

dr Agnieszka Butor-Keler

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Zakład Cyfrowych Finansów FINTECH (ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2761-3144>)

dr Grzegorz Keler

Uniwersytet Warszawski, Wydział Zarządzania, Katedra Prawnych Problemów Administracji i Zarządzania, adwokat (ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2655-4135>)

Igor Sobieski

prawnik (ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-1177-6479>)

Udział w autorstwie tekstu:

Agnieszka Butor-Keler – 33%

Grzegorz Keler – 34%

Igor Sobieski – 33%

Zarządzanie ryzykiem sankcyjnym w działalności przedsiębiorstw

Słowa kluczowe: sankcje gospodarcze, ryzyko sankcyjne, prawo unijne, compliance, zarządzanie ryzykiem

Celem niniejszego artykułu o charakterze przeglądowym jest przedstawienie najważniejszych regulacji krajowych i unijnych dotyczących sankcji międzynarodowych i obowiązków ciążących na przedsiębiorcach w związku z ich obowiązywaniem oraz związane z tym ryzyko. Na tym tle zaprezentowane zostaną dobre praktyki w zakresie zarządzania ryzykiem sankcyjnym, które pozwolą przedsiębiorcom na bardziej skuteczne dostosowanie się do zmieniających się ram prawnych i mitygowanie ryzyka nawet nieświadomego omijania sankcji.

I. Wprowadzenie

Sankcje gospodarcze są ważnym elementem stosunków międzynarodowych. Jest to instrument polityczny, który zarazem wywiera istotne konsekwencje dla obrotu gospodarczego, w tym handlu i rozliczeń międzynarodowych.

Zmieniająca się dynamicznie sytuacja międzynarodowa skutkuje wprowadzaniem kolejnych przepisów sankcyjnych. Jednocześnie zmianie ulega sam model przepisów sankcyjnych. Prawodawcy modyfikują i rozszerzają zakres znanych dotychczas form sankcji, jak również nakładają nowe kategorie obowiązków na uczestników obrotu gospodarczego. Dynamiczne zmiany powodowane przyjmowaniem kolejnych przepisów oraz różnorodność sankcji i specyfika wymogów związanych z ich stosowaniem stanowią obecnie jedno z najważniejszych wyzwań regulacyjnych dla przedsiębiorców prowadzących działalność międzynarodową.

Wyzwania dotyczą różnorodnych aspektów takiej działalności, poczynając od obrotu towarowego, poprzez przepływy finansowe, aż po transakcje kapitałowe. Nie bez znaczenia jest fakt, że równolegle do sankcji gospodarczych istnieje szereg innych regulacji w obrocie międzynarodowym, jak np. różnego rodzaju bariery pozataryfowe.

2. Kontekst stosowania sankcji gospodarczych

Sankcje gospodarcze nie doczekały się dotąd kodyfikacji w prawie międzynarodowym¹, jak również nie mają one definicji legalnej w prawie polskim. Wśród definicji formułowanych w doktrynie można wymienić tę sformułowaną przez R. Bierzankę i J. Symonidesa, zgodnie z którą sankcje są „negatywną reakcją społeczności międzynarodowej, z którą spotyka się państwo naruszające normy prawa międzynarodowego”². Bardziej precyzyjna, ponieważ uwzględniająca aspekt ekonomiczny sankcji gospodarczych, wydaje się natomiast definicja zaproponowana przez G.C. Hufbauera, J.J. Schotta, K.A. Elliott i B. Oegg, która określa sankcje jako „celowe, inspirowane przez rząd wycofanie się lub groźbę wycofania się ze zwyczajowych stosunków handlowych lub finansowych”³. Jednak

1 B. Ziemblicki, *Sankcje gospodarcze z perspektywy prawa międzynarodowego*, „Problemy Współczesnego Prawa Międzynarodowego, Europejskiego i Porównawczego” 2024, t. 22, s. 183.

2 R. Bierzanek, J. Symonides, *Prawo międzynarodowe publiczne*, Warszawa 2003, s. 24.

3 G.C. Hufbauer, J.J. Schott, K.A. Elliott, B. Oegg, *Economic Sanctions Reconsidered*, Washington 2007, s. 3.

i ta definicja nie jest kompletna, nie uwzględnia bowiem nałożenia sankcji w sposób selektywny, tj. nieprowadzący do całkowitego wycofania się z relacji gospodarczych, ale jedynie do ograniczenia niektórych z nich (określonych według kryterium podmiotowego lub przedmiotowego).

Sankcje gospodarcze mają szczególnie duże znaczenie w realiach globalizacji charakteryzującej się „znacznym wzrostem międzynarodowej wymiary towarów i usług, kapitału i rozwojem międzynarodowego biznesu”⁴. Zacieśnianie się relacji handlowych między państwami lub blokami państw (jak np. Unia Europejska) prowadzi do ujednolicenia się światowej gospodarki⁵. W konsekwencji wszelkie zakłócenia w obrocie handlowym i finansowym zaburzają funkcjonowanie swoistego ekosystemu, którym staje się światowa gospodarka.

W tym kontekście nasuwa się pytanie o skuteczność sankcji gospodarczych. Z jednej strony niewątpliwie sankcje gospodarcze poważnie wpływają na gospodarkę kraju objętego sankcjami (a w pewnym stopniu również kraju, który nakłada sankcje). Skoro bowiem np. przejściowe komplikacje w funkcjonowaniu łańcucha dostaw w związku z pandemią Covid-19 spowodowały znaczne straty finansowe, to tym bardziej stały zakaz utrzymywania relacji gospodarczych w istotnym zakresie, zwłaszcza jeżeli sankcje nakłada ważny partner handlowy kraju objętego sankcjami, powinien dla kraju sankcjonowanego wywoływać poważne, negatywne konsekwencje, istotnie osłabiając jego gospodarkę i system finansowy.

Jednak badania wskazują na to, że efektywność sankcji nie jest jednoznaczna. Z badań przeprowadzonych przez G.C. Hufbauera, J.J. Schotta, K.A. Elliott i B. Oegg wynika, że przynajmniej częściowo skutecznych było 34% sankcji badanych przez autorów⁶. To oznacza, że w 64% przypadków sankcje były nieskuteczne. Niemniej wskaźnik efektywności sankcji jest uzależniony od ich celu – najwyższą skuteczność odnotowano w przypadku sankcji, których celem była umiarkowana zmiana polityki państwa objętego sankcjami, podczas gdy najniższa dotyczyła sankcji nastawionych na utrudnienie działań militarnych⁷.

Sankcje ekonomiczne nie są nowym zjawiskiem. Były one stosowane już w starożytności⁸. W niniejszym artykule skupiono się na sankcjach nałożonych w XXI w. przez Unię Europejską (i częściowo przez Polskę) na Rosję i Białoruś. Wynika to z faktu, że sankcje te:

- 1) mają największe znaczenie z punktu widzenia polskich przedsiębiorców, z uwagi na bliskość geograficzną i do niedawna bliskie związki gospodarcze z tymi państwami;
- 2) mają kompleksowy charakter, który pozwala na ukazanie różnego rodzaju problemów związanych z ich stosowaniem oraz
- 3) są stosunkowo nowe, a działania legislacyjne w ich zakresie mają charakter dynamiczny, co daje pole do różnych form ich omijania z wykorzystaniem nowoczesnych narzędzi.

4 H. Wnorowski, *Gospodarka światowa jako system* [w:] *Teoria ekonomii*, t. 2, *Makroekonomia. Podręcznik akademicki*, red. K. Meredyk, Białystok 2003, s. 285.

5 J. Ładysz, *Wpływ globalizacji na rozwój gospodarek narodowych*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu” 2006/1129, s. 308.

6 G.C. Hufbauer, J.J. Schott, K.A. Elliott, B. Oegg, *Economic...*, s. 158.

7 G.C. Hufbauer, J.J. Schott, K.A. Elliott, B. Oegg, *Economic...*, s. 159.

8 K. Alexander, *Economic Sanctions. Law and Public Policy*, London 2009, s. 8.

Pierwsze sankcje zostały nałożone przez Unię Europejską na Białoruś w 2004 r.⁹ W początkowym okresie miały one związek z niedemokratycznymi praktykami władz tego kraju i prześladowaniem opozycji demokratycznej. Po inwazji Rosji na Ukrainę w 2022 r., przy której Białoruś udzieliła Rosji pomocy, sankcje wiążą się również z zaangażowaniem Białorusi w ten konflikt. Z kolei wobec Rosji UE stosuje sankcje od 2014 r.¹⁰ Mają one związek z zaangażowaniem Rosji w konflikt z Ukrainą – początkowo w formie działań hybrydowych, a od 2022 r. w ramach pełnoskalowej inwazji. Sankcje są nakładane w ramach kolejnych pakietów sankcyjnych.

Sankcje gospodarcze są stosowane przez Unię Europejską z własnej inicjatywy lub w ramach wdrożenia sankcji nakładanych przez Radę Bezpieczeństwa ONZ (co jednak zasadniczo nie dotyczy sankcji nakładanych na Rosję i Białoruś). Sankcje na Rosję i Białoruś nakładają również inne państwa, w tym Stany Zjednoczone (Biuro Kontroli Aktywów Zagranicznych Departamentu Skarbu – OFAC), aczkolwiek nie są one elementem polskiego porządku prawnego. Niemniej w praktyce są one stosowane również przez wiele polskich podmiotów.

3. Aktualny stan prawny i rodzaje sankcji gospodarczych

Sankcje, o których mowa w niniejszej publikacji, mogą przyjmować różne formy, a stopień ich dotkliwości z perspektywy prowadzenia działalności gospodarczej przez poszczególne podmioty z państwa sankcjonowanego jest zróżnicowany. Środki te podlegają indywidualnej ocenie i mogą być pogłębiane. Praktyka związana z sankcjami nakładanymi na Rosję i Białoruś wskazuje, że katalog może być stale poszerzany w ramach działań dostosowawczych.

Z uwagi na cele niniejszej publikacji, wskazanie poszczególnych rodzajów sankcji można ograniczyć do sankcji podstawowych (według podziału proponowanego przez B. Ziemblickiego¹¹), wśród których znajdują się sankcje finansowe oraz handlowe. Autor ten wskazuje, że można wyszczególnić także inne sankcje, m.in. dyplomatyczne, militarne, kulturalne czy związane z ograniczeniami w podróżowaniu.

Sankcje finansowe w bezpośredni sposób oddziałują na gospodarkę sankcjonowanego państwa. Przykładem takich sankcji jest odłączenie podmiotów z Rosji od dostępu do międzynarodowego systemu komunikacji międzybankowej SWIFT (*Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication*) utrudniające niektórym rosyjskim podmiotom wymianę informacji finansowych oraz handel transgraniczny. W efekcie kraj ten *de facto* przestaje być eksponowany na zagraniczne rynki w sektorze finansowym. Przekłada się to również na trudności o charakterze

9 A.M. Dyner, *Perspektywy stosunków UE-Białoruś*, „Biuletyn Polskiego Instytutu Spraw Międzynarodowych” 2021/136(2334), s. 1.

10 A. Kuczyńska-Zonik, *Sankcje wobec Rosji*, „Athenaeum. Polskie Studia Politologiczne” 2016/50, s. 8.

11 Zob. B. Ziemblicki, *Sankcje...*, s. 184.

biznesowym w kontekście przeprowadzania rozliczeń transakcji za pośrednictwem banków, na które nałożono sankcje odłączające. Innym przykładem sankcji finansowych jest zamrożenie aktywów banku centralnego przejawiające się przykładowo zablokowaniem dostępu do rezerw walutowych ulokowanych za granicą. W oczywisty sposób wpływa to na gospodarkę całego państwa poprzez ograniczenie swobody działań ukierunkowanych na stabilizowanie kursu swojej waluty czy finansowanie deficytu budżetowego. Wreszcie, sankcje finansowe mogą polegać na zamrożeniu aktywów w odniesieniu do poszczególnych podmiotów gospodarczych bądź osób. Środki te obejmują ponadto zakaz jakiegokolwiek udostępniania tym podmiotom funduszy oraz innych aktywów np. akcji, obligacji czy udziałów¹², jak też zakaz świadczenia wobec nich usług finansowych lub pośredniczenia w ich transakcjach.

Wśród sankcji podstawowych wyróżnia się także sankcje handlowe. Obejmują one zakaz eksportu produktów podwójnego zastosowania oraz embarga technologiczne polegające na zakazie importu i eksportu kluczowych technologii. Ma to szczególne znaczenie podczas konfliktu zbrojnego, który często jest przyczyną wprowadzenia sankcji.

Uwagę wynikającą z dotkliwości i rozmiarów ograniczeń zwracają także sankcje sektorowe nakładane na całe sektory gospodarki sankcjonowanego państwa. Mogą one obejmować np. sektor finansowy. Objawia się to ograniczeniem w dostępie do rynków kapitałowych bądź sektora energetycznego (ograniczenia w dostępie do technologii wydobywczych). Zgodnie z powyższym wspomniane odłączenie grupy rosyjskich podmiotów od dostępu do SWIFT można uznać za rodzaj sankcji hybrydowej, ponieważ w prezentowanym układzie łączą się pewne cechy sankcji sektorowej ukierunkowanej na grupę podmiotów z sektora finansowego oraz sankcji finansowej, albowiem jej celem jest również finansowe osłabienie sankcjonowanego kraju, co często stanowi wiodący cel sankcji. Powyższe świadczy o możliwości przenikania się poszczególnych rodzajów sankcji.

Należy jednocześnie wskazać, że w znaczeniu systemowym nie istnieje uniwersalny podział sankcji, który byłby wyrażony w formie katalogu na poziomie aktu prawnego, zatem – mając na uwadze również wymykanie się tej szerokiej materii jednoznacznym kwalifikacjom¹³ – dopuszczalne staje się uznanie, że podział sankcji kształtuje się w głównej mierze poprzez praktykę prawa międzynarodowego oraz literaturę.

Wzniesienie sankcji gospodarczych na poziom prawa unijnego może następować w drodze rozporządzeń i decyzji Rady Unii Europejskiej. Akty tej rangi posiadają moc wiążącą w rozumieniu prawa międzynarodowego, wobec czego – jako normy prawne¹⁴ – podlegają bezpośredniemu stosowaniu we wszystkich państwach członkowskich.

Źródła przyznania kompetencji Radzie UE w tym obszarze znajdują się w art. 3 ust. 1 lit. a oraz art. 3

ust. 1 lit. e Traktatu o funkcjonowaniu Unii Europejskiej¹⁵, na podstawie których UE ma wyłączne kompetencje w zakresie odpowiednio unii celnej i wspólnej polityki handlowej, co czyni ją podmiotem uprawnionym również do nakładania środków ograniczających wobec państw trzecich. Bezpośrednią podstawą dla wprowadzenia sankcji przez UE w drodze rozporządzeń i decyzji stanowią zaś art. 215 TFUE (stanowiący *lex specialis* wobec art. 207 TFUE) oraz art. 29 Traktatu o Unii Europejskiej¹⁶, które uprawniają Radę do przyjmowania aktów wprowadzających środki ograniczające.

W procesie implementacji środków ograniczających szczególnie uwidaczniają się – za K. Lasińskim-Suleckim¹⁷ – zasada pewności prawa oraz zasada proporcjonalności. Wskazuje się jednocześnie, że zasada proporcjonalności stanowi przy tym możliwy wzorzec oceny przepisów ograniczających handel, zaś zasada pewności prawa, zasada *nulla poena sine lege* i podstawowe prawo własności nie stoją na przeszkodzie środkom krajowym przewidującym konfiskatę w całości kwot wynikających z transakcji przeprowadzonej z naruszeniem decyzji 2014/512/WPZiB¹⁸.

Dla porządku warto wskazać, że o ile te regulacje sankcyjne są stale rozszerzane i aktualizowane, o tyle głównym źródłem uprawnień dotyczących nakładania sankcji na Rosję i Białoruś są rozporządzenia: nr 269/2014¹⁹, nr 833/2014²⁰, 2022/263²¹ oraz nr 765/2006²².

Na gruncie krajowym najważniejszym aktem prawnym regulującym kwestię sankcji nałożonych na Rosję i Ukrainę jest ustawa z 13.04.2022 r. o szczególnych rozwiązaniach w zakresie przeciwdziałania wspieraniu agresji na Ukrainę oraz służących ochronie bezpieczeństwa narodowego²³. Charakter tego aktu prawnego jest dość specyficzny, ponieważ z jednej strony ma on na celu wdrożenie rozwiązań umożliwiających stosowanie przepisów unijnych, które – choć uchwalone w formie rozporządzeń stosowanych bezpośrednio – dla swojej skuteczności wymagały stworzenia mechanizmów gwarantujących ich stosowanie na szczeblu krajowym²⁴, z drugiej zaś strony wprowadza odrębne regulacje.

15 Wersja skonsolidowana Dz.Urz. UE C 202 z 2016 r., s. 47 – dalej TFUE.

16 Wersja skonsolidowana Dz.Urz. UE C 202 z 2016 r., s. 13.

17 K. Lasiński-Sulecki, *Ograniczenia wynikające z zasad ogólnych prawa UE [w:] Sankcje handlowe w praktyce. Ograniczenia w wymiarze handlowym z Rosją i Białorusią*, red. M. Chmielewska-Cholewa, K. Lasiński-Sulecki, Warszawa 2025, s. 30.

18 Decyzja Rady 2014/512/WPZiB z 31.07.2014 r. dotycząca środków ograniczających w związku z działaniami Rosji destabilizującymi sytuację na Ukrainie (Dz.Urz. UE L 229, s. 13); zob. opinia rzecznik generalnej Tamary Capety z 23.11.2023 r., C-351/22, Neves 77 Solutions SRL przeciwko Agenția Națională de Administrare Fiscală – Direcția Generală Antifraudă Fiscală, EU:C:2023:907.

19 Rozporządzenie Rady (UE) nr 269/2014 z 17.03.2014 r. w sprawie środków ograniczających w odniesieniu do działań podważających integralność terytorialną, suwerenność i niezależność Ukrainy lub im zagrażających (Dz.Urz. UE L 78, s. 6) – dalej rozporządzenie nr 269/2014.

20 Rozporządzenie Rady (UE) nr 833/2014 z 31.07.2014 r. dotyczące środków ograniczających w związku z działaniami Rosji destabilizującymi sytuację na Ukrainie (Dz.Urz. UE L 229, s. 1) – dalej rozporządzenie nr 833/2014.

21 Rozporządzenie Rady (UE) 2022/263 z 23.02.2022 r. w sprawie środków ograniczających w odpowiedzi na uznanie niekontrolowanych przez rząd obszarów ukraińskich obwodów donieckiego i ługańskiego oraz nakazanie rozmieszczenia rosyjskich sił zbrojnych na tych obszarach (Dz.Urz. UE L 421, s. 77) – dalej rozporządzenie 2022/263.

22 Rozporządzenie Rady (WE) nr 765/2006 z 18.05.2006 r. dotyczące środków ograniczających skierowanych przeciwko prezydentowi Aleksandrowi Łukaszenko i niektórym urzędnikom z Białorusi (Dz.Urz. UE L 134, s. 1) – dalej rozporządzenie nr 765/2006.

23 Dz.U. z 2025 r. poz. 514 ze zm.

24 B. Czechowicz, P. Sękowska-Strycharczyk, Ł. Strycharczyk [w:] *Ustawa o przeciwdziałaniu praniu pieniędzy oraz finansowaniu terroryzmu. Ustawa sankcyjna. Komentarz*, red. M. Dyl, M. Królikowski, Warszawa 2024, s. 732.

12 K.M. Księżopolski, *Sankcje ekonomiczne jako narzędzie realizacji polityki zagranicznej państw [w:] Poziomy analizy stosunków międzynarodowych*, red. E. Haliżak, M. Pietraś, Warszawa 2013, s. 129–142.

13 K.M. Księżopolski, *Sankcje...*, s. 129–142.

14 Zob. P. Fischer, H.F. Köck, *Völkerrecht. Das Recht der universellen Staatengemeinschaft*, Wien 2004, s. 29–30.

Wśród kluczowych mechanizmów uwzględnionych w tej ustawie należy wymienić:

- dodanie sankcji niewynikających z przepisów unijnych w postaci: wykluczenia z postępowania o udzielenie zamówienia publicznego lub konkursu prowadzonego na podstawie ustawy z 11.09.2019 r. – Prawo zamówień publicznych²⁵; wpisu do wykazu cudzoziemców, których pobyt na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej jest niepożądany, o którym mowa w art. 434 ustawy z 12.12.2013 r. o cudzoziemcach²⁶;
- utworzenie listy osób i podmiotów objętych sankcjami, prowadzonej przez ministra właściwego do spraw wewnętrznych;
- kary pieniężne za naruszenie niektórych przepisów rozporządzenia nr 765/2006 i rozporządzenia nr 269/2014 oraz ustawy;
- instytucja tymczasowego zarządu przymusowego wobec podmiotu objętego sankcjami;
- zakaz wprowadzania do Polski węgla z Rosji i Białorusi;
- odpowiedzialność karna za naruszenie niektórych przepisów rozporządzenia nr 765/2006, rozporządzenia nr 833/2014 i rozporządzenia 2022/263.

Jednocześnie obecnie trwają prace legislacyjne nad projektem ustawy o środkach ograniczających, która ma na celu usystematyzowanie wdrażania na gruncie krajowym środków ograniczających Unii Europejskiej i organizacji międzynarodowych.

4. Proces należytej staranności w zarządzaniu ryzykiem sankcyjnym

Unijne akty prawne nakładają na podmioty obowiązek prowadzenia działań przeciwdziałających naruszeniu sankcji. Zgodnie z art. 13a rozporządzenia 2022/263 (i analogicznie art. 8i rozporządzenia nr 765/2006, art. 15a rozporządzenia nr 269/2014 oraz art. 8a rozporządzenia nr 833/2014), osoby fizyczne i prawne, podmioty i organy dokładają wszelkich starań w celu zapewnienia, aby osoba prawna, podmiot lub organ z siedzibą poza Unią, które są własnością tych osób fizycznych lub prawnych, podmiotów lub organów lub które znajdują się pod ich kontrolą, nie uczestniczyły w działaniach, które ograniczają skuteczność środków ograniczających przewidzianych w tym rozporządzeniu.

Inny charakter ma zakaz świadomego i celowego udziału w działaniach, których celem lub skutkiem jest obejście zakazów sankcyjnych. Został on sformułowany w art. 9 ust. 1 rozporządzenia nr 269/2014. Zakaz ten obejmuje również uczestniczenie w działaniach zmierzających do obejścia zakazów sankcyjnych bez rozmyślnego dążenia do celu lub skutku, ale ze świadomością, że takie

uczestniczenie może mieć ten cel lub skutek, i akceptowanie takiej możliwości. Analogiczne postanowienia zawiera art. 8 rozporządzenia 2022/263, art. 1m rozporządzenia nr 765/2006 i art. 12 rozporządzenia nr 833/2014.

Naruszenie przepisów sankcyjnych wiąże się z odpowiedzialnością administracyjną i karną. Jednocześnie istnieją przesłanki egzoneryjne, których wystąpienie pozwala na uwolnienie się od odpowiedzialności za naruszenie przepisów sankcyjnych. Zgodnie z art. 10 ust. 2 rozporządzenia nr 269/2014, działanie osób fizycznych lub prawnych, podmiotów lub organów nie stanowi podstawy do żadnej odpowiedzialności z ich strony, jeżeli nie wiedziały one i nie miały uzasadnionego powodu do przypuszczania, że ich działania mogą naruszyć środki określone w niniejszym rozporządzeniu. Analogiczne postanowienie zawiera art. 2a rozporządzenia nr 765/2006, art. 10 rozporządzenia nr 833/2014 i art. 9 rozporządzenia 2022/263.

Należy wspomnieć o jeszcze jednym aspekcie działania przez podmiot w dobrej wierze, który może mieć wpływ na odpowiedzialność tego podmiotu, przy czym w tym przypadku związana z zastosowaniem przez niego przepisów sankcyjnych. Otóż zgodnie z art. 10 ust. 1 rozporządzenia nr 269/2014 (i analogicznie art. 6 rozporządzenia nr 765/2006), podmioty, organy i osoby dokonujące zamrożenia środków finansowych i zasobów gospodarczych lub odmawiające ich udostępnienia nie ponoszą z tego tytułu odpowiedzialności, o ile działają w dobrej wierze i w oparciu o przekonanie, że działanie takie jest zgodne z rozporządzeniem. Jednak ochrona ta wygasa, jeśli zostanie dowiedzione, że środki finansowe lub zasoby gospodarcze zostały zamrożone lub zatrzymane na skutek zaniedbania. Podobne postanowienie zawiera art. 5a ust. 12a rozporządzenia nr 833/2014, aczkolwiek z ograniczeniem do działań centralnego depozytu papierów wartościowych, jego dyrektorów i pracowników.

Jak wynika z powyższego, adresaci przepisów sankcyjnych są z jednej strony zobowiązani do działania w określony sposób, z drugiej zaś nawet gdy obowiązek takiego sposobu działania nie wynika z przepisów prawa, jest on uzasadniony potrzebą ograniczenia odpowiedzialności. Wydaje się, że chodzi tu głównie o ochronę przed odpowiedzialnością administracyjną oraz cywilną, a pośrednio również karną – zarówno z perspektywy strony przedmiotowej (brak bezprawności czynu), jak i podmiotowej (brak winy).

Jakkolwiek przepisy sankcyjne nie formułują wprost wymogu działania przez ich adresatów z należytą starannością, stosując różnego rodzaju określenia dla wymaganego sposobu działania („dokładają wszelkich starań”, „nie wiedziały one i nie miały uzasadnionego powodu do przypuszczania”, „o ile działają w dobrej wierze i w oparciu o przekonanie, że działanie takie jest zgodne z rozporządzeniem”, „zakazuje się świadomego i umyślnego udziału w działaniach”), to wydaje się, że taka właśnie jest istota tego oczekiwanego przez prawodawcę sposobu działania. Przemawia za tym zastosowane w każdym z tych sformułowań odwołanie do działania w dobrej wierze, umyślnie i świadomie (czasami w formie kwalifikowanej uzasadnieniem dla braku wiedzy) lub wprost starannie. Wskazuje na to sama Komisja

²⁵ Dz.U. z 2024 r. poz. 1320 ze zm.

²⁶ Dz.U. z 2025 r. poz. 1079 ze zm.

Europejska w publikowanych wyjaśnieniach dotyczących stosowania przepisów sankcyjnych²⁷.

Zatem w celu uniknięcia określonego rodzaju odpowiedzialności w związku z naruszeniem lub niewłaściwym zastosowaniem przepisów sankcyjnych adresat tych przepisów powinien działać w sposób staranny. Należy przy tym przyjąć, że w przypadku przedsiębiorcy i profesjonalisty standard należytej staranności ma charakter podwyższony.

Ustalając zakres czynności, których podjęcie jest uzasadnione w celu uniknięcia ryzyka sankcyjnego, warto korzystać z wytycznych organów unijnych. Nie są one wiążące, niemniej pozwalają na określenie intencji prawodawcy unijnego co do interpretacji przepisów sankcyjnych dla potrzeb ich stosowania w praktyce.

W tym kontekście należy przede wszystkim wskazać na dokument Rady Unii Europejskiej zatytułowany „*Guidelines on implementation and evaluation of restrictive measures (sanctions) in the framework of the EU Common Foreign and Security Policy*”²⁸, który następnie był uzupełniany. Zawiera on ogólne zalecenia dotyczące stosowania przepisów sankcyjnych.

Komisja Europejska również sformułowała szereg zaleceń, które stanowią swego rodzaju zbiór dobrych praktyk w zakresie stosowania przepisów sankcyjnych. Punktem wyjścia dla tych wytycznych w obecnym kształcie był dokument „*Q&A Due Diligence on Restrictive Measures for EU Businesses Dealing with Iran*”²⁹, który pierwotnie miał mieć zastosowanie w odniesieniu do sankcji nałożonych na Iran. W opracowaniu tym zaproponowano podejście do należytej staranności oparte na analizie ryzyka (*risk-based approach*)³⁰. Oznacza to, że zakres działań podejmowanych przez podmiot w ramach należytej staranności jest uzależniony od stopnia ryzyka, które towarzyszy danemu zdarzeniu gospodarczemu, jak np. łańcuch transakcji czy struktura własnościowa kontrahenta.

Kluczowe znaczenie dla skutecznego zarządzania ryzykiem sankcyjnym ma weryfikacja kontrahenta. W orbicie zainteresowań przedsiębiorcy dokonującego takiej weryfikacji powinna znaleźć się nie tylko struktura osobowa i udziałowa danego podmiotu, lecz także ustalenie, kto faktycznie sprawuje w nim funkcje kontrolne.

Jak pokazuje praktyka, pierwszym wyzwaniem, z jakim spotykają się przedsiębiorcy, jest ustalenie beneficjenta rzeczywistego. Z jednej strony przedsiębiorcy mogą napotkać problem skomplikowanych struktur właścicielskich, z drugiej zaś trudności w pozyskaniu danych dotyczących takiej osoby lub osób, np. z uwagi na ograniczony dostęp do krajowych baz wskazujących na beneficjentów rzeczywistych.

Zgodnie z wyrokiem TS w sprawach połączonych C-37/20 i C-601/20³¹, powszechny dostęp do informacji o beneficjentach rzeczywistych w krajowych rejestrach uznano za niezgodny z Kartą praw podstawowych Unii Europejskiej³², w szczególności w kontekście prawa do prywatności, jak też ochrony danych osobowych. W związku z powyższym część państw członkowskich Unii Europejskiej ograniczyła możliwość swobodnego pobierania danych z rejestrów. Jeden z wyjątków od tej reguły stanowi m.in. Polska, która prowadzi Centralny Rejestr Beneficjentów Rzeczywistych. Zapewnia on stały, otwarty i bezpłatny dostęp do informacji o beneficjentach rzeczywistych, m.in. spółek prawa handlowego, fundacji czy stowarzyszeń podlegających wpisowi do Krajowego Rejestru Sądowego.

Stosownie do art. 2 ust. 2 pkt 1 ustawy z 1.03.2018 r. o przeciwdziałaniu praniu pieniędzy oraz finansowaniu terroryzmu³³ za beneficjenta rzeczywistego uznaje się każdą osobę fizyczną sprawującą bezpośrednio lub pośrednio kontrolę nad klientem poprzez posiadane uprawnienia, które wynikają z okoliczności prawnych lub faktycznych, umożliwiające wywieranie decydującego wpływu na czynności lub działania podejmowane przez klienta, lub każdą osobę fizyczną, w imieniu której są nawiązywane stosunki gospodarcze lub jest przeprowadzana transakcja okazjonalna.

Oznacza to, że nawet jeśli dana osoba formalnie nie figuruje w strukturze danego podmiotu, a przeprowadzona przez przedsiębiorcę analiza wskazuje, że występuje w jego strukturze (lub poza nią) i wywiera decydujący wpływ na działalność tego podmiotu, powinna ona zostać poddana takiej samej weryfikacji jak beneficjent rzeczywisty. Dane o takiej osobie mogą pochodzić zarówno z informacji uzyskanych w ramach relacji z kontrahentem, jak i wynikać z badań własnych przedsiębiorcy, w tym z analizy jawnoźródłowej (tzw. OSINT).

Częstym mechanizmem omijania sankcji są zmiany w strukturze udziałowej/akcjonariacie. Stąd też weryfikacja kontrahenta powinna obejmować nie tylko aktualny stan, lecz także weryfikację danych historycznych, w tym poprzednich właścicieli, pod kątem ich ewentualnego powiązania z listami sankcyjnymi lub z osobami objętymi sankcjami.

W tym kontekście warto przytoczyć wyrok WSA w Białymstoku z 26.02.2025 r., II SA/Bk 689/24³⁴, wydany w sprawie, w której zakwestionowano zawieranie transakcji gospodarczych przez podmiot, który starał się ukryć powiązania ze spółką wpisaną na listę sankcyjną. Sąd uznał, że podmiot ten naruszył zakaz świadomego i umyślnego udziału w działaniach, których celem lub skutkiem jest ominięcie stosowania przepisów sankcyjnych.

Kolejnym istotnym czynnikiem w zarządzaniu ryzykiem sankcyjnym jest zagadnienie geograficznej działalności kontrahenta. Aspekt ten nabiera szczególnego

27 Por. Circumvention and Due Diligence, Frequently Asked Questions – as of 11 December 2024, https://finance.ec.europa.eu/system/files/2023-06/faqs-sanctions-russia-circumvention-due-diligence_en.pdf (dostęp: 7.07.2025 r.) oraz Enhanced Due Diligence for Operators Manufacturing and/or Trading with CHP Items, Frequently Asked Questions – as of 11 December 2024, https://finance.ec.europa.eu/document/download/6d765a17-b609-4282-9b99-9afef38bb545_en?filename=faqs-sanctions-russia-chp-due-diligence_en.pdf (dostęp: 6.07.2025 r.).

28 Doc. 15579/03, <https://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-15579-2003-IN1T/en/pdf> (dostęp: 25.07.2025 r.).

29 Zob. https://finance.ec.europa.eu/document/download/02fe08e6-f1c4-42c9-9956-afb1f268d7f1_en?filename=faqs-restrictive-measures-iran_en.pdf (dostęp: 6.07.2025 r.).

30 Q&A..., s. 4.

31 Wyrok TS z 22.11.2022 r., sprawy połączone C-37/20 i C-601/20, WM i Sovim SA przeciwko Luxembourg Business Registers, EU:C:2022:912.

32 Wersja skonsolidowana Dz.Urz. UE C 202 z 2016 r., s. 389.

33 Dz.U. z 2025 r. poz. 644 ze zm.

34 LEX nr 3843522.



znaczenia w kontekście ryzyka związanego z tzw. handlem równoległym, polegającym na tym, że odbiorcą końcowym towarów staje się podmiot zlokalizowany w Rosji, pomimo że transakcja formalnie początkowo przebiega przez państwa trzecie. Z praktyki wynika, że szczególną ostrożność należy zachować przy relacjach handlowych z państwami należącymi do Euroazjatyckiej Unii Gospodarczej³⁵.

Nie bez znaczenia pozostaje również przedmiot działalności kontrahenta, zwłaszcza w kontekście obrotu tzw. towarami podwójnego zastosowania (*dual use goods*³⁶), które mogą być wykorzystywane zarówno w celach cywilnych, jak i wojskowych lub związanych z produkcją broni. Szczególną uwagę poświęcić należy branżom, w których występuje obrót towarami podwójnego zastosowania (np. branża technologiczna). Wymaga to od samego przedsiębiorcy nie tylko samej weryfikacji kontrahenta, lecz także kontroli przepływu towarów i ich potencjalnego wykorzystania niezgodnie z deklarowanym celem.

W związku z powyższym kluczowe znaczenie dla mitygowania ryzyka sankcyjnego mają odpowiednio wdrożone procedury, regularne szkolenia pracowników, bieżąca kontrola list sankcyjnych, stosowanie klauzul sankcyjnych w umowach oraz systematyczna weryfikacja i monitoring kontrahentów pod kątem ich obecności na listach sankcyjnych.

Na poziomie Unii Europejskiej w 2025 r. utworzono specjalny system online – EU Sanctions Helpdesk Support Service³⁷, który wspiera przede wszystkim małe i średnie przedsiębiorstwa w przestrzeganiu sankcji. Przedsiębiorcy poprzez ten punkt mogą zwrócić się o spersonalizowane wsparcie w procesie przeprowadzania należytej staranności w obszarze sankcji, dzięki czemu w ciągu kilku dni otrzymują informację, np. czy dany towar podlega sankcjom oraz jak wygląda procedura zgłoszenia transferu towaru objętego ograniczeniami. Te praktyczne działania są dodatkowo uzupełniane przez webinaria skierowane do firm. W ten sposób podmioty mogą zyskać dodatkową pomoc w trakcie identyfikacji nawiązywania relacji oraz zarządzania ryzykiem sankcyjnym.

5. Ryzyko omijania sankcji w praktyce

W lutym 2022 r. grupie rosyjskich banków odebrano dostęp do SWIFT. Stanowiło to przejaw izolacji Rosji od udziału w globalnym systemie finansowym i było sytuacją bezprecedensową w swej skali. Z uwagi na cele strategiczne UE (takie jak przeprowadzanie płatności za rosyjski gaz) początkowo dokonano odstępstw od wykluczenia

w stosunku do niektórych dużych banków z Rosji. Katalog wyjątków od ustanowionego w art. 5aa ust. 1 rozporządzenia nr 833/2014 zakazu bezpośredniego lub pośredniego uczestnictwa w transakcjach z wybranymi rosyjskimi podmiotami znajduje się w art. 5aa ust. 2a–3a rozporządzenia nr 833/2014.

Omawiane ograniczenia w płatnościach transgranicznych związane z wykluczeniami ze SWIFT to jeden z rdzeni sankcji finansowych, których celem – obok izolacji *per se* – jest również ograniczenie zdolności Rosji do prowadzenia handlu międzynarodowego. Sprowadza się to do pozbawienia potencjalnych zysków i może ostatecznie skłaniać sankcjonowanego do zaniechania niepożądanych działań. Sankcje skutkują bowiem oczywistymi utrudnieniami, które prowadzą Rosję do prób wypracowania alternatyw dla uniwersalnego systemu, zmuszając ją do wykreowania pewnego stopnia niezależności. Wobec powyższego obserwuje się narodziny i rozwój alternatywnych metod przeprowadzania transakcji z udziałem rosyjskich podmiotów. Obchodzenie sankcji omawianej kategorii następuje w szczególności poprzez rozwój alternatywnych kanałów rozliczeniowych oraz tych służących wymianie informacji finansowych. Jako przykład wypracowanej alternatywy wskazuje się SPFS (*System for Transfer of Financial Messages*)³⁸, który w istocie stanowi rosyjski odpowiednik SWIFT³⁹, ograniczony głównie do rodzimego rynku. Na podstawie art. 5ac rozporządzenia nr 833/2014 od 25.06.2024 r. osobom prawnym, podmiotom i organom mającym siedzibę w UE i prowadzącym działalność poza Rosją zakazano bezpośredniego łączenia się z SPFS.

Zastosowanie w Rosji znajduje również chiński system CIPS (*Cross-Border Interbank Payment System*)⁴⁰, który służy do komunikacji finansowej i jest ukierunkowany na obsługę oraz upowszechnienie chińskiego juana. CIPS łączy jednak funkcje komunikacyjne z funkcjami rozliczeniowymi, co czyni go systemem bardziej zintegrowanym aniżeli SWIFT czy SPFS, ponieważ obsługuje on płatności między bankami z różnych państw w RMB oraz umożliwia bezpośrednie przelewy bez korzystania z pośredników. Rosja może prowadzić działania w kierunku bliższej integracji właśnie z tym systemem w celu omijania sankcji gospodarczych⁴¹.

Do omijania tradycyjnych kanałów płatniczych wykorzystywane są również trudne do weryfikacji w ramach tradycyjnych narzędzi finansowych i analitycznych rozliczenia w kryptowalutach oraz transakcje barterowe zapewniające wymianę towarów lub usług bez przepływów czysto finansowych. Warto w tym miejscu odwołać się do piątego i ósmego pakietu sankcyjnego UE, które bezpośrednio odnosiły się do sankcji w kontekście kryptoaktywów. Ósmy pakiet sankcyjny całkowicie zakazał świadczenia jakichkolwiek usług związanych z kryptoaktywami, począwszy od przechowywania, wymiany aż po sam

35 K. Gotfryd, E. Dęmska, *Jak zabezpieczyć się przed sankcjami handlowymi z Rosji i Białorusią*, <https://www.prawo.pl/podatki/jak-zabezpieczyc-sie-przed-sankcjami-na-handel-z-rosja-i-bialorusia,529719.html> (dostęp: 21.07.2025 r.).

36 Directorate-General for Communication, *Sanctions on dual-use goods*, https://commission.europa.eu/topics/eu-solidarity-ukraine/eu-sanctions-against-russia-following-invasion-ukraine/sanctions-dual-use-goods_en (dostęp: 21.07.2025 r.).

37 Directorate-General for Financial Stability, Financial Services and Capital Markets Union, *The EU Sanctions Helpdesk*, https://eu-sanctions-compliance-helpdesk.europa.eu/index_en (dostęp: 21.07.2025 r.).

38 OFAC, *Sanctions Risk for Foreign Financial Institutions that Join Russian Financial Messaging System, System for Transfer of Financial Messages*, 21 November 2024, <https://ofac.treasury.gov/media/933656/download?inline> (dostęp: 11.07.2025 r.).

39 OFAC, *Sanctions...*

40 A. Klein, *Payment systems' changing role from economic growth to the new foreign policy lever*, <https://www.brookings.edu/articles/payment-systems-changing-role-from-economic-growth-to-the-new-foreign-policy-lever/> (dostęp: 7.06.2025 r.).

41 A. Klein, *Payment...*

transfer kryptowalut na rzecz obywateli i rezydentów Federacji Rosyjskiej, niezależnie od wartości tych aktywów. Jak jednak wynika z praktyki giełdy, zdecentralizowane (tzw. DEX) z racji swojej natury wymiany bezpośrednio pomiędzy użytkownikami w modelu P2P mogą nie stosować procedur KYC. Tym samym, o ile giełdy scentralizowane (tzw. CEX) takie obowiązki posiadają i je stosują, o tyle w przypadku DEX przedsiębiorcy dokonujący takich transferów powinni zachować wzmożoną czujność co do mitygacji zarządzania ryzykiem sankcyjnym.

W związku z różnymi metodami unikania sankcji wieloskładnikowa weryfikacja kontrahentów stała się koniecznością. Podmioty odpowiadające za przepływ środków powinny uwzględniać ryzyko nieumyślnego naruszenia przepisów reżimu sankcyjnego, co może nastąpić w drodze wykorzystania nieprzejrzystych łańcuchów pośredników oraz dostępnych systemów komunikacji finansowej, poprzez które podmiot sankcjonowany i tak osiągnie swój cel gospodarczy. W tym kontekście istotne okazują się art. 5aa–5ab rozporządzenia nr 833/2014, w ramach których wprowadzono bezpośrednie zakazy i wyjątki dotyczące zakresu uczestnictwa w transakcjach z podmiotami z Rosji oraz obowiązek dbałości o należytą staranność w zakresie działań uszczelniających system mitygacji ryzyka sankcyjnego.

Przy dostępie rosyjskich banków do infrastruktury innych systemów komunikacji finansowej realne staje się ryzyko korzystania z takich rozwiązań, jak równoległe systemy rozliczeniowe oraz rozliczenia dwustronne bez konieczności transferu środków pieniężnych. Problem zauważono również w amerykańskim systemie finansowym⁴². Mechanizmami przeciwdziałania obchodzeniu sankcji w ten sposób mogą być systemy automatycznie identyfikujące próby obchodzenia sankcji poprzez procesy weryfikacji transakcji pod kątem rozmaitych aspektów ryzyka. Systemy te mogą działać w czasie rzeczywistym i być ukierunkowane na ostateczną identyfikację beneficjenta rzeczywistego danej transakcji. Może się to odbywać poprzez przejście procesu weryfikacji porównującego dane nadawcy i odbiorcy z aktualną zawartością list sankcyjnych. Choć modelowo proces powinien produkować precyzyjne dopasowania, może on dodatkowo analizować podobieństwa nazw, adresów czy innych identyfikatorów w celu wykrycia prób maskowania danych, co również stanowi istotny aspekt ryzyka do uwzględnienia. Zastosowanie w tym obszarze mogą znaleźć algorytmy sztucznej inteligencji i uczenia maszynowego, zdolne do analizy nie tylko samych transakcji, kontekstu, częstotliwości oraz innych korelacji, lecz także wyciągania odpowiednich wniosków. Tworzenie kompleksowego, szczelnego systemu ochrony minimalizującego ryzyko naruszenia przepisów dotyczących sankcji płatniczych można realizować poprzez próbę zapewnienia maksymalnej klarowności źródła i celu transakcji płatniczej na wszystkich etapach jej realizacji.

Biorąc pod uwagę rodzaje sankcji, ryzyko ich ominięcia może się pojawić również w obszarze działalności inwestycyjnej. Należy wskazać, że w świetle rozporządzenia

nr 833/2014 zakazane są niektóre transakcje dotyczące zbywalnych papierów wartościowych i instrumentów rynku pieniężnego oraz związane z nimi usługi (art. 5, 5e, 5f). Ponadto zabronione jest nabywanie udziałów w niektórych podmiotach (art. 3a rozporządzenia nr 833/2014). Dodatkowo, rozporządzeniem nr 269/2014 zamrożono środki finansowe będące w posiadaniu osób objętych sankcjami, przy czym przez „środki finansowe” należy rozumieć również m.in. akcje i udziały w spółkach. Równoległe, tak rozumianych „środków finansowych” nie można udostępniać tym osobom, co w praktyce wyłącza możliwość dokonywania z nimi transakcji kapitałowych. Ograniczenia te dotyczą nie tylko osób wymienionych w załączniku I do rozporządzenia nr 269/2014, lecz także osób i podmiotów z nimi powiązanych.

Opisane ograniczenia komplikują dokonywanie transakcji kapitałowych, zwłaszcza w obszarze fuzji i przejęć. Istnieje bowiem ryzyko przeprowadzenia transakcji z naruszeniem przepisów sankcyjnych, w szczególności w przypadku ukrycia przez jej stronę faktycznego beneficjenta transakcji.

Wydaje się, że kwestia dopuszczalności transakcji z perspektywy przepisów sankcyjnych powinna być przedmiotem analizy w ramach badania *due diligence*⁴³. Jego rzetelne przeprowadzenie ułatwia ewentualne powołanie się na dochowanie przez kupującego należytej staranności.

Ponadto zasadne i często stosowane w praktyce jest uwzględnianie klauzul sankcyjnych w umowach w obrocie gospodarczym. W szczególności często oświadczenie o braku podlegania ograniczeniom wynikającym z przepisów sankcyjnych stanowi element oświadczeń i zapewnień w umowach w przedmiocie akcji i udziałów w spółkach.

Istotnym elementem systemu zarządzania ryzykiem sankcyjnym pozostaje odpowiednio zaprojektowany system szkoleń i procedur dla pracowników odpowiedzialnych za weryfikację transakcji oraz ocenę zgodności procedur wewnętrznych z obowiązującymi regulacjami. W kontekście nakładania kolejnych pakietów sankcyjnych i zmian w otoczeniu prawnym niezbędne staje się nie tylko bieżące monitorowanie nowych relacji kontraktowych, lecz także przeprowadzanie okresowej, ponownej weryfikacji już istniejących powiązań gospodarczych. W szczególności monitoring powinien obejmować zmiany struktury właścicielskiej oraz beneficjentów rzeczywistych.

6. Podsumowanie

Przepisy sankcyjne nakładają na przedsiębiorców obowiązek zachowania należytej staranności przy dokonywaniu transakcji, które mogą wiązać się z ryzykiem sankcyjnym. Wobec faktu istnienia wielu sposobów omijania sankcji, w szczególności z wykorzystaniem cyfrowych finansów, weryfikacja kontrahenta nabiera szczególnego znaczenia, nierzadko będąc dużym wyzwaniem. W konsekwencji zasadne staje się wdrożenie systemów

⁴² U.S. Department of the Treasury, *Treasury Disrupts Russia's Sanctions Evasion Schemes*, <https://home.treasury.gov/news/press-releases/jy2785> (dostęp: 7.06.2025 r.).

⁴³ Por. G. Keler, *Badanie due diligence w transakcjach fuzji i przejęć. Znaczenie i skutki prawne*, Warszawa 2021, s. 124.



zarządzania ryzykiem sankcyjnym. Odnosi się to zwłaszcza do podmiotów szczególnie narażonych na dokonywanie transakcji z kontrahentami objętymi sankcjami lub w zakresie transakcji, których dotyczą ograniczenia. Jest to niezbędne przede wszystkim w przypadku instytucji obowiązanych na gruncie przepisów ustawy z 1.03.2018 r. o przeciwdziałaniu praniu pieniędzy oraz finansowaniu terroryzmu.

Pomocne w zarządzaniu ryzykiem są również wytyczne Komisji Europejskiej, a także organów krajowych, takich jak Komisja Nadzoru Finansowego. Niemniej dynamiczna sytuacja wynikająca z kolejnych pakietów sankcyjnych oraz inicjowania coraz to nowych metod omijania sankcji wymusza na przedsiębiorcach podejmowanie z własnej inicjatywy działań dostosowujących.

Uwagę zwraca znaczenie w tym kontekście nowoczesnych technologii. Z jednej strony stanowią one instrument omijania sankcji, jednak z drugiej strony umiejętnie stosowane pozwalają na przeciwdziałanie temu zjawisku. Automatyzacja procesów pozwala na zwiększenie efektywności i obniżenie kosztów działań w tym obszarze.

Procedury zarządzania ryzykiem sankcyjnym powinny mieć charakter kompleksowy. Ich istotnym elementem są procesy weryfikacji kontrahentów (które mogą być komplementarne z analogicznymi systemami stosowanymi na potrzeby AML/CFT czy też w ramach procedur podatkowych). Niemniej równie ważne jest zapewnienie odpowiednich kompetencji pracowników czy dostosowanie klauzul umownych.

Można założyć, że wobec coraz większych napięć międzynarodowych znaczenie sankcji gospodarczych będzie rosnąć. W związku z tym procedury zarządzania ryzykiem sankcyjnym staną się niezbędnym lub nawet fundamentalnym elementem polityk *compliance* i *risk management* podmiotów gospodarczych.

Poglądy zawarte w artykule są osobistymi poglądami autorów i nie wyrażają oficjalnego stanowiska instytucji, w której są zatrudnieni.

Bibliografia/References

- Alexander K., *Economic Sanctions. Law and Public Policy*, London 2009
- Bierzanek R., Symonides J., *Prawo międzynarodowe publiczne*, Warszawa 2003
- Czechowicz B., Sękowska-Strycharczyk P., Strycharczyk Ł. [w:] *Ustawa o przeciwdziałaniu praniu pieniędzy oraz finansowaniu terroryzmu. Ustawa sankcyjna. Komentarz*, red. M. Dyl, M. Królikowski, Warszawa 2024
- Dyner A.M., *Perspektywy stosunków UE-Białoruś*, „Biuletyn Polskiego Instytutu Spraw Międzynarodowych” 2021/136(2334)
- Fischer P., Köck H.F., *Völkerrecht. Das Recht der universalen Staatengemeinschaft*, Wien 2004
- Gotfryd K., Dęmska E., *Jak zabezpieczyć się przed sankcjami handlowymi z Rosją i Białorusią*, <https://www.prawo.pl/podatki/jak-zabezpieczyc-sie-przed-sankcjami-na-handel-z-rosja-i-bialorusia,529719.html> (dostęp: 21.07.2025 r.)
- Hufbauer G.C., Schott J.J., Elliott K.A., Oegg B., *Economic Sanctions Reconsidered*, Washington 2007

Keler G., *Badanie due diligence w transakcjach fuzji i przejęć. Znaczenie i skutki prawne*, Warszawa 2021

Klein A., *Payment systems' changing role from economic growth to the new foreign policy lever*, <https://www.brookings.edu/articles/payment-systems-changing-role-from-economic-growth-to-the-new-foreign-policy-lever/> (dostęp: 7.06.2025 r.)

Księżopolski K.M., *Sankcje ekonomiczne jako narzędzie realizacji polityki zagranicznej państw* [w:] *Poziomy analizy stosunków międzynarodowych*, red. E. Halizak, M. Pietraś, Warszawa 2013

Kuczyńska-Zonik A., *Sankcje wobec Rosji*, „Athenaeum. Polskie Studia Politologiczne” 2016/50

Lasiński-Sulecki K., *Ograniczenia wynikające z zasad ogólnych prawa UE* [w:] *Sankcje handlowe w praktyce. Ograniczenia w wymianie handlowej z Rosją i Białorusią*, red. M. Chmielewska-Cholewa, K. Lasiński-Sulecki, Warszawa 2025

Ładysz J., *Wpływ globalizacji na rozwój gospodarek narodowych*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu” 2006/1129

Wnorowski H., *Gospodarka światowa jako system* [w:] *Teoria ekonomii*, t. 2, *Makroekonomia. Podręcznik akademicki*, red. K. Meredyk, Białystok 2003

Ziemblicki B., *Sankcje gospodarcze z perspektywy prawa międzynarodowego*, „Problemy Współczesnego Prawa Międzynarodowego, Europejskiego i Porównawczego” 2024, t. 22

Abstract

dr Agnieszka Butor-Keler

Warsaw School of Economics,

Digital Finance FINTECH Unit, Warsaw, Poland
(ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2761-3144>)

dr Grzegorz Keler

University of Warsaw, Faculty of Management,
Department of Business Law, advocate, Warsaw, Poland
(ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2655-4135>)

Igor Sobieski

lawyer, Warsaw, Poland

(ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-1177-6479>)

Authors' contributions:

Agnieszka Butor-Keler – 33%

Grzegorz Keler – 34%

Igor Sobieski – 33%

Sanction Risk Management in the Operation of Enterprises

Keywords: economic sanctions, sanction risk, EU law, compliance, risk management

The aim of the overview in this article is to present the most important national and EU provisions concerning international sanctions and the obligations borne by entrepreneurs in connection with the application of sanctions, as well as the associated risks. Against this backdrop, best practices in sanction risk management are presented. They enable entrepreneurs to adapt more effectively to the changing legal framework and mitigate the risk of circumventing sanctions, even if only unintentionally.