

DOI 10.32782/2786-8559/2023-3-5
УДК 336.22:658

Гнедіна Катерина Володимирівна

кандидат економічних наук, доцент,
Національний університет «Чернігівська політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9471-0932>

Нагорний Павло Володимирович

магістрант,
Національний університет «Чернігівська політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8311-2491>

**ПОДАТКОВИЙ КОМПЛАЄНС В СИСТЕМІ
КОРПОРАТИВНОГО ПОДАТКОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА:
СУТНІСТЬ ТА РОЛЬ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕКОНОМІЧНОЇ
БЕЗПЕКИ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ**

Стаття присвячена дослідженню ключових аспектів і особливостей використання податкового комплаєнсу в практиці управління підприємством, визначенню ролі даного інструмента в системі корпоративного податкового менеджменту. Актуальність дослідження обумовлена вагомим практичним значенням податкового комплаєнсу у контексті забезпечення податкової безпеки суб'єктів господарювання. Метою статті є визначення економічної сутності, ключових особливостей та практичного значення податкового комплаєнсу в системі корпоративного податкового менеджменту підприємства. Під час проведення дослідження використано методи аналізу, синтезу, індукції та дедукції, порівняння, узагальнення, абстрагування та конкретизації, моделювання, системного підходу. Основні отримані теоретико-практичні результати, висвітлені у даній статті, полягають у визначенні особливостей впровадження на підприємствах системи корпоративного податкового менеджменту та ключових аспектів використання податкового комплаєнсу як інструмента забезпечення податкової безпеки суб'єкта господарювання. Так, у роботі досліджено сутність поняття «корпоративний податковий менеджмент». Визначено мету та базові функціональні елементи корпоративного податкового менеджменту. Наведено характеристику корпоративного та індивідуального податкового менеджменту. Окремо досліджено економічну сутність податкового комплаєнсу. Розглянуто мету використання та основні функції податкового комплаєнсу як інструмента забезпечення податкової безпеки компанії. Визначено місце податкового комплаєнсу в системі корпоративного податкового менеджменту та ризик-менеджменту підприємства. Зіставлено економічні категорії податкового комплаєнсу та податкового контролю. Наведено спільні і відмінні риси податкового комплаєнсу та інших різновидів комплаєнс-контролю підприємства. Також досліджено значення податкового комплаєнсу в контексті управління податковими ризиками суб'єкта господарювання. Розроблено загальну модель податкового комплаєнсу, утворену з концептуального, організаційного, методологічного та технологічно-процесового рівнів. На кожному рівні розглянуто основні процедури та методи, що можуть бути використані за умови ефективного використання податкового комплаєнсу задля забезпечення податкової безпеки підприємства.

Ключові слова: податковий комплаєнс, корпоративний податковий менеджмент, податкова безпека, податковий ризик, економічна безпека.

Kateryna Hnedina, Pavlo Nahorny
Chernihiv Polytechnic National University

**TAX COMPLIANCE IN THE CORPORATE TAX MANAGEMENT
SYSTEM: THE ESSENCE AND ROLE IN ENSURING
THE ECONOMIC SECURITY OF THE BUSINESS ENTITY**

The article is devoted to the research of key aspects and features of the use of tax compliance in the practice of enterprise management, determining the role of this tool in the system of corporate tax management. The relevance of the research is due to the significant practical importance of tax compliance in the context of ensuring the tax security of economic entities. The aim of this article is to determine the economic essence, key features, and practical significance of tax compliance in the enterprise's corporate tax management system.

During the research, the methods of analysis, synthesis, induction and deduction, comparison, generalization, abstraction and concretization, modeling, system approach were used. The main obtained theoretical and practical results, highlighted in this article, consist in determining the features of the implementation of the corporate tax management system at enterprises and the key aspects of using tax compliance as a tool for ensuring the tax security of the business entity. Thus, the work examines the essence of the concept of «corporate tax management». The purpose and basic functional elements of corporate tax management are determined. The basis for distinguishing between corporate and individual tax management is characterized. The economic essence of tax compliance is investigated. The purpose of use and main functions of tax compliance as a tool for ensuring the company's tax security are considered. The place of tax compliance in the system of corporate tax management and risk management of the enterprise is determined. The economic categories of tax compliance and tax control are compared. The common and distinctive features of tax compliance and other types of compliance control of the enterprise are characterized. The importance of tax compliance in the context of tax risk management of a business entity is also investigated. A general model of tax compliance, formed from conceptual, organizational, methodological and technological-process levels, has been developed. At each level, the main procedures and methods that can be used under the condition of effective use of tax compliance to ensure the tax security of the enterprise are considered.

Keywords: tax compliance, corporate tax management, tax security, tax risk, economic security.

Вступ. В умовах нестабільної економічної ситуації в Україні, невизначеності бізнес-середовища функціонування, важливим напрямом діяльності кожного підприємства є забезпечення власної фінансово-економічної безпеки, зокрема податкової безпеки. Податкову безпеку компанії можна визначити як міру захищеності від можливих негативних наслідків прояву податкових ризиків у діяльності суб'єкта господарювання. Слід зазначити, що управління податковими ризиками можливе внаслідок впровадження на підприємстві корпоративного податкового менеджменту. Відповідно, нагальною проблемою сучасної теорії та практики управління підприємством є визначення ефективних інструментів забезпечення податкової безпеки в системі корпоративного податкового менеджменту компанії. Серед таких інструментів варто відзначити податковий комплаєнс як засіб мінімізації можливих ризиків порушення норм податкового законодавства. Зважаючи на вагоме значення податкового комплаєнсу в контексті забезпечення податкової безпеки компанії, актуальною проблемою сучасних економічних досліджень є визначення економічної сутності та ролі податкового комплаєнсу в системі корпоративного податкового менеджменту підприємства.

Матеріали та методи. Вагоме практичне значення питання виявлення ключових аспектів та особливостей використання інструментів забезпечення податкової безпеки підприємства обумовило значну увагу з боку провідних науковців-економістів до проблематики корпоративного податкового менеджменту та пов'язаних з ним інструментів, зокрема податкового комплаєнсу. Так, можемо відзначити науковий доробок у сфері корпоративного податкового менеджменту таких вчених, як Дема Д., Шевчук І., Мартинюк Г., Гринчук Ю., Гринчук В., Іванов Ю., Крисоватий А., Кізіма А., Карлова В., Марченко А., Карачарова К., Косова Т., Ползікова Г., Захарченко Н., Гагара А., Командровська В., Нечипоренко А. тощо. Також ґрунтовні

дослідження особливостей використання податкового комплаєнсу з метою забезпечення податкової безпеки підприємства здійснили Козлова В., Власова О., Карпушенко М., Карпушенко О., Кобелева Т. Водночас, не зважаючи на увагу зазначених фахівців до проблем забезпечення податкової безпеки компанії, питання економічної сутності та значення податкового комплаєнсу в системі корпоративного податкового менеджменту підприємства потребують подальших комплексних досліджень та узагальнень.

Метою статті є визначення економічної сутності, ключових особливостей та практичного значення податкового комплаєнсу в системі корпоративного податкового менеджменту підприємства.

Результати. Ефективне управління діяльністю сучасних організацій неможливе без раціональної організації процесу нарахування та сплати податків. Податкові витрати суб'єктів господарювання не є сталими та залежать від обсягу і характеру діяльності відповідних компаній. Враховуючи складність системи оподаткування, визначеної податковим законодавством України, проблема оптимізації діяльності підприємства з урахуванням потенційних легальних можливостей зменшення податкових зобов'язань передбачає нетривіальне, комплексне вирішення. У контексті зазначеної проблеми важливого значення набуває корпоративний податковий менеджмент як підсистема фінансового управління підприємством.

Серед науковців наразі відсутній консенсус щодо єдиного загальноприйнятого визначення поняття «корпоративний податковий менеджмент». В таблиці 1 наведено підходи до трактування корпоративного податкового менеджменту українськими фахівцями з питань управління податками підприємств.

На підставі аналізу визначень поняття «корпоративний податковий менеджмент», наведених у таблиці 1, можна стверджувати, що більшість науковців інтерпретують досліджувану складову

Таблиця 1 – Визначення сутності корпоративного податкового менеджменту вітчизняними вченими

Визначення	Автор
Складова фінансового менеджменту, що передбачає розробку управлінських рішень, спрямованих на формування і підвищення ефективності фінансового потенціалу підприємства, регулювання його взаємовідносин з державою в процесі перерозподілу доходів і наповнення державного бюджету	Дема Д., Шевчук І., Мартинюк Г. [1]
Система принципів і методів розробки та реалізації управлінських рішень, пов'язаних з вибором податкової системи, розрахунком податкових платежів, постійним контролем за їх здійсненням.	Гринчук Ю., Гринчук В. [2]
Процес управління системою податкового обліку підприємства.	Іванов Ю., Крисоватий А., Кізима А., Карпова В. [3]
Сукупність економічних відносин, що виникають у господарюючого суб'єкта в процесі здійснення ним законних дій зі зміни та підтримці розміру своїх податкових платежів з метою підвищення ефективності своєї фінансово-господарської діяльності та забезпечення інтересів держави	Марченко А., Міщенко В. [4]
Система управління податковими потоками підприємства шляхом використання науково обґрунтованих ринкових форм і методів та ухвалення управлінських рішень у сфері податкових доходів і витрат на макрорівні	Карачарова К. [5]
Система, у рамках якої розробляються управлінські рішення, спрямовані на формування податкового потенціалу підприємства, підвищення його ефективності, максимізацію чистого прибутку при заданих параметрах інституціонального податкового середовища і ринкової кон'юнктури	Косова Т., Ползікова Г., Захарченко Н. [6]

Джерело: [1–6]

фінансового менеджменту як систему формування та подальшого втілення управлінських рішень щодо оптимізації податкових потоків шляхом комплексного використання методів та інструментів планування, регулювання, обліку та контролю податкових платежів підприємства. Впровадження корпоративного податкового менеджменту в систему фінансового менеджменту, на думку Деми Д., Шевчука І., Мартинюка Г., Косової Т., Ползікової Г., Захарченко Н., зумовлює формування та підвищення ефективності фінансово-податкового потенціалу компанії [1; 6].

На легальність використовуваних методів та інструментів як на ключову ознаку корпоративного податкового менеджменту звертають увагу Марченко А. та Міщенко В. [4]. Тому важливо відзначити, що управлінські рішення, ухвалені в рамках корпоративного податкового менеджменту, перебувають виключно в межах правового поля. Всі незаконні методи та інструменти управління податками є ухиленням від сплати податків – правопорушенням, яке залежно від своєї тяжкості передбачає адміністративну або кримінальну відповідальність.

Метою корпоративного податкового менеджменту є максимізація чистого прибутку підприємства в заданих умовах податкового та виробничого середовища. Слід зазначити, що максимізація чистого прибутку не тотожна мінімізації податкових платежів. Оскільки суми сплачуваних податків відрізняються для кожної конкретної виробничої ситуації, можливі випадки, коли мінімально можливий обсяг податкових зобов'язань

забезпечується лише за умови суттєвого обмеження виробничого потенціалу компанії. Тому ухвалення управлінських рішень в контексті корпоративного податкового менеджменту потребує всебічної оцінки можливих альтернатив та очікуваних результатів їх втілення [7].

Необхідно відокремлювати корпоративний та індивідуальний податковий менеджмент. Підставою для розрізнення зазначених понять є суб'єкт оподаткування. У випадку корпоративного податкового менеджменту платник податку є юридичною особою, а у випадку індивідуального – фізичною. Таким чином податковий менеджмент підприємств та організацій за своєю суттю є корпоративним [7].

До базових функціональних елементів корпоративного податкового менеджменту варто відносити [8]:

1) податкове планування – управлінський процес, що передбачає аналіз та порівняння виробничих альтернатив задля мінімізації податкового навантаження на суб'єкта господарювання, розробку планів податкових платежів та бюджетування майбутніх податкових зобов'язань;

2) податковий моніторинг господарських операцій – система постійної оцінки та аналізу господарських операцій з метою визначення можливості застосування легальних схем обмеження податкових зобов'язань;

3) податковий облік і звітність – система інформаційного забезпечення управлінських процесів податкового менеджменту;

4) податковий контроль – управлінські заходи, спрямовані на регулярну перевірку дотримання норм податкового законодавства під час визначення податкового навантаження, ведення податкового обліку, формування звітності, здійснення податкових платежів до відповідних органів Державної податкової служби України [8].

Ключовою складовою корпоративного податкового менеджменту є податковий комплаєнс як інструмент забезпечення податкової безпеки підприємства. Економічна сутність поняття «комплаєнс» (від англ. compliance – відповідність) полягає у відповідності внутрішніх бізнес-процесів суб'єкта господарювання нормам та вимогам законів, правил, рекомендацій, стандартів тощо [9]. У вузькому сенсі комплаєнс визначається також як ідентифікація та оцінка ризиків порушення норм законодавства у діяльності суб'єкта господарювання [9].

В якості мети податкового комплаєнсу, на думку Козлової В. та Власової О., доцільно розглядати мінімізацію можливих негативних наслідків порушення норм податкового законодавства суб'єктом господарювання у своїй діяльності, ідентифікація та управління податковими ризиками [9–10].

Сутність податкового комплаєнсу дуже близька до податкового контролю як елементу корпоративного податкового менеджменту. Щодо співвідношення даних понять вчені дотримуються різної думки. Вчена Власова О. вважає тотожними поняття податкового комплаєнсу та корпоративного податкового контролю [10]. Дослідниця Козлова В. наголошує на превентивній ролі податкового комплаєнсу у мінімізації негативних наслідків порушення законодавства, тоді як система внутрішнього контролю на підприємстві оцінює та досліджує події попередніх, поточних та майбутніх часових періодів [9]. Розділяючи думку щодо нетотожності понять податкового комплаєнсу та податкового контролю, зазначимо, що впровадження податкового комплаєнсу спрямовано насамперед на управління податковими ризиками, тоді як функції податкового контролю дещо ширші і охоплюють також, наприклад, виявлення невикористаних можливостей мінімізації податкового навантаження.

Податковий комплаєнс не можна розглядати виключно як інструмент корпоративного податкового менеджменту, адже його впровадження базується також на концептуально-методологічних засадах ризик-менеджменту. Більш того, сингармонічне поєднання підходів корпоративного податкового менеджменту та ризик-менеджменту дозволяє ефективніше використовувати податковий комплаєнс у контексті забезпечення економічної безпеки підприємства [9].

Важливо розглянути також відмінності податкового комплаєнсу від інших різновидів компла-

єнс-контролю підприємства. Податковий комплаєнс використовує спільні для інших видів комплаєнс-контролю підходи та принципи перевірки відповідності господарських операцій вимогам нормативно-правових актів, проте спирається на іншу правову базу, а саме на податкове законодавство. Аналіз дотримання норм податкового законодавства також потребує певних особливих методологічних підходів, використовуваних у межах податкового комплаєнсу, наприклад ретельний розрахунок бази оподаткування, визначення податкових ставок, своєчасний розгляд нормативних нововведень тощо [9; 10]. Крім того, податковий комплаєнс сприяє формуванню позитивної оцінки компанії насамперед органами податкової служби, тоді як система комплаєнс-контролю підприємства спрямована на забезпечення довіри з боку суспільства загалом, зокрема інвесторів, торгових контрагентів, державних установ тощо [11].

Досліджуючи значення та роль податкового комплаєнсу в системі корпоративного податкового менеджменту, необхідно визначити його основні функції, до яких належать:

- управління податковими ризиками;
- зростання прибутковості шляхом обмеження податкового навантаження за допомогою легальних методів;
- планування подальшої діяльності з урахуванням податкових аспектів;
- формування позитивного іміджу суб'єкта господарювання у регулювальних органів;
- підтримка позитивної податкової дисципліни;
- забезпечення додаткових конкурентних переваг у сфері оподаткування.

Впровадження податкового комплаєнсу в діяльність суб'єкта господарювання безпосередньо пов'язано з розробкою стратегії управління податковими ризиками. Податковий ризик, на думку Л. Буркової та В. Шепелюк, являє собою ймовірність нарахування додаткових податкових виплат, зокрема штрафів та пені, внаслідок іншої інтерпретації регулювальними органами податкових наслідків господарських операцій, здійснених підприємством протягом певного періоду. Різновидами податкового ризику є ризики несплати податків, податкового контролю, податкової мінімізації, карного переслідування тощо [12].

Процес управління податковими ризиками передбачає обов'язкову ідентифікацію та оцінку таких ризиків. Відповідно, доцільним є визначення основних сфер податкового ризику за рівнем його небезпеки [10]:

- безризикова сфера – за умови дотримання вимог податкового законодавства, забезпечення належної податкової дисципліни, планування витрат на сплату податків ймовірність нарахування неочікуваного додаткового податкового навантаження досить низька;

– сфера мінімального ризику – загалом вимоги податкового законодавства виконуються, однак наявні окремі порушення податкової дисципліни, що можуть призводити до певних незначних витрат (наприклад, нарахування дрібної пені за несвоєчасне подання податкової звітності);

– сфера підвищеного ризику – недосконалі методика визначення податкових зобов'язань, регулярні порушення податкової дисципліни обумовлюють досить високу ймовірність появи додаткових, не критичних за обсягом витрат;

– сфера критичного ризику – наявність численних випадків недотримання вимог податкового законодавства, зокрема свідомого порушення норм Податкового кодексу України, спричиняє можливість суттєвого зниження прибутковості діяльності, чи навіть потрапляння в зону збитковості;

– сфера неприпустимого ризику – наявні випадки грубого порушення норм податкового законодавства, внаслідок яких до бюджету не надходять податкові платежі у великих розмірах, що передбачає покарання у вигляді сплати значних штрафів або інших санкцій, які можуть призвести до банкрутства підприємства [10].

Повноцінне проведення комплаєнс-процедур потребує значних витрат, тому є виправданим насамперед для управління податковими ризиками, що належать до сфер підвищеного, критичного та неприпустимого ризику [10].

Система податкового комплаєнсу передбачає складну багаторівневу структуру. Відповідно, впровадження податкового комплаєнсу в діяльність підприємства вимагає реалізації зазначеної системи на всіх її рівнях. У даному контексті доречним є запровадження поняття моделі податкового комплаєнсу.

Економічне поняття «модель податкового комплаєнсу» пропонуємо визначати як сукупність правил формального опису системи податкового комплаєнсу та її окремих концептуально-теоретичних і практичних складових. Під час розгляду зазначеної моделі варто відокремлювати її різновиди: загальну модель як узагальнений структурований опис ключових аспектів довільної системи податкового комплаєнсу; часткову модель як конкретну реалізацію складових загальної моделі для певного підприємства.

Ієрархічна структура загальної моделі податкового комплаєнсу представлена концептуальним, організаційним, методологічним та технологічно-процесовим рівнями (рисунки 1).

Розглянемо кожен із зазначених рівнів більш детально:

1. *Концептуальний рівень.* На даному рівні визначаються основні концептуальні засади впровадження системи податкового комплаєнсу у діяльність суб'єкта господарювання. Характеризуються мета, завдання та очікувані результати від

використання даного інструмента корпоративного податкового менеджменту. Окремо досліджуються можливості розробки конкретної моделі податкового комплаєнсу, найбільш оптимальної у заданих бізнес-умовах функціонування підприємства.

2. *Організаційний рівень.* Практична реалізація організаційного рівня передбачає розробку організаційної структури підрозділів, відповідальних за використання податкового комплаєнсу в діяльності підприємства. Визначаються конкретні підрозділи, відповідальні особи, а також їх функції та обов'язки щодо застосування податкового комплаєнсу задля забезпечення податкової безпеки компанії. Окремо аналізуються можливості та перспективи взаємодії структурних підрозділів компанії із представниками зовнішнього середовища, насамперед з органами Державної податкової служби України.

3. *Методологічний рівень.* Ефективне використання податкового комплаєнсу передбачає обов'язкове формування системи методів виявлення та управління комплаєнс-загрозами для податкової безпеки підприємства. Залежно від характеру та змісту здійснюваних заходів, методи поділяються на наступні групи [13]:

– методи комплаєнс-моніторингу та виявлення комплаєнс-загроз: комплексний тригонометричний підхід, методи тангенціальної та арктангенціальної функцій, порівняння системи показників, метод інтегрального показника, комплаєнс-заохочення персоналу та суміжників, взаємодія з внутрішнім контролем, система комплаєнс-діагностики і контролю;

– методи оцінки виявлених комплаєнс-загроз: комплексна оцінка, використання аналогів, аналітичний метод, дерево рішень, експертні оцінки, статистичний метод, попарні порівняння;

– методи управління комплаєнс-ризиками: усунення, запобігання втрат, поглинання, страхування, диверсифікація, компенсація, локалізація, хеджування;

– методи контролю та оцінки ефективності комплаєнс-процедур: методи витрат на комплаєнс-порушення, своєчасного реагування на комплаєнс, рівня корпоративної етики, репутаційних втрат, зміни рівня комплаєнс-ризиків, антикризового моделювання тощо.

4. *Технологічно-процесовий рівень.* На даному рівні визначаються канали комунікації та шляхи обміну необхідною інформацією між окремими підрозділами, відповідальними за впровадження податкового комплаєнсу в діяльність підприємства. Також розробляються механізми взаємодії з обліково-аналітичним відділом як головним постачальником вхідної інформації. Окремо впроваджуються ефективні методики навчання та мотивації персоналу структурних підрозділів, відповідальних за застосування на підприємстві податкового комплаєнсу.



Рисунок 1 – Загальна модель податкового комплаєнсу

Джерело: розроблено авторами на основі аналізу [13–16]

Реалізація кожного рівня часткової моделі податкового комплаєнсу на підприємстві дозволить суттєво підвищити ефективність бізнес-процесів задля забезпечення податкової безпеки компанії. Водночас пропонується загальна модель податкового комплаєнсу не є остаточною та передбачає можливість подальших удосконалень її структури.

Висновки. У статті досліджено ключові аспекти та особливості практичного використання, роль та значення податкового комплаєнсу в системі корпоративного податкового менедж-

менту. Визначено сутність корпоративного податкового менеджменту підприємства як системи формування та подальшого втілення управлінських рішень щодо оптимізації податкових потоків суб'єкта господарювання. Характерними рисами зазначеної підсистеми корпоративного менеджменту є легальність використовуваних інструментів і методів та спрямованість на максимізацію чистого прибутку компанії. Серед базових функціональних складових корпоративного податкового менеджменту можна виокремити

податкове планування, податковий моніторинг господарських операцій, облік розрахунків за податками та податкова звітність, податковий контроль. Також варто зауважити, що практичне впровадження системи корпоративного податкового менеджменту передбачає активне використання певних економічних інструментів, чільне місце серед яких посідає податковий комплаєнс.

Визначено сутність податкового комплаєнсу як відповідності внутрішніх бізнес-процесів суб'єкта господарювання нормам та вимогам законів, правил, рекомендацій, стандартів та інших нормативно-правових актів, ухвалених відповідними суб'єктами правотворчості. Основними функціями податкового комплаєнсу є управління податковими ризиками, зростання прибутковості шляхом обмеження податкового навантаження за допомогою легальних методів, планування подальшої діяльності з урахуванням податкових аспектів тощо. Практичне впровадження системи податкового комплаєнсу в діяльність підприємства безпосередньо пов'язано з розробкою стра-

тегії управління податковими ризиками. Зокрема, комплаєнс-процедури можуть бути ефективно застосовані для управління підвищеним, критичним та неприпустимим податковим ризиком.

Розроблено загальну модель податкового комплаєнсу, яка передбачає виокремлення концептуального, організаційного, методологічного та технологічно-процесового рівнів. Кожен рівень запропонованої моделі містить певний перелік методів та процедур, реалізація яких є необхідною задля ефективного використання податкового комплаєнсу з метою забезпечення податкової безпеки підприємства.

Перспектива подальших досліджень у даному напрямі полягає у визначенні можливостей підвищення ефективності використання податкового комплаєнсу задля забезпечення податкової безпеки підприємства. Інший важливий напрям подальших наукових досліджень – ідентифікація та аналіз перспектив комплексного використання податкового комплаєнсу разом з іншими інструментами з метою забезпечення фінансово-економічної безпеки компанії.

Література:

1. Дема Д.І., Шевчук І.В., Мартинюк Г.П. Податковий менеджмент : навч. посібник. Київ : Алерта, 2017. 256 с.
2. Гринчук Ю.С., Гринчук В.Ю. Податковий менеджмент в системі управління підприємством. *Облік і фінанси АПК*. 2011. № 3. С. 125–128.
3. Іванов Ю.Б., Крисоватий А.І., Кізіма А.Я., Карпова В.В. Податковий менеджмент: підручник. Київ : Знання. 2009. 525 с.
4. Марченко А.М. Роль корпоративного податкового менеджменту в системі управління підприємством. *Актуальні проблеми та перспективи розвитку України в галузі управління та адміністрування: ініціативи молоді* : мат. III Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. здоб. вищої освіти і молод. вчен. ДБТУ (Харків, 22 жовтня). Харків. 2021. С. 198–199.
5. Карачарова К.А. Податковий менеджмент : конспект лекцій. Харків : УкрДУЗТ, 2020. 52 с.
6. Косова Т.Д., Ползікова Г.В., Захарченко Н.В. Механізми податкового менеджменту в умовах антикризової фінансової політики : монографія. Дніпро : ПДАБА, 2020. 224 с.
7. Гагара А., Командровська В. Особливості корпоративного податкового менеджменту. Розвиток обліку, аудиту та оподаткування в умовах інноваційної трансформації соціально-економічних систем : мат. VIII Міжнар. наук.-практ. конф. ЦНТУ (Кропивницький, 25 листопада). Кропивницький, 2020. С. 81–82.
8. Нечипоренко А.В. Значення корпоративного податкового менеджменту в системі управління підприємством. *Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу в умовах економіки відновлення* : мат. Міжнар. наук.-практ. конф. НУ КМУ (Київ, 18-19 квітня). Київ, 2023. С. 252–254.
9. Козлова В. Податковий комплаєнс як інструмент системи безпеки підприємства. Актуальні аспекти розвитку суб'єктів підприємництва в умовах глобальної економіки : моногр. / за заг. ред. Т. Гринько. Дніпро : Видавець Біла К. О., 2021. С. 359–367.
10. Власова О.Є. Податковий комплаєнс як спосіб забезпечення податкової безпеки підприємства. Обліково-аналітичне забезпечення системи фінансово-економічної безпеки: інформаційно-комунікаційні технології та антикорупційний менеджмент : мат. VIII Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. для здоб. вищої освіти і молод. наук. ХНУМГ (Харків, 13 листопада). Харків, 2019. С. 36–39.
11. Карпушенко М., Карпушенко О. Теоретико-методологічні аспекти формування системи комплаєнс-контролю. *Сучасний стан наукових досліджень та технологій в промисловості*. 2023. № 1 (23). С. 132–142.
12. Буркова Л.А., Шепелюк В.А. Управління фінансовими та податковими ризиками в бізнесі задля досягнення сталого розвитку. *Ефективна економіка*. 2023. № 4. URL: http://ds.knu.edu.ua:8080/jspui/bitstream/123456789/5102/1/Стаття%20в%20журналі_Буркова_Шепелюк_Управління%20фінансовими%20та%20податковими%20ризиками.pdf (дата звернення: 14.09.2023).
13. Кобелева Т.О. Організаційно-економічний механізм забезпечення комплаєнс-безпеки промислового підприємства : автореф. дис. ... докт. екон. наук : 08.00.04. Харків, 2020. 39 с.
14. Кобелева Т.О. Стратегії забезпечення комплаєнс-безпеки промислового підприємства. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2019. № 3(9). С. 53–61.

15. Hartmann A., Mueller M., Kirchler E. Tax Compliance: Research Methods and Decision Processes. *WU International Taxation Research Paper Series*. 2019. № 04. URL: https://www.zbw.eu/econis-archiv/bitstream/11159/414583/1/EBP076262006_0.pdf (дата звернення: 19.09.2023).
16. Innovations in Tax Compliance. Conceptual Framework / W. Prichard et al. *Macroeconomics, Trade and Investment Global Practice & Governance Global Practice*. 2019. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/816431569957130111/pdf/Innovations-in-Tax-Compliance-Conceptual-Framework.pdf> (дата звернення: 20.09.2023).

References:

1. Dema D. I., Shevchuk I. V., Martyniuk H. P. (2017) *Podatkovyi menedzhment: navch. posibnyk* [Tax Management: The Teaching Manual]. Kyiv: Alerta. (in Ukrainian)
2. Hrynychuk Yu. S., Hrynychuk V. Yu. (2011) Podatkovyi menedzhment v systemi upravlinnia pidpriemstvom [Tax management in the enterprise management system]. *Accounting & Finance of APC*, no. 3, pp. 125–128. (in Ukrainian)
3. Ivanov Yu. B., Krysovatyi A. I., Kizyma A. Ya., Karpova V. V. (2009) *Podatkovyi menedzhment: pidruchnyk* [Tax management: textbook]. Kyiv: Znannia. (in Ukrainian)
4. Marchenko A. M. (October 22, 2021) Rol korporatyvnoho podatkovoho menedzhmentu v systemi upravlinnia pidpriemstvom [The role of corporate tax management in the enterprise management system]. Proceedings of the *Aktualni problemy ta perspektyvy rozvytku Ukrainy v haluzi upravlinnia ta administruvannia: initsiatyvy molodi*. Kharkiv: DBTU. (in Ukrainian)
5. Karacharova K. A. (2020) *Podatkovyi menedzhment: konspekt leksii* [Tax management: Synopsis of lectures]. Kharkiv: UkrDUZT. (in Ukrainian)
6. Kosova T. D., Polzikova H. V., Zakharchenko N. V. (2020) *Mekhanizmy podatkovoho menedzhmentu v umovakh antykrizovoi finansovoi polityky: monohrafiia* [Mechanisms of tax management in the conditions of anti-crisis financial policy: monograph]. Dnipro: PDABA. (in Ukrainian)
7. Hahara A., Komandrovska V. (November 25, 2020) Osoblyvosti korporatyvnoho podatkovoho menedzhmentu [Peculiarities of corporate tax management]. Proceedings of the *Rozvytok obliku, audytu ta opodatkuvannia v umovakh innovatsiinoi transofrmatsii sotsialno-ekonomichnykh system*. Kropyvnytskyi: TsNTU. (in Ukrainian)
8. Nechyporenko A. V. (April 18-19, 2023) Znachennia korporatyvnoho podatkovoho menedzhmentu v systemi upravlinnia pidpriemstvom [The value of corporate tax management in the enterprise management system]. Proceedings of the *Menedzhment ta marketynh yak faktory rozvytku biznesu v umovakh ekonomiky vidnovlennia*. Kyiv: NU KMU. (in Ukrainian)
9. Kozlova V. (2021) Podatkovyi komplaiens yak instrumenty bezpeky pidpriemstva [Tax compliance as a tool of the enterprise security system]. *Aktualni aspekty rozvytku subiektiv pidpriemnytstva v umovakh hlobalnoi ekonomiky: monohr.* [Current aspects of the development of business entities in the conditions of the global economy: monograph] / eds. T. Hrynko. Dnipro: Bila K. O. (in Ukrainian)
10. Vlasova O. Ye. (November 13, 2019) Podatkovyi komplaiens yak sposib zabezpechennia podatkovoi bezpeky pidpriemstva [Tax compliance as a way to ensure the tax security of the enterprise]. Proceedings of the *Oblikovo-analitychne zabezpechennia systemy finansovo-ekonomichnoi bezpeky: informatsiino-komunikatsiini tekhnologii ta antykoruptsiini menedzhment*. Kharkiv: KhNUMH. (in Ukrainian)
11. Karpushenko M., Karpushenko O. (2023) Teoretyko-metodolohichni aspekty formuvannia systemy komplaiens-kontroliu [Theoretical and methodological aspects of the formation of the compliance control system]. *Innovative Technologies and Scientific Solutions for Industries*, no. 1(23), pp. 132–142. (in Ukrainian)
12. Burkova L. A., Shepeliuk V. A. (2023) Upravlinnia finansovymy ta podatkovymy ryzykamy v biznesi zadlia dosiahnennia staloho rozvytku [Management of financial and tax risks in business to achieve sustainable development]. *Efektivna ekonomika*, no. 4. Available at: http://ds.knu.edu.ua:8080/jspui/bitstream/123456789/5102/1/Стаття%20в%20журналі_Буркова_Шепелюк_Управління%20фінансовими%20та%20податковими%20ризиками.pdf (accessed September 15, 2023). (in Ukrainian)
13. Kobieliava T. O. (2020) *Orhanizatsiino-ekonomichnyi mekhanizm zabezpechennia komplaiens-bezpeky promysloвого pidpriemstva* [Organizational and economic mechanism for ensuring compliance-safety of an industrial enterprise], PhD Thesis. Kharkiv: National Technical University National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute". (in Ukrainian)
14. Kobieliava T. O. (2019) Stratehii zabezpechennia komplaiens-bezpeky promysloвого pidpriemstva [Strategies for ensuring compliance-safety of an industrial enterprise]. *Economic journal Odesa polytechnic university*, no. 3(9), pp. 53–61. (in Ukrainian)
15. Hartmann A., Mueller M., Kirchler E. (2019) Tax Compliance: Research Methods and Decision Processes. *WU International Taxation Research Paper Series*, no. 04. Available at: https://www.zbw.eu/econis-archiv/bitstream/11159/414583/1/EBP076262006_0.pdf (accessed September 19, 2023). (in English)
16. Prichard W., Custers A., Dom R., Davenport S., Roscitt M. (2019) Innovations in Tax Compliance. Conceptual Framework. *Macroeconomics, Trade and Investment Global Practice & Governance Global Practice*. Available at: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/816431569957130111/pdf/Innovations-in-Tax-Compliance-Conceptual-Framework.pdf> (accessed September 20, 2023). (in English)