

Кравченко Ольга О.

д.е.н., професор, професор кафедри фінансів, обліку та оподаткування
Державний університет інфраструктури та технологій
вул. Кирилівська, 9, м. Київ, 04071, Україна
e-mail: kravch.olha@gmail.com
0000-0002-2258-2828

Гавриш Ольга М.

к.е.н., доцент, доцент кафедри маркетингу
та торговельного підприємництва
Українська інженерно-педагогічна академія
вул. Університетська, 16, м. Харків, 61003, Україна
e-mail: d_v_s_45@ukr.net
ORCID: 0000-0003-1438-7528

**КОМПЛАЄНС ЯК МЕХАНІЗМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
СТАЛОГО РОЗВИТКУ КОМПАНІЙ В УМОВАХ КРИЗИ**

Olha Kravchenko

Doctor of Economics, profesor, professor of the
Department of Finance, Accounting and Taxation
State University of Infrastructure and Technology
Kyrylivska St., 9, 04071, Kyiv, Ukraine
e-mail: kravch.olha@gmail.com
ORCID: 0000-0002-2258-2828

Olga. Gavrysh

PhD. (Economic Sciences), associate professor, associate professor
of the Department of marketing and trade entrepreneurship
Ukrainian Engineering and Pedagogical Academy
University St., 16, Kyiv, 61003, Ukraine
e-mail: d_v_s_45@ukr.net
ORCID: 0000-0003-1438-7528

**COMPLIANCE AS A MECHANISM
FOR ENSURING SUSTAINABLE DEVELOPMENT
OF COMPANIES IN CRISIS**

Анотація. Сьогодні світ знаходиться в умовах перманентної нестабільності через постійно виникаючі кризи, початок війн, соціальні зрушення тощо. Це дуже негативно впливає на діяльність компаній різних галузей, зменшуючи можливості їхнього сталого розвитку. Наслідком цього є необхідність використання нових моделей, механізмів і інструментів управління. Метою статті є дослідження використання комплаєнсу та розробка підходу до його впровадження в систему управління компанією.

Визначено, що основними факторами, які визначатимуть сталий розвиток компанії, будуть реакції на зовнішні впливи, рівень ефективності функціонування, компанії, її фінансова стійкість, інтенсивність інноваційної діяльності та грамотний менеджмент. Показано, що в Україні компанії обмежено використовують комплаєнс як механізм забезпечення зростання показників стійкості та сталого розвитку. Основними трендами комплаєнс-процедур в компаніях є виявлення та регулювання конфліктів інтересів, комплаєнс-функція має право вето у відношенні окремих рішень, мінімізація комплаєнс-ризиків. Топ-3 комплаєнс-ризиків, які можуть призвести до як значних фінансових втрат, так і значного репутаційного збитку, включає недобросовісні контрагенти, конфлікти інтересів; корупційні ризики. Визначено, що служба комплаєнсу має використовувати інструментарій, який включатиме методики виявлення, ідентифікації та оцінки ризиків; розробку антикорупційних положень; здійснення внутрішніх фінансових розслідувань та виявлення шахрайських дій у діяльності компанії та ін. Запропоновано здійснювати впровадження комплаєнсу у три етапи, а саме: комплаєнс-аудит, формалізацію системи комплаєнсу та її впровадження. Це дозволить не допустити виникнення проблем, пов'язаних з невдоволенням та/чи супротивом співробітників змінам у корпоративній культурі та етиці поведінки в компанії, зростанню вимог відповідно до внутрішніх регламентів, збільшенню обсягу роботи як окремих співробітників, так і структурних підрозділів в цілому.

Ключові слова: сталий розвиток, криза, комплаєнс, комплаєнс-ризики, управління, компанія.

Abstract. Today, the world is in conditions of permanent instability due to constantly emerging crises, the beginning of wars, social changes, etc. This has a very negative effect on the activities of companies in various industries, reducing the possibilities of their sustainable development. The consequence of this is the need to use new management models, mechanisms and tools. The purpose of the article is to study the use of compliance and develop an approach to its implementation in the company's management system. It was determined that the main factors that will determine the sustainable development of the company will be reactions to external influences, the level of efficiency of the company, its financial stability, the intensity of innovative activities and competent management. It is shown that companies in Ukraine make limited use of compliance. The main trends of compliance procedures in companies are the identification and regulation of conflicts of interest, the compliance function has the right of veto in relation to individual decisions, the minimization of compliance risks. The top 3 compliance risks that can lead to both significant financial losses and significant reputational damage include unscrupulous counterparties, conflicts of interest; corruption risks. It was determined that the compliance service should use a toolkit that will include methods of detection, identification and assessment of risks; development of anti-corruption provisions; conducting internal financial investigations and identifying fraudulent activities in the company's activities, etc. It is proposed to implement compliance in three stages, namely: compliance audit, formalization of the compliance system and its implementation. This will prevent problems related to dissatisfaction and/or resistance of employees to changes in corporate culture and ethics of behavior in the company, increasing requirements in accordance with internal regulations, increasing the volume of work of both individual employees and structural units as a whole.

Key words: sustainable development, crisis, compliance, compliance-risks, management, company.

JEL codes: D04, D83, M14.

Постановка проблеми. Зараз світ стикається з кризами і конфліктами, що, як зазначається у звіті Організації Об'єднаних Націй, мають каскадний і взаємопов'язаний характер [1]. У таких умовах функціонування соціально-економічних систем, зокрема компаній супроводжується підвищеною невизна-

ченістю та ризикованістю, що обумовлює необхідність підвищеної уваги до забезпечення їхнього стійкого функціонування та сталого розвитку за рахунок ширшого використання сучасних механізмів, зокрема комплаєнсу. Так, за визнанням експертів World Economic Forum впровадження практик комплаєнсу є одним з факторів забезпечення і прискорення зростання економічних систем [2].

Аналіз досліджень і публікацій. Проблема сталого розвитку економічних систем в умовах криз і невизначеності, зокрема компаній присвячені праці багатьох українських і зарубіжних науковців. Особливо необхідно відзначити праці Бакуменко В.Д., Василенко В.О., Гейця В.М., Забродського В.А., Клебанової Т.С.

Серед останніх досліджень, присвячених забезпеченню сталого розвитку слід відзначити наступні публікації. Руджеріо К.А. (2021) присвятив свої дослідження визначенню та узагальненню принципів сталого розвитку з позицій теорії складності, а також аналізу нових альтернатив сталого розвитку, таких як *degrowth* і *buen vivir* [3].

Нові кризи, зокрема пандемія COVID-19 привели до появи публікацій, присвячених дослідженню їхнього впливу на можливості сталого розвитку як національних економік, так і окремих компаній у нових умовах функціонування та формулюванню цілей сталого розвитку в постепідемічний період (Вонг К., Хуанг Р. [4] та ін.).

Вовк О. і Іванець Д. (2022) зазначають, що управління розвитком компаній має ґрунтуватися на врахуванні докорінних змін, які відбуваються зараз в усіх сферах економічних відносин. Це дозволить забезпечити сталий розвиток за рахунок своєчасного здійснення керованого переходу з одного стану функціонування до іншого [5]. Андрющенко К. та інші (2020) обґрунтовують, що одним з чинників розвитку компанії є його цифрова трансформація. При цьому підвищення якості цифрової трансформації буде супроводжуватися підвищенням ефективності функціонування компанії, мінімізувати ризики та прогнозувати його діяльність з урахуванням вектору його розвитку [6].

Впровадження комплаєнсу в практику управління компаніями сприяло появі публікацій, у яких розглядаються різні аспекти його реалізації, оцінці ефективності. Так, Кундуру А. Р. і Кандепу Р. (2023) показали, що впровадження комплаєнсу при управлінні даними компаній має передбачати використання системний підхід до ідентифікації, категоризації та архівування даних, впровадження засобів контролю доступу та механізмів шифрування, а також дотримання нормативних вимог, таких як правила конфіденційності та захисту даних [7]. Ніколо Дж. та інші, досліджуючи рівень дотримання європейськими державними компаніями інтегрованої системи звітності, показали, що саме використання програм комплаєнсу може розглядатися як одна з детермінант фінансової ефективності компаній, а також якості складання фінансової звітності [8].

При дослідженні проблем використання комплаєнсу на макро- і мікрорівні особлива увага приділяється впливу податкових знань, податкової політики та податкових санкцій на добровільне дотримання податкових зобов'язань із податковими пільгами на функціонування і ефективність компаній різного розміру (Хауаті Д., Вахйуді І., Тісвіянті В. [9] та ін.).

Методика дослідження. У процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи наукового пізнання процесів та явищ у їх взаємозв'язку та розвитку, а саме: метод аналізу при дослідженні особливостей процесу сталого розвитку та тенденцій використання комплаєнсу в українських компаніях; метод синтезу при розробці підходу до впровадження комплаєнсу в систему управління компанією. Графічний метод було застосовано для наочного представлення впливу комплаєнс-відділу на прийняття рішень у компаніях і сприйняття співробітниками компаній комплаєнс-функції у вигляді діаграм, а також схеми впровадження комплаєнсу в систему управління компанією. Метод узагальнення було застосовано для фіксації висновків стосовно проведеного дослідження.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Зміна умов функціонування компаній, зростання непередбачуваності змін у зовнішньому середовищі, наростання кризових явищ у національній і світовій економіках, соціальні зрушення призводять до зниження ефективності використання традиційних моделей, механізмів і інструментів управління розвитком компаніями. Це обумовлює необхідність проведення подальших досліджень щодо забезпечення сталого розвитку компаній в умовах кризи.

Метою статті є дослідження використання комплаєнсу та розробка підходу до його впровадження в систему управління компанією.

Виклад основного матеріалу. Забезпечення сталого розвитку в умовах підвищеної невизначеності середовища, в якому існує і функціонує компанія, тісно пов'язано з її стійкістю до виникаючих криз. Як показує історія розвитку економіки, кризи (фінансові, господарчі та ін.) завжди починаються несподівано. Так, зараз ми живемо в умовах кризи, яка почалася 24 лютого 2022 р. з початком повномасштабної збройної агресії РФ проти України. Це кардинально вплинуло на діяльність усіх без виключень українських компаній і обумовило необхідність пошуку адекватних і ефективних рішень, які б дозволяли різко знизити витрати і мінімізувати втрати, запобігти банкрутству, а також зберегти або створити умови для швидкого відтворення в посткризовий період (після завершення гарячої фази війни). В таких умовах заходи, спрямовані виключно на купування несподіваних дестабілізуючих впливів зовнішнього та внутрішнього середовища компанії, дозволять у кращому випадку зменшити їхні негативні наслідки та/або утримати відносно стабільне функціонування, однак забезпечити цілеспрямований сталий розвиток не дозволять. У цьому контексті, на нашу думку, вдалим є визначення «сталого розвитку» (sustainable development), запропоноване Міжнародною комісією ООН по навколишньому середовищу та розвитку (World Commission on Environment and Development, WCED) у 1987 р., а саме як проявів, що здатні підтримувати життя (життєдіяльність), зокрема компаній [10]. Тоді основними факторами, які визначатимуть сталий розвиток компанії, будуть (1) реакції на зовнішні впливи; (2) рівень ефективності функціонування компанії; (3) фінансова стійкість; (4) інтенсивність інноваційної діяльності; (5) грамотний менеджмент. Усі ці фактори у більшому чи меншому ступені визначатимуть персистентність розвитку компанії, тобто наявність взаємозалежностей між значеннями показників, які визначають поточним і майбутніми її станами. Крім того, їхній синтез забезпечить стале зростання, баланс і стійкість компанії у цілому.

Оскільки розвиток компанії є незворотнім, спрямованим і закономірним (обумовленим) переходом системи з одного стану в інший. Такий перехід буде відрізнятися від першого покращенням чи погіршенням усіх або частини параметрів, тому сталий розвиток буде обумовлюватися стійкістю як системи, так і її процесів. Стійкість системи, у свою чергу, обумовлюється структурно-організаційною (стійкість зв'язків і взаємовідношень між різними елементами системи) та функціональною (мета існування, результати і ефективність) стійкістю. Тоді сталий розвиток має характеризуватися зростанням у динаміці показників стійкості. Одним з дієвих механізмів, який сприяє зростанню показників стійкості будь-якої компанії, є комплаєнс.

Значення дефініції «комплаєнс» у перекладі з англійської означає згоду, відповідність до вимог внутрішніх правил, регламентів тощо. Так, Міжнародна комплаєнс асоціація (International Compliance Association) визначає комплаєнс як забезпечення відповідності діяльності компанії встановленим вимогам і стандартам [11]. Міжнародний стандарт ISO 19600:2014 «Compliance management systems — Guidelines» комплаєнс визначає як вид результату виконання економічним суб'єктом усіх вимог, що до нього застосовуються [12]. Таким чином, комплаєнс є невід'ємною складовою діяльності компанії, використання якого сприяє підвищенню стійкості як її функціонування у поточному періоді, так і забезпеченню сталого розвитку в майбутньому за рахунок контролю за прийняттям і виконанням рішень відповідно до прийнятих стандартів і законодавчих нормативних документів.

Для України та інших пострадянських країн комплаєнс впровадили ще не всі компанії і за оцінками Європейської Бізнес Асоціації в 2021 р. комплаєнс індекс (визначається як середнє з восьми показників комплаєнс-зрілості) складав 3,7 з 5,0 (для порівняння у Великобританії комплаєнс індекс дорівнював 4,25) [13]. Однак, як зазначають експерти, він стає важливим елементом системи управління компаніями. І хоча в Україні комплаєнс-контроль використовується переважно у банківській сфері, однак поступово формується думка щодо необхідності його впровадження і в компаніях інших сфер діяльності.

У 2021 р. аудиторська компанія Deloitte здійснила дослідження щодо впровадження комплаєнсу в практику управління компаній з України, країн СНД, Нідерландів, країн Балтії та ОАЕ [14]. Дослідження базувалося на порівнянні даних за 2020 р. з 2017 р. Як зазначили респонденти, основними трендами впровадження і реалізації комплаєнс-процедур у компаніях є такі:

- 1) виявлення та регулювання конфліктів інтересів (85%);
- 2) комплаєнс-функція має право вето у відношенні окремих рішень (51%);
- 3) мінімізація виявлених при перевірці контрагентів ризиків шляхом включення відповідних положень у договір з підрядчиками (73%).
- 4) ведення досьє по контрагентам, включаючи історію змін (46%);
- 5) повна автоматизація процесів відправки сповіщень про потенційні конфлікти інтересів (14%);

Це привело до підсилення впливу комплаєнс-функції на прийняття остаточних рішень на окремі бізнес-процеси (рис. 1). Так, у 96% компаній, які використовують комплаєнс, комплаєнс-відділ може дати рекомендації або має право вето при прийнятті певних рішень. Тільки у 4% компаній комплаєнс-відділ фактично не приймає участь в процесах прийняття рішень.

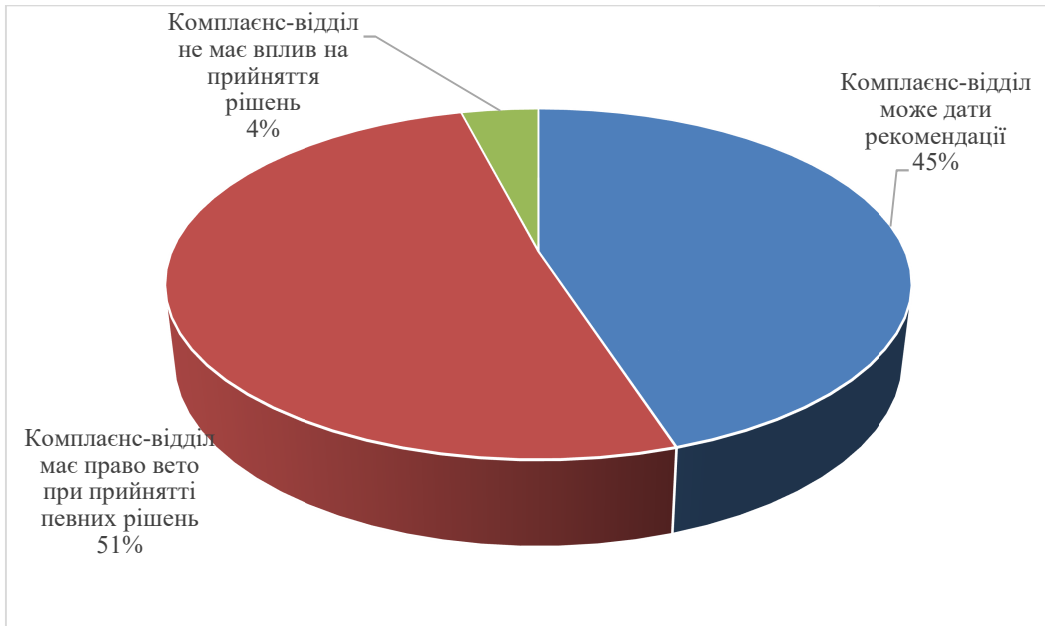


Рис. 1. Вплив комплаєнс-відділу на прийняття рішень у компаніях

Джерело: побудовано авторами на основі [14].

Протягом 2017–2020 рр. відбувалася зміна у сприйнятті співробітниками компанії комплаєнс-функції. Якщо у 2017 р. переважна більшість респондентів її сприймала як «прокурора» чи «слідчого», то у 2020 р. 52% респондентів сприймали її як консультанта по питанням етики та дотримання внутрішньої політики та/або законодавства, 17% — як контролера бізнес-процесів, 15% — як бізнес-партнера для генеруючих виручку відділів (рис. 2). Це сприяє створенню атмосфери відкритості у компанії, допомагає реалізовувати проактивну тактику і стратегію управління ризиками, що у кінцевому підсумку дозволяє забезпечувати сталий розвиток компаній.

При цьому одним з найвикористовуванішим критерієм ефективності комплаєнс-функції залишається самостійне виділення і оцінка ризиків (60% респондентів) [14]. При цьому топ-3 комплаєнс-ризиків, які можуть призвести до як значних фінансових втрат, так і значного репутаційного збитку, залишається незмінним, а саме: недобросовісні контрагенти (понад 77%), конфлікти інтересів (69%); корупційні ризики (54%). Крім зазначених втрат, комплаєнс-ризики можуть призводити до матеріальних, часових, вартісних, інтелектуальних, інформаційних та інших видів втрат.

Для недопущення втрат, які можуть вплинути не тільки на поточну фінансову стійкість компанії, а і можливості її розвитку (зменшення власних фінансових ресурсів і можливостей зовнішнього фінансування для реалізації необхідних інвестиційних і інноваційних проєктів тощо) необхідно визначати області мінімальної та максимальної чутливості до комплаєнс-ризиків, що дозволить забезпечити ефективну організацію наглядового процесу без завдання шкоди

поточній виробничо-економічній і фінансовій діяльності компанії та при мінімізації всіх видів ризиків, комплаєнс-ризиків зокрема.

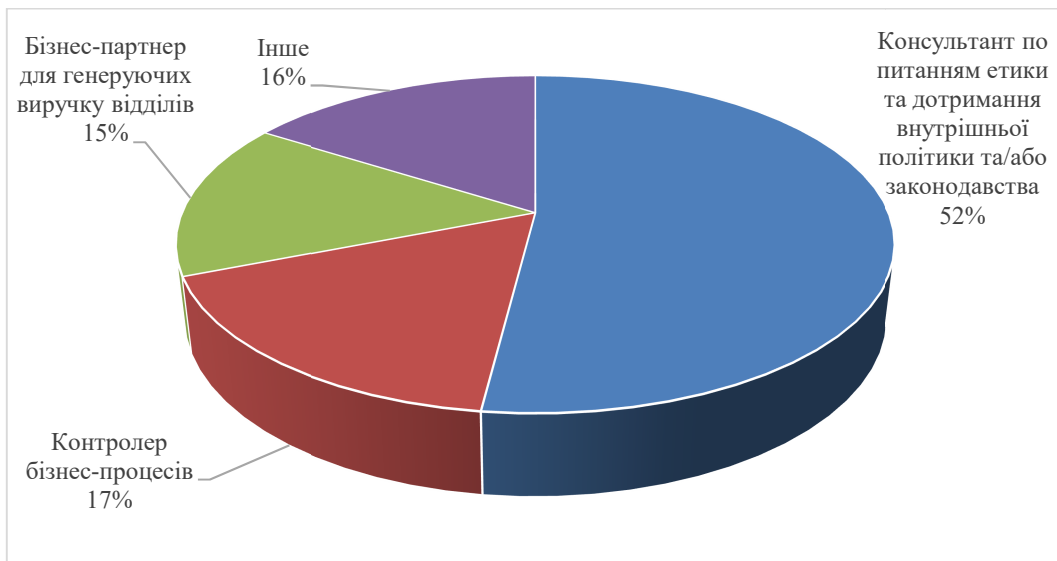


Рис. 2. Сприйняття співробітниками компаній комплаєнс-функції

Джерело: побудовано авторами на основі [14].

Основним завданням впровадження комплаєнсу є ідентифікація і вирішення (усування) проблеми в діяльності компанії за допомогою регламентації та дотримання комплексу правил і нормативів, сформованих у зовнішньому і внутрішньому її середовищі, тому служба комплаєнсу має використовувати інструментарій, який включатиме (1) комплекс облікових, контрольних, аналітичних та документальних процедур для організації цілісного ефективного управління; (2) методики виявлення, ідентифікації та оцінки ризиків; (3) розробку антикорупційних положень; (4) політику протидії відмиванню доходів, отриманих злочинним шляхом, та фінансуванню тероризму; (5) здійснення внутрішніх фінансових розслідувань і виявлення шахрайських дій у діяльності компанії; (6) моніторинг конфлікту інтересів; (7) організацію системи внутрішнього аудиту та ін.

Тоді з урахуванням викладеного вище комплаєнс слід впроваджувати у три основні етапи, а саме: комплаєнс-аудит, формалізацію системи комплаєнсу та її впровадження (рис. 3).

Поступове і виважене впровадження комплаєнсу в систему управління компанією дозволить не допустити виникнення проблем, пов'язаних з невдоволенням та/чи супротивом співробітників змінам у корпоративній культурі та етиці поведінки в компанії, зростанню вимог відповідно до внутрішніх регламентів, збільшенню обсягу роботи як окремих співробітників, так і структурних підрозділів у цілому.



Рис. 3. Схема впровадження комплаєнсу в систему управління компанією

Джерело: побудовано авторами.

Висновки. Сталий розвиток є поступовою зміною показників стійкості компанії, спроможної протидіяти непередбаченим змінам у зовнішньому середовищі та виникаючим кризам. Сталість розвитку компанії має забезпечуватися впровадженням сучасних механізмів управління, зокрема комплаєнсу, використання якого сприятиме зменшенню втрат через виникнення комплаєнс-ризиків. В статті запропоновано впровадження комплаєнсу здійснювати в три етапи, а саме: комплаєнс-аудит, формалізацію системи комплаєнсу та її впровадження. Використання такого підходу дозволить не тільки створити систему комплаєнсу, яка буде враховувати особливості виробничо-економічної та фінансової діяльності компанії, її корпоративну культуру, а й запобігти виникненню проблем, пов'язаних із несприйняттям співробітниками нововведень.

Для будь-якої компанії завжди надзвичайно важливим питанням є ефективність її діяльності як у цілому, так і окремих напрямів. Тому подальші дослідження мають бути спрямовані на розробку формалізованих критеріїв оцінювання ефективності комплаєнсу.

Література

1. United Nation. The Sustainable Development Goals Report 2022. [Електронний ресурс]. — Режим доступу до ресурсу: <https://unstats.un.org/sdgs/report/2022/The-Sustainable-Development-Goals-Report-2022.pdf>.
2. World Economic Forum. Code of Conduct. [Електронний ресурс]. — Режим доступу до ресурсу: https://www3.weforum.org/docs/WEF_Code_of_Conduct.pdf.
3. Ruggerio, C.A. (2021). Sustainability and sustainable development: A review of principles and definitions. *Science of The Total Environment*, 786, 147481. <https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2021.147481>.
4. Wang, Q. & Huang, R. (2021). The impact of COVID-19 pandemic on sustainable development goals — A survey. *Environmental Research*, 202, 111637. <https://doi.org/10.1016/j.envres.2021.111637>.
5. Вовк, О. Іванець, Д. (2022). Теоретичні засади управління економічним розвитком підприємств. *Економіка та суспільство*, 41. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-37>.
6. Andriushchenko, K., Buriachenko, A., Rozhko, O., Lavruk, O., Skok, P., Hlushchenko, Y., Muzychka, Y., Slavina, N., Buchynska, O. & Kondarevych, V. (2020). Peculiarities of sustainable development of enterprises in the context of digital transformation. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 7(3), 2255-2270. [http://doi.org/10.9770/jesi.2020.7.3\(53\)](http://doi.org/10.9770/jesi.2020.7.3(53)).
7. Kunduru, A.R. & Kandepu, R. (2023). Data Archival Methodology in Enterprise Resource Planning Applications (Oracle ERP, Peoplesoft). *Journal of Advances in Mathematics and Computer Science*, 38 (9), 115–127.
8. Nicolo, G., Zanellato, G., Manes-Rossi, F. & Tiron-Tudor, A. (2021). Corporate reporting metamorphosis: empirical findings from state-owned enterprises. *Public Money & Management*, 41:2, 138-147. <http://doi.org/10.1080/09540962.2020.1719633>.
9. Hayati, D., Wahyudi, I. & Tiswiyanti W. (2023). The Influence of Tax Knowledge, Tax Policies and Tax Sanctions on Voluntary Tax Compliance with Tax Incentives as Moderation Variables (Study on Micro, Small and Medium Enterprises. *American International Journal of Business Management*, 6, 6 (June-2023), 162-177.
10. Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future. [Електронний ресурс]. — Режим доступу до ресурсу: <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>.
11. International Compliance Association. [Електронний ресурс]. — Режим доступу до ресурсу: <https://www.int-comp.org>.
12. ISO 19600:2014 «Preview Compliance management systems — Guidelines». International Organization for Standardization. [Електронний ресурс]. — Режим доступу до ресурсу: <https://www.iso.org/standard/62342.html>.
13. Європейська бізнес асоціація. Міжнародний комплаєнс індекс 2021. [Електронний ресурс]. — Режим доступу до ресурсу: https://eba.com.ua/wp-content/uploads/2021/06/compliance-index_ukr.pdf.
14. Compliance Development Trends in CIS. [Електронний ресурс]. — Режим доступу до ресурсу: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/kz/Documents/financial-services/Brochures_2020/compliance-development-trends-in-russia-and-cis.pdf.

References

1. United Nation. The Sustainable Development Goals Report 2022. Retrieved from: <https://unstats.un.org/sdgs/report/2022/The-Sustainable-Development-Goals-Report-2022.pdf>.

2. World Economic Forum. Code of Conduct. Retrieved from: https://www3.weforum.org/docs/WEF_Code_of_Conduct.pdf.

3. Ruggerio, C.A. (2021). Sustainability and sustainable development: A review of principles and definitions. *Science of The Total Environment*, 786, 147481. <https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2021.147481>.

4. Wang, Q. & Huang, R. (2021). The impact of COVID-19 pandemic on sustainable development goals — A survey. *Environmental Research*, 202, 111637. <https://doi.org/10.1016/j.envres.2021.111637>.

5. Vovk, O. & Ivanets', D. (2022). Teoretychni zasady upravlinnya ekonomichnym rozvytkom pidpryyemstv. *Ekonomika ta suspil'stvo*, 41. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-37>. [In Ukrainian]

6. Andriushchenko, K., Buriachenko, A., Rozhko, O., Lavruk, O., Skok, P., Hlushchenko, Y., Muzychka, Y., Slavina, N., Buchynska, O. & Kondarevych, V. (2020). Peculiarities of sustainable development of enterprises in the context of digital transformation. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 7(3), 2255-2270. [http://doi.org/10.9770/jesi.2020.7.3\(53\)](http://doi.org/10.9770/jesi.2020.7.3(53)).

7. Kunduru, A.R. & Kandepu, R. (2023). Data Archival Methodology in Enterprise Resource Planning Applications (Oracle ERP, Peoplesoft). *Journal of Advances in Mathematics and Computer Science*, 38 (9), 115–127.

8. Nicolo, G., Zanellato, G., Manes-Rossi, F. & Tiron-Tudor, A. (2021). Corporate reporting metamorphosis: empirical findings from state-owned enterprises. *Public Money & Management*, 41:2, 138-147. <http://doi.org/10.1080/09540962.2020.1719633>.

9. Hayati, D., Wahyudi, I. & Tiswiyanti W. (2023). The Influence of Tax Knowledge, Tax Policies and Tax Sanctions on Voluntary Tax Compliance with Tax Incentives as Moderation Variables (Study on Micro, Small and Medium Enterprises. *American International Journal of Business Management*, 6, 6 (June-2023), 162-177.

10. Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future. Retrieved from: <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>.

11. International Compliance Association). Retrieved from: <https://www.int-comp.org>.

12. ISO 19600:2014 «Preview Compliance management systems — Guidelines». International Organization for Standardization. Retrieved from: <https://www.iso.org/standard/62342.html>.

13. European Business Association. International compliance index 2021. Retrieved from: https://eba.com.ua/wp-content/uploads/2021/06/compliance-index_ukr.pdf. [In Ukrainian]

14. Compliance Development Trends in CIS. Retrieved from: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/kz/Documents/financial-services/Brochures_2020/compliance-development-trends-in-russia-and-cis.pdf.