

УДК 330.65

DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.79-52>**Харчук В.Ю.**

аспірант

*Національний університет «Львівська політехніка»*ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-5515-5135>**Олексів Т.І.**

аспірант

*Національний університет «Львівська політехніка»*ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6311-8650>**Павлюх І.П.**

головний менеджер з реклами (головний офіс)

*АТ КБ «Приватбанк»*ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-1547-6641>**Kharchuk Vitalii**

Postgraduate Student

*Lviv Polytechnic National University***Oleksiv Taras**

Postgraduate Student

*Lviv Polytechnic National University***Pavliukh Ihor**

Chief Advertising Manager (Head Office)

JSC CB "Privatbank"

ІНТЕГРАЦІЯ МІЖНАРОДНИХ СТАНДАРТІВ ГАРМОНІЙНОГО РОЗВИТКУ ТА ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ В УПРАВЛІННЯ КОМПЛАЄНС-РИЗИКАМИ

INTEGRATING INTERNATIONAL STANDARDS OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT AND DIGITAL TRANSFORMATION INTO COMPLIANCE RISK MANAGEMENT

В статті проаналізовано особливості міжнародних стандартів із гармонійного розвитку та цифрової трансформації, які є чинними на території Євросони та справляють безпосередній вплив на появу комплаєнс-ризиків. Обґрунтовано необхідність удосконалення трактування комплаєнс-ризиків, яке враховує різновекторні виміри гармонійного розвитку та цифрової трансформації бізнесу, які на сьогодні стали визначальними парадигмами ведення підприємницької діяльності на міжнародній арені. Запропоновано механізм інтеграції міжнародних стандартів із гармонійного розвитку та цифрової трансформації у процедури управління комплаєнс-ризиками. Основною відмінністю якого є розгляд процедур управління комплаєнс-ризиками через призму бізнес-процесів організації: управлінських, основних (операційних) та допоміжних. Систематизовано переваги для вітчизняних підприємств в результаті імплементації пропонованого механізму.

Ключові слова: комплаєнс-ризик, гармонійний розвиток, цифрова трансформація, міжнародні стандарти, бізнес-процеси організації.

The article examines the essence and features of international standards regarding sustainable development and digital transformation that are applicable within the Eurozone. Specifically, the discussion encompasses the Global Reporting Initiative (GRI), Environmental, Social, and Governance (ESG) standards, Software as a Service (SaaS), the Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), the Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CSDD), the General Data Protection Regulation (GDPR), the NIS2 Directive (EU), and the Artificial Intelligence Act (AI Act). These standards significantly influence the emergence of compliance risks in companies' business operations. The authors substantiate the necessity to reconsider existing approaches toward the compliance risk definition by considering the diverse aspects of sustainable development and digital transformation, which have become crucial paradigms for conducting business globally. In addition, the article proposes a mechanism for integrating international standards on sustainable development and digital transformation into compliance risk management procedures. The key distinction lies in viewing compliance risk management through the lens of the organization's business processes, which include managerial, core (operational), and support operations.

In particular, aligning risk management policies with ESG standards and integrating AI tools into the policy of tracking the organization's compliance with regulatory acts and the consequences of compliance risks in company management processes. Ensure adherence to international standards and European Union directives and standards concerning sustainable development and digital transformation at every stage of the value chain within organizational operational processes. Last but not least, to uphold ethical standards within the organization and to cultivate employee competencies in the area of compliance. To sum up, the article outlines the advantages that domestic enterprises may realize through the implementation of the proposed mechanism.

Keywords: compliance-risk, sustainable development, digital transformation, international standards, business processes of the organization.

Постановка проблеми. В діяльності суб'єктів господарювання проблематика існування, аналізування та реагування на ризики є однією із ключових для забезпечення їхньої безперебійної та ефективної роботи. Особливе місце у даній множині ризиків, які пронизують практично усі бізнес-процеси є комплаєнс-ризиків. На сьогодні гармонійний розвиток та цифрова трансформація стали визначальними парадигмами розвитку суспільства та бізнесу на міжнародній арені, що, як наслідок, призвело до ініціювання низки відповідних нормативно-правових документів. Як наслідок, закордонні компанії гармонізують внутрішні бізнес-процеси до зазначених актів та рекомендацій. Однак, вітчизняні суб'єкти господарювання стикнулись із безпрецедентними викликами, зумовленими повномасштабним вторгненням в Україну. Незважаючи на зазначені умови, українські компанії продовжують підтримувати власну виробничо-господарську діяльність та намагаються враховувати сучасні тенденції ведення бізнесу, особливо в контексті євроінтеграційного вектору розвитку національної економіки. Як наслідок, актуалізується не лише усвідомлення важливості гармонійного та цифрового розвитку, а й необхідності адаптації бізнес-процесів до міжнародних практик. На додачу, потребує детального вивчення наявність передумов та готовності підприємств до впровадження ініціатив з гармонійного розвитку та цифрової трансформації, одночасно із розробленням чіткого алгоритму реагування на пов'язані з цими процесами ризики, зокрема комплаєнс-ризиків.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика комплаєнс-ризиків в діяльності суб'єктів господарювання є об'єктом наукових розвідок вже протягом тривалого часу. Водночас нормативно-правовий ландшафт перебуває в постійному розвитку, зумовлюючи появу нових викликів. Зокрема гармонійний розвиток та цифрова трансформація стали тими сферами, де нещодавно було введено в дію чимало законодавчих ініціатив, які стосуються ведення господарської діяльності на території Євросоюзу. Варто звернути увагу, що одним із найбільш частовживаних підходів до розуміння сутності комплаєнс-ризиків є підхід, запропонований Базельським комітетом [1], який розглядає його як можливість понесення фінансових чи репутаційних втрат, отримання санкцій через недотримання вимог, наведених у нормативно-правових документах [1]. Водночас гармонійний розвиток та цифрова трансформація розширюють межі виникнення комплаєнс-ризиків. Зокрема, науковиця Вікторія фон Розен [2] акцентує увагу на дослідженні комплаєнс-ризиків в контексті корпоративної відповідальності та корпоративного управління, опираючись на міжнародні практики. Дослідник Поєдинок В.В. [3] звертає увагу

на Директиви ЄС у сфері корпоративної сталості та необхідності переосмислення підходів до забезпечення комплаєнсу вітчизняними суб'єктами господарювання, з урахуванням зазначених актів. В той час як Бардадим М.В. [4] наголошує на важливості етичних аспектів в управлінні ризиками. Дослідниці Кравченко О.О. та Гавриш О.М. [5] вказують на важливість інтеграції комплаєнсу в систему управління компанією як важливого чинника забезпечення її сталого розвитку. Таким чином, чимало науковців проводять розвідки на предмет комплаєнс-ризиків, їхньої ролі у забезпеченні сталого розвитку та акцентують увагу на важливості врахування міжнародних стандартів та Директив ЄС із корпоративної сталості для вітчизняних суб'єктів господарювання. Водночас, проблематика окреслення нових проявів комплаєнс-ризиків та інтеграції міжнародних нормативно-правових актів із гармонійного розвитку та цифрової трансформації в управління комплаєнс-ризиками залишається малодослідженою.

Формулювання завдання дослідження. Метою статі є дослідження міжнародних стандартів гармонійного розвитку та цифрової трансформації та розроблення, на цій основі, механізму інтеграції зазначених нормативних документів в процеси управління комплаєнс-ризиками організації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Міжнародні стандарти гармонійного розвитку та цифрової трансформації розширюють межі розуміння комплаєнс-ризиків та вказують на їхню багатоаспектну природу. З огляду на зазначене автори пропонують розглядати комплаєнс-ризиків як «невідповідність бізнес-процесів суб'єктів господарювання вимогам вітчизняних й міжнародних нормативно-правових актів, галузевих стандартів, етичних нормам ведення бізнесу та очікувань стейкхолдерів, що, як наслідок, унеможливорює забезпечення гармонійного розвитку та стійкої конкурентоспроможності організації» [6].

На сьогодні міжнародні стандарти із гармонійного розвитку та цифрової трансформації активно імплементуються компаніями у найрізноманітніших видах діяльності. Так стало очевидно, що їхнє дотримання сприяє не лише формуванню позитивного іміджу серед стейкхолдерів, а й отримання стійкої конкурентної переваги та позитивного фінансового результату. Зокрема, знані міжнародні рейтингові агенції пропонують градацію компаній за рівнем приведення бізнес-процесів у відповідність до міжнародних стандартів із гармонійного розвитку. Зокрема, згідно даних міжнародного рейтингу Global 100 Most Sustainable Companies in the World [7] можна спостерігати одночасно як лідерів галузей, так й менш відомі широкому загалу суб'єкти господарювання. У табл. 1 наведено фрагмент зазначеного рейтингу.

Таблиця 1

Компанії із найвищим рівнем гармонійного розвитку у світі станом на 2024 рік

Ранг у 2024	Ранг у 2023	Найменування компанії	Сфера діяльності	Країна	Підсумковий рейтинг
1	14	Sims Ltd	Поводження з відходами	Австралія	A+
2	1	Brambles Ltd	Меблеве та загальне виробництво	Австралія	A
3	2	Vestas Wind Systems A/S	Машинобудування	Данія	A
4	9	Taiwan High Speed Rail Corp	Транзитний і наземний транспорт	Тайвань	A
5	–	Nordex SE	Машинобудування	Німеччина	A
6	15	Banco do Brasil SA	Банківська діяльність	Бразилія	A-
7	7	Schneider Electric SE	Виробництво електрообладнання	Франція	A-
8	18	Chr Hansen Holding A/S	Виробництво продуктів харчування та напоїв	Данія	A-
9	7	Stantec Inc	Бізнес, інженерні та персональні послуги	Канада	A-
10	–	SMA Solar Technology AG	Виробництво напівпровідників та електронних компонентів	Німеччина	A-
11	5	Autodesk Inc	ІТ-послуги, крім телекомунікацій та хостингу	США	A-
12	–	WSP Global Inc	Бізнес, інженерні та персональні послуги	Канада	B+
13	–	Clean Harbors Inc	Поводження з відходами	США	B+
14	–	Enphase Energy Inc	Виробництво напівпровідників та електронних компонентів	США	B+
15	65	Telefonaktiebolaget LM Ericsson	Виробництво телефонів і телекомунікаційного обладнання	Швеція	B+

Джерело: складено авторами на основі [7]

На сьогодні основними міжнародними стандартами із гармонійного розвитку та цифрової трансформації, які активно імплементуються компаніями є:

- Глобальна ініціатива зі звітності (Global reporting initiative (GRI)) [8–10]. Так дані стандарти містять вимоги до формування та подання звітності із гармонійного розвитку, яка покликана відобразити усесторонній вплив організації на навколишнє природне середовище, соціальні ініціативи та простежити досягнення компанії в економічній сфері.

- Стандарти ESG (Environmental, Social and Governance) [8–10], які фокусують увагу на веденні етичного бізнесу та здійсненні відповідального інвестування. Останнє досягається через виявлення впливу компанії на довкілля, імплементатії соціально-орієнтованих проєктів та ініціатив, а також ведення та демонстрування гармонійного та прозорого управління компанією.

- Міжнародні стандарти обліку гармонійного розвитку (Sustainability Accounting Standards (SASB standards)) [8–10], основним завданням яких є допомога організаціям, стосовно відображення у звітності таких аспектів як: відповідальне використання природних ресурсів, поведіння з відходами, вплив на довкілля, соціальні ініціативи й заходи, прозоре й відповідальне управління організацією. З огляду на те, що зазначені стандарти розроблені для різних галузей промисловості, то вони полегшують не лише формування відповідної звітності із гармонійного розвитку, а й дозволяють здійснювати наскрізний моніторинг таких ініціатив та формувати фінансові пропозиції інвесторам, які передусім зацікавлені у вкладенні коштів у проєкти, спрямовані на підтримання зеленої економіки.

- Директиви Європейського союзу «Corporate Sustainability Reporting Directive» (CSRD) та «Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CSDD)» [9] містять вимоги й рекомендації, стосовно наповнення звітності із корпоративного гармонійного розвитку, запровадження процедур дільдженс такого розвитку та здійснення системного відслідковування негативних впливів компанії на довкілля та суспільство в цілому. Недотримання вищенаведених Директив може призвести до низки фінансових втрат та санкцій, втрати довіри не лише серед інвесторів, а й інших стейкхолдерів, які беруть участь у ланцюгу створення вартості та, в підсумку, погіршення репутації компанії в цілому.

В контексті забезпечення цифрової трансформації бізнесу, то варто звернути увагу на кілька нормативно-правових актів, які набули чинності на території ЄС. Першочергово мова йде про General Data Protection Regulation (GDPR) [11], NIS2 Directive (EU) [12] та Artificial Intelligence Act (AI Act) [13]. Зазначені нормативні документи вказують на обов'язковість гарантування цифрової конфіденційності, захисту персональних даних, впровадженні адекватних механізмів кібербезпеки та етичного й відповідального використання інструментів ШІ у виробничо-господарській діяльності. Цифрова трансформація в контексті забезпечення кібербезпеки організації та її бізнес процесів, етичне та відповідальне поведіння з даними та інструментами ШІ є особливо актуальними, з точки зору причин появи комплаєнс-ризиків в організаціях. Зокрема, згідно даних міжнародних рейтингових агенцій кіберризик та забезпечення захисту для 79% європейських банків у 2024 році [14]. Водночас коли

мова йде про комплаєнс-ризик, то зміна нормативно-правових актів та недостатня обізнаність про них серед працівників організації (28% і 27% відповідно) є в переліку істотних викликів сьогодення для польських компаній у 2024 році [15]. В той час як, для компаній ЄС дотримання вимог GDPR залишається все ще проблематичним, особливо коли мова йде про дотримання правил передачі даних. Так, згідно міжнародних досліджень станом на листопад 2023 року 44,6% компаній все ще стикаються з проблемами комплаєнс-ризиків у сфері захисту, збереження та використання персональних даних, а 23,9% взагалі не дотримуються вимог GDPR [16].

Очевидно, що наведені вище Директиви ЄС не лише зумовлюватимуть появу нових видів комплаєнс-ризиків, а й матимуть ряд істотних впливів на процедури управління такими ризиками в діяльності суб'єктів господарювання. Зокрема, це стосуватиметься дотримання нових аспектів регуляторних вимог з гармонійного розвитку та цифрової трансформації, забезпечення прозорості окремих бізнес-процесів та звітності, згідно чітких стандартів, оновлення процедур моніторингу задекларованих ініціатив з гармонійного розвитку та цифрової трансформації.

Безперечно вище наведений перелік міжнародних стандартів не є вичерпним, однак вони торкаються багатьох бізнес-процесів компанії і їхнє недотримання чи не достатнє гармонізування бізнес-процесів до встановлених вимог неминуче призводить до появи комплаєнс-ризиків. Саме тому пропонується інтегрувати міжнародні стандарти з гармонійного розвитку та цифрової трансформації у процедури управління комплаєнс-ризиками у розрізі бізнес-процесів організації (Рис. 1).

Запропонований механізм інтеграції міжнародних стандартів гармонійного розвитку та цифрової трансформації в управління комплаєнс-ризиками у розрізі бізнес-процесів організації дозволить:

- ідентифікувати та здійснювати моніторинг комплаєнс-ризиків, пов'язаних із забезпеченням гармонійного розвитку та цифрової трансформації як на різних рівнях, так і в розрізі окремих бізнес-процесів організації;
- отримати усестороннє розуміння як викликів, пов'язаних із управлінням комплаєнс-ризиками, так й розвитком організації в цілому;
- гармонізувати процедури управління ризиками компанії в цілому до сучасної міжнародної практики, що, як наслідок, дозволить вітчизняним суб'єктам господарювання стати більш привабливими для іноземних інвесторів;
- мінімізувати потенційні комплаєнс-ризик на кожному з етапів ланцюга створення вартості та привести зазначені процеси до вимог загальноновизнаних міжнародних стандартів з гармонійного розвитку та цифрової трансформації;
- оптимізувати витрати та підвищити операційну ефективність через інтегрування у бізнес-процеси заходів, націлених на гармонійний розвиток та цифрову трансформацію;
- зміцнити бізнес репутацію та довіру широкого кола стейкхолдерів через демонстрування відповідального підходу до ведення бізнесу та поводження з даними й приватною інформацією споживачів та партнерів;
- отримати відмінну компетентність та довгострокову стійку конкурентну перевагу через впровадження інновацій, націлених на імплементацію ініціатив з гармонійного розвитку та цифрової трансформації.



Рис. 1. Механізм інтеграції міжнародних стандартів гармонійного розвитку та цифрової трансформації в управління комплаєнс-ризиками у розрізі бізнес-процесів організації

Джерело: розвинуто авторами за [17]

Висновки. Сучасний нормативно-правовий ландшафт як ніколи динамічно розвивається, створюючи додаткові виклики для суб'єктів господарювання. Разом з тим, така його зміна є об'єктивною вимогою сьогодення, адже чимало з них націлені на формування ефективного та відповідального бізнесу. Саме тому вітчизняним суб'єктам господарювання доцільно займати проактивний підхід, стосовно гармонізації власних бізнес процесів до міжнародних стандартів та практик ведення відповідального бізнесу. Інтегруючи міжнародні стандарти із гармоній-

ного розвитку та цифрової трансформації у власні бізнес-процеси організації не лише мінімізують комплаєнс-ризик, а одночасно сприяють формуванню довгострокової прибутковості бізнесу, покращенню середовища функціонування та підвищенню добробуту суспільству загалом. Наступні кроки дослідження будуть спрямовані на деталізацію комплаєнс-ризиків, зумовлених окресленими міжнародними стандартами та формування рекомендацій вітчизняним організаціям, на предмет розроблення заходів реагування на них.

Список використаних джерел:

1. Compliance and the compliance function in banks / Basel Committee on Banking Supervision. April 2005. URL: <https://www.bis.org/publ/bcbs113.htm>. (дата звернення: 15.02.2025).
2. Вікторія фон Розен. Комплаєнс і комплаєнс-ризик в контексті питань корпоративної відповідальності та корпоративного управління (окремі аспекти зарубіжної практики). *Галицький економічний вісник Тернопільського національного технічного університету*. 2020. № 65.4. С. 246–253.
3. Поєдинок В. В. Корпоративна сталість: новий порядок денний для комплаєнсу й консалтингу. *Вчені записки*. 2023. Вип. 42. С. 42–48.
4. Бардадим М. В. Етичні аспекти управління ризиками в сучасних умовах економічних перетворень: від теорії до практики. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. № 5 (14). С. 99–102. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.14-15>
5. Кравченко О. О., Гавриш О. М. Комплаєнс як механізм забезпечення сталого розвитку компаній в умовах кризи. *Вчені записки*. Київ : КНЕУ, 2023. Вип. 33. С. 69–78.
6. Харчук В. Ю. Класифікація комплаєнс-ризиків в діяльності суб'єктів господарювання. The 11th International scientific and practical conference “Current issues of global ecology and environmental management” (March 18–21, 2025). Krakow, Poland: International Science Group, 2025. С. 88–92.
7. Corporate Knights. The Global 100 list: How the world's most sustainable corporations are driving the green transition. 2024. URL: <https://www.corporateknights.com/rankings/global-100-rankings/2024-global-100-rankings/the-20th-annual-global-100/> (дата звернення: 19.01.2025).
8. Харчук В. Ю. Формування та використання систем гармонійного розвитку підприємств в умовах глобалізації бізнесу: теоретико-концептуальні засади та інструментарій моделювання: монографія. Львів : Вид-во Національного університету «Львівська політехніка», 2021. 274 с.
9. Харчук В. Ю. Аналізування міжнародних стандартів із гармонійного розвитку. *Науково-виробничий журнал «Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво»*. 2020. № 6 (117). С. 111–118.
10. Харчук В. Ю., Павлюх І. П. Вплив директив Європейського Союзу із гармонійного розвитку на управління комплаєнс ризиком в організаціях. *Інформаційне суспільство: технологічні, економічні та технічні аспекти становлення* (випуск 89): матеріали Міжнародної наукової інтернет-конференції (м. Тернопіль, Україна, м. Ополь, Польща, 12–13 червня 2024 р.) / редкол.: О. Патряк та ін. Тернопіль: ФО-П Шпак В. Б., 2023. С. 155–157.
11. General Data Protection Regulation (GDPR). URL: <https://gdpr-info.eu/> (дата звернення: 19.01.2025).
12. NIS 2 (Directive (EU) 2022/2555). URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2555/2022-12-27/eng>. (дата звернення: 19.01.2025).
13. Artificial Intelligence Act. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32024R1689> (дата звернення: 19.01.2025).
14. Main drivers of operational risk for the banking sector in Europe according to European banks and analysts in 2024. Statista. URL: <https://www.statista.com/statistics/1313848/main-drivers-of-operational-risk-among-european-banks/> (дата звернення: 19.01.2025).
15. Main challenges in managing IT compliance and data privacy in companies in Poland in 2024. Statista. URL: <https://www.statista.com/statistics/1489883/poland-challenges-in-managing-it-compliance/> (дата звернення: 19.01.2025).
16. Levels of compliance to GDPR most vital principles among companies in European Union (EU) as of November 2023. Statista. URL: <https://www.statista.com/statistics/1559667/level-compliance-eu-gdpr/> (дата звернення: 19.01.2025).
17. Weske M. Business Process Management: Concepts, Languages, Architectures. – 3rd ed. Springer, 2019.

References:

1. Basel Committee on Banking Supervision (2005) Compliance and the compliance function in banks. Available at: <https://www.bis.org/publ/bcbs113.htm> (accessed January 19, 2025).
2. von Rozen V. (2020) Komplaens i komplaens-ryzyky v konteksti pytan korporativnoi vidpovidalnosti ta korporativnoho upravlinnia (okremi aspekty zarubizhnoi praktyky) [Compliance and compliance risks in the context of corporate responsibility and corporate governance issues (some aspects of foreign practice)]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk Ternopilskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu*, vol. 65(4), pp. 246–253.
3. Poiedynok V. V. (2023) Korporativna stalist: novyi poriadok denniyi dlia komplaensu y konsaltnhu [Corporate sustainability: a new agenda for compliance and consulting]. *Vcheni zapysky*, vol. 42, pp. 42–48.
4. Bardadym M. V. (2024) Etychni aspekty upravlinnia ryzykamy v suchasnykh umovakh ekonomichnykh peretvoren: vid teorii do praktyky [Ethical aspects of risk management in modern economic transformation conditions: from theory to practice]. *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka*, vol. 5(14), pp. 99–102.
5. Kravchenko O. O., Havrysh O. M. (2023) Komplaens yak mekhanizm zabezpechennia staloho rozvytku kompanii v umovakh kryzy [Compliance as a mechanism for ensuring the sustainable development of companies in a crisis]. *Vcheni zapysky*, vol. 33, pp. 69–78.

6. Kharchuk V. Yu. (2025) *Klasyfikatsiia komplaens-ryzykiv v diialnosti subiektiv hospodariuvannia* [Classification of compliance risks in business entities]. The 11th International scientific and practical conference “*Current issues of global ecology and environmental management*” (Krakow, Poland, March 18–21, 2025). International Science Group, pp. 88–92. (in Ukrainian)
7. Corporate Knights (2024) The Global 100 list: How the world’s most sustainable corporations are driving the green transition. Available at: <https://www.corporateknights.com/rankings/global-100-rankings/2024-global-100-rankings/the-20th-annual-global-100/> (accessed January 19, 2025).
8. Kharchuk V. Yu. (2021) *Formuvannia ta vykorystannia system harmoniinoho rozvytku pidpriemstv v umovakh hlobalizatsii biznesu: teoretyko-kontseptualni zasady ta instrumentarii modeliuvannia* [Formation and use of systems of harmonious enterprise development in the conditions of business globalization: theoretical and conceptual foundations and modeling tools]. Lviv: Vyd-vo Natsionalnoho universytetu «Lvivska politehnika», 274 p. (in Ukrainian)
9. Kharchuk V. Yu. (2020) *Analizuvannia mizhnarodnykh standartiv iz harmoniinoho rozvytku* [Analysis of international standards for harmonious development]. *Derzhava ta rehiony. Seriya: Ekonomika ta pidpriemnytstvo*, vol. 6(117), pp. 111–118.
10. Kharchuk V. Yu., Pavliukh I. P. (2024) *Vplyv dyrektyv Yevropeiskoho Soiuzu iz harmoniinoho rozvytku na upravlinnia komplaens-ryzykom v orhanizatsiiakh* [Impact of European Union directives on harmonious development for compliance risk management in organizations]. *Mizhnarodna naukova internet-konferentsiia “Informatsiine suspilstvo: tekhnolohichni, ekonomichni ta tekhnichni aspekty stanovlennia”* (Ternopil, Ukraine – Opole, Poland, June 12–13, 2024). Ternopil: FOP Shpak V. B., pp. 155–157. (in Ukrainian)
11. General Data Protection Regulation (GDPR). Available at: <https://gdpr-info.eu/> (accessed January 19, 2025).
12. NIS 2 (Directive (EU) 2022/2555). Available at: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2555/2022-12-27/eng> (accessed January 19, 2025).
13. Artificial Intelligence Act. Available at: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32024R1689> (accessed January 19, 2025).
14. Statista (2024) Main drivers of operational risk for the banking sector in Europe according to European banks and analysts. Available at: <https://www.statista.com/statistics/1313848/main-drivers-of-operational-risk-among-european-banks/> (accessed January 19, 2025).
15. Statista (2024) Main challenges in managing IT compliance and data privacy in companies in Poland. Available at: <https://www.statista.com/statistics/1489883/poland-challenges-in-managing-it-compliance/> (accessed January 19, 2025).
16. Statista (2023) Levels of compliance to GDPR most vital principles among companies in European Union (EU). Available at: <https://www.statista.com/statistics/1559667/level-compliance-eu-gdpr/> (accessed January 19, 2025).
17. Weske M. *Business Process Management: Concepts, Languages, Architectures*. 3rd ed. Springer, 2019. ISBN 978-3-662-59431-5