формування аналітичних сигналів для прийняття управлінських рішень.

Зазначена логіка відображає трансформацію фінансового моніторингу з інструмента контролю у механізм формування управлінського знання про операцію, що дозволяє не лише фіксувати її стан, але й впливати на нього.

Розкриття фінансового моніторингу як механізму інтерпретації зовнішньоекономічних операцій потребує відходу від його опису як послідовності процедур і переходу до аналізу способів аналітичного відображення операції у системі управління. У процесі здійснення операції її фінансові параметри формуються та змінюються не ізольовано, а у взаємозв'язку, що обумовлює необхідність їх розгляду в межах окремих

аналітичних вимірів. Кожен із таких вимірів відображає специфічний аспект операції – структуру параметрів, їх динаміку, узгодженість потоків та відповідність економічній логіці, – у межах яких виникають характерні типи відхилень і сигналів. Саме ці відхилення формують основу для інтерпретації операції та визначають напрями управлінського впливу (табл. 3.11).

Таблиця 3.11

Фінансовий моніторинг як механізм інтерпретації та супроводу зовнішньоекономічних операцій

Аналітичний вимір	Об'єкт аналітичного відображення	Інтерпретаційний зміст		Управлінський наслідок
		тип відхилень / сигналу	інтерпретація	
Параметричний вимір	структура фінансових характеристик (ціна, витрати, умови)	дисбаланс між параметрами	викривлення економічної моделі операції	перегляд параметрів або умов
Динамічний вимір	зміна параметрів у процесі виконання	відхилення від початкових умов	зміна логіки реалізації операції	корекція управлінських рішень
Потоковий вимір	рух і узгодженість фінансових потоків	розриви, затримки, асинхронність	порушення фінансової збалансо-ваності	вирівнювання потоків, зміна графіків
Логічний вимір	відповідність параметрів економічній доцільності	нелогічність або суперечливість показників	втрата обґрунтова-ності операції	призупинення або перегляд доцільності
Інтерпретаційний вимір	узгодженість даних і можливість їх пояснення	невизначеність або неодно-значність сигналів	неповнота або викривлення розуміння операції	уточнення даних або додатковий аналіз

Джерело: авторська розробка.

Систематизація фінансового моніторингу за аналітичними вимірами дозволяє розглядати його як багаторівневий механізм інтерпретації, у межах якого зовнішньоекономічна операція аналізується не як сукупність показників, а як цілісна економічна конструкція з притаманними їй внутрішніми зв'язками та закономірностями. У такій конфігурації фінансовий моніторинг виконує функцію виявлення не лише кількісних відхилень, але й змістових невідповідностей між параметрами операції, їх динамікою та економічною

доцільністю, що забезпечує формування аналітичних сигналів, що мають безпосереднє управлінське значення, оскільки дозволяють своєчасно ідентифікувати проблемні зони та визначати напрями корекції.

Особливого значення набуває роль фінансового моніторингу у забезпеченні узгодженості фінансових потоків, оскільки саме на цьому рівні найчастіше виникають приховані дисбаланси. Такі дисбаланси можуть проявлятися у вигляді невідповідності між ціною і витратами, розривів у грошових потоках, зміщення строків розрахунків або неврахованих валютних факторів. За відсутності системного моніторингу ці відхилення не ідентифікуються своєчасно, що призводить до накопичення ризиків і втрати керованості операцією.

Взаємодія фінансового моніторингу з обліковими та аналітичними процесами визначає його ефективність як механізму управління. Облікова система забезпечує фіксацію параметрів операції, однак сама по собі не формує їх інтерпретації. Аналітичні інструменти, своєю чергою, дозволяють обробляти дані, проте їх результативність залежить від якості вихідної інформації. Фінансовий моніторинг виступає зв’язуючою ланкою між цими компонентами, забезпечуючи трансформацію облікових даних у аналітичні сигнали, що мають управлінське значення.

У сучасних умовах цифровізації відбувається якісна трансформація фінансового моніторингу, яка полягає у переході від періодичного аналізу до безперервного супроводу операцій. Використання інформаційних систем, алгоритмів обробки даних та аналітичних платформ дозволяє здійснювати моніторинг у режимі реального часу, що принципово змінює швидкість і якість управлінської реакції. У такій конфігурації фінансовий моніторинг перестає бути допоміжною функцією і стає невід’ємною частиною процесу прийняття рішень.

Отже, фінансовий моніторинг у системі управління зовнішньоекономічною діяльністю виконує роль механізму, який забезпечує інтерпретацію фінансових параметрів операції, формування аналітичних сигналів та їх трансформацію у управлінські рішення. Саме через цей механізм

забезпечується зв’язок між економічним змістом операції, її інформаційним відображенням і практикою управління, що визначає її керованість та ефективність.

Розгляд прозорості у системі управління зовнішньоекономічними операціями потребує відходу від її спрощеного трактування як інформаційної відкритості або доступності даних, оскільки в такому випадку вона зводиться до технічної характеристики інформаційного середовища і не відображає її управлінського змісту. У межах комплаєнс-орієнтованого підходу прозорість доцільно інтерпретувати як властивість операції бути зрозумілою, відтворюваною та перевірюваною, тобто такою, що може бути реконструйована на основі наявних даних без втрати логіки її здійснення.

Подібне розуміння переносить акцент із кількості або доступності інформації на її якість і внутрішню узгодженість. Прозорість у цьому контексті виникає не внаслідок накопичення даних, а як результат їх структурованості, логічної пов’язаності та здатності формувати цілісне уявлення про операцію. Відсутність хоча б одного з цих елементів призводить до ситуації, коли операція формально відображена, але не може бути інтерпретована, а отже – не може бути визнана прийнятною у системі комплаєнсу.

Структурно прозорість формується через сукупність взаємопов’язаних компонентів, кожен із яких виконує специфічну функцію у забезпеченні цілісності інформаційного відображення операції:

– повнота інформації, яка передбачає наявність усіх необхідних даних для опису параметрів операції, включаючи її економічні, договірні та розрахункові аспекти;

– узгодженість даних, що відображає відсутність суперечностей між різними інформаційними джерелами та забезпечує логічну цілісність операції;

– трасованість операції, яка дозволяє відстежити послідовність її формування, змін і реалізації, забезпечуючи можливість її реконструкції.

Зазначені компоненти не функціонують ізольовано, а формують єдину інформаційну конфігурацію, у межах якої визначається ступінь прозорості

операції. Їх взаємодія має системний характер: недостатність інформації унеможливлює перевірку узгодженості, відсутність узгодженості руйнує можливість трасування, а відсутність трасованості позбавляє операцію доказової спроможності.

Розгляд прозорості як властивості операції бути відтворюваною та перевірюваною вимагає конкретизації умов, за яких така властивість фактично формується або, навпаки, втрачається. У практиці управління ключовим є не сам факт наявності інформації, а її здатність забезпечити цілісне відображення операції без внутрішніх розривів і суперечностей. У цьому контексті прозорість доцільно аналізувати через типові інформаційні розриви, які виникають у процесі формування та відображення операції і безпосередньо впливають на можливість її інтерпретації. Саме характер таких розривів визначає, чи може операція бути визнана прийнятною, оскільки вони або унеможливлюють її реконструкцію, або спотворюють її зміст (табл. 3.12).

Таблиця 3.12

Прозорість як умова прийнятності зовнішньоекономічних операцій у системі комплаєнсу

Аналітичний вимір	**Об'єкт аналітичного відображення**	**Інтерпретаційний зміст**		**Управлінський наслідок**
		тип відхилень	**інтерпретація**	
Повнота	набір даних, що описує операцію	відсутність / фрагментарність інформації	неможливість сформувати повний зміст операції: операція непідтверджена	дозбір інформації / відкладення рішення
Узгодженість	взаємозв'язок між даними з різних джерел	суперечності / нестикування	втрата логічної цілісності: операція інтерпретується неоднозначно	верифікація та корекція даних
Трасованість	послідовність формування та змін операції	розриви в інформаційному ланцюгу	неможливість реконструкції: операція недоказова	відновлення інформаційної історії
Структурованість	формат і організація даних	невпорядкованість / надлишковість	ускладнення інтерпретації: зниження якості рішень	стандартизація та систематизація
Доступність	можливість отримання інформації	обмежений або несвоєчасний доступ	затримка або неповнота оцінки: зростання невизначеності	забезпечення доступу / автоматизація

Джерело: авторська розробка.

Наведена систематизація дозволяє розглядати прозорість не як формальну характеристику інформаційного середовища, а як критичну умову прийнятності зовнішньоекономічної операції. У цьому підході відсутність прозорості проявляється не у браку інформації як такої, а у виникненні розривів, що порушують цілісність операції як об’єкта інтерпретації.

Важливим є те, що кожен тип інформаційного розриву має прямий вплив на якість управлінських рішень: від неможливості сформувати повне уявлення про операцію до викривлення її економічного змісту, що, у свою чергу, означає, що прозорість виступає не допоміжною, а базовою передумовою управління, оскільки саме через неї забезпечується зв’язок між даними, їх інтерпретацією та рішеннями.

Прозорість безпосередньо впливає на процес прийняття управлінських рішень, оскільки саме вона визначає, чи може операція бути коректно інтерпретована. За відсутності прозорості рішення приймаються в умовах інформаційної невизначеності, що знижує їх обґрунтованість і підвищує ризиковість. Водночас достатній рівень прозорості забезпечує можливість формування цілісного уявлення про операцію, що дозволяє оцінити її економічну доцільність, відповідність встановленим вимогам і потенційні наслідки.

Особливого значення прозорість набуває у формуванні доказової бази, оскільки саме через неї забезпечується здатність підтвердити параметри операції, логіку її здійснення та відповідність встановленим вимогам. У цьому контексті прозорість виступає не лише інформаційною характеристикою, але й інструментом забезпечення легітимності операцій, що має критичне значення для зовнішньоекономічної діяльності. Вплив прозорості на інформаційне середовище проявляється, зокрема, у зниженні інформаційної асиметрії, яка виникає внаслідок нерівномірного розподілу інформації між учасниками процесу. Забезпечення повноти, узгодженості та трасованості даних дозволяє мінімізувати такі дисбаланси, що, своєю чергою, сприяє підвищенню довіри до операцій як з боку внутрішніх користувачів, так і з боку

зовнішніх стейкхолдерів. Суттєвий вплив на забезпечення прозорості мають цифрові технології, використання яких дозволяє автоматизувати обробку даних, забезпечити їх цілісність і доступність, а також інтегрувати різні інформаційні джерела в єдине середовище. Завдяки цьому прозорість перестає бути результатом ручної обробки інформації і набуває ознак системної властивості, що підтримується технологічно.

Водночас досягнення прозорості пов'язане з рядом обмежень і ризиків, серед яких ключовими є перевантаження інформацією, що ускладнює її інтерпретацію, залежність від якості первинних даних, а також ризик формального забезпечення прозорості без реального підвищення її змістовного рівня, що зумовлює необхідність збалансованого підходу до формування прозорості, у межах якого увага приділяється не лише кількісним, але й якісним характеристикам інформації.

Отже, прозорість зовнішньоекономічних операцій виступає ключовою умовою їх прийнятності в системі комплаєнсу, оскільки забезпечує можливість їх інтерпретації, перевірки та підтвердження, що є необхідним для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Безпека зовнішньоекономічної діяльності у межах комплаєнс-орієнтованого управління не може розглядатися як окрема функція або сукупність захисних заходів, оскільки такий підхід зводить її до реактивного рівня і не дозволяє пояснити, чому в одних випадках операції залишаються керованими навіть за наявності відхилень, а в інших – швидко втрачають стабільність. Більш обґрунтованим є трактування безпеки як результуючої характеристики функціонування системи, яка формується внаслідок узгодженості фінансових, інформаційних та управлінських процесів у межах конкретної операції.

У такому розумінні безпека не створюється окремими процедурами, а виникає як ефект від того, наскільки система здатна підтримувати внутрішню зв'язність операції, своєчасно виявляти відхилення та адекватно на них реагувати. Відсутність цієї узгодженості призводить до накопичення

невизначеності, яка трансформується у ризики і врешті – у втрату керованості. Відтак безпека виступає не вихідною умовою, а підсумком функціонування системи управління. Формування безпеки відбувається через взаємодію декількох ключових факторів, які визначають здатність системи протидіяти дестабілізуючим впливам:

1) узгодженість процедур, що забезпечує єдність дій у межах операції та запобігає виникненню внутрішніх суперечностей;

2) контроль ризиків, який полягає не лише у їх ідентифікації, але й у здатності оцінювати їх вплив у динаміці;

3) своєчасність управлінських рішень, що визначає, чи здатна система реагувати на відхилення до того, як вони трансформуються у критичні проблеми.

Зазначені елементи не є автономними, оскільки їх ефективність залежить від якості фінансового моніторингу та рівня прозорості операцій. Фінансовий моніторинг забезпечує виявлення відхилень і формування сигналів про ризики, тоді як прозорість створює умови для їх коректної інтерпретації. Відсутність хоча б одного з цих елементів порушує здатність системи ідентифікувати загрози, що безпосередньо впливає на рівень безпеки.

У межах зовнішньоекономічної діяльності загрози мають комплексний характер і проявляються одночасно в кількох площинах, що ускладнює їх ідентифікацію та управління. Доцільним є їх розмежування за типами, що дозволяє структурувати впливи на систему управління:

– фінансові загрози, пов’язані з дисбалансами у грошових потоках, зміною вартості ресурсів, валютними коливаннями;

– регуляторні загрози, що виникають унаслідок невідповідності операцій встановленим вимогам або змін регуляторного середовища;

– операційні загрози, які проявляються через порушення логіки виконання операцій, затримки, неузгодженість дій учасників.

Взаємодія зазначених загроз формує ситуації, у яких ризики мають кумулятивний ефект, посилюючи один одного. Саме тому забезпечення

безпеки потребує системного підходу, який дозволяє враховувати їх взаємозв'язок, а не розглядати ізольовано (табл. 3.13).

Таблиця 3.13

Безпека як результуюча характеристика прийнятності зовнішньоекономічних операцій

Аналітичний вимір	Об'єкт аналітичного відображення	Інтерпретаційний зміст		Управлінський наслідок
		тип відхилень	інтерпретація	
Фінансова стійкість	узгодженість фінансових параметрів і потоків	дисбаланс, розриви, нестабільність	втрата керованості фінансових результатів операції	корекція параметрів, обмеження або перегляд операції
Регуляторна відповідність	відповідність параметрів операції встановленим вимогам	невідповідність, порушення, ризик санкцій	втрата допустимості операції	адаптація умов або відмова від операції
Операційна керованість	узгодженість виконання та логіки операції	затримки, збої, неузгодженість дій	порушення цілісності реалізації операції	оптимізація процесів, корекція виконання
Ризикова визначеність	ідентифікація та оцінка ризиків	неідентифіковані або недооцінені ризики	накопичення невизначеності	додатковий аналіз, посилення контролю
Системна стійкість	здатність системи реагувати на відхилення	запізніла або неадекватна реакція	втрата стабільності системи управління	підвищення швидкості та якості управлінських рішень

Джерело: авторська розробка.

Представлений підхід дозволяє розглядати безпеку не як сукупність захисних заходів, а як інтегральний результат функціонування системи управління. Втрата безпеки у такій логіці проявляється не у вигляді окремих порушень, а як накопичення відхилень, що порушують керованість операції. Відповідно, забезпечення безпеки пов'язане не з посиленням контролю, а з підвищенням якості інтерпретації та своєчасності управлінських рішень.

Безпека у такій конфігурації виступає не як обмежувальний фактор, а як умова стабільного функціонування системи, що безпосередньо впливає на ефективність зовнішньоекономічної діяльності. Її забезпечення дозволяє

мінімізувати втрати, знижувати рівень невизначеності та підвищувати передбачуваність результатів, що створює основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Важливу роль у забезпеченні безпеки відіграють інноваційні технології, які дозволяють перейти від реактивного управління ризиками до їх превентивного контролю. Використання аналітичних платформ, автоматизованих систем моніторингу та алгоритмів обробки даних забезпечує своєчасне виявлення загроз, підвищує точність оцінки та дозволяє інтегрувати процеси фінансового моніторингу і забезпечення прозорості в єдине середовище.

Отже, безпека зовнішньоекономічної діяльності формується як інтегральний результат функціонування комплаєнс-системи і відображає її здатність підтримувати стабільність, керованість і ефективність операцій у процесі їх здійснення.

Фрагментарне використання цифрових інструментів у фінансовому моніторингу, забезпеченні прозорості та управлінні ризиками не змінює логіки функціонування системи управління зовнішньоекономічною діяльністю, а лише прискорює виконання окремих операцій. За таких умов технології не усувають ключову проблему – розрив між фінансовими параметрами операції, її інформаційним відображенням та управлінською інтерпретацією. Саме тому принципове значення має не впровадження окремих технологічних рішень, а їх інтеграція у єдину архітектуру, в межах якої формується безперервний процес: «дані – інтерпретація – рішення – контроль – корекція».

У цьому контексті інноваційні технології мають розглядатися не за функціональною ознакою (облік, аналіз, контроль), а за їх роллю у формуванні трьох ключових характеристик системи – фінансового моніторингу, прозорості та безпеки. Кожна з них реалізується через специфічні технологічні інструменти, проте їх ефективність визначається ступенем взаємної інтеграції.

Фінансовий моніторинг у цифровому середовищі трансформується у систему безперервного відстеження параметрів операції, де ключову роль відіграють:

– автоматизовані модулі збору та консолідації фінансових даних з різних джерел;

– алгоритми виявлення відхилень, що працюють у режимі реального часу;

– інструменти формування аналітичних сигналів, інтегровані у системи прийняття рішень.

Прозорість, своєю чергою, забезпечується не просто накопиченням інформації, а створенням середовища, в якому дані є узгодженими, структурованими та відтворюваними, що досягається через:

– інтеграцію інформаційних систем, що усуває дублювання та суперечності даних;

– використання єдиних стандартів даних і форматів обміну;

– технології трасування операцій, які дозволяють відстежувати їх повний життєвий цикл.

Безпека формується як результат здатності системи своєчасно ідентифікувати загрози та реагувати на них, що в умовах цифровізації забезпечується через:

– системи раннього виявлення ризиків на основі аналітики даних;

– алгоритми оцінки ризиків і сценарного аналізу;

– автоматизовані механізми реагування на відхилення.

Водночас ізольоване використання цих технологій не забезпечує системного ефекту, оскільки відсутність інтеграції призводить до ситуації, коли: *по-перше*, фінансовий моніторинг генерує сигнали, які не можуть бути коректно інтерпретовані через недостатню прозорість; *по-друге*, прозорість забезпечує доступність даних, але не гарантує їх використання у прийнятті рішень; *по-третє*, механізми безпеки реагують на вже реалізовані ризики, не маючи достатньої інформаційної бази для їх попередження.

Інтеграція інноваційних технологій у фінансовому моніторингу, забезпеченні прозорості та управлінні безпекою набуває змісту лише тоді, коли вони функціонують не як окремі інструменти, а як взаємопов’язані елементи

єдиного інформаційно-аналітичного середовища. У протилежному випадку цифровізація не усуває ключових розривів між даними, їх інтерпретацією та управлінською реакцією, а лише прискорює їх відтворення.

Ключовим стає не наявність технологій, а спосіб їх поєднання, у межах якого забезпечується безперервний перехід від фіксації параметрів операції до формування аналітичних сигналів і прийняття рішень. Саме така інтеграція визначає можливість одночасного забезпечення фінансового моніторингу, прозорості та безпеки як взаємопов'язаних характеристик управління зовнішньоекономічною діяльністю (рис. 3.7).

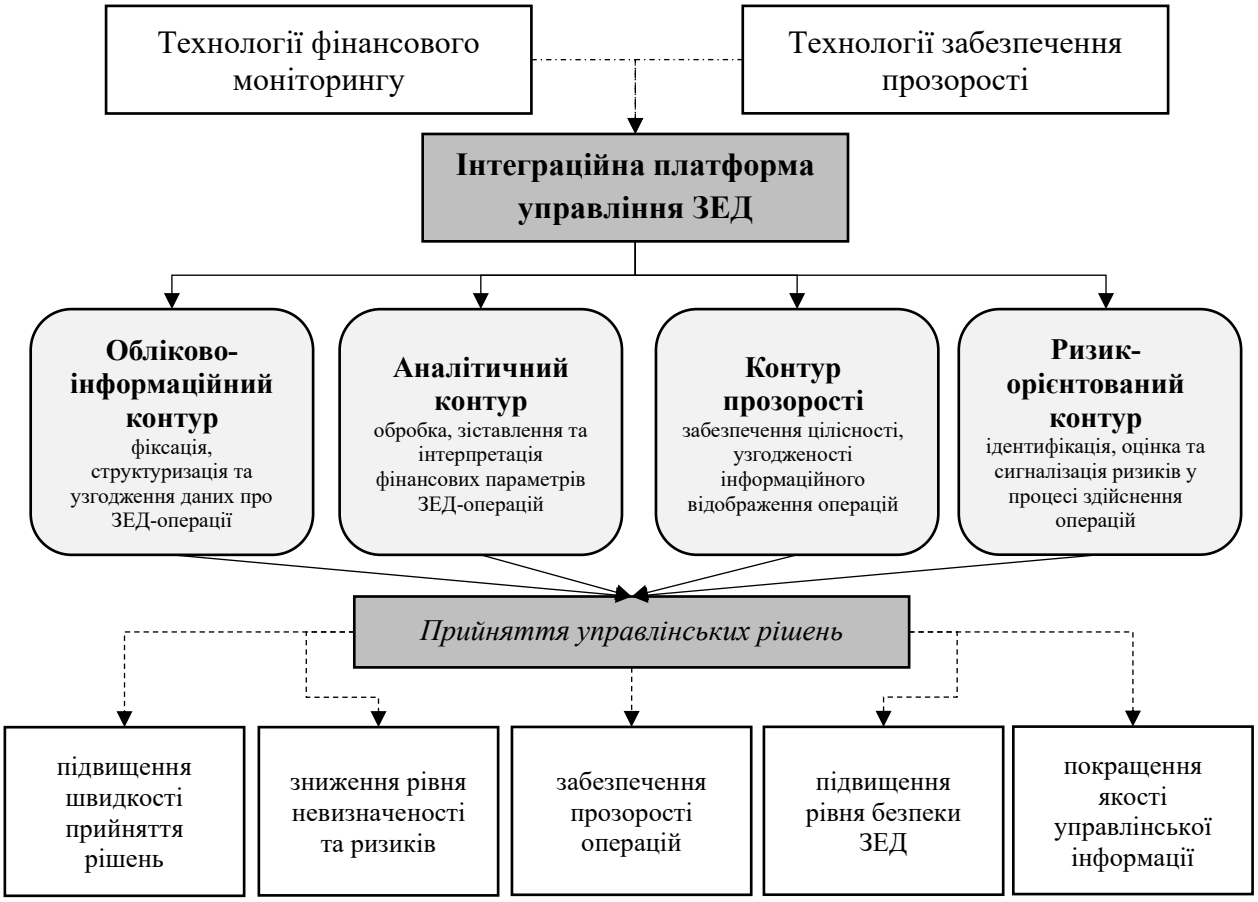


Рис. 3.7. Інтеграційна модель використання інноваційних технологій фінансового моніторингу, прозорості та безпеки ЗЕД

Джерело: авторська розробка.

Представлена модель демонструє, що інтеграція інноваційних технологій забезпечує перехід від фрагментарного використання даних до їх

системної інтерпретації у процесі управління. У такій конфігурації фінансовий моніторинг, прозорість і безпека формуються не як окремі функції, а як взаємозалежні результати функціонування єдиного інформаційного середовища.

Важливим є те, що ключовим фактором ефективності виступає не обсяг інформації чи рівень автоматизації, а узгодженість між фінансовими, інформаційними та управлінськими процесами, яка забезпечується через інтеграцію технологій. Саме ця узгодженість формує здатність системи сприймати операцію як цілісну економічну конструкцію, а не як набір розрізнених параметрів, що дозволяє мінімізувати розриви між даними та рішеннями, підвищити швидкість управлінської реакції та забезпечити стійкість зовнішньоекономічних операцій. У цьому контексті критичного значення набуває не лише наявність даних, але й їх інтерпретаційна придатність – здатність бути включеними у процес прийняття рішень без втрати змісту.

Інтеграція інноваційних технологій у фінансовому моніторингу, забезпеченні прозорості та управлінні безпекою не обмежується їх функціональним використанням, оскільки визначальним є не сам факт застосування окремих інструментів, а їх здатність трансформувати інформаційні та аналітичні процеси у системі управління зовнішньоекономічною діяльністю. У цьому контексті технології виступають не як допоміжні засоби обробки даних, а як механізми формування аналітичних сигналів, що забезпечують інтерпретацію операцій, узгодженість інформації та своєчасну ідентифікацію ризиків. Фактично йдеться про зміну ролі технологій – від інструментів підтримки до інфраструктурних елементів, що визначають саму логіку функціонування системи управління (табл. 3.14).

Різні групи технологій впливають на систему управління через зміну характеру обробки даних, способів їх інтеграції та можливостей аналітичної інтерпретації, що зумовлює необхідність їх систематизації не за функціональною належністю, а за роллю у формуванні фінансового

моніторингу, прозорості та безпеки як взаємопов'язаних характеристик. Такий підхід дозволяє розглядати технології як елементи єдиного аналітичного контуру, у межах якого відбувається перехід від фіксації параметрів операції до формування управлінських сигналів і подальшої реакції на них.

Таблиця 3.14

Інноваційні технології фінансового моніторингу, прозорості та безпеки у забезпеченні керованості ЗЕД

Категорія	Технології / інструменти	Системний ефект для управління ЗЕД
Фінансовий моніторинг	алгоритми виявлення аномалій (rule-based, ML)	своєчасна ідентифікація відхилень та формування аналітичних сигналів
	Real-time моніторинг транзакцій	скорочення часових лагів між відхиленням і управлінською реакцією
	сценарний та прогнозний аналіз (predictive analytics)	підвищення обґрунтованості рішень через моделювання альтернатив
	Data mining фінансових даних	виявлення латентних ризиків і неочевидних дисбалансів
	Dashboards та BI-аналітика	підвищення інтерпретаційної придатності даних для управління
Прозорість	ERP / BI інтегровані платформи	формування цілісного інформаційного середовища управління
	Data governance (стандарти, політики даних)	усунення суперечностей і підвищення достовірності інформації
	Audit trail / blockchain	забезпечення відтворюваності та доказовості операцій
	API-інтеграція систем	усунення інформаційних розривів і дублювання
	Master data management (MDM)	узгодженість інтерпретації даних у різних системах
Безпека	системи ризик-скорингу	підвищення рівня превентивного контролю
	поведінкова аналітика (behavioral analytics)	раннє виявлення аномальної або ризикової поведінки
	системи комплаєнс-контролю	зниження регуляторних ризиків та ймовірності порушень
	Early warning systems	попередження ризиків до їх реалізації
	Cybersecurity та захист даних	забезпечення стійкості та безперервності системи

Джерело: авторська розробка.

Систематизація інноваційних технологій у розрізі фінансового моніторингу, прозорості та безпеки дозволяє розглядати їх не як набір окремих інструментів, а як взаємопов'язані елементи єдиного аналітичного середовища управління зовнішньоекономічною діяльністю. Кожна з представлених

технологій виконує функцію трансформації окремого аспекту операції – фінансових параметрів, інформаційного відображення або ризикового профілю, – проте їх реальний ефект проявляється лише за умови інтеграції, що забезпечує узгодженість результатів на всіх рівнях.

Важливим є те, що технології фактично формують систему аналітичних сигналів, через які відображається стан операції, її відхилення та потенційні ризики. Саме ці сигнали виступають основою для управлінських рішень, визначаючи їх своєчасність і обґрунтованість. За відсутності такої сигнальної функції навіть високий рівень цифровізації не забезпечує підвищення ефективності управління, оскільки дані залишаються відірваними від процесу прийняття рішень.

Тож, інтеграція інноваційних технологій у системі фінансового моніторингу, прозорості та безпеки формує передумови для переходу від фрагментарного управління до цілісної моделі, у межах якої дані, їх інтерпретація та управлінська реакція функціонують як єдиний процес. Саме така модель забезпечує керованість, прозорість і стійкість зовнішньоекономічних операцій, визначаючи їх прийнятність у системі комплаєнсу.

Таким чином, фінансовий моніторинг, прозорість та безпека у системі управління зовнішньоекономічною діяльністю доцільно розглядати не як ізольовані функціональні напрями або сукупність процедурних рішень, а як взаємопов’язані характеристики стану системи, що формуються у процесі її функціонування. У такій інтерпретації фінансовий моніторинг набуває змісту механізму інтерпретації операцій, прозорість визначає можливість їх відтворюваного та узгодженого інформаційного відображення, а безпека виступає інтегральним результатом узгодженості фінансових, інформаційних та управлінських процесів. Відповідно, ключового значення набуває не формальне забезпечення окремих функцій, а здатність системи підтримувати цілісність взаємозв’язку «параметри – дані – інтерпретація – рішення – результат».

Проведене дослідження дозволило встановити, що фінансовий моніторинг у комплаєнс-орієнтованому управлінні виконує роль безперервного аналітичного супроводу зовнішньоекономічних операцій, у межах якого відбувається трансформація фінансових даних у сигнали, що відображають відхилення, зміни та потенційні ризики. На відміну від традиційного контролю, його функціональне призначення полягає не у фіксації порушень, а у формуванні змістового розуміння операції, що забезпечує своєчасність і обґрунтованість управлінських рішень. У такій логіці фінансовий моніторинг інтегрується з обліковими та аналітичними процесами, виступаючи зв'язуючою ланкою між даними та управлінням.

Визначення прозорості як властивості операції бути зрозумілою, відтворюваною та перевірюваною дозволило обґрунтувати її роль як умови прийнятності зовнішньоекономічних операцій у системі комплаєнсу. Структурні компоненти прозорості – повнота, узгодженість і трасованість інформації – формують інформаційну основу для інтерпретації операцій, забезпечуючи можливість їх реконструкції та підтвердження. За відсутності прозорості навіть формально коректні дані не забезпечують управлінської придатності, що зумовлює зростання невизначеності та ризиковості рішень.

Розгляд безпеки як інтегральної характеристики дозволив встановити, що її формування визначається здатністю системи своєчасно ідентифікувати, інтерпретувати та нейтралізувати відхилення, що виникають у процесі здійснення операцій. У такому підході безпека виступає не результатом окремих захисних заходів, а проявом узгодженості процедур, ефективності фінансового моніторингу та достатнього рівня прозорості, що забезпечує стійкість зовнішньоекономічної діяльності до впливу фінансових, регуляторних та операційних загроз.

Інтеграція інноваційних технологій фінансового моніторингу, прозорості та безпеки дозволила обґрунтувати перехід від фрагментарного використання цифрових інструментів до формування єдиного інформаційно-аналітичного середовища управління ЗЕД, у межах якого реалізується

безперервний процес трансформації даних у аналітичні сигнали та управлінські рішення. У такій конфігурації технології виступають інфраструктурною основою, що забезпечує узгодженість фінансових, інформаційних та управлінських процесів, скорочення часових розривів між виявленням відхилень та реакцією на них, а також підвищення якості управлінської інформації.

Отже, у межах запропонованого підходу формується інтегрований обліково-аналітичний контур управління зовнішньоекономічною діяльністю, що базується на взаємодії фінансового моніторингу, прозорості та безпеки та реалізує логіку «дані – інтерпретація – сигнал – рішення – результат». У цьому контурі комплаєнс виступає системоутворюючим елементом, який забезпечує поєднання економічної доцільності, інформаційної узгодженості та ризик-орієнтованого управління, формуючи передумови для підвищення ефективності, керованості та стійкості зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Висновки до розділу 3

Таким чином, у проєктно-рекомендаційному розділі дисертаційного дослідження розглянуто стратегічні та інноваційні напрями розвитку комплаєнс-системи в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. Досягнення поставлених цілей за результатами розробки розділу ґрунтується на таких висновках:

1. Стратегічне проєктування комплаєнс-системи у сфері зовнішньоекономічної діяльності передбачає перехід від фрагментарного формування окремих політик і процедур до побудови інтегрованої багаторівневої моделі управління, у межах якої стратегічні орієнтири, комплаєнс-політики, механізми управління ризиками та обліково-аналітичне забезпечення поєднуються в єдиний функціональний контур забезпечення допустимості діяльності. Об’єктом такого підходу виступає не лише

формальне дотримання нормативних вимог або мінімізація ризиків, а здатність системи визначати межі прийнятних управлінських альтернатив, забезпечувати узгодженість економічного змісту зовнішньоекономічних операцій з регуляторними обмеженнями та формувати їх доказову обґрунтованість у стратегічній перспективі. Ідентифікація ключових комплаєнс-політик та їх структуризація у межах санкційного, контрагентського, трансфертного ціноутворення, митно-податкового та валютного контурів дозволили виокремити базові зони формування параметрів допустимості, у яких визначається можливість, структура та економічна доцільність здійснення ЗЕД. Саме в цих контурах виникають системні розриви між стратегічними намірами підприємства, регуляторними обмеженнями та фактичною реалізацією операцій, що зумовлює трансформацію управлінських рішень і формування альтернативних конфігурацій діяльності. Встановлено, що характер таких трансформацій визначається не лише рівнем ризику, а й стратегічною орієнтацією підприємства, яка зумовлює вибір між уникненням, зниженням, передачею або прийняттям ризику як інструментами управління. Узагальнення стратегічних підходів засвідчило, що консервативна, адаптивна та проактивна комплаєнс-стратегії формують різні режими управління, у межах яких змінюється логіка прийняття рішень – від жорсткого відсікання неприйнятних альтернатив до їх гнучкої трансформації та інтеграції у бізнес-модель. Розроблена модель трансформації методів управління комплаєнс-ризиками, формалізована через індекс трансформації та багаторівневу матрицю, дозволила обґрунтувати, що управління ризиками має динамічний характер і реалізується як процес переходу між різними режимами реагування залежно від поєднання критичності ризику та інтенсивності зміни управлінських рішень. Інтеграція зазначених підходів у обліково-аналітичну систему забезпечує фіксацію та інтерпретацію результатів таких трансформацій у вигляді даних, що відображають не лише факт здійснення операцій, а й їх відповідність встановленим вимогам та стратегічним параметрам. У цьому контексті комплаєнс-система набуває характеру

інструменту стратегічної конфігурації діяльності, у межах якого забезпечується узгодження нормативних вимог, управлінських рішень та їх інформаційного відображення, формуючи здатність підприємства до адаптації, доказової обґрунтованості та комплаєнс-легітимності зовнішньоекономічної діяльності.

2. Цифрова трансформація комплаєнсу у сфері зовнішньоекономічної діяльності передбачає перехід від ізольованої автоматизації окремих процедур до побудови інтегрованої багаторівневої архітектури обліково-аналітичного забезпечення, у межах якої нормативні вимоги, комплаєнс-алгоритми, облікові процеси та аналітичні інструменти поєднуються в єдиний обчислювальний контур управління відповідністю. Об’єктом такого підходу виступає не лише підвищення ефективності виконання контрольних функцій, а здатність системи забезпечити трансформацію нормативного середовища у параметри допустимості зовнішньоекономічних операцій, їх алгоритмічну перевірку та інформаційне відображення у режимі, наближеному до реального часу. Формалізація нормативного рівня у вигляді системи обмежень, їх подальша алгоритмізація через комплаєнс-процедури та інтеграція у облікові системи дозволили обґрунтувати логіку побудови цифрового комплаєнсу як послідовності взаємопов’язаних рівнів, у межах яких реалізується перехід від текстових норм до формалізованих управлінських рішень. Встановлено, що ключовою характеристикою цифрового комплаєнсу є його вбудованість у облікову систему підприємства, яка виступає не лише джерелом даних, а середовищем виконання комплаєнс-алгоритмів. У такій моделі кожна облікова подія ініціює перевірку відповідності, а результати оцінювання фіксуються у вигляді трасованих записів, що формують доказову базу управлінських рішень, що забезпечує перехід від постфактум контролю до безперервного комплаєнс-моніторингу, у межах якого відповідність стає невід’ємною характеристикою кожної господарської операції, а облікові дані виконують функцію одночасно інформаційного відображення та підтвердження нормативної валідності. Цифровізація оцінювання ефективності комплаєнс-процедур, реалізована

через розвиток Compliance Scorecard, засвідчила доцільність переходу від статичних KPI до динамічної аналітичної моделі, у межах якої показники формуються як результат алгоритмізованої обробки даних, інтегрованих у обліково-аналітичну систему. Інтеграція Scorecard у BI-середовище забезпечує автоматичний розрахунок індикаторів, їх візуалізацію та відображення у вигляді інтерактивних dashboard, що функціонують як інтерфейс управління комплаєнсом. При цьому інтегральні показники, зокрема індекси стабільності, економічної доцільності, адаптивності та вразливості, набувають цифрового формату та виступають інструментами безперервного моніторингу стану комплаєнсу, дозволяючи ідентифікувати відхилення, оцінювати ризики та формувати управлінські сигнали у режимі реального часу. Отже, цифрова трансформація комплаєнсу забезпечує формування інтегрованого обліково-аналітичного контуру, у межах якого реалізується логіка «норма – алгоритм – облік – аналітика – рішення», що визначає здатність підприємства не лише забезпечувати відповідність вимогам регуляторного середовища, а й використовувати комплаєнс як інструмент управління зовнішньоекономічною діяльністю, підвищення її ефективності та забезпечення довгострокової стійкості.

3. Інтеграція фінансового моніторингу, прозорості та безпеки у системі управління зовнішньоекономічною діяльністю передбачає перехід від їх розгляду як окремих функціональних підсистем до формування єдиного обліково-аналітичного контуру, у межах якого зазначені характеристики виступають взаємопов’язаними результатами функціонування комплаєнс-орієнтованої системи управління. Об’єктом такого підходу є не лише забезпечення контролю за відповідністю операцій встановленим вимогам, а здатність системи здійснювати безперервну інтерпретацію зовнішньоекономічних операцій, формувати їх цілісне інформаційне відображення та забезпечувати стійкість до впливу фінансових, регуляторних і операційних загроз. Обґрунтовано, що фінансовий моніторинг у такій моделі трансформується з інструмента фіксації відхилень у механізм формування

аналітичних сигналів, через які здійснюється оцінка стану операції, її динаміки та ризикового профілю, забезпечуючи зв'язок між обліковими даними та управлінськими рішеннями. Визначено, що прозорість виступає критичною умовою прийнятності зовнішньоекономічних операцій, оскільки забезпечує їх зрозумілість, відтворюваність та перевірюваність через досягнення повноти, узгодженості та трасованості інформації, що формує основу для їх інтерпретації та побудови доказової бази. Доведено, що безпека формується як інтегральна характеристика системи, яка відображає рівень узгодженості фінансових, інформаційних та управлінських процесів і визначає здатність системи своєчасно ідентифікувати, інтерпретувати та нейтралізувати відхилення, що виникають у процесі здійснення операцій. Інтеграція інноваційних технологій фінансового моніторингу, прозорості та безпеки дозволила обґрунтувати перехід до формування єдиного інформаційно-аналітичного середовища управління ЗЕД, у межах якого реалізується безперервна трансформація даних у аналітичні сигнали та управлінські рішення у режимі, наближеному до реального часу. Встановлено, що ключовою характеристикою такої інтеграції є усунення розривів між фіксацією параметрів операцій, їх аналітичною обробкою та управлінською реакцією, що забезпечує підвищення швидкості прийняття рішень, якості управлінської інформації та стійкості зовнішньоекономічної діяльності. У результаті формується інтегрований обліково-аналітичний контур управління, що реалізує логіку «дані – інтерпретація – сигнал – рішення – результат», у межах якого комплаєнс виступає системоутворюючим елементом, що поєднує інформаційне забезпечення, економічну доцільність та ризик-орієнтоване управління, забезпечуючи підвищення ефективності, керованості та довгострокової стійкості зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

ВИСНОВКИ

Таким чином, у межах дисертаційного дослідження здійснено комплексне теоретико-методичне обґрунтування та сформовано науково-методологічні засади інтеграції комплаєнсу в механізм обліково-аналітичного забезпечення управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. Досягнення поставленої мети забезпечено формуванням системи науково-методичних висновків і практично орієнтованих рекомендацій, отриманих у результаті комплексного, логічно послідовного вирішення окреслених у дослідженні завдань та інтеграції теоретичних положень із результатами концептуально-методичного моделювання:

1. Комплаєнс у сфері зовнішньоекономічної діяльності постає як закономірна реакція підприємства на складність багаторівневого регуляторного середовища, множинність учасників транскордонних процесів, валютну та юрисдикційну асиметрію, дію санкційних режимів і зростаючі вимоги до доказовості господарських рішень. У цих умовах відповідність виходить за межі формального дотримання норм і набуває статусу системної умови легітимності та стійкості ЗЕД. Різноспрямованість наукових підходів до трактування комплаєнсу засвідчує його складну категоріальну природу та дає підстави розглядати його не як окрему контрольну функцію чи різновид ризик-менеджменту, а як комплексну управлінську підсистему, що інтегрує нормативні вимоги, процедурні механізми, ризик-орієнтовані інструменти, інституційні гарантії, ціннісні орієнтири та інформаційно-аналітичні засоби забезпечення прийнятності діяльності. У структурі управління підприємством комплаєнс розвивається від мінімального нормативного рівня до інформаційно-доказового, що відображає його трансформацію від формальної відповідності до стратегічно інтегрованої моделі забезпечення управлінської якості. Водночас специфіка зовнішньоекономічної діяльності як сфери підвищеної ризикогенності зумовлює потребу у подвійній легітимності

транскордонних операцій, за якої економічна доцільність має бути узгоджена з нормативною допустимістю та можливістю доказового підтвердження. За таких умов обліково-аналітичне забезпечення управління виконує не лише функцію відображення економічного змісту операцій, а й формує інформаційну основу їх правомірності. Інтеграція комплаєнсу в обліково-аналітичний контур управління ЗЕД зумовлює перехід від фіксаційної моделі обліку до управлінсько-орієнтованої, у межах якої інформація набуває регулятивного та допускового значення. Обліково-аналітична система перестає виконувати виключно репрезентативну роль і трансформується в контур управлінської допустимості, що забезпечує попередню верифікацію, нормативну валідність і доказову підтримку транскордонних операцій протягом усього управлінського циклу.

2. Еволюція комплаєнсу в системі управління підприємством відображає перехід від ізольованого використання стандартів і моделей до їх системної інтеграції в обліково-аналітичне забезпечення, у межах якого нормативні вимоги набувають форми процедур, інформаційних потоків і управлінських рішень. Міжнародні стандарти задають загальні параметри забезпечення відповідності, проте їх практична реалізація залежить від здатності підприємства включити ці вимоги у внутрішню логіку формування та використання облікової інформації. Існуючі моделі комплаєнсу демонструють різний рівень такої інтеграції, однак зберігають розрив між нормативним контуром, процедурним рівнем і інформаційною базою, що обмежує їх вплив на прийняття рішень. У цих умовах обліково-аналітична система виступає середовищем, у якому комплаєнс трансформується в управлінську інформацію, забезпечуючи її структурованість, інтерпретацію та використання в процесі управління. Специфіка зовнішньоекономічної діяльності, пов’язана з багаторівневістю регулювання та необхідністю узгодження різнорідних вимог, зумовлює формування композитної моделі комплаєнсу, що інтегрує фінансовий, податковий і митний напрями. За таких умов забезпечення відповідності реалізується через обліково-аналітичну

трансформацію за замкненим циклом «норма – процедура – дані – рішення – доказ», у межах якого комплаєнс набуває функції механізму узгодження нормативної допустимості, економічної доцільності та інформаційної обґрунтованості зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

3. Методичне забезпечення оцінювання комплаєнс-процедур у системі управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства відображає перехід від фрагментарного контролю окремих порушень до комплексного вимірювання функціональної спроможності комплаєнсу як інтегрованої управлінської підсистеми. Об’єктом оцінювання виступають не лише результати перевірок, а здатність процедур забезпечувати нормативну прийнятність операцій, доказовість управлінських рішень, превентивне управління ризиками та економічну результативність ЗЕД. Ідентифікація операційного, процесного та системного рівнів оцінювання дозволяє локалізувати критичні точки ризику й перейти від фіксації відхилень до діагностики структурної комплаєнс-вразливості. Формування Compliance Scorecard за регуляторним, процесним, ризиковим, фінансовим та інформаційним вимірами забезпечує трансформацію системи KPI у механізм управлінської інтерпретації, де кожен показник виступає сигналом порушення, неефективності, ризику, економічного впливу або інформаційної недостатності. Включення показників уникнутих втрат, індексу ризикогенності ЗЕД-операцій та коефіцієнта інформаційної достатності зміщує акцент з постфактум-контролю на превентивну логіку оцінювання. Узагальнення показників у межах інтегрального індексу комплаєнс-життєздатності ЗЕД дозволяє перейти від локального аналізу процедур до оцінювання здатності підприємства підтримувати відповідність, адаптивність і стійкість у багатоюрисдикційному регуляторному середовищі, а шкала його інтерпретації трансформує результати оцінювання у відповідні режими управлінського реагування.

4. Організація і методика облікових процедур у забезпеченні комплаєнсу зовнішньоекономічної діяльності підприємства відображає

перехід від ізольованого бухгалтерського супроводу окремих господарських операцій до формування цілісної системи доказового забезпечення управлінських рішень у сфері ЗЕД. Об'єктом методичного забезпечення виступають не лише факти документального оформлення, бухгалтерського відображення чи контролю строків виконання зобов'язань, а здатність облікових процедур забезпечувати нормативну прийнятність операцій, юридичну допустимість контрактних відносин, доказовість господарських рішень та превентивне управління комплаєнс-ризиками. Ідентифікація контрактно-договірного, документально-операційного, розрахунково-фінансового, митно-податкового та логістично-аналітичного контурів дозволяє локалізувати основні зони комплаєнс-вразливості, у межах яких виникають методичні розриви між юридичною конструкцією договору, фактичним виконанням операції та її бухгалтерським відображенням. Узгодження документального оформлення, валютних розрахунків, митного супроводу, податкових наслідків і логістичного забезпечення формує єдиний доказовий контур зовнішньоекономічної операції, де будь-який інформаційний розрив трансформується у регуляторний ризик. Інтеграція бухгалтерського, юридичного та операційного супроводу дозволяє розглядати комплаєнс як результат системного перетину допустимості через норму, доказовості через дані та реальності через виконання, а центральним результатом такої взаємодії виступає управлінська комплаєнс-легітимність зовнішньоекономічної операції.

5. Податкове адміністрування зовнішньоекономічних операцій у контексті комплаєнсу відображає перехід від фрагментарного виконання податкових процедур до формування цілісної системи забезпечення податкової відповідності та доказової спроможності управлінських рішень у сфері ЗЕД. Об'єктом такого підходу виступає не лише правильність визначення податкових зобов'язань чи своєчасність їх виконання, а здатність системи забезпечити нормативну прийнятність операцій, узгодженість їх економічної сутності з податковими вимогами, а також обґрунтованість прийнятих рішень

на рівні даних і процедур. Виокремлення процедурного, ризик-орієнтованого, обліково-аналітичного та інформаційно-цифрового контурів дозволяє ідентифікувати ключові зони податкової вразливості, у межах яких виникають розриви між нормативною інтерпретацією операцій, їх фактичним здійсненням та обліковим відображенням. Узгодження податкових процедур, облікових даних, інформаційних потоків і аналітичних інструментів формує єдиний контур податкового комплаєнсу, де будь-яка невідповідність трансформується у ризик втрати податкової легітимності. Інтеграція процедур, даних і механізмів контролю дозволяє розглядати податковий комплаєнс як результат системного поєднання нормативної допустимості, аналітичної обґрунтованості та управлінської доцільності, де центральним результатом виступає здатність підприємства забезпечити податкову правомірність і доказову захищеність зовнішньоекономічної діяльності.

6. Внутрішній контроль у системі комплаєнсу зовнішньоекономічної діяльності відображає перехід від фрагментарного здійснення окремих контрольних процедур до формування цілісної системи комплаєнс-верифікації та доказової спроможності управлінських рішень у сфері ЗЕД. Об’єктом такого підходу виступає не лише виявлення порушень або формальне дотримання нормативних вимог, а здатність системи забезпечити нормативну прийнятність операцій, узгодженість їх економічної сутності з регуляторними обмеженнями, а також обґрунтованість прийнятих рішень на рівні процедур, даних і аналітичних висновків. Виокремлення контрольних зон, рівнів верифікації та процедурної архітектури дозволяє ідентифікувати ключові зони комплаєнс-вразливості, у межах яких виникають розриви між нормативною конструкцією операцій, їх фактичним виконанням та обліково-аналітичним відображенням. Узгодження контрольних процедур, бізнес-процесів, інформаційних потоків і аналітичних інструментів формує єдиний контур внутрішнього контролю, де будь-яка невідповідність трансформується у сигнал ризику або втрату комплаєнс-легітимності. Інтеграція організаційних, процедурних та інформаційно-аналітичних компонентів дозволяє розглядати внутрішній

контроль як результат системного поєднання нормативної допустимості, процедурної узгодженості та аналітичної обґрунтованості, де центральним результатом виступає здатність підприємства забезпечити комплаєнс-правомірність, інформаційну трасованість і доказову захищеність зовнішньоекономічної діяльності.

7. Стратегічне проєктування комплаєнс-системи у сфері зовнішньоекономічної діяльності відображає перехід від формування окремих інструментів відповідності до побудови цілісної моделі управління, у межах якої комплаєнс визначає параметри допустимості, логіку трансформації управлінських рішень та їх інформаційно-аналітичне забезпечення. Об'єктом такого підходу виступає не лише забезпечення дотримання нормативних вимог або мінімізація ризиків, а здатність системи сформувати узгоджену конфігурацію стратегічних альтернатив, у межах якої зовнішньоекономічні операції відповідають критеріям нормативної прийнятності, економічної доцільності та доказової обґрунтованості. Виокремлення комплаєнс-політик та їх агрегування у санкційний, контрагентський (KYC), трансфертного ціноутворення, митно-податковий та валютний контури дозволяє ідентифікувати ключові зони формування комплаєнс-вразливості, у межах яких виникають розриви між стратегічними намірами підприємства, регуляторними обмеженнями та фактичною реалізацією операцій. Узгодження стратегічних орієнтирів, політик, методів управління ризиками та обліково-аналітичних інструментів формує єдиний контур комплаєнс-управління, у межах якого будь-яка невідповідність трансформується у зміну конфігурації управлінських рішень – від відсікання альтернатив до їх адаптації або інтеграції у бізнес-модель. Формалізація цих процесів через індекс трансформації та багаторівневу матрицю дозволяє інтерпретувати комплаєнс як динамічну систему переходу між різними режимами управління ризиками, що визначаються поєднанням критичності ризику та стратегічної орієнтації підприємства. Інтеграція зазначених компонентів у обліково-аналітичну систему забезпечує фіксацію, трасування та інтерпретацію результатів таких

трансформацій у вигляді даних, що відображають не лише факт здійснення операцій, а й їх відповідність встановленим вимогам та стратегічним параметрам. У цьому контексті комплаєнс-система набуває характеру системного результату взаємодії стратегій, політик, ризиків і інформаційних потоків, де центральним результатом виступає здатність підприємства забезпечити комплаєнс-легітимність, інформаційну трасованість і доказову спроможність зовнішньоекономічної діяльності.

8. Цифрова трансформація комплаєнсу у сфері зовнішньоекономічної діяльності відображає перехід від використання окремих інформаційних інструментів та автоматизації ізольованих процедур до побудови інтегрованої багаторівневої архітектури обліково-аналітичного забезпечення, у межах якої комплаєнс функціонує як вбудований обчислювальний контур управління відповідністю. Об’єктом такого підходу виступає не лише підвищення ефективності виконання контрольних функцій або швидкості обробки даних, а здатність системи забезпечити послідовну трансформацію нормативних вимог у формалізовані обмеження, їх алгоритмізацію, інтеграцію у облікові процеси та подальшу аналітичну інтерпретацію у вигляді управлінських сигналів. Побудова архітектури цифрового комплаєнсу на основі виділення нормативного рівня, рівня комплаєнс-алгоритмів, облікових систем та аналітичного рівня дозволила обґрунтувати логіку функціонування єдиного цифрового середовища прийнятності зовнішньоекономічних операцій, у межах якого кожна операція проходить формалізовану перевірку відповідності на основі параметричного представлення, системи нормалізованих обмежень та інтегральної оцінки. Інтеграція комплаєнс-алгоритмів у облікову систему забезпечує реалізацію моделі вбудованого комплаєнсу, за якої будь-яка облікова подія ініціює автоматизовану перевірку допустимості, а результати такої перевірки фіксуються у вигляді трасованих записів, що формують доказову базу управлінських рішень та забезпечують їх відтворюваність і контрольованість. У свою чергу, розвиток Compliance Scorecard у цифровому середовищі забезпечує перехід від статичних показників до динамічної

аналітичної моделі, у межах якої показники та інтегральні індикатори формуються як результат алгоритмізованої обробки даних, інтегрованих у обліково-аналітичну систему, та відображають поточний стан комплаєнсу у режимі, наближеному до реального часу. Інтеграція Scorecard у BI-системи, його візуалізація у вигляді інтерактивних dashboard та трансформація інтегральних індикаторів стабільності, економічної доцільності, адаптивності та вразливості у систему управлінських сигналів дозволяють забезпечити безперервний моніторинг відповідності, своєчасне виявлення відхилень та обґрунтоване прийняття управлінських рішень. Тож, цифровий комплаєнс набуває характеру системного результату інтеграції нормативних вимог, алгоритмічних процедур, облікових даних та аналітичних інструментів, у межах якого реалізується логіка «норма – алгоритм – облік – аналітика – рішення», що визначає здатність підприємства забезпечити комплаєнс-легітимність, інформаційну трасованість та доказову спроможність зовнішньоекономічної діяльності підприємства в умовах зростаючої складності регуляторного середовища.

9. Інтеграція фінансового моніторингу, прозорості та безпеки у системі управління зовнішньоекономічною діяльністю відображає перехід від їх функціонального розмежування та ізольованого застосування до формування цілісного обліково-аналітичного контуру, у межах якого зазначені характеристики функціонують як взаємопов’язані результати комплаєнс-орієнтованої системи управління. Об’єктом такого підходу виступає не лише підвищення ефективності контролю або зниження рівня ризиків, а здатність системи забезпечити безперервну інтерпретацію зовнішньоекономічних операцій, їх узгоджене інформаційне відображення та своєчасну управлінську реакцію на відхилення у режимі, наближеному до реального часу. Обґрунтовано, що фінансовий моніторинг у такій моделі трансформується з інструмента фіксації відхилень у механізм формування аналітичних сигналів, через які відображається стан операції, її динаміка та ризиковий профіль, забезпечуючи зв’язок між обліковими даними та процесом прийняття рішень.

Визначено, що прозорість набуває змісту властивості операції бути зрозумілою, відтворюваною та перевірюваною, що досягається через забезпечення повноти, узгодженості та трасованості інформації, формуючи основу для її інтерпретації та підтвердження у системі комплаєнсу. Доведено, що безпека формується як інтегральна характеристика системи, яка відображає рівень узгодженості фінансових, інформаційних та управлінських процесів і визначає здатність системи своєчасно ідентифікувати, інтерпретувати та нейтралізувати відхилення, що виникають у процесі здійснення операцій. Інтеграція інноваційних технологій фінансового моніторингу, прозорості та безпеки дозволила обґрунтувати формування єдиного інформаційно-аналітичного середовища управління ЗЕД, у межах якого реалізується безперервна трансформація даних у аналітичні сигнали та управлінські рішення. Встановлено, що ключовою характеристикою такої інтеграції є усунення розривів між фіксацією параметрів операцій, їх аналітичною обробкою та управлінською інтерпретацією, що забезпечує підвищення швидкості прийняття рішень, якості управлінської інформації та стійкості зовнішньоекономічної діяльності. У результаті формується інтегрований обліково-аналітичний контур, у межах якого реалізується логіка «дані – інтерпретація – сигнал – рішення – результат», що визначає здатність підприємства забезпечити прийнятність, прозорість і безпеку зовнішньоекономічних операцій в умовах складного та динамічного регуляторного середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Alles M. G., Gray G. L. Incorporating Big Data in audits: identifying inhibitors and a research agenda. *Accounting Horizons*. 2016. Vol. 30. No. 3. P. 439–449

2. Alles M., Vasarhelyi M. A. The evolution of audit analytics. Journal of *Emerging Technologies in Accounting*. 2018. Vol. 15. No. 2. P. 1–19

3. Appelbaum D., Kogan A., Vasarhelyi M. A., Yan Z. Impact of business analytics and enterprise systems on managerial accounting. *International Journal of Accounting Information Systems*. 2017. Vol. 25. P. 29–44

4. Arena M., Arnaboldi M., Azzone G. The Organizational Dynamics of Enterprise Risk Management. *Accounting, Organizations and Society*. 2010. Vol. 35. No. 7. P. 659–675

5. Armour J., Awrey D., Davies P., Enriques L., Gordon J. N., Mayer C., Payne J. Principles of financial regulation. Oxford: Oxford University Press. 2016

6. Arner D. W., Barberis J., Buckley R. P. FinTech, RegTech and the reconceptualization of financial regulation. *Northwestern Journal of International Law and Business*. 2017. Vol. 37 (3). P. 371–413

7. Avgouleas E. Governance of global financial markets: The law, the economics, the politics. Cambridge: Cambridge University Press. 2012

8. Bamberger K. A., Mulligan D. K. Privacy on the Books and on the Ground. *Stanford Law Review*. 2011. Vol. 63. No. 2. P. 247–316

9. Beasley M. S., Branson B. C., Hancock B. V. Current State of Enterprise Risk Oversight. *Journal of Applied Corporate Finance*. 2015. Vol. 27. P. 11–18

10. Beasley M. S., Clune R., Hermanson D. R. Enterprise risk management: An empirical analysis of factors associated with the extent of implementation. *Journal of Accounting and Public Policy*. 2005. Vol. 24 (6). P. 521–531

11. Bose I., Mahapatra R. K. Business data mining – a machine learning perspective. Information & Management. 2001. Vol. 39. No. 3. P. 211–225

12. Bromiley P., McShane M., Nair A., Rustambekov E. Enterprise Risk Management: Review, Critique, and Research Directions. *Long Range Planning*. 2015. Vol. 48. No. 4. P. 265–276

13. Brown-Liburd H., Issa H., Lombardi D. Behavioral implications of Big Data's impact on audit judgment. *Accounting Horizons*. 2015. Vol. 29. P. 451–468

14. Brummer C. Soft law and the global financial system: Rule making in the 21st century. Cambridge: Cambridge University Press. 2012

15. Brynjolfsson E., McAfee A. The business of artificial intelligence. *Harvard Business Review*. 2017. Vol. 95. No. 4. P. 3–11

16. Cambridge Dictionary: Meaning of compliance in English. URL: https://dictionary.cambridge.org/uk/dictionary/english/compliance (дата звернення: 25.12.2025)

17. Coffee J. C. Corporate Compliance: What Does It Mean in Practice? *Journal of Corporate Law*. 2007. Vol. 33. No. 2. P. 345–368

18. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance. New York: COSO. 2017

19. COSO Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance. URL: https://www.coso.org/Pages/erm.aspx (дата звернення: 25.12.2025)

20. Dai J., Vasarhelyi M. A. Toward blockchain-based accounting and assurance. *Journal of Information Systems*. 2017. Vol. 31. No. 3. P. 5–21

21. Fleischmann A., Schmidt W., Stary C. Subject-oriented business process management and compliance. *Information Systems and e-Business Management*. 2012. Vol. 10. No. 4. P. 543–569

22. Fomina O., Semenova S., Moshkovska O., Yevdoshchak V., Manachynska Y. Risk-oriented strategic management accounting in Ukraine. *Business: Theory and Practice*, 2023. Vol. 24(2). P. 533–543

23. Fraser J., Simkins B. Enterprise risk management: Today's leading research and best practices for tomorrow's executives. Hoboken: Wiley. 2016

24. Fraser J. Enterprise Risk Management: Today's Leading Research and Best Practices. *Journal of Applied Corporate Finance*. 2010. Vol. 22. P. 23–29

25. Gepp A., Linnenluecke M. K., O'Neill T. J., Smith T. Big data techniques in auditing research and practice: current trends and future opportunities. *Journal of Accounting Literature*. 2018. Vol. 40. P. 102–115

26. Griffiths P. ISO 37301:2021 – A complete guide to compliance management systems. London: IT Governance Publishing. 2021

27. Hopkin P. Fundamentals of Risk Management. *Risk Management Journal*. 2012. Vol. 14. No. 2. P. 88–101

28. IAS 12 Income Taxes. URL: https://www.ifrs.org (дата звернення: 25.12.2025)

29. IAS 2 Inventories. URL: https://www.ifrs.org (дата звернення: 25.12.2025)

30. IAS 21 The Effects of Changes in Foreign Exchange Rates. URL: https://www.ifrs.org (дата звернення: 25.12.2025)

31. IAS 37 Provisions, Contingent Liabilities and Contingent Assets. URL: https://www.ifrs.org (дата звернення: 25.12.2025)

32. IFRS 15 Revenue from Contracts with Customers. URL: https://www.ifrs.org (дата звернення: 25.12.2025)

33. IFRS 16 Leases. URL: https://www.ifrs.org (дата звернення: 25.12.2025)

34. IFRS 9 Financial Instruments. URL: https://www.ifrs.org (дата звернення: 25.12.2025)

35. ISO 19600:2014 Compliance management systems – Guidelines. Geneva: International Organization for Standardization. 2014

36. ISO 19600:2014 Compliance management systems – Guidelines. URL: https://www.iso.org/standard/62342.html (дата звернення: 25.12.2025)

37. ISO 37301:2021 Compliance management systems – Requirements with guidance for use. URL: https://www.iso.org/standard/75080.html (дата звернення: 25.12.2025)

38. ISO 37301:2021 Compliance management systems – Requirements with guidance for use. Geneva: International Organization for Standardization. 2021

39. Jans M., Alles M. G., Vasarhelyi M. A. A field study on the use of process mining of event logs as an analytical procedure in auditing. *The Accounting Review*. 2014. Vol. 89. No. 5. P. 1751–1773

40. Kalivoshko O., Kraievskyi V., Hnatkivskyi B., Savchenko A., Kiktev M., Borkovska V., Kliopova I., Mudryk K., Pysz P. Modeling a financial controlling system for managing transfer pricing operations. *Sustainability*. 2025. Vol. 17, № 14. P. 6650

41. Kalivoshko O., Myrvoda A., Kraievskyi V., Paranytsia N., Skoryk O., Kiktev N. Accounting and analytical aspect of reflection of foreign economic security of Ukraine / *IEEE 9th International conference on problems of infocommunications, science and technology (PIC S&T)* (2022 December 10-12, Kharkiv), Kharkiv National University of Radio Electronics, 2022. P. 405–410

42. Kaplan R. S., Mikes A. Managing Risks: A New Framework. Harvard Business Review. 2012. Vol. 90. No. 6. P. 48–60

43. Kokina J., Davenport T. H. The emergence of artificial intelligence: how automation is changing auditing. *Journal of Emerging Technologies in Accounting*. 2017. Vol. 14. No. 1. P. 115–122

44. Kolisnyk O. Decomposition of accounting procedures in foreign economic activity from the contract to the financial report. *Економіка розвитку систем*. 2025. Том 7. № 1. С. 32–41

45. Kraievskyi V., Muravskyi O. Tax compliance control and audit of transfer pricing transactions. *Economics of systems development*. 2024. Vol. 6 (1). P. 37-45

46. Kraievskyi V., Muravskyi O. Tax compliance control and audit of transfer pricing transactions. *Economics of systems development*. 2024. Vol. 6 (1). P. 37–45

47. Kraievskyi V., Skoryk O. Foreign economic activity in the system of accounting and analytical management support. *Economics of systems development*. 2024. Vol. 6 (1). P. 69-75

48. Laufer W. S. Corporate Bodies and Guilty Minds. *Emory Law Journal*. 1994. Vol. 43. No. 2. P. 647–730

49. Moffitt K. C., Rozario A. M., Vasarhelyi M. A. Robotic process automation for auditing. *Journal of Emerging Technologies in Accounting*. 2018. Vol. 15. No. 1. P. 1–10

50. Myskin Yu. Financial inversion in foreign economic activity as an approach to the assessment of hidden risks. *Економіка розвитку систем*. 2025. Том 7. № 1. С. 50–56

51. Myskin Yu., Savchenko A., Kolisnyk O. Harmonization of accounting, analysis and audit of foreign economic operations in the context of implementation of regulatory standards of the EU. *Український економічний часопис*. 2025. № 8. С. 57–62

52. OECD Transfer Pricing Guidelines for Multinational Enterprises and Tax Administrations 2022. URL: https://www.oecd.org/tax/transfer-pricing/oecd-transfer-pricing-guidelines-for-multinational-enterprises-and-tax-administrations-20769717 (дата звернення: 25.12.2025)

53. Olawale H. O., Isibor N. J., Fiemotongha J. E. A Multi-jurisdictional compliance framework for financial and insurance institutions operating across regulatory regimes. *International Journal of Management and Organizational Research*. 2022. Vol. 1, Issue 2. P. 111–116

54. Parker C., Gilad S. Internal Corporate Compliance Management Systems: Structure, Culture and Agency. *Journal of Law and Society*. 2011. Vol. 38. No. 2. P. 196–224

55. Parker C., Nielsen V. L. Corporate Compliance Systems: Could They Make Any Difference? *Administration & Society*. 2009. Vol. 41. No. 1. P. 3–37

56. Power M. The Risk Management of Everything. *Journal of Risk Finance*. 2004. Vol. 5. No. 3. P. 58–65

57. Raschke R. L., Charron K. F. Data analytics in accounting: An overview. *Journal of Accounting Education*. 2019. Vol. 46. P. 1–10

58. Sadiq S., Governatori G. Managing regulatory compliance in business processes. Handbook of Research on Business Process Modeling. 2009. P. 157–173

59. Sadiq S., Governatori G., Namiri K. Modeling control objectives for business process compliance. *Lecture Notes in Computer Science*. Business Process Management (BPM 2007). 2007. Vol. 4714. P. 149–164

60. Savchenko A. Audit of transnational agreements in foreign economic activity through the prism of information asymmetry. *Економіка розвитку систем*. 2025. Том 7. № 1. С. 57–63

61. Schmitz J., Leoni G. Accounting and auditing at the time of blockchain technology. *Australian Accounting Review*. 2019. Vol. 29. No. 2. P. 331–342

62. Simons R. How Companies Manage Risk: A Framework for Analysis. *Harvard Business Review*. 1999. Vol. 77. No. 3. P. 85–94

63. Spira L. F., Page M. Risk Management: The Reinvention of Internal Control. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*. 2003. Vol. 16. P. 640–661

64. Teubner A., Poller A., Mocker M. A framework for enterprise analytics. *Business & Information Systems Engineering*. 2013. Vol. 5. No. 4. P. 253–263

65. Vasarhelyi M. A., Kogan A., Tuttle B. M. Big data in accounting: an overview. *Accounting Horizons*. 2015. Vol. 29. No. 2. P. 381–396

66. Webb A. A practical guide to ISO 19600 compliance management systems. *Journal of Compliance*. 2015. Vol. 2 (1). P. 15–27

67. Woods M. A Contingency Theory Perspective on Risk Management Control Systems. *Management Accounting Research*. 2009. Vol. 20. No. 1. P. 69–81

68. Yoon K., Hoogduin L., Zhang L. Big data as complementary audit evidence. *Accounting Horizons*. 2015. Vol. 29. No. 2. P. 431–438

69. Zetzsche D. A., Buckley R. P., Arner D. W., Barberis J. N. Regulating a revolution: From regulatory sandboxes to smart regulation. *Fordham Journal of Corporate & Financial Law*. 2017. Vol. 23 (1). P. 31–103

70. Боберський О. В. Нормативно-правове регулювання системи комплаєнс: світовий досвід та вітчизняна практика. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки»*. 2024. № 5. С. 121–127

71. Боберський О. В. Ризик-орієнтоване планування внутрішнього аудиту системи комплаєнс. *Підприємництво і торгівля*. 2025. № 44. С. 14–20

72. Болдовська К. П., Ковальова Т. В., Пеняк Ю. С. Особливості обліку, оподаткування і подання звітності з операцій зовнішньоекономічної діяльності у контексті новацій податкового законодавства. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. № 7. URL: https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7- 09-02 (дата звернення: 25.12.2025)

73. Болдовська К. В. Особливості та складові облікового забезпечення міжнародних операцій суб'єктів господарювання. *Економіка та суспільство*. 2022. № 35. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-33 (дата звернення: 25.12.2025)

74. Бортнікова М. Г., Стасюк Н. Р., Малиновська Ю. Б. Формування прикладного інструментарію комплаєнсу на вітчизняних підприємствах. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*, 2023. № 1 (9). С. 11–17

75. Бортняк К. В., Добрянська Н. В. Правове регулювання комплаєнс-контролю як новітньої форми взаємодії податкових органів з платниками. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2026. Вип. 1. Ч. 3. С. 325–329

76. Вакульчик О. М., Дубицький Д. П. Аналіз ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Вісник Академії митної служби України. Серія: Економіка*. 2012. № 2. С. 75–82

77. Височан О. В. Податкове планування у сфері зовнішньоекономічної діяльності підприємств. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*. 2025. № 1. С. 112–118

78. Вікторія фон Розен. Комплаєнс і комплаєнс-ризики в контексті питань корпоративної відповідальності та корпоративного управління (окремі аспекти зарубіжної практики). *Галицький економічний вісник*. 2020. № 4 (65). С. 246–253

79. Воскресенська Т. В., Вінярський В. М. Формування обліково-аналітичного забезпечення зовнішньоекономічної діяльності підприємств в розрізі її видів. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-164 (дата звернення: 25.12.2025)

80. Гнедіна К. В., Нагорний П. Ю. Податковий комплаєнс в системі корпоративного податкового менеджмента: сутність та роль у забезпеченні економічної безпеки суб'єкта господарювання. *Via Economica*. 2023. № 3. С. 34–41

81. Грудзевич Ю. І., Скорук О. В. Гармонізація митного та податкового контролю у сфері зовнішньоекономічної діяльності. *Ефективна економіка*. 2025. № 6. URL: http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.6.60 (дата звернення: 25.12.2025)

82. Гуцаленко Л. В., Марчук У. О. Облік операцій ЗЕД – активізація управління стратегічним розвитком України. *Ефективна економіка*. 2018. № 6. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6386 (дата звернення: 25.12.2025)

83. Гуцаленко Л. В. Система внутрішнього контролю підприємства: сучасні підходи до організації. *Агросвіт*. 2020. № 4. С. 45–50

84. Денисюк О. Г. Цаль-Цалко Ю. С. Система показників комплаєнс-контролю для запобігання ризикам самодостатнього розвитку бізнесу. *Економіка, управління та адміністрування*. 2025. № 3 (113). С. 17–23

85. Дерев'янко С. І., Гуренко Т. О., Литвиненко В. С. Автоматизація ідентифікації податкових ризиків у системі бухгалтерського супроводу імпортних контрактів із використанням алгоритмів ШІ. *Актуальні питання економічних наук*. 2026. URL: https://doi.org/10.5281/zenodo.19401520 (дата звернення: 25.12.2025)

86. Дубіцький М. М. Поняття «комплаєнс»: загальна характеристика підходів до визначення. *Наукові записки НаУКМА. Юридичні науки*. 2025. № 16. С. 132–140

87. Єлісєєва О., Байєр А. Аналіз та облік експортно-імпортних операцій виробничоторговельного підприємства. *Управління змінами та інновації*. 2021. №1. С. 42–47

88. Жук В. М. Внутрішній контроль як складова системи управління підприємством. *Облік і фінанси*. 2019. № 3. С. 12–18

89. Завгородніи А. В. Принципи зовнішньоекономічної діяльності: національні та регіональні виміри. *Українськии журнал прикладної економіки*. 2019. Том 4. № 1. С. 85–93

90. Інкотермс. Офіційні правила тлумачення торговельних термінів Міжнародної торгової палати: Правила, Міжнародний документ від 01.01.2000. URL: https://zakon.rada.gov.ua (дата звернення: 25.12.2025)

91. Карпушенко М. В., Карпушенко О. М. Теоретико-методологічні аспекти формування системи комплаєнс-контролю. *Сучасний стан наукових досліджень та технологій в промисловості*. 2023. № 1 (23). С. 132–142

92. Кашперська А. І., Яцюк О. В. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: сучасні виклики та перспективи розвитку. *Бізнес Інформ*. 2024. №5. С. 32–42

93. Кащена Н. Б., Яцюк О. В., Ляпун О. М. Облікове забезпечення управління ЗЕД підприємств в контексті принципів інтегрованої звітності. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 14. URL: https://doi.org/10.5281/zenodo.16792228 (дата звернення: 25.12.2025)

94. Квасницька Р. С., Кудрик Н. В., Хитра О. Ю. Система комплаєнс-контролю: підходи до побудови, принципи й етапи функціонування. The 5 th International scientific and practical conference «Modern science: innovations and prospects» SSPG Publish, Stockholm, Sweden. 2022. С. 609–615

95. Кирейцев Г. Г. Розвиток внутрішнього контролю в системі управління підприємством. *Економіка АПК*. 2018. № 5. С. 87–93

96. Кінзерська Н. В. Складові зовнішньоекономічної діяльності як об'єкти бухгалтерського обліку в умовах невизначеності зовнішнього середовища. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 15-16. С. 100–105

97. Кобелєва Т. О. Комплаєнс як категорія економічної безпеки промислового підприємства. *Economics: time realities*. 2018. № 6 (40). С. 52–59

98. Кобєлєва Т. О. Дослідження взаємозв’язку комплаєнс-контролю з внутрішнім аудитом та внутрішнім контролем на промисловому підприємстві. *Наукові праці ДонНТУ. Серія: економічна*, 2019. № 2 (21). С. 81–91

99. Кобєлєва Т. О. Організаційна структура комплаєнс на промисловому підприємстві. *Вісник НТУ «ХПІ»*, 2018. № 47 (1323). С. 121–127

100. Кобєлєва Т. О. Комплаєнс-безпека промислового підприємства: теорія та методи: монографія. Харків : ТОВ «Планета-принт», 2020. 354 с.

101. Кобєлєва Т. О. Комплаєнс-безпека промислового підприємства: теорія та методи : монографія. Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. ін-т». Харків: Планета-Принт, 2020. 354 с.

102. Ковальчук О. В., Моренченко К. Г., Бібік Д. В. Сутність і характеристика комплаєнсу: визначення, функції, цілі, етичні основи, місце в організаційній структурі підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*, 2023. №1. С. 18–22

103. Козлова В. В. Податковий комплаєнс як інструмент системи безпеки підприємства. Актуальні аспекти розвитку суб'єктів підприємництва в умовах глобальної економіки: монографія. Дніпро, 2021. С. 359–367

104. Козловський Д. Ю., Олішевська А. М. Моделювання адаптивних сценаріїв до формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності аграрного сектору України в умовах глобальної турбулентності. *Development service industry management*. 2025. № 11 (6). С. 42–49

105. Коломієць П. В. Погляди науковців стосовно комплаєнсу як елементу податкової безпеки України. *Право і суспільство*. 2020. № 2. С. 258–263

106. Кононенко Л. В., Савченко В. М., Назарова Г. Б. Обліково-аналітичне забезпечення та оподаткування підприємництва у зовнішньоекономічній діяльності: проблеми та перспективи розвитку. *Науковий вісник Льотної академії. Серія: Економіка, менеджмент та право*. 2025. № 9. С. 31–40

107. Коросташова І. М. Оподаткування зовнішньоекономічної діяльності в євроінтеграційному процесі України: поняття, правове забезпечення, митні формальності та процедури. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2024. № 4 (43). С. 55–63

108. Коршун А. В. Щодо визначення поняття "комплаєнс" і його характерних ознак у сфері господарювання. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія «Юридичні науки»*. 2022. № 5 (124). С. 55–60

109. Костирко Р. О. Внутрішній контроль як інструмент управління ризиками підприємства. *Фінанси України*. 2019. № 7. С. 98–107

110. Кравченко О. О., Гавриш О. М. Комплаєнс як механізм забезпечення сталого розвитку компаній в умовах кризи. *Вчені записки*. 2023. Вип. 33. С. 69–78

111. Краєвський В. М., Костенко О. М., Скорик М. О. Податковий аудит: контрольно-методична спрямованість сутності та праксеологічність призначення. *Бізнес-навігатор*. 2022. № 3 (70). С. 143–148

112. Краєвський В. М., Костенко О. М., Скорик М. О. Податковий аудит: зміст і дуальна функція обліку як об’єкта та засоба. *Підприємництво та інновації*. 2022. № 24. С. 123–128

113. Краєвський В. М., Савченко А. М., Скорик М. О. Methodological approaches to tax audit: the imperative of analysis under the condition of uncertainty of the term. *Український економічний часопис*. 2024. № 6. С. 26–30

114. Краєвський В. М., Скорик О. В. Інституційна трансформація механізмів обліково-аналітичного супроводу зовнішньоекономічних операцій. *Галицький економічний вісник*. 2025. № 1 (92). С. 67–76

115. Краєвський В. М., Колісник О. П., Мегедь Т. Г. Перспективи впровадження smart contracts у розрахунки з постачальниками та кредиторами у сфері зовнішньоекономічної діяльності. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2025. № 1 (16). С. 283–287

116. Краєвський В. М., Скорик О. В. Запровадження правил про контрольовані іноземні компанії / *Синергетичні драйвери розвитку обліку, податкового аудиту та бізнес-аналітики:* збірник тез III Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (14 травня 2024 року, м. Ірпінь). Державний податковий університет, 2024. С. 157–159

117. Краєвський В. М., Скорик О. В. Розгляд аспектів обліково-аналітичного забезпечення ЗЕД підприємства в контексті різних видів цієї діяльності / *Обліково-аналітичне забезпечення управління суб'єктів господарювання в умовах сталого розвитку: основні принципи та інструменти прийняття управлінських рішень*: збірник матеріалів круглого столу (29 березня 2024 року, м. Ірпінь). ДПУ, 2024. С. 46–48

118. Краєвський В.М., Муравський О.Ю. Ризикоорієнтований підхід в системі податкового контролю за трансфертним ціноутворенням. *Український економічний часопис*. 2023. № 1. С. 23–28

119. Крамаренко К. В., Шарко І. М. Комплаєнс-менеджмент як складова системи фінансово-економічної безпеки суб'єктів господарювання. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2025. № 21. URL: https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-21-04-05 (дата звернення: 25.12.2025)

120. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства: контрольні аспекти. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Менеджмент та підприємництво в Україні»*. 2020. № 2. С. 120–126

121. Кузьмін Т. Л. Облік зовнішньоекономічної діяльності в умовах цифрової трансформації. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2025. Вип. 21. Т.1. С. 397–404

122. Куценко Т. М., Альошин С. Ю., Заіка О. В. Інформаційне забезпечення та облік в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю в умовах цифровізації. *Підприємництво і торгівля*. 2023. № 39. С. 96–102

123. Кушнір Л. А., Коркушко О. Н., Кушнір В. О. Фінансовий та управлінський облік зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах воєнного стану. *Причорноморські економічні студії*. 2025. Вип. 91. С. 97–101

124. Лаврик О. Л., Котляр К. О. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Економічний аналіз*. 2018. № 28(4). С. 200–205

125. Лагутін С. С. Стан зовнішньоекономічної діяльності в Україні: обліковий аспект. *Підприємництво і торгівля*. 2024. №42. С. 46–54

126. Лагутін С. О. Державне регулювання зовнішньоекономічної діяльності підприємств України. *Молодий вчений*. 2024. № 12. С. 210–215

127. Лагутін С. С. Концепція обліку і контролю зовнішньоекономічної діяльності: еволюційний аспект. *Науковий вісник Ужгородського національного університету: серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2024. №53. С. 40–46

128. Левицька С. О., Власюк І. І. Облікове забезпечення фінансового моніторингу в контексті зовнішньоекономічних викликів. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Сер.: Економічні науки*. 2023. № 1 (101). С. 77–90

129. Левицька С. О., Осадча О. О. Ризико-орієнтований підхід у системі податкового менеджменту. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Сер.: Економіка*. 2022. № 24 (52). С. 39–47

130. Левицька С. О., Осадча О. О. Фінансовий моніторинг у первинній ланці його імплементації: гармонізація вітчизняної та міжнародної практики. *Фінанси України*. 2021. № 7. С. 93–107

131. Левицька С.О., Осадча О.О. Ризико-орієнтований підхід на етапах первинного фінансового моніторингу. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Сер.: Економічні науки*. 2021. Вип. 3 (95). С. 54-72

132. Лега О. В., Безкровний О. В., Ромаш Д. В., Шевченко А. О., Турченко А. Ю. Податковий комплаєнс: сутність, значення та стратегії впровадження. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 8. URL: https://doi.org/10.5281/zenodo.14949251 (дата звернення: 25.12.2025)

133. Лизунова О. М., Лисенко С. М., Придатко Е. М. Впровадження цифрових технологій в обліку зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Економічний простір*. 2025. № 199. С. 71–75

134. Лук'янчук Б. С. Організація обліку комплаєнс-ризиків у страховій діяльності в контексті сталого розвитку. *Економіка України*. 2026. № 2 (771). С. 86–95

135. Луньова В. А. Впровадження функцій комплаєнс-менеджменту для зростання прозорості бізнесу підприємств. *Економіка та суспільство*, 2023. Випуск 56. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3086 (дата звернення: 01.08.2024)

136. Маковоз О. В., Коваль Д. І. Теоретичні основи визначення поняття «комплаєнс-менеджмент». *Адаптивне управління: теорія і практика»*, 2023. Випуск 17 (34). URL: https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/613 (дата звернення: 01.08.2024)

137. Маковоз О. В., Коваль Д. М. Теоретичні основи визначення поняття «комплаєнс менеджмент». *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2023. № 17 (34). URL: https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/613 (дата звернення: 25.12.2025)

138. Маринюк І. О. Концептуальні засади формування системи комплаєнс-менеджменту: елементний підхід. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Сер. Економічні науки*. 2025. № 6 (98). С. 118–127

139. Маркович І. Б. Моделювання податкових ризиків у системах фінансового контролінгу: використання великих даних та прогнозної аналітики. *Галицький економічний вісник*. 2025. Вип. 92. № 1. С. 93–99

140. Матвєєв П. С., Можаровський М. Ю. Теоретико-правові засади комплаєнс-заходів суб'єктів господарювання в Україні. *Актуальні проблеми держави і права*. 2021. № 2. С. 99–106

141. Мединська Т. В. Сучасні технології адміністрування податків і платежів. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету*. 2024. № 1. С. 45–52

142. Мельник Т. М. Контроль зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах глобалізації. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2021. № 2. С. 23–30

143. Мельник Т. М., Вишинська Т. Л. Протидія тінізації у зовнішньоекономічному секторі України. *Актуальні проблеми економіки*. 2013. №5. С. 95–107

144. Мискін Ю. І., Романюк А. П., Денещук К. С. Моделювання обліково-аналітичного забезпечення управління цінністю підприємства. *Український економічний часопис*. 2023. № 1. С. 34–37

145. Митний кодекс України: від 13.03.2012 № 4495-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua (дата звернення: 25.12.2025)

146. Мішалкін А. П. Дослідження загроз та управління ризиками із впровадженням системи комплаєнс-контролю, як основи економічної безпеки металургійного виробництва. *Метал та лиття України*. 2025. № 33. С. 64–75

147. Можаровський М. Ю. Теоретико-правовий аналіз визначення поняття «комплаєнс» та його видів. *Цивільне, підприємницьке, господарське та трудове право. Право.ua*. 2021. № 2. С. 139–148

148. Можаровський М. Ю. Комплаєнс-функція суб'єкта господарювання: теоретико-правове дослідження. *Наше право*. 2021. № 2. С. 165–173

149. Можаровський М. Ю. Теоретико-правовий аналіз визначення поняття «комплаєнс» та його видів. *Право.ua*, 2021. № 2. С. 139–148

150. Мулик А. К. Питання економіко-правових передумов виникнення і розвитку комплаєнсу в сфері банківської діяльності. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2023. № 5. С. 366–372

151. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 11 «Зобов'язання»: Положення від 31.01.2000 № 20. URL: https://zakon.rada.gov.ua (дата звернення: 25.12.2025)

152. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 15 «Дохід»: Положення від 29.11.1999 № 290. URL: https://zakon.rada.gov.ua (дата звернення: 25.12.2025)

153. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 16 «Витрати»: Положення від 31.12.1999 № 318. URL: https://zakon.rada.gov.ua (дата звернення: 25.12.2025)

154. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 21 «Вплив змін валютних курсів»: Положення від 10.08.2000 № 193. URL: https://zakon.rada.gov.ua (дата звернення: 25.12.2025)

155. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 9 «Запаси»: Положення від 20.10.1999 № 246. URL: https://zakon.rada.gov.ua (дата звернення: 25.12.2025)

156. Нерсесян Г. А., Герасименко А. Ю. Фінансові комплаєнс-стратегії як універсальні моделі для стратегічного менеджменту у інших галузях бізнесу *Міжнар. наук. журн. "Інтернаука"*. 2017. Вип. 15 (37). С. 16–20

157. Овсієнко О. В. Інструменти комплаєнс-менеджменту: модель «трьох ліній». *Ефективна економіка*. 2025. № 10. URL: https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/7830/7960 (дата звернення: 25.12.2025)

158. Овсієнко О. В. Комплаєнс у бізнес-адмініструванні та його роль у створенні ефективних норм господарської поведінки. *Економічний простір*, 2018. № 134. С. 173–185

159. Осаволюк О. О. Податковий комплаєнс: теоретичні аспекти та законодавче закріплення. *Juris Europensis Scientia*. 2023. № 3. С. 58–62

160. Пальцун І. М. Compliance-політика як складова корпоративної культури підприємства. *Торгівля і ринок України : темат. зб. наук. пр.*: ДонНУЕТ, 2013. № 35. С. 134–141

161. Панасюк В. В., Ткачук І. М. Організація обліку зовнішньоекономічної діяльності в умовах повномасштабної війни. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2024. № 328 (2). С. 201–206

162. Перерва П. Г. Теоретичні засади комплаєнс-моніторингу в системі економічної безпеки промислового підприємства. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Економічні науки: НТУ «ХПІ»*. 2019. № 1. С. 65–72

163. Петренко С. М. Внутрішній контроль у забезпеченні економічної безпеки підприємства. *Економічний простір*. 2021. № 168. С. 112–116

164. Петровська І. С. Правові основи публічного адміністрування зовнішньоекономічної діяльності в Україні. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2024. № 2. С. 33–39

165. Писаревська Г. В. Інформаційне забезпечення управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 51. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-31 (дата звернення: 25.12.2025)

166. Плекан М. В., Мартинюк В. П. Особливості обліку та оподаткування експортно-імпортних операцій в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 45. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1932 (дата звернення: 25.05.2024)

167. Податковий кодекс України: від 02.12.2010 № 2755-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua (дата звернення: 25.12.2025)

168. Поляк-Свергун М. В. Автоматизація процесів адміністрування з використанням технології блокчейн та штучного інтелекту. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2024. № 5. С. 12–18

169. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: Закон України від 16.07.1999 № 996-XIV. URL: https://zakon.rada.gov.ua (дата звернення: 25.12.2025)

170. Про валюту і валютні операції: Закон України від 21.06.2018 № 2473-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua (дата звернення: 25.12.2025)

171. Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення: Закон України від 06.12.2019 № 361-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua (дата звернення: 25.12.2025)

172. Про зовнішньоекономічну діяльність: Закон України від 16.04.1991 № 959-XII. URL: https://zakon.rada.gov.ua (дата звернення: 25.12.2025)

173. Пухальський В. Ю. Практичне застосування принципів податкового законодавства у податковому контролі. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2025. № 3. Том 2. С. 78–82

174. Савченко А. М., Сторожук Д. М. Параметри взаємодії системи стратегічного обліку та стратегічного управління. *Український економічний часопис*. 2024. № 6. С. 124–127

175. Серпенінова Ю. С., Побожій А. С. Податкова оптимізація зовнішньоекономічної діяльності. *Фінансовий простір*. 2021. №3. С. 116– 125

176. Сисюк С. В. Оцінка та страхування ризиків у зовнішньоекономічній діяльності: обліковий аспект. *Вісник ЖДТУ. Житомир*, 2015. № 2 (72). С. 86–90

177. Сисюк С. М., Дмитрів В. М. Звітність суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності: теоретичний та прагматичний аспекти. *Економічний аналіз*. 2025. Том 35. № 1. С. 227–236

178. Скорик О. В. Аналітична інтерпретація кластерного аналізу зовнішньоекономічної діяльності та використання його результатів на мікрорівні. *Український економічний часопис*. 2024. № 6. С. 137-141

179. Скорик О. В. Інституційна адаптація обліково-аналітичних систем до управління іноземними інвестиціями у відбудову деокупованих територій / *Інвестиційні та інноваційні інструменти для відновлення деокупованих територій України*: збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції (23-24 січня 2025 року, м. Івано-Франківськ). Херсонський державний університет, 2025. С. 183–186

180. Скорик О. В. Парадигма інтегрованого комплаєнс-моніторингу в системі обліково-аналітичного забезпечення зовнішньоекономічних операцій. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 6 (57). С. 38–43

181. Скорик О. В. Використання інноваційних інструментів фінансового контролю у зовнішньоекономічних операціях / *Управління розвитком соціально-економічних систем*: збірник матеріалів IX Міжнародної науково-практичної конференції (06-07 березня 2025 року, м. Харків). Державний біотехнологічний університет, 2025. С. 504–506

182. Скорик О. В. Вплив євроінтеграційних процесів на податкове регулювання зовнішньоекономічної діяльності / *Трансформація фіскальної політики в умовах євроінтеграції*: збірник тез XV Міжнародної науково-практичної конференції (22 листопада 2024 року, м. Ірпінь). Державний податковий університет, 2024. С. 169–171

183. Скорик О. В. Еволюція облікових методологій у контексті технологічної дезінтермедіації та віртуалізації ринків / *Україна і світ: гуманітарно-технічна еліта і соціальний прогрес*: збірник матеріалів Міжнародної конференції (18-19 квітня 2025 року, м. Харків). НТУ «Харківський політехнічний інститут», 2025. С. 252–254

184. Скорик О. В. Економічні коридори як інструмент транскордонного співробітництва: роль зовнішньоекономічних зв'язків у сталому розвитку міст / *Сталий розвиток міст та регіонів України в умовах євроінтеграції*: збірник тез Всеукраїнської науково-практичної конференції (27 листопада 2024 року, м. Ірпінь). Державний податковий університет, 2024. С. 157–159

185. Скорик О. В. Зовнішньоекономічний потенціал у формуванні обліково-аналітичної стратегії підприємства / *Стратегії інноваційного розвитку економіки України: проблеми, перспективи, ефективність. Форвард-2024:* матеріали щорічна XV Міжнародної науково-практичної конференції студентів та молодих вчених (25 грудня 2024 року, м. Харків). Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», 2024. С. 13–17

186. Скорик О. В. Імплементація стандартів CSRD у звітність із ЗЕД підприємства / *Сучасні стратегії сталого розвитку держави та суспільства: наукові горизонти та перспективи*: збірник матеріалів II науково-практичної конференції за міжнародною участю (25 лютого 2025 року, м. Херсон). Херсонський національний технічний університет, 2025. С. 610–613

187. Скорик О. В. Інтеграція антикризового комплаєнсу у внутрішньогосподарський економічний аналіз ЗЕД / *Розвиток системи обліку, аналізу, аудиту та оподаткування в Україні: теорія, методологія, організація*: збірник матеріалів XXIII Всеукраїнської конференції (27 березня 2025 року, м. Київ). Національна академія статистики, обліку та аудиту, 2025. С. 170–171

188. Скорик О. В. Інтеграція стратегії сталого розвитку у зовнішньоекономічну діяльність підприємств / *Технології та суспільство: взаємодія, вплив, трансформація*: збірник матеріалів III Міжнародної наукової конференції (17 січня 2025 року, м. Львів). МЦНД, 2025. С. 73–74

189. Скорик О. В. Контроль фінансових потоків у системі обліково-аналітичного забезпечення ЗЕД як елемент корпоративної безпеки / *Сучасна парадигма економічної безпеки: інноваційні механізми імплементації*: збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (30 січня 2025 року, м. Кропивницький), щонтральноукраїнський державний університет імені Володимира Винниченка, 2025. С. 165–168

190. Скорик О. В. Корпоративний комплаєнс як фактор інституційної зрілості регіонального бізнес-середовища / *Обліково-аналітичні й статистичні методи та моделі в оподаткуванні, бізнесі, економіці*: збірник матеріалів XXI Всеукраїнської конференції (03 листопада 2025 року, м. Ірпінь). Державний податковий університет, 2025. С. 284-287

191. Скорик О. В. Оподаткування експортно-імпортних операцій / *Облік і оподаткування: контрольно-аналітичний аспект* : збірник тез доповідей за матеріалами V Всеукраїнської науково-практичної конференції (23 грудня 2023 року, м. Ірпінь). ДПУ, 2023. С. 133–135

192. Скорик О. В. Податковий комплаєнс у зовнішньоекономічній діяльності як інструмент контролю та мінімізації ризиків / *Синергетичні драйвери розвитку обліку, податкового аудиту та бізнес-аналітики*: збірник матеріалів IV Міжнародної науково-практичної конференції (06 травня 2025 року, м. Ірпінь). Державний податковий університет, 2025. С. 153–154

193. Скорик О. В. Податковий контроль зовнішньоекономічної діяльності / *Облік і оподаткування: контрольно-аналітичний аспект*: збірник тез доповідей за матеріалами IV Всеукраїнської науково-практичної конференції (18 травня 2023 року, м. Ірпінь). Державний податковий університет, 2023. С. 123–125

194. Скорик О. В. Ризик-орієнтований підхід у впровадженні комплаєнсу в зовнішньоекономічній діяльності підприємств / *Сучасні міжнародні відносини: актуальні питання теорії та практики*: збірник матеріалів V Міжнародної науково-практичної конференції (18 квітня 2025 року, м. Київ). ДУ «Київський авіаційний інститут», 2025. С. 690–693

195. Скорик О. В. Трансфертне ціноутворення в зовнішньоекономічній діяльності підприємства / *Трансформація фіскальної політики в умовах євроінтеграції*: збірник тез XIV Міжнародної науково-практичної конференції (08 грудня 2023 року, м. Ірпінь). ДПУ, 2023. С. 149–151

196. Скорик О. В. Фінансовий комплаєнс у запобіганні санкційним і податковим ризикам у ЗЕД / *Облік, аналіз, аудит, оподаткування та фінансовий моніторинг: сучасні концепції розвитку*: збірник матеріалів X Всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених (25 квітня 2025 року, м. Київ). Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, 2025. С. 241–242

197. Скорик О. В. Цифрові валютні резерви та їх відображення в бухгалтерській звітності транснаціональних компаній / *Актуальні проблеми обліково-аналітичного забезпечення суб'єктів господарювання в умовах сталого розвитку*: збірник матеріалів круглого столу (11 квітня 2025 року, м. Ірпінь). Державний податковий університет, 2025. С. 105–107

198. Сопко В. В. Організація внутрішнього контролю в системі обліку підприємства. *Бухгалтерський облік і аудит*. 2020. № 6. С. 9–15

199. Ступницький О. І. Можливість і доцільність створення офшорних зон в Україні. *Актуальні проблеми міжнародних відносин*. 2012. №105 (2). С. 136–147

200. Талах Т. А., Талах В. І. Особливості методики аналізу зовнішньоекономічної діяльності та його інформаційне забезпечення. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 61. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-74 (дата звернення: 25.12.2025)

201. Титенко Л. В., Богдан С. В., Мізіренко О. М. Управлінський внутрішній контроль в системі забезпечення економічної безпеки підприємства. *Економіка та суспільство*. 2018. Вип. 19. С. 1358–1363

202. Титенко Л. В., Богдан С. В., Паянок Т. М., Параниця Н. В., Савченко А. М. Прикладний бізнес-аналіз та моделювання: підручник. Ірпінь: Державний податковий університет, 2023. 474 с.

203. Тюріна Н. О., Карвацка Н. М., Назарчук Т. В., Петяк А. С. Теоретичні аспекти стратегічного планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2025. №2. С. 33–40

204. Федорук Н. С. Податковий контроль за операціями з віртуальними активами: зарубіжні моделі та перспективи їх імплементації в Україні. *Наукові* записки *Львівського університету бізнесу та права*. 2025. № 47. С. 704–712

205. Фоміна О. В., Ромашко О. М., Шаповалова А. П. Державне регулювання операцій з імпорту в умовах воєнного стану. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2022. № 6. С. 55–72

206. Фоміна О. В., Семенова С. М., Пужай-Череда А. М. Трансфертне ціноутворення у зовнішньоекономічних операціях на основі форвардних, ф'ючерсних та спотових контрактів. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки»* 2024. № 9. С. 180–192

207. Хаванов А. В. Розробка та впровадження комплаєнс-індикаторів для оцінки рівня зрілості системи економічної безпеки підприємств. *Економічний простір*. 2025. № 201. С. 230–233

208. Цегельник Н. І., Гайдучок Т. С., Малюга Н. М. Комплаєнс і культура доброчесності у внутрішньому аудиті: синергія управлінських стандартів та сталого розвитку. *Актуальні питання економічних наук*. URL: https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/795 (дата звернення: 25.12.2025)

209. Цивільний кодекс України: Кодекс від 16.01.2003 № 435-IV. URL: https://zakon.rada.gov.ua (дата звернення: 25.12.2025)

210. Чиркова Ю. Л. Бортнікова М. Г. Особливості застосування інструментарію податкового комплаєнсу на підприємствах-суб'єктах ЗЕД. *Економіка. Фінанси. Право*. 2021. № 10. С. 5–8

211. Чичкало-Кондрацька І. Б., Кандзюба І. В. Механізми управління трансформацією інституційного середовища зовнішньоекономічної діяльності підприємств України. *Економіка та держава*. 2025. № 4. С. 112–118

212. Швидка Т. Ю., Халецька К. В. Комплаєнс-контроль у системі корпоративного управління господарськими товариствами. *Підприємництво і господарське право*. 2020. № 12. С. 85–90

213. Шигун М. М. Внутрішній аудит і контроль у системі корпоративного управління підприємством. *Облік і фінанси*. 2022. № 1. С. 35–41

214. Шимко А. Р. Міжнародний досвід запровадженняі комплаєнсу для імплементації в національне законодавство. *Полтавський правовий часопис*. 2022. № 2. С. 80–90

215. Штерма Т. В., Луківський А. С., Луківський С. Д. Впровадження штучного інтелекту у моделі економічного управління для мінімізації корупційних ризиків. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2025. № 15. URL: https://doi.org/10.5281/zenodo.14959270 (дата звернення: 25.12.2025)

ДОДАТКИ

Додаток А

Документальне підтвердження впровадження результатів дисертаційного дослідження в науково-дослідну роботу

«ЗАТВЕРДЖУЮ»
Проректор з наукової роботи
Державного податкового університету,
канд. юрид. наук, доцент
_____ **В. В. Луцик**
«10» 03 2026 року

АКТ
впровадження результатів дисертаційного дослідження

Комісія у складі: завідувача кафедри обліку та аудиту, д-ра. екон. наук, професора А. В. Лісового, декана факультету податкової справи, обліку та аудиту, д-ра. екон. наук, професора В. М. Краєвського, начальника науково-організаційного відділу, д-ра філософії Н. Б. Добрянської склали цей акт про те, що у ході виконання науково-дослідної роботи на тему «Обліково-аналітичне забезпечення управління суб'єктів господарювання в умовах сталого розвитку» (державний реєстраційний № 0121U111098), яка виконувалась кафедрою обліку та аудиту Державного податкового університету, були використані матеріали дослідження Скорика Олександра Васильовича на тему «Інтеграція комплаєнсу у систему обліково-аналітичного забезпечення управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства», а саме:

Скорик О. В. Парадигма інтегрованого комплаєнс-моніторингу в системі обліково-аналітичного забезпечення зовнішньоекономічних операцій. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 6 (57). С. 38–43

Комісія вважає, що опублікована наукова праця Скорика Олександра Васильовича має достатній теоретичний та методичний рівень і наукову цінність. Висновки та пропозиції автора до науково-дослідної роботи є виваженими, ґрунтовними і можуть слугувати підґрунтям для наукових дискусій.

Завідувач кафедри обліку та аудиту **А. В. Лісовий**

Декан факультету податкової справи, обліку та аудиту **В. М. Краєвський**

Начальник науково-організаційного відділу **Н. Б. Добрянська**

Додаток Б

Документальне підтвердження впровадження результатів дисертаційного дослідження в практичну діяльність



ВІДГУК

щодо практичної значущості результатів дисертаційного дослідження
Скорика Олександра Васильовича
на тему «**Інтеграція комплаєнсу у систему обліково-аналітичного забезпечення управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства**»,
поданого на здобуття ступеня доктора філософії
у галузі знань «Управління та адміністрування»
зі спеціальності «Облік і оподаткування»

Результати дисертаційного дослідження засвідчують формування цілісного підходу до розуміння комплаєнсу як інституційно вбудованої функції управління, що забезпечує узгодженість діяльності підприємства з багаторівневими нормативними вимогами у сфері зовнішньоекономічних операцій. На відміну від традиційного сприйняття комплаєнсу як допоміжної контрольної функції, у роботі обґрунтовано його роль як елементу системи корпоративного управління, що формує рамку прийнятності управлінських рішень та визначає межі допустимості господарської поведінки підприємства у зовнішньоекономічному середовищі. Такий підхід є практично значущим у контексті зростання санкційних, податкових, валютних та репутаційних ризиків.

Ключова прикладна цінність дослідження полягає у зміщенні фокусу з контролю постфактум на побудову превентивного комплаєнс-середовища, в межах якого відповідність забезпечується на етапі формування та реалізації операцій, а не лише їх перевірки, що досягається через інтеграцію комплаєнс-принципів у процедури, регламенти та інформаційні потоки, що дозволяє мінімізувати ризик виникнення порушень на системному рівні.

Практично значущими є такі результати дослідження:

– формування підходу до інтерналізації зовнішніх регуляторних вимог (санкційних, податкових, митних, фінансово-моніторингових) у внутрішні політики та процедури підприємства;

– обґрунтування логіки побудови і впровадження комплаєнс-функції як безперервного процесу, інтегрованого у всі етапи управлінського циклу (ex ante – on-going – ex post);

– розмежування та водночас узгодження комплаєнсу з функціями внутрішнього контролю, аудиту та ризик-менеджменту, що дозволяє уникнути дублювання та забезпечити функціональну цілісність системи управління;

– формування підходів до забезпечення доказовості відповідності через якість даних, простежуваність операцій та формалізацію процедур.

Особливої уваги заслуговує акцент на формуванні комплаєнс-культури та інституційної спроможності підприємства діяти у відповідності до встановлених вимог не лише формально, але й змістовно. У роботі комплаєнс розглядається як механізм, що поєднує нормативні обмеження, управлінські процеси та поведінкові аспекти, що має безпосередній вплив на рівень корпоративної доброчесності та довіри з боку контрагентів і регуляторів.

Запропоновані підходи можуть бути використані в практичній діяльності підприємств при:

– побудові системи комплаєнс-політик (санкційна політика, KYC / due diligence, трансфертне ціноутворення, податковий комплаєнс);

– формуванні ефективної моделі внутрішнього контролю, орієнтованої на попередження порушень;

– організації процесів моніторингу комплаєнс-ризиків у сфері зовнішньоекономічної діяльності;

– забезпеченні узгодженості між регуляторними вимогами та операційною діяльністю підприємства.

У цілому результати дисертаційного дослідження мають високий рівень практичної релевантності та можуть бути використані як методична основа для побудови інтегрованих комплаєнс-систем на підприємствах, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, з урахуванням сучасних вимог до прозорості, підзвітності та управління ризиками.



Наталія БУРГЕЛА
керівник проєктів і програм
ТОВ «Група Агропродінвест»
(керуюча компанія агропромислового
холдингу «Укрпромінвест-Агро»),
магістр з комплаєнс-менеджменту організацій,
членкиня ГО «Українська комплаєнс асоціація»

До разової спеціалізованої вченої ради Державного податкового університету з правом прийняття до розгляду та проведення захисту дисертації **Скорика О. В.**

ВІДГУК

щодо практичної значущості результатів дисертаційного дослідження
на тему «**Інтеграція комплаєнсу у систему обліково-аналітичного забезпечення управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства**»,
поданого на здобуття ступеня доктора філософії
у галузі знань «Управління та адміністрування»
зі спеціальності «Облік і оподаткування»

Дисертаційна робота присвячена вирішенню складної науково-прикладної проблеми інтеграції комплаєнсу в механізм обліково-аналітичного забезпечення управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства, що є надзвичайно актуальним в умовах ускладнення регуляторного середовища, зростання санкційних, податкових і валютних ризиків, а також цифрової трансформації бізнес-процесів.

Актуальність теми не викликає сумнівів, оскільки сучасна практика функціонування підприємств, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, демонструє системну невідповідність між формальною наявністю окремих елементів комплаєнсу та їх реальною інтеграцією в обліково-аналітичні та управлінські процеси. У цьому контексті дисертація спрямована на подолання фрагментарності підходів та формування цілісної комплаєнс-орієнтованої моделі управління ЗЕД.

Наукова новизна роботи полягає у формуванні концептуального бачення комплаєнсу як інтегрованої економіко-правової системи, що функціонує не як допоміжний контрольний інструмент, а як системоутворюючий елемент обліково-аналітичного середовища управління. Особливої уваги заслуговує авторський підхід до інтерпретації комплаєнсу через поєднання нормативної,

процесної, ризик-орієнтованої, контрольної та інформаційно-доказової складових, що дозволяє розглядати його як інституційний механізм трансляції регуляторних вимог у систему управлінських рішень.

Суттєвим науковим результатом є розроблення методичних орієнтирів оцінювання комплаєнс-процедур у взаємозв'язку з обліковими та аналітичними процесами, що створює передумови для переходу від формального контролю до системи вимірюваної ефективності комплаєнсу. Запропоновані підходи дозволяють забезпечити не лише відповідність, але й економічну доцільність комплаєнс-заходів, що є критично важливим для підприємств з високою часткою зовнішньоекономічних операцій.

Практична значущість отриманих результатів полягає у можливості їх безпосереднього впровадження в діяльність підприємств агропромислового комплексу, зокрема в частині:

– побудови комплаєнс-орієнтованої облікової політики для операцій із нерезидентами;

– інтеграції процедур KYC / due diligence, санкційного контролю та трансфертного ціноутворення в систему управлінського обліку;

– формування єдиного інформаційного контуру «дані – аналіз – рішення – доказ», що забезпечує підвищення якості управлінських рішень;

– зниження регуляторних, податкових і репутаційних ризиків у сфері зовнішньоекономічної діяльності.

Загалом дисертаційна робота Скорика О. В. виконана на високому науково-методичному рівні, характеризується логічною структурою, цілісністю дослідження та обґрунтованістю висновків. Отримані результати мають як теоретичну значущість, так і практичну цінність для підприємств, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність.

Таким чином, дисертація відповідає встановленим вимогам до наукових робіт на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю «Облік і оподаткування» у галузі знань «Управління та адміністрування», а її автор заслуговує на присудження відповідного наукового ступеня.

FP&A Officer цукрового бізнесу і
партнерських програм, доктор філософії у
галузі «Управління та адміністрування»
(за спеціальністю «Облік і оподаткування») **С. В. Богдан**

Додаток В

Документальне підтвердження впровадження результатів дисертаційного дослідження в освітній процес

«ЗАТВЕРДЖУЮ»
Проректор з навчально-методичної роботи Державного податкового університету, канд. юрид. наук, доцент
І. І. Шемелинець
«10» 03 2026 року

АКТ
впровадження результатів дисертаційного дослідження в освітній процес

Комісія у складі: завідувача кафедри обліку та аудиту, д-ра. екон. наук, професора А. В. Лісового, декана факультету податкової справи, обліку та аудиту, д-ра. екон. наук, професора В. М. Краєвського, завідувача навчально-методичного відділу, д-ра філософії з обліку та оподаткування, Г. В. Грищук склали цей акт про те, що матеріали дисертаційного дослідження Скорика Олександра Васильовича на тему «Інтеграція комплаєнсу у систему обліково-аналітичного забезпечення управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства» використовуються в освітньому процесі при підготовці лекційних, семінарських та практичних занять зі здобувачами вищої освіти Державного податкового університету під час викладання дисципліни «Податковий аудит за валютними операціями та операціями у сфері ЗЕД», а саме:

Скорик О. В. Парадигма інтегрованого комплаєнс-моніторингу в системі обліково-аналітичного забезпечення зовнішньоекономічних операцій. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 6 (57). С. 38–43

Комісія підтверджує, що пропозиції, висновки та рекомендації, сформульовані Скориком Олександром Васильовичем за результатами дисертаційного дослідження, використовуються при формуванні навчально-методичного забезпечення та проведенні навчальних занять.

Завідувач кафедри обліку та аудиту **А. В. Лісовий**

Декан факультету податкової справи, обліку та аудиту **В. М. Краєвський**

Завідувач навчально-методичного відділу **Г. В. Грищук**

Додаток Г

Список публікацій здобувача за темою дисертаційного дослідження

Статті у наукових виданнях,
включених до переліку наукових фахових видань України:

1. Kraievskyi V., **Skoryk O.** Foreign economic activity in the system of accounting and analytical management support. *Economics of systems development.* 2024. Vol. 6 (1). P. 69-75. DOI: 10.32782/2707-8019/2024-1-11 *(0,5 д.а.)*. *Особистий внесок здобувача*: здійснено декомпозицію системи зовнішньоекономічної діяльності як об'єкта управління в обліково-аналітичній системі підприємства.

2. **Скорик О. В.** Аналітична інтерпретація кластерного аналізу зовнішньоекономічної діяльності та використання його результатів на мікрорівні. *Український економічний часопис*. 2024. № 6. С. 137-141. DOI: 10.32782/2786-8273/2024-6-23 *(0,5 д.а.)*

3. Краєвський В. М., **Скорик О. В.** Інституційна трансформація механізмів обліково-аналітичного супроводу зовнішньоекономічних операцій. *Галицький економічний вісник*. 2025. № 1 (92). С. 67–76. DOI: 10.33108/galicianvisnyk_tntu2025.01.067 *(0,5 д.а.)*. *Особистий внесок здобувача*: розробка концептуальної моделі інституційної трансформації обліково-аналітичних механізмів у контексті ЗЕД підприємств.

4. **Скорик О. В.** Парадигма інтегрованого комплаєнс-моніторингу в системі обліково-аналітичного забезпечення зовнішньоекономічних операцій. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 6 (57). С. 38–43. DOI: 10.32782/10.32782/2308-1988/2025-57-5 *(0,5 д.а.)*

Матеріали конференцій,
які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

5. Kalivoshko O., Myrvoda A., Kraievskyi V., Paranytsia N., **Skoryk O.**, Kiktev N. Accounting and analytical aspect of reflection of foreign economic security of Ukraine / *IEEE 9th International conference on problems of infocommunications, science and technology* (2022 December 10-12, Kharkiv), Kharkiv National University of Radio Electronics, 2022. P. 405–410 *(0,1 д.а)*

6. **Скорик О. В.** Трансфертне ціноутворення в зовнішньоекономічній діяльності підприємства / *Трансформація фіскальної політики в умовах євроінтеграції*: збірник тез XIV Міжнародної науково-практичної конференції (08 грудня 2023 року, м. Ірпінь). Державний податковий університет, 2023. С. 149–151 *(0,1 д.а)*

7. **Скорик О. В.** Податковий контроль зовнішньоекономічної діяльності / *Облік і оподаткування: контрольно-аналітичний аспект*: збірник тез доповідей за матеріалами IV Всеукраїнської науково-практичної конференції (18 травня 2023 року, м. Ірпінь). Державний податковий університет, 2023. С. 123–125 *(0,1 д.а)*

8. **Скорик О. В.** Оподаткування експортно-імпортних операцій / *Облік і оподаткування: контрольно-аналітичний аспект* : збірник тез доповідей за матеріалами V Всеукраїнської науково-практичної конференції (23 грудня 2023 року, м. Ірпінь). Державний податковий університет, 2023. С. 133–135 *(0,1 д.а)*

9. Краєвський В. М., **Скорик О. В.** Розгляд аспектів обліково-аналітичного забезпечення зовнішньоекономічної діяльності підприємства в контексті різних видів цієї діяльності / *Обліково-аналітичне забезпечення управління суб'єктів господарювання в умовах сталого розвитку: основні принципи та інструменти прийняття управлінських рішень*: збірник матеріалів круглого столу (29 березня 2024 року, м. Ірпінь). Державний податковий університет, 2024. С. 46–48 *(0,1 д.а)*

10. Краєвський В. М., **Скорик О. В.** Запровадження правил про контрольовані іноземні компанії / *Синергетичні драйвери розвитку обліку, податкового аудиту та бізнес-аналітики:* збірник тез III Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (14 травня 2024 року, м. Ірпінь). Державний податковий університет, 2024. С. 157–159 *(0,1 д.а)*

11. **Скорик О. В.** Вплив євроінтеграційних процесів на податкове регулювання зовнішньоекономічної діяльності / *Трансформація фіскальної політики в умовах євроінтеграції*: збірник тез XV Міжнародної науково-практичної конференції (22 листопада 2024 року, м. Ірпінь). Державний податковий університет, 2024. С. 169–171 *(0,1 д.а)*

12. **Скорик О. В.** Економічні коридори як інструмент транскордонного співробітництва: роль зовнішньоекономічних зв'язків у сталому розвитку міст / *Сталий розвиток міст та регіонів України в умовах євроінтеграції*: збірник тез Всеукраїнської науково-практичної конференції (27 листопада 2024 року, м. Ірпінь). Державний податковий університет, 2024. С. 157–159 *(0,1 д.а)*

13. **Скорик О. В.** Зовнішньоекономічний потенціал у формуванні обліково-аналітичної стратегії підприємства / *Стратегії інноваційного розвитку економіки України: проблеми, перспективи, ефективність. Форвард-2024:* матеріали щорічна XV Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції студентів та молодих вчених (25 грудня 2024 року, м. Харків). Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», 2024. С. 13–17 *(0,1 д.а)*

14. **Скорик О. В.** Інтеграція стратегії сталого розвитку у зовнішньоекономічну діяльність підприємств / *Технології та суспільство: взаємодія, вплив, трансформація*: збірник матеріалів III Міжнародної наукової конференції (17 січня 2025 року, м. Львів). Міжнародний центр наукових досліджень, 2025. С. 73–74 *(0,1 д.а)*

15. **Скорик О. В.** Інституційна адаптація обліково-аналітичних систем до управління іноземними інвестиціями у відбудову деокупованих територій / *Інвестиційні та інноваційні інструменти для відновлення деокупованих територій України*: збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції (23-24 січня 2025 року, м. Івано-Франківськ). Херсонський державний університет, 2025. С. 183–186 *(0,1 д.а)*

16. **Скорик О. В.** Контроль фінансових потоків у системі обліково-аналітичного забезпечення зовнішньоекономічної діяльності як елемент корпоративної безпеки / *Сучасна парадигма економічної безпеки: інноваційні механізми імплементації*: збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (30 січня 2025 року, м. Кропивницький), Центральноукраїнський державний університет імені Володимира Винниченка, 2025. С. 165–168 *(0,1 д.а)*

17. **Скорик О. В.** Імплементація стандартів CSRD у звітність із зовнішньоекономічної діяльності підприємства / *Сучасні стратегії сталого розвитку держави та суспільства: наукові горизонти та перспективи*: збірник матеріалів II науково-практичної інтернет-конференції за міжнародною участю (25 лютого 2025 року, м. Херсон). Херсонський національний технічний університет, 2025. С. 610–613 *(0,1 д.а)*

18. **Скорик О. В.** Використання інноваційних інструментів фінансового контролю у зовнішньоекономічних операціях / *Управління розвитком соціально-економічних систем*: збірник матеріалів IX Міжнародної науково-практичної конференції (06-07 березня 2025 року, м. Харків). Державний біотехнологічний університет, 2025. С. 504–506 *(0,1 д.а)*

19. **Скорик О. В.** Інтеграція антикризового комплаєнсу у внутрішньогосподарський економічний аналіз ЗЕД / *Розвиток системи обліку, аналізу, аудиту та оподаткування в Україні: теорія, методологія, організація*: збірник матеріалів XXIII Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції (27 березня 2025 року, м. Київ). Національна академія статистики, обліку та аудиту, 2025. С. 170–171 *(0,1 д.а)*

20. **Скорик О. В.** Еволюція облікових методологій у контексті технологічної дезінтермедіації та віртуалізації ринків / *Україна і світ: гуманітарно-технічна еліта і соціальний прогрес*: збірник матеріалів Міжнародної науково-теоретичної конференції студентів і аспірантів (18-19 квітня 2025 року, м. Харків). Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», 2025. С. 252–254 *(0,1 д.а)*

21. **Скорик О. В.** Цифрові валютні резерви та їх відображення в бухгалтерській звітності транснаціональних компаній / *Актуальні проблеми обліково-аналітичного забезпечення суб'єктів господарювання в умовах сталого розвитку*: збірник матеріалів круглого столу (11 квітня 2025 року, м. Ірпінь). Державний податковий університет, 2025. С. 105–107 *(0,1 д.а)*

22. **Скорик О. В.** Ризик-орієнтований підхід у впровадженні комплаєнсу в зовнішньоекономічній діяльності підприємств / *Сучасні міжнародні відносини: актуальні питання теорії та практики*: збірник матеріалів V Міжнародної конференції (18 квітня 2025 року, м. Київ). Державний університет «Київський авіаційний інститут», 2025. С. 690–693 *(0,1 д.а)*

23. **Скорик О. В.** Фінансовий комплаєнс у запобіганні санкційним і податковим ризикам у ЗЕД / *Облік, аналіз, аудит, оподаткування та фінансовий моніторинг: сучасні концепції розвитку*: збірник матеріалів X Всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених (25 квітня 2025 року, м. Київ). Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, 2025. С. 241–242 *(0,1 д.а)*

24. **Скорик О. В.** Податковий комплаєнс у зовнішньоекономічній діяльності як інструмент контролю та мінімізації ризиків / *Синергетичні драйвери розвитку обліку, податкового аудиту та бізнес-аналітики*: збірник матеріалів IV Міжнародної науково-практичної конференції (06 травня 2025 року, м. Ірпінь). Державний податковий університет, 2025. С. 153–154 *(0,1 д.а)*

25. **Скорик О. В.** Корпоративний комплаєнс як фактор інституційної зрілості регіонального бізнес-середовища / *Обліково-аналітичні й статистичні методи та моделі в оподаткуванні, бізнесі, економіці*: збірник матеріалів XXI Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції (03 листопада 2025 року, м. Ірпінь). Державний податковий університет, 2025. С. 284-287 *(0,1 д.а)*

Додаток Д

Систематизація наукових підходів до трактування комплаєнсу як економіко-правової категорії

Підхід	Концептуальне ядро трактування	Домінуючий фокус (об'єкт перевірки)	Ключові ознаки комплаєнсу в межах підходу	Критерії результативності	Межі підходу (ризик методичної помилки)
1	2	3	4	5	6
Нормативно-правовий (юридичний)	комплаєнс як стан / факт відповідності вимогам законодавства та регулятора	законність операцій; дотримання імперативних норм	формалізованість, пріоритет «обов'язкових» вимог, доказовість, документальна обґрунтованість	відсутність санкцій / порушень; мінімізація правових спорів; позитивні результати перевірок	звуження комплаєнсу до «юридичного мінімуму»; недооцінка етики, культури, репутації та економічних ефектів
Процесно-системний (менеджмент-підхід)	комплаєнс як система менеджменту (політики-процедури-ролі-контроль-удосконалення)	побудова й функціонування системи «end-to-end»	системність, циклічність (PDCA), інтегрованість у процеси, керованість, вимірюваність	зрілість системи; рівень покриття процесів; інцидентність; ефективність реагування; безперервне поліпшення	ризик «формалізму системи» (система є, а поведінка не змінюється); зосередження на процедурі замість суті ризиків
Ризик-орієнтований	комплаєнс як управління ризиком невідповідності та його наслідками	ймовірність порушення × наслідки (санкції / втрати / репутація)	превентивність, пріоритезація, пропорційність контролів, концентрація на «гарячих зонах»	зниження «залишкового» ризику; зменшення інцидентів; скорочення втрат; стабільність процесів	редукція комплаєнсу до ризик-менеджменту; «технократизація» без етичної складової; ризик хибної оцінки ймовірності
Економіко-управлінський (ціннісно-результативний)	комплаєнс як інструмент захисту вартості бізнесу й економічної стійкості	економічні ефекти відповідності / невідповідності	зв'язок із транзакційними витратами, вартістю капіталу, безперервністю бізнесу, доступом до ринків	ROI / Value-for-Compliance; скорочення штрафів/простою; прогнозованість витрат; підвищення довіри контрагентів	небезпека «монетизації етики» та виправдання ризиків; складність вимірювання репутаційних вигід
Етико-культурний	комплаєнс як культура доброчесності та етичної поведінки	поведінкові норми й цінності; конфлікт інтересів; «тон згори»	ціннісність, добровільне прийняття стандартів, поведінкова сталість, довіра	рівень довіри / культури; зниження інцидентів зловживань; якість повідомлень; дисциплінарна послідовність	ризик декларативності («культура на папері»); важко формалізувати та виміряти

Продовження дод. Д

1	2	3	4	5	6
Корпоративно-управлінський	комплаєнс як елемент корпоративного управління й підзвітності	ролі, повноваження, незалежність, контроль «другого / третього рівня»	інституційність, незалежність функції, підзвітність раді/аудит-комітету, три лінії (3LoD)	якість управління; прозорість; ефективність нагляду; своєчасність ескалації	небезпека «організаційного паралелізму» (дублювання контролів); бюрократизація
Контрольно-аудиторський (внутрішній контроль/аудит)	комплаєнс як контрольна здатність системи забезпечувати відповідність	контрольні процедури й надійність доказової бази	контрольність, слід, розподіл повноважень, тестованість контролів	ефективність контролів; кількість суттєвих зауважень; надійність доказів; усунення причин	ризик ототожнення комплаєнсу з аудитом; реактивність (виявили – після факту)
Інформаційно-аналітичний (обліково-аналітичний контур)	комплаєнс як вимоги до інформації (повнота, достовірність, простежуваність, своєчасність)	якість даних і документування операцій	доказовість, трасованість, інтеграція з обліком/звітністю, контроль даних	мінімізація помилок; узгодженість даних; швидкість відтворення доказів; прозорість	ризик «технічного» розуміння комплаєнсу; ігнорування поведінкового / організаційного аспекту

Джерело: узагальнено автором на основі [37, 26, 18, 23, 91, 162, 71, 4, 12, 55].

Додаток Ж

Типологія моделей комплаєнсу та їх функціональна спроможність інтеграції в обліково-аналітичне забезпечення управління підприємством

Критерій	Модель комплаєнсу				
	нормативно-орієнтована модель	**процесно-системна модель**	**ризик-орієнтована модель**	**контрольна модель**	**інтегрована модель**
1	2	3	4	5	6
Методологічна основа	дотримання норм і регламентів як основа забезпечення відповідності	регламентація бізнес-процесів і вбудування комплаєнсу в операційну діяльність	управління ризиками з акцентом на комплаєнс-ризики	контроль і аудит як базові інструменти забезпечення відповідності	системна інтеграція комплаєнсу в управління підприємством
Ключова мета	забезпечення формальної відповідності нормативним вимогам і внутрішнім політикам	забезпечення узгодженості комплаєнсу з операційною діяльністю підприємства	мінімізація комплаєнс-ризиків та їх впливу на діяльність	виявлення, фіксація та усунення порушень	узгодження комплаєнсу з цілями бізнесу і системою управління
Домінуючий інструментарій	політики, інструкції, внутрішні регламенти, процедури контролю	процесні карти, стандарти операцій, регламенти виконання процедур	оцінка ризиків, скоринг, аналітичні інструменти оцінки ризиків	аудит, перевірки, контрольні процедури та інспекції	інтегровані управлінські системи, внутрішні політики, аналітичні модулі
Рівень формалізації	високий, із домінуванням регламентів і процедур	середній, залежить від рівня опису процесів	середній, з акцентом на аналітичні підходи	високий, із жорсткими процедурами контролю	середній-високий, залежно від рівня інтеграції
Глибина інтеграції в управління	низька, функціонує як допоміжна функція	середня, інтегрована в операційні процеси	середня–висока, пов’язана з управлінням ризиками	низька, ізольована в контрольній функції	висока, охоплює всі рівні управління
Місце в управлінській ієрархії	операційний рівень, нижчі рівні управління	операційний та функціональний рівні	функціональний і тактичний рівні	контрольний рівень	стратегічний та операційний рівні

Продовження дод. Ж

1	2	3	4	5	6
Рівень впливу на рішення	мінімальний, носить постфактум-характер	обмежений, впливає через процеси	суттєвий, через оцінку ризиків	низький, реактивний	високий, формує рішення на етапі їх прийняття
Часовий горизонт	постфактум, після здійснення операцій	паралельно з виконанням процесів	превентивний, до прийняття рішень	постфактум, після порушень	превентивно-стратегічний
Характер контролю	формальний, орієнтований на відповідність	вбудований у бізнес-процеси	ризик-орієнтований, аналітичний	аудиторський, перевірочний	інтегрований у систему управління
Зв'язок з обліковою системою	слабкий, облік виконує функцію доказової бази відповідності	частковий, через відображення процесів у системі обліку	через аналітику ризиків, але не повністю інтегрований	мінімальний, облік використовується лише для перевірки	системний, через управлінську інформацію та аналітичні дані
Роль аналітики	обмежена, носить допоміжний характер	операційна, пов'язана з процесами	ключова, визначає логіку управління ризиками	допоміжна, використовується при перевірках	інтегрована, підтримує управлінські рішення
Сумісність із ЗЕД	низька, не враховує складність середовища	обмежена, адаптація часткова	середня, враховує ризики, але не всі вимоги	низька, не адаптована до ЗЕД	часткова, потребує доопрацювання
Здатність працювати з мультиюрисдикційністю	відсутня, орієнтована на єдине нормативне поле	обмежена, складно узгоджує різні режими	часткова, через оцінку ризиків	відсутня, працює постфактум	недостатня, не повністю інтегрує різні вимоги
Основні переваги	чіткість, формалізація та контрольованість	узгодженість із бізнес-процесами	превентивність і гнучкість управління	дисципліна та підзвітність	системність і стратегічна інтеграція
Ключові обмеження	надмірна формалізація та низька гнучкість	відсутність цілісної інтеграції	ризик недооцінки формальних вимог	реактивний характер	складність реалізації та неповна інтеграція обліку
Критичний недолік для ЗЕД	не враховує поліцентричність регулювання	не узгоджує різні регуляторні режими	не охоплює всі нормативні вимоги	запізнюється з реакцією	не інтегрує обліково-аналітичну систему повною мірою
Загальна оцінка ефективності	низька	середня	середня-висока	низька	висока, але неповна

Джерело: узагальнено автором на основі [37, 26, 18, 23, 91, 162, 71].

Додаток 3

Комплаєнс-процедури у забезпеченні методичної узгодженості облікового відображення зовнішньоекономічних операцій

Комплаєнс-процедура	Сутність (економіко-облікове призначення)	Інформаційна база	Доказова функція
Комплаєнс-перевірка договору та контроль точки переходу контролю над активом	інтерпретація умов контракту з позиції переходу контролю, ідентифікація моменту виникнення доходу / активу та узгодження юридичної форми з економічною сутністю операції	ЗЕД-контракт, умови Incoterms, інвойси, CMR / коносаменти, акти приймання-передачі	підтвердження правомірності визнання доходу / активу; доказ відповідності принципу превалювання сутності над формою
Перевірка економічної сутності авансового платежу та оцінка контрактних зобов'язань	встановлення реальної економічної природи авансу (передоплата, забезпечення, елемент фінансування) та ідентифікація відповідних зобов'язань сторін	платіжні доручення, банківські виписки, контрактні умови, графіки виконання, додаткові угоди	обґрунтування класифікації авансу в обліку; підтвердження відсутності викривлення фінансового результату
Контроль валютної позиції контракту та моніторинг строків розрахунків	відстеження валютної структури операції, контроль дотримання строків розрахунків та управління валютними ризиками в межах контракту	валютні контракти, банківські виписки, курси НБУ, реєстри дебіторської / кредиторської заборгованості	доказ дотримання валютного законодавства; підтвердження коректності визначення курсових різниць
Комплаєнс-моніторинг строків поставки і розрахунків	синхронізація виконання логістичних та фінансових умов контракту з метою уникнення порушень і забезпечення узгодженості облікових подій	графіки поставок, транспортні документи, інвойси, акти виконання, платіжні документи	підтвердження своєчасності виконання зобов'язань; доказ відсутності штрафних ризиків або їх обґрунтованості
Трасованість виконання контракту та контроль наскрізного ланцюга	забезпечення безперервного відстеження руху операції від укладення контракту до завершення розрахунків із формуванням цілісного інформаційного контуру	контракт, первинні документи, логістичні записи, митні декларації, бухгалтерські проведення	формування цілісної доказової бази операції; забезпечення аудиторської простежуваності та відтворюваності рішень

Джерело: авторська розробка.

Додаток К

Комплаєнс-процедури у забезпеченні методичної узгодженості митного та податкового супроводу зовнішньоекономічних операцій

Комплаєнс-процедура	Сутність (економіко-облікове призначення)	Інформаційна база	Доказова функція
Перевірка структури митної вартості та контроль включення супровідних витрат	ідентифікація повного складу митної вартості відповідно до умов поставки та забезпечення коректного включення транспортних, страхових, комісійних та інших витрат	ЗЕД-контракт, інвойси, транспортні та страхові документи, рахунки за супутні послуги, митна декларація	підтвердження обґрунтованості митної вартості; доказ правильності нарахування митних платежів і ПДВ при імпорті
Контроль підтвердження факту експорту та комплаєнс-перевірка експортної операції	встановлення факту реального перетину митного кордону та узгодження документального ланцюга для застосування податкових режимів (зокрема 0% ПДВ)	митна декларація (експорт), CMR / коносаменти, інвойси, акти відвантаження, банківські документи	підтвердження правомірності застосування нульової ставки ПДВ; доказ реальності експортної операції
Перевірка використання імпортованого активу та правомірності оподаткування імпортної операції	узгодження цільового використання імпортованого активу з податковим режимом та перевірка коректності формування податкового кредиту	митна декларація (імпорт), податкові накладні, облікові регістри, внутрішні документи використання активу	підтвердження правомірності віднесення сум ПДВ до податкового кредиту; доказ відсутності нецільового використання
Аналітичне підтвердження ринковості ціни та перевірка відповідності трансфертному ціноутворенню	визначення відповідності ціни операції принципу «витягнутої руки» та узгодження її з вимогами трансфертного ціноутворення	контрактні ціни, порівняльні ринкові дані, ТЦУ-документація, фінансові показники сторін	обґрунтування ринкового характеру ціни; доказ відсутності податкових коригувань і ризиків донарахувань
Наскрізна трасованість операції та контроль повного документального ланцюга	забезпечення цілісності та узгодженості всіх етапів операції – від контракту до митного оформлення і податкового відображення	контракт, первинні документи, митні декларації, податкові документи, бухгалтерські записи	формування інтегрованої доказової бази; забезпечення відтворюваності операції для податкового та митного контролю

Джерело: авторська розробка.

Додаток Л

Комплаєнс-процедури у забезпеченні методичної узгодженості аналітичного супроводу логістичних витрат у системі ЗЕД

Комплаєнс-процедура	Сутність (економіко-облікове призначення)	Інформаційна база	Доказова функція
Попередній комплаєнс-аналіз умов поставки та контроль відповідності Incoterms фактичному маршруту	узгодження умов поставки з реальною логістичною моделлю з метою коректного розмежування витрат, ризиків і відповідальності сторін	ЗЕД-контракт, умови Incoterms, логістичні схеми, калькуляції витрат, комерційні пропозиції	підтвердження обґрунтованого розподілу логістичних витрат між сторонами; доказ коректності їх включення до собівартості
Перевірка маршруту поставки та трасованість транспортування, контроль перевізника	валідація фактичного маршруту, контроль залучених перевізників і відповідності витрат реальним умовам транспортування	транспортні документи (CMR, коносаменти), GPS/логістичні трекінг-системи, договори з перевізниками, акти виконаних робіт	підтвердження реальності логістичних витрат; доказ відсутності фіктивних або завищених транспортних складових
Комплаєнс-перевірка страхового покриття і відповідності умовам поставки	узгодження страхового покриття з розподілом ризиків за контрактом та перевірка достатності страхового захисту логістичної операції	страхові поліси, умови страхування, контрактні умови (Incoterms), документи щодо вантажу	підтвердження покриття логістичних ризиків; доказ відповідності страхових витрат економічній сутності операції
Логістичний комплаєнс-моніторинг та контроль супровідних документів	забезпечення повноти, узгодженості та своєчасності формування документів, що супроводжують рух товару і витрати	інвойси, транспортні документи, акти, рахунки за логістичні послуги, митні документи	підтвердження правомірності відображення логістичних витрат; доказ їх документальної забезпеченості
Трасованість виконання контракту та контроль наскрізного документального ланцюга	інтеграція всіх етапів логістичної операції в єдиний інформаційний контур для забезпечення аналітичної узгодженості витрат	контракт, первинні документи, логістичні записи, бухгалтерські дані, аналітичні регістри	формування цілісної доказової бази логістичних витрат; забезпечення їх простежуваності та відтворюваності в аналізі

Джерело: авторська розробка.

Додаток М

Структура санкційної політики як комплаєнс-інструменту в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю підприємства

1	**Загальні засади санкційної політики**		
	1.1	Мета та сфера застосування	
			(визначає цілі, охоплення ЗЕД-операцій, контрагентів, фінансових і логістичних процесів)
	1.2	Нормативна база санкційного регулювання	
			(міжнародні санкційні режими, національне законодавство, внутрішні регламенти)
	1.3	Місце санкційної політики в системі комплаєнсу	
			(інтеграція у систему управління ЗЕД, внутрішній контроль та обліково-аналітичне забезпечення)
2	**Категоріальний апарат та принципи санкційної політики**		
	2.1	Основні поняття санкційного комплаєнсу	
			(санкції, санкційні списки, санкційний ризик, пов'язані особи, UBO, високоризикові юрисдикції)
	2.2	Принципи санкційної політики	
			(ризик-орієнтований підхід, належна обачність, превалювання сутності над формою, безперервність контролю, доказовість)
3	**Організаційне забезпечення санкційного комплаєнсу**		
	3.1	Розподіл функцій та відповідальності	
			(комплаєнс, фінанси, юридична функція, ЗЕД-підрозділи)
	3.2	Повноваження та рівні прийняття рішень	
			(ескалація, погодження, заборона операцій)
4	**Об'єкти санкційного контролю**		
	4.1	Контрагенти та пов'язані особи	
			(перевірка власності, контролю, UBO)
	4.2	Операції, товари та юрисдикції	
			(експорт/імпорт, товари подвійного призначення, країни ризику)
	4.3	Фінансові та логістичні канали	
			(банки, платежі, маршрути, перевізники)
5	**Процедури санкційного комплаєнсу**		
	5.1	Попередня перевірка (pre-check) контрагентів	
			(санкційний скринінг, KYC/KYB, due diligence)
	5.2	Перевірка ЗЕД-операцій та контрактів	
			(аналіз умов договору, товару, маршруту, платежів)
	5.3	Поточний санкційний моніторинг	
			(оновлення санкційних списків, повторна перевірка)
	5.4	Управління санкційними інцидентами	
			(блокування операцій, ескалація, внутрішнє розслідування)
6	**Інформаційно-аналітичне забезпечення санкційного комплаєнсу**		
	6.1	Джерела санкційних даних	
			(OFAC, EU, UK, внутрішні бази)
	6.2	Інтеграція з обліковими та IT-системами	
			(ERP, BI, автоматизований скринінг)
7	**Документування та доказова база**		
	7.1	Фіксація результатів перевірок	
			(протоколи, звіти, логування)
	7.2	Трасованість рішень	
			(зв'язок «перевірка → висновок → рішення»)
8	**Контроль, аудит та відповідальність**		
	8.1	Внутрішній контроль санкційної відповідності	
			(періодичні перевірки, контроль процедур)

	8.2	Аудит санкційного комплаєнсу
		(оцінка ефективності політики)
	8.3	Відповідальність за порушення
		(дисциплінарна, фінансова, управлінська)
9	**Оцінювання ефективності санкційної політики**	
	9.1	Критерії ефективності
		(своєчасність, повнота перевірок, кількість інцидентів)
	9.2	Аналітичні показники та індикатори
		(ризиковість, стабільність, адаптивність)
10	**Заключні положення**	
	10.1	Порядок оновлення політики
		(перегляд у разі змін санкційних режимів)
	10.2	Введення в дію та контроль виконання
		(затвердження, комунікація, впровадження)

Джерело: авторська розробка.

Додаток Н

Структура політики перевірки контрагентів (KYC / due diligence) як комплаєнс-інструменту в управлінні ЗЕД підприємства

1	**Загальні засади політики перевірки контрагентів**		
	1.1	Мета та завдання KYC / due diligence	
			(забезпечення ідентифікації контрагентів, оцінки ризиків та допустимості ЗЕД-операцій)
	1.2	Сфера застосування політики	
			(нові та існуючі контрагенти, експортно-імпортні операції, посередники, агенти)
	1.3	Місце KYC у системі комплаєнсу ЗЕД	
			(інтеграція з санкційною політикою, фінансовим моніторингом, податковим та контрактним контролем)
2	**Категоріальний апарат та принципи перевірки контрагентів**		
	2.1	Основні поняття KYC / due diligence	
			(ідентифікація, верифікація, UBO, пов'язані особи, ділова репутація, економічна присутність)
	2.2	Принципи перевірки контрагентів	
			(ризик-орієнтованість, належна обачність, достатність інформації, безперервність перевірки, доказовість)
3	**Організаційне забезпечення процесу KYC**		
	3.1	Розподіл функцій та відповідальності	
			(комплаєнс, юридична служба, фінанси, ЗЕД/комерційний блок)
	3.2	Рівні прийняття рішень щодо контрагентів	
			(допуск, умовний допуск, відмова, ескалація)
4	**Об'єкти та рівні перевірки контрагентів**		
	4.1	Юридична ідентифікація контрагента	
			(реєстраційні дані, структура власності, UBO)
	4.2	Перевірка ділової репутації та благонадійності	
			(судові справи, санкції, негативна інформація, історія діяльності)
	4.3	Оцінка економічної присутності та реальності діяльності	
			(наявність активів, персоналу, операційної діяльності)
	4.4	Перевірка фінансової спроможності	
			(платоспроможність, фінансова звітність, кредитна історія)
5	**Процедури перевірки контрагентів (KYC / due diligence)**		
	5.1	Первинна ідентифікація та верифікація	
			(збір документів, підтвердження даних, перевірка UBO)
	5.2	Ризик-профілювання контрагента	
			(класифікація за рівнем ризику: низький, середній, високий)
	5.3	Поглиблена перевірка (enhanced due diligence)	
			(для високоризикових контрагентів: додаткові джерела, інтерв'ю, аналіз структури)
	5.4	Поточний моніторинг контрагентів	
			(періодичне оновлення інформації, контроль змін власності чи статусу)
6	**Інформаційно-аналітичне забезпечення KYC**		
	6.1	Джерела інформації для перевірки	
			(державні реєстри, санкційні списки, комерційні бази даних)
	6.2	Інтеграція з обліковими та IT-системами	
			(ERP, CRM, автоматизовані KYC-системи)
7	**Документування та доказова база перевірки**		
	7.1	Формування досьє контрагента	
			(структурований пакет документів і результатів перевірки)
	7.2	Трасованість процедур та рішень	
			(зв'язок «перевірка → оцінка → рішення»)

8	**Управління ризиками та інцидентами**		
	8.1	Виявлення та класифікація ризиків	
			(санкційні, фінансові, репутаційні, податкові)
	8.2	Реагування на ризикові або проблемні кейси	
			(відмова від співпраці, обмеження операцій, додатковий контроль)
9	**Контроль, аудит та відповідальність**		
	9.1	Внутрішній контроль процедур KYC	
			(перевірка дотримання політики)
	9.2	Аудит системи перевірки контрагентів	
			(оцінка ефективності та адекватності процедур)
	9.3	Відповідальність за порушення	
			(управлінська та дисциплінарна відповідальність)
10	**Оцінювання ефективності політики KYC**		
	10.1	Критерії результативності перевірок	
			(повнота, своєчасність, якість ідентифікації)
	10.2	Аналітичні індикатори та метрики	
			(частка ризикових контрагентів, кількість відмов, рівень інцидентів)
11	**Заключні положення**		
	11.1	Порядок оновлення політики	
			(перегляд у разі змін ризиків або регуляторних вимог)
	11.2	Введення в дію та контроль виконання	
			(затвердження, комунікація, імплементація)

Джерело: авторська розробка.

Додаток П

Структура політики трансфертного ціноутворення як комплаєнс-інструменту в управлінні ЗЕД підприємства

1	**Загальні засади політики трансфертного ціноутворення**		
	1.1	Мета та завдання політики ТЦУ	
			(забезпечення відповідності принципу «витягнутої руки», мінімізація податкових ризиків, обґрунтованість цін у ЗЕД-операціях)
	1.2	Сфера застосування політики	
			(контрольовані операції з нерезидентами, пов'язаними особами, низькоподатковими юрисдикціями)
	1.3	Місце ТЦУ в системі комплаєнсу ЗЕД	
			(інтеграція з податковим адмініструванням, обліковою політикою, фінансовим контролем)
2	**Категоріальний апарат та принципи ТЦУ**		
	2.1	Основні поняття трансфертного ціноутворення	
			(контрольовані операції, пов'язані особи, принцип «витягнутої руки», функції, ризики, активи)
	2.2	Принципи політики ТЦУ	
			(економічна обґрунтованість, функціональна відповідність, документальна підтвердженість, системність, доказовість)
3	**Організаційне забезпечення ТЦУ**		
	3.1	Розподіл функцій та відповідальності	
			(фінансова служба, податкова функція, комплаєнс, ЗЕД-підрозділи)
	3.2	Рівні прийняття рішень щодо ціноутворення	
			(встановлення політики, погодження цін, контроль відхилень)
4	**Об'єкти та сфера контролю ТЦУ**		
	4.1	Контрольовані операції у ЗЕД	
			(експорт, імпорт, послуги, фінансові операції)
	4.2	Пов'язані особи та юрисдикції ризику	
			(структура групи, операції з офшорними або низькоподатковими країнами)
5	**Методологія трансфертного ціноутворення**		
	5.1	Вибір методу ТЦУ	
			(CUP, TNMM, resale price, cost plus тощо)
	5.2	Функціональний аналіз (FAR-аналіз)	
			(функції, активи, ризики сторін операції)
	5.3	Визначення діапазону ринкових цін	
			(пошук порівняльних даних, бенчмаркінг)
6	**Процедури комплаєнсу у сфері ТЦУ**		
	6.1	Попередній аналіз умов операції	
			(оцінка до укладення контракту)
	6.2	Встановлення та погодження трансфертних цін	
			(внутрішні процедури затвердження)
	6.3	Поточний контроль відповідності цін	
			(моніторинг відхилень від ринкового діапазону)
	6.4	Коригування та узгодження результатів	
			(податкові коригування, адаптація цін)
7	**Документування та доказова база ТЦУ**		
	7.1	Формування документації з ТЦУ	
			(локальний файл, master file, звітність)
	7.2	Трасованість розрахунків і рішень	
			(зв'язок «аналіз → метод → ціна → обґрунтування»)
8	**Інформаційно-аналітичне забезпечення ТЦУ**		

	8.1	Джерела даних для бенчмаркінгу
		(комерційні бази, ринкові дані)
	8.2	Інтеграція з обліковими системами
		(ERP, управлінський облік, аналітика)
9	**Управління ризиками у сфері ТЦУ**	
	9.1	Ідентифікація податкових ризиків
		(заниження/завищення цін, невідповідність ринку)
	9.2	Заходи реагування на ризики
		(перегляд політики, коригування операцій, додатковий контроль)
10	**Контроль, аудит та відповідальність**	
	10.1	Внутрішній контроль ТЦУ
		(перевірка дотримання політики)
	10.2	Податковий аудит та взаємодія з органами
		(підготовка до перевірок)
	10.3	Відповідальність за порушення
		(фінансові санкції, управлінська відповідальність)
11	**Оцінювання ефективності політики ТЦУ**	
	11.1	Критерії ефективності
		(відсутність донарахувань, стабільність підходів)
	11.2	Аналітичні показники
		(частота коригувань, відхилення від ринку)
12	**Заключні положення**	
	12.1	Порядок оновлення політики
		(перегляд у разі змін законодавства або ринкових умов)
	12.2	Введення в дію та контроль виконання
		(затвердження, імплементація)

Джерело: авторська розробка.