

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-156>

УДК 37.01/.09:37.6

## СТРАТЕГІЧНЕ ПАРТНЕРСТВО ТРІАДИ СТЕЙКХОЛДЕРІВ «ОСВІТА-БІЗНЕС-ДЕРЖАВА» У ПІДГОТОВЦІ ФАХІВЦІВ З КОМПЛАЄНС-МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ

## STRATEGIC PARTNERSHIP OF THE TRIAD OF STAKEHOLDERS «EDUCATION – BUSINESS – STATE» IN THE TRAINING OF COMPLIANCE MANAGEMENT SPECIALISTS IN UKRAINE

**Сагайдак Михайло Петрович**

доктор економічних наук, професор,  
Київський національний економічний університет  
імені Вадима Гетьмана  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6526-1170>

**Сімшаг Ірина Олександрівна**

старший викладач кафедри менеджменту,  
Київський національний економічний університет  
імені Вадима Гетьмана  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4530-517X>

**Sahaidak Mykhailo, Simshah Iryna**

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

У ході дослідження встановлено, що комплаєнс-менеджмент є не лише важливою складовою стратегічного управління організацією, а й необхідною передумовою євроінтеграційних процесів України. За результатами проведеного аналізу поглядів та підходів до трактування поняття «комплаєнс-менеджмент» пропонуємо розуміти його як стратегічний підхід до управління організацією, який включає процеси моніторингу, розробки та впровадження заходів, спрямованих на забезпечення відповідності її діяльності чинним нормативно-правовим актам, галузевим і корпоративним стандартам та етичним нормам. У роботі доведено потребу у фахівцях, зданих ефективно розробляти та впроваджувати комплаєнс-програми та формувати систему комплаєнс-менеджменту. Охарактеризовано етапи процесу вибудови та розвитку стратегічного партнерства в тріаді стейкхолдерів «Освіта – Бізнес – Держава» для, по-перше, для створення і пропонування освітньої послуги з підготовки фахівців з комплаєнсу, по-друге, посилення партнерської взаємодії на засадах комплаєнсу. Результати дослідження можуть бути використані для подальших наукових розвідок проблеми побудови стратегічного партнерства у сфері освітніх послуг.

**Ключові слова:** стратегічне партнерство, євроінтеграція, комплаєнс, стратегічне управління, вища освіта, стратегічні цілі.

The study found that compliance management is not only an important component of the strategic management of an organization, but also a prerequisite for Ukraine's European integration processes. Based on the results of the analysis of scholars' views and approaches to the substantive understanding of the concepts of «compliance» and «compliance management», it is established that there is no single view in the interpretation of these definitions. The author's own definition of the concept of «compliance management» is proposed, which should be understood as a strategic approach to managing an organization, which includes the processes of monitoring, development and implementation of measures aimed at ensuring compliance of its activities with applicable regulations, industry and corporate standards, internal policies and ethical norms. It is proven that Ukraine has a need for specialists capable of effectively developing and implementing compliance programs and forming a compliance management system. Existing approaches to training such specialists are analyzed. It is determined that the focus is mainly on the training of anti-corruption commissioners. It is established that the development and implementation of educational programs for training specialists together with partner HEIs is envisaged by the State Anti-Corruption Program for 2023-2025, but there are no approaches to building partnerships among such stakeholders as HEIs, business

structures and government institutions. The article proposes an approach to building and developing interaction between these stakeholders for the development and implementation of a quality educational product on the basis of strategic partnership. The stages of the process of creating and developing a strategic partnership of the triad of stakeholders «Education-Business-State» for creating an educational service for training compliance specialists are characterized. The results of the study can be used for further scientific research on the problem of building a strategic partnership in the field of educational services.

**Keywords:** strategic partnership, European integration, compliance, strategic management, higher education, strategic goals.

**Постановка проблеми.** В умовах перманентних змін середовища, викликаних глобальними трансформаційними процесами, а також національними особливостями розвитку економіки, сучасні бізнес-організації стикаються з викликами, пов'язаними з формуванням та адаптацією як стратегій розвитку, так і бізнес-процесів до нових умов, зокрема спричинених дією правового режиму воєнного стану. Необхідність впровадження цифрових технологій та визначений євроінтеграційний курс країни зумовлюють необхідність удосконалення механізмів стратегічного управління, зокрема шляхом впровадження комплаєнс-менеджменту як ключового інструменту для забезпечення прозорості, сталого розвитку організацій та довіри зацікавлених сторін. Це, в свою чергу, зумовлює необхідність залучення кваліфікованих кадрів, здатних аналізувати ризики та інтегрувати комплаєнс у бізнес-стратегії організацій. Разом з тим, сьогодні в Україні спостерігається брак фахівців відповідної кваліфікації, що пов'язано з відсутністю підходів до їх підготовки та пропозицій на ринку освітніх послуг.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Тема впровадження комплаєнс-менеджменту, в широкому розумінні цього поняття, є відносно новим напрямом для українських науковців. Основи та проблеми впровадження окремих видів комплаєнсу (антикорупційного, податкового, екологічного тощо) в організаціях різних сфер діяльності присвячено роботи К. Дацко, А. Галая, В. Галай, Р. Гречанюк, М. Карпушенка, О. Карпушенко, М. Яценко, А. Коваленко, В. Гончар, О. Калініна, Л. Амелічева та ін. Дослідженню механізмів впровадження підходів комплаєнс-менеджменту у систему вищої освіти приділено увагу в роботах Я. Цимбаленка, І. Гольцової, Г. Грінченко, Р. Нестеренка та А. Фоменко. Питання формування прикладного інструментарію комплаєнс-менеджменту для організацій досліджували М. Сагайдак, І. Маренюк, В. Луньова, М. Бортнікова, Н. Стасюк та Ю. Малиновська. Оскільки комплаєнс-менеджмент є одним

із ключових складників стратегічного управління, який активно впроваджується в Україні, окремої уваги заслуговує пошук підходів до підготовки фахівців, здатних розробляти та впроваджувати ефективні комплаєнс-програми.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Зростання попиту на фахівців у сфері комплаєнсу, зокрема в органах державної влади та організаціях публічного сектору на виконання вимог законодавства (Закон України «Про запобігання корупції», зі змінами від 19.12.2024 № 4170-IX), й одночасно недостатнє розуміння їх ролі в організації призводить до того, що керівництво організацій призначає осіб на посади антикорупційного уповноваженого або комплаєнс-офіцера з рівнем невідповідних компетентностей або дотримується «формального» підходу до формування структурних підрозділів, що опікуватимуться питаннями комплаєнсу. В Україні пропозиції освітніх послуг з підготовки фахівців відповідного профілю є обмеженими та неузгодженими, що спричиняє необхідність пошуку підходів до побудови стратегічного партнерства між усіма зацікавленими сторонами.

**Постановка завдання.** Проаналізувати підходи до вибудови стратегічного партнерства триади стейкхолдерів «Освіта – Бізнес – Держава» у підготовці фахівців з комплаєнс-менеджменту в Україні за умов євроінтеграційних процесів.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Функціонування організацій в умовах глобалізаційних змін, цифровізації та викликів, зумовлених пандемічними і післяпандемічними обмеженнями, широкомасштабним вторгненням РФ та введенням правового режиму воєнного стану в Україні, вимагають від керівництва організацій, підприємств та установ застосування нових гнучких підходів до управління. Євроінтеграційний курс країни призводить до підвищення уваги та вимог до прозорості ведення діяльності та корпоративної соціальної відповідальності, тобто запровадження комплаєнс менеджменту.

У широкому розумінні, під комплаєнсом розуміють факт дотримання певних правил [1]. За визначенням Міжнародної асоціації комплаєнсу, в контексті діяльності бізнес-організацій, це означає здатність дотримуватись зовнішніх правил (національних та міжнародних), нав'язаних організації в цілому, та внутрішніх – розробленій системі контролю [2].

Як зазначають М. Яценко та А. Коваленко, діяльність будь-яких організацій повинна відповідати вимогам як чинної нормативно-правової бази, так і внутрішніх політик і правил, що можливо забезпечити шляхом впровадження комплаєнсу в систему управління [3]. Дж. Нельсон у своєму дослідженні [4] також визначає комплаєнс як частину загальної системи управління організацією та характеризує його як «набір правил, принципів, засобів контролю, повноважень, офісів і практик, призначених для забезпечення того, щоб організація відповідала зовнішнім і внутрішнім нормам».

М. Сагайдак та І. Маринюк, аналізуючи сфери застосування комплаєнсу, виокремлюють: теоретико-правовий аналіз і банківську сферу та ринок капіталу на національному рівні, а також медичну, фінансову сфери, психологію та психіатрію, менеджмент та бізнес – на міжнародному [5]. Автори також наголошують, що в контексті бізнесу комплаєнс має включати різні напрями для уникнення репутаційних втрат та санаційних обмежень (екологія та охорона праці, етика та корпоративна соціальна відповідальність, уникнення конфлікту інтересів та боротьба з корупцією, якість продукції) [5, с. 111].

Узагальнюючи думки різних авторів [5; 6; 10–13], можна виділити наступні види комплаєнсу: фінансовий комплаєнс; медичний комплаєнс; антикорупційний комплаєнс; інформаційний комплаєнс; етичний комплаєнс; екологічний комплаєнс; технічний комплаєнс.

В контексті проголошених Цілей сталого розвитку, більшої актуальності набуває екологічний комплаєнс, який визначають як «систему зобов'язань, спрямованих на дотримання законодавства та стандартів у галузі охорони природи та довкілля» [6, с. 301].

Інструменти комплаєнсу сьогодні мають найбільше застосування у бізнесі, як одного з елементів системи корпоративного управління. У зв'язку з цим, поширення набуває визначення «комплаєнс-менеджмент».

У статті [5, с. 114] автори визначають комплаєнс-менеджмент як «процес моніторингу, оцінювання та відстеження систем для забезпечення відповідності застосовним промисловим, державним або нормативним вимогам». І. Юр'єва та М. Юр'єв в роботі [7, с. 62] трактують це поняття як «систему заходів і процедур, що забезпечує відповідність діяльності організації вимогам законодавства, стандартів галузі та власних корпоративних норм». У роботі [8, с. 39] під комплаєнс-менеджментом розуміють «стратегічний підхід до управління, спрямований на забезпечення дотримання законодавства, регуляторних вимог, стандартів та етичних норм у діяльності будь-якої організації, незалежно від розмірів, підпорядкування, видів діяльності».

Оскільки загальноприйняте визначення поняття «комплаєнс-менеджмент» відсутнє, узагальнюючи різні підходи, будемо розуміти його як стратегічний підхід до управління організацією, який включає процеси моніторингу, розробки та впровадження заходів, спрямованих на забезпечення відповідності її діяльності чинним нормативно-правовим актам, галузевим і корпоративним стандартам та етичним нормам.

Відповідність етичним нормам відіграє не останню роль у процесі підвищення прозорості діяльності організацій та рівня довіри до них з боку ключових зацікавлених сторін. К. Баннікова доводить, що здійснення економічної діяльності має «моральний бік» [9], а отже, в процесі такої діяльності можуть виникати етичні дилеми, вирішення яких буде впливати як на організацію в цілому, так і поведінку внутрішніх та зовнішніх стейкхолдерів. Окрім репутаційних ризиків, неетична поведінка може призвести до втрат через застосування юридичних санкцій, розірвання ділових або партнерських відносин, недоброчесне виконання функціональних обов'язків працівниками тощо.

У 2022 році Україна отримала статус кандидата на членство в Європейському Союзі (ЄС), яке можливо за умови виконання наданих рекомендацій та директив, серед яких подальше посилення боротьби із корупцією та дотримання визначених вимог та стандартів, зокрема міжнародних [15]. На момент подання заяви на вступ до ЄС, у цьому напрямку країною вже були зроблені певні кроки: реформування судової та антикорупційної систем, створення спеціалізованих антикорупційних інституцій; запровадження

інституту уповноважених з питань запобігання та виявлення корупції (в державних органах, їх апаратах, органах місцевого самоврядування та юридичних особах публічного права). Разом з тим, аналіз досліджень щодо розвитку інституту антикорупційних уповноважених та стану впровадження антикорупційного комплаєнсу [16–20], проведені за останні п'ять років з різними фокус-групами, показав, що питання підготовки кваліфікованих фахівців та забезпечення систематичного підвищення їх кваліфікації залишається не вирішеним. Як відзначено в дослідженні «Ефективність антикорупційних уповноважених у 2020 році» [16], наявність висококваліфікованого фахівця з комплаєнсу є одним із ключових факторів, який має вплив на успіх управління комплаєнс-ризиками. Разом з тим, вимоги до такого фахівця передбачають необхідність глибоких знань у всіх сферах комплаєнсу та ризик-менеджменту, аналітичних та комунікаційних здібностей для розробки та успішної імплементації відповідних політик та комплаєнс-програм.

На сьогодні найбільш розвиненим в контексті впровадження та розвитку фахівців з комплаєнсу є антикорупційний комплаєнс. Цьому сприяло запровадження інституту антикорупційних уповноважених, що перед-

бачено вимогами чинного законодавства України [21]. Національне агентство з питань запобігання корупції (НАЗК), як орган, уповноважений забезпечувати формування та реалізацію державної антикорупційної політики [21], провадить активу діяльність щодо розвитку антикорупційних уповноважених органів державної влади, їх апаратів, органів місцевого самоврядування та інших організацій публічного сектору. Найбільш поширеними формами такого навчання є тренінги, інформаційно-просвітницькі заходи та короткі онлайн-курси.

Аналіз пропозицій освітніх програм з підготовки фахівців у сфері комплаєнсу, зокрема антикорупційного спрямування, на ринку освітніх послуг України показав їх обмежену кількість (табл. 1).

Як можна бачити з табл. 1, в Україні комплексна підготовка фахівців у сфері комплаєнсу здійснюється лише на декількох освітніх програмах, які реалізуються в Київському національному економічному університеті імені Вадима Гетьмана, Національному університеті «Києво-Могилянська академія», Державному торговельно-економічному університеті. Разом з тим, програми різняться як обсягом підготовки та рівнем, на якому здійснюється підготовка, так і фокусом.

Таблиця 1

**Характеристика освітніх програм підготовки фахівців з комплаєнс-менеджменту**

| Освітня програма                   | Рівень вищої освіти | Спеціальність/<br>Галузь знань                               | Обсяг підготовки<br>(кредитів ECTS) | Фокус програми  |
|------------------------------------|---------------------|--|-------------------------------------|---|
| Податковий менеджмент та комплаєнс | Бакалавр            | 071 Облік і оподаткування / 07 Управління та адміністрування | 240                                 | формування компетенцій фахівця у сфері податкового менеджменту та комплаєнсу                      |
| Комплаєнс-менеджмент організацій   | Магістр             | 073 Менеджмент / 07 Управління та адміністрування            | 90                                  | формування компетенцій фахівця у сфері комплаєнс-менеджменту для приватного та державного сектору |
| Міжнародний комплаєнс-менеджмент   | Бакалавр            | 073 Менеджмент / 07 Управління та адміністрування            | 240                                 | формування компетенцій фахівця для роботи з міжнародними стандартами комплаєнсу                   |
| Антикорупційні студії              | Магістр             | 052 Політологія / 05 Соціальні та поведінкові науки          | 120                                 | формування компетенцій фахівців-політологів у сфері антикорупції                                  |

Джерело: розроблено авторами на основі [22–25]



Ще ряд освітніх програм мають окремі теми, модулі або вибіркові компоненти (майнори), однак не забезпечують комплексної підготовки фахівців.

Слід зазначити, аналіз виявлених шляхом проведених досліджень фактів відсутності достатніх знань, вмінь та навичок антикорупційних уповноважених для здійснення покладених на них функцій, незрозуміння власної ролі та місці в системі управління організацією, обумовив необхідність впровадження заходів щодо більш ґрунтовної підготовки фахівців. Розробку та запровадження освітніх програм підготовки фахівців «разом з партнерськими закладами вищої освіти» передбачено Додатком 2 до Державної антикорупційної програми на 2023–2025 роки [26]. Однак критерії вибору таких «партнерських» ЗВО та підходи до розробки освітніх програм відсутні.

Підґрунтям створення та розвитку партнерства засновано на таких принципах є: чітке усвідомлення спільної мети; відкритість для врахування індивідуальних цілей кожного партнера; рівноправність і довіра у прийнятті рішень; довгостроковий характер взаємодії; ефективна комунікація між партнерами [27].

На нашу думку, налагодження партнерської взаємодії для розробки та реалізації якісного

освітнього продукту має відбуватись на принципах стратегічного партнерства. Побудова стратегічного партнерства є процесом з орієнтацією на довготривалу перспективу, який базується на довірі та комунікації між усіма партнерами. Це передбачає узгодження саме стратегічних цілей і бачення всіх зацікавлених сторін, на підставі попередньо проведеного ґрунтовного дослідження і оцінки наявної ситуації (рис. 1).

Стратегічний аналіз ситуації у сфері освітніх послуг потребує проведення дослідження сучасних тенденцій та потреб ринку праці, а також виокремлення вимог до майбутніх партнерів. Варто відзначити, що ключовим в процесі формування певної освітньої послуги є саме правильний вибір партнерів для поєднання ресурсів та забезпечення ефективної взаємодії на усіх рівнях: наявний інтелектуальний та науковий потенціал закладів освіти, на базі яких будуть розроблені та реалізовані освітні програми (компонент «Освіта»), включеність представників бізнес-організацій та державних установ, зацікавлених у впровадженні та/або розвитку комплаєнс-систем, а також забезпеченні інформаційного та нормативного супроводу впровадження комплаєнс-програм в діяльність організацій (компоненти «Бізнес» та «Держава»).

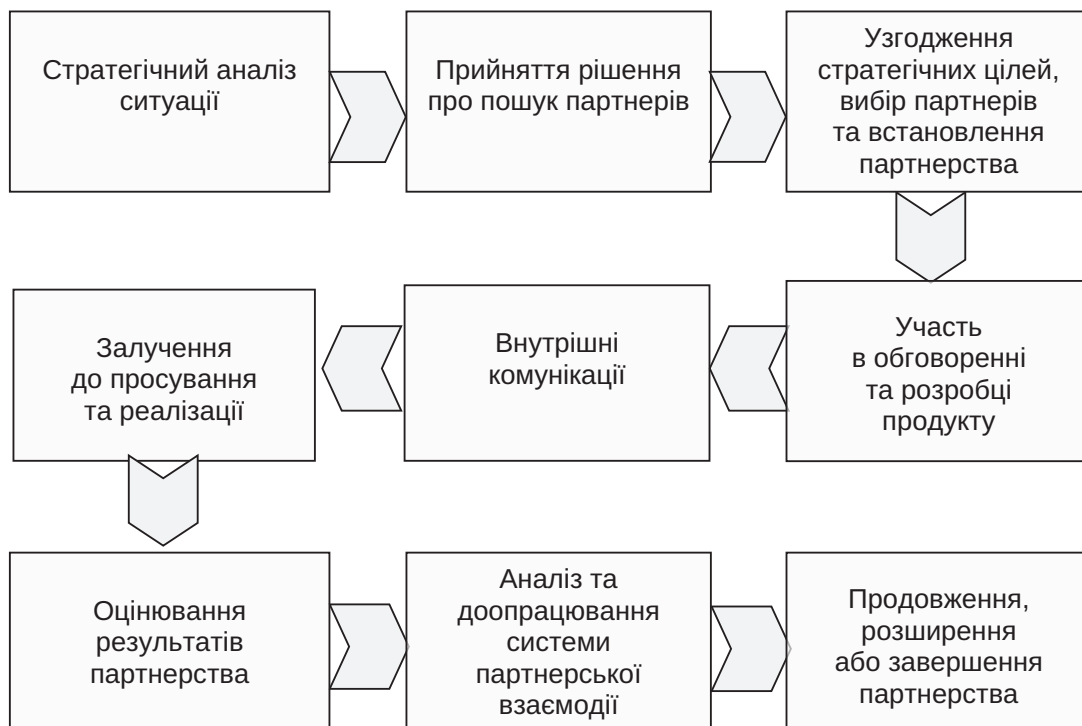


Рис. 1. Етапи процесу створення та розвитку стратегічного партнерства тріади стейкхолдерів «Освіта – Бізнес – Держава» для створення освітньої послуги

Джерело: розроблено авторами

Вибір потенційних партнерів узгоджується із прагненням отримання бажаного результату, оцінювання наявних і необхідних ресурсів та підписання угод про партнерство. Зважаючи на різний досвід і, водночас рівноправність усіх учасників, необхідним є залучення усіх партнерів до формування ідеї, мети підготовки, «портрету фахівця» та необхідних ресурсів (навчально-методичних, матеріальних, фінансових тощо). Цей процес має відбуватись разом із побудовою ефективної комунікації як внутрішньої, так і зовнішньої. Це дозволить побудувати сприятливе середовище з недвозначними сенсами та довірливі відносини із зовнішніми стейкхолдерами – потенційним споживачами освітньої послуги. Процес вибудови довірливих відносин як із зовнішніми стейкхолдерами, так і усіма партнерами має базуватись на дотриманні етичних норм та встановлених правил. Налагодження комунікації є складним процесом, який потребує прийняття рішень з певним ступенем невизначеності щодо його «правильності», не порушуючи принципів доброчесності та етики, прийнятих як у бізнесі (із врахуванням національного та міжнародного контексту), так і у суспільстві в цілому. Тож розуміння природи, виявлення та вирішення етичних дилем є невід'ємною складо-

вою у процесі прийняття рішень щодо майбутнього стратегічного партнерства. Аналізуючи перші результати, необхідним є повторне оцінювання потреб, ресурсів та ризиків.

**Висновки.** В сучасних умовах глобальних змін та викликів, прагненні досягнення цілей сталого розвитку, розвиток комплаєнс-менеджменту вимагає посилення процесів підготовки фахівців, здатних аналізувати ризики та розробляти ефективні комплаєнс-програми. Аналіз запропонованих програм підготовки показав обмежену кількість освітніх продуктів, що потребує розширення пропозицій на ринку освітніх послуг. Для створення якісного освітнього продукту, доцільним є застосування принципів стратегічного партнерства між усіма зацікавленими сторонами. Це дозволить враховувати актуальні вимоги та потреби ринку праці, інтегрувати міжнародні політики та стандарти, а також залучати практиків до освітнього процесу.

Подальший розвиток сфери комплаєнс-менеджменту в Україні вимагає комплексного підходу не лише шляхом розробки відповідних стратегій та політик, а й формування системи підготовки відповідних фахівців. Для цього необхідним є дослідження та визначення критеріїв для вибору потенційних партнерів і створення механізмів взаємодії між ним.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Cambridge Dictionary. Compliance // Cambridge Dictionary. URL: <https://dictionary.cambridge.org/uk/dictionary/english/compliance> (дата звернення: 19.12.2024).
2. What is Compliance? URL: <https://www.int-comp.org/careers/your-career-incompliance/career-in-compliance/> (дата звернення: 19.12.2024).
3. Yatsenko M., Kovalenko A. Management of compliance activity of the enterprise in the conditions of globalization restrictions. *Economics: time realities*. 2020. Vol. 5, No. 51. P. 73–79. <https://doi.org/10.15276/etr.05.2020.10>.
4. Nelson J.S. Compliance as management. *Cambridge University Press*. The Cambridge handbook of compliance, 2021. P. 104–122. <https://doi.org/10.1017/9781108759458>.
5. Sahaidak M., Maryniuk I. Research on the theoretical foundations of forming a compliance management system in organizations. *Scientific notes*. 2024. No. 37. P. 108–120. [https://doi.org/10.33111/vz\\_kneu.37.24.04.10.068.074](https://doi.org/10.33111/vz_kneu.37.24.04.10.068.074).
6. Гончар В., Калінін О. Стратегічні партнерства для забезпечення екологічного комплаєнсу в бізнесі. *Вчені записки*. 2023. № 33(4). С. 297–307. [http://doi.org/10.33111/vz\\_kneu.33.23.04.28.194.200](http://doi.org/10.33111/vz_kneu.33.23.04.28.194.200).
7. Юр'єва І. А. Теоретичні аспекти комплаєнс-менеджменту у фінансово-кредитній сфері. Актуальні проблеми освітньо-виховного процесу та шляхи їх вирішення в умовах сучасних викликів: зб. наук. праць за матеріалами Всеукр. конф. з проблем вищої освіти і науки, 15 листопада 2024 р. м. Харків : ХНАДУ, 2024. С. 62–64.
8. Грінченко Г., Нестеренко Р., Фоменко А. Механізми впровадження підходів комплаєнс-менеджменту у систему вищої освіти. *Проблеми інженерно-педагогічної освіти*. 2023. № 81. С. 38–44. <https://doi.org/10.32820/2074-8922-2023-81-38-44>.
9. Баннікова К. Б. Вирішення етичних дилем і завоювання довіри ключових зацікавлених сторін у міжкультурних умовах. *Перспективи. Соціально-політичний журнал*. 2022. № 3. С. 37–44. <https://doi.org/10.24195/spj1561-1264.2022.3.6>
10. World Bank Group. Integrity compliance guidelines. URL: <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/06476894a15cd4d6115605e0a8903f4c-0090012011/original/Summary-of-WBG-Integrity-Compliance-Guidelines.pdf> (дата звернення: 26.12.2024).

11. European Data Protection Board . Recommendations 01/2020 on measures that supplement transfer tools to ensure compliance with the EU level of protection of personal data. 2020. URL: [https://www.edpb.europa.eu/our-work-tools/documents/public-consultations/2020/recommendations-012020-measures-supplement\\_en](https://www.edpb.europa.eu/our-work-tools/documents/public-consultations/2020/recommendations-012020-measures-supplement_en) (дата звернення: 10.01.2025).
12. Дзюба, А. Ю. Антикорупційний комплаєнс як складова управління ризиками підприємства. *Форум права*. 2019. № 54(1) С. 23–31. <http://doi.org/10.5281/zenodo.2563147>
13. Ethics & Compliance Initiative. Evaluation of corporate compliance programs. 2020. URL: <https://www.ethics.org/wp-content/uploads/Evaluation-of-Corporate-Compliance-Programs-June-2020-revision.pdf> (дата звернення: 10.01.2025).
14. Можаровський М. Ю. Теоретико-правовий аналіз визначення поняття «комплаєнс» та його видів. *Право*. 2021. № 2. С. 139–148. <https://doi.org/10.32782/LAW.UA.2021.2.21>.
15. Commission Opinion on Ukraine's application for membership of the European Union. URL: [https://neighbourhood-enlargement.ec.europa.eu/opinion-ukraines-application-membership-european-union\\_en](https://neighbourhood-enlargement.ec.europa.eu/opinion-ukraines-application-membership-european-union_en) (дата звернення: 12.01.2025).
16. Ефективність антикорупційних уповноважених у 2020 році. Аналітичний огляд / проф. А. Галай, С. Деркач, А. Федоренко. Київ, Національне агентство з питань запобігання корупції, 2021. 126 с. URL: <https://nazk.gov.ua/wp-content/uploads/2021/12/Efektivnist-antykoruptionsijnyh-upovnovazhenyh-u-2020-rotsi.pdf> (дата звернення: 12.01.2025).
17. Аналітичне дослідження поточного стану та перспектив розвитку інституту антикорупційних уповноважених. Аналітичне дослідження / Сверба Ю., Кайтанський О., Германенко В., Бартко В. та ін. Київ, Національне агентство з питань запобігання корупції, 2023. 86 с. URL: <https://antycorportal.nazk.gov.ua/uploads/efektivnist-upovnovazhenyh/analitychne-doslidzhennya.pdf> (дата звернення: 12.01.2025).
18. Антикорупційний уповноважений закладу вищої освіти: аналітичне дослідження / С. Деркач, В. Галай, К. Дацко, А. Федоренко. Київ, Національне агентство з питань запобігання корупції, Асоціація юридичних клінік України. 2022. 78 с. URL: [https://nazk.gov.ua/wp-content/uploads/2022/05/Antykoruptionsiy-nyu-upovnovazhenyu-zakladu\\_vyshhoi-osvity\\_analitychne.pdf](https://nazk.gov.ua/wp-content/uploads/2022/05/Antykoruptionsiy-nyu-upovnovazhenyu-zakladu_vyshhoi-osvity_analitychne.pdf) (дата звернення: 12.01.2025).
19. Аналітичне дослідження стану правового регулювання антикорупційного комплаєнсу в бізнесі. Київ. Національне агентство з питань запобігання корупції. 2023. 62 с. URL: <https://wiki.nazk.gov.ua/archive/print/page/6102/29.11.2023/> (дата звернення: 12.01.2025).
20. Антикорупційний комплаєнс закладу вищої освіти: закордонний досвід та українські перспективи. Аналітичне дослідження. Київ: Асоціація юридичних клінік України. 2023. 60 с. URL: <https://legalclinics.in.ua/wp-content/uploads/2023/09/Analitychne-doslidzhennya.pdf> (дата звернення: 12.01.2025).
21. Про запобігання корупції. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text>. (дата звернення: 17.01.2025).
22. Освітньо-професійна програма «Податковий менеджмент та комплаєнс». URL: [https://oef.kneu.edu.ua/ua/speciality\\_oef/oblikaud/Pm/](https://oef.kneu.edu.ua/ua/speciality_oef/oblikaud/Pm/).
23. Освітньо-професійна програма «Комплаєнс-менеджмент організацій». URL: [https://kneu.edu.ua/ua/prog\\_magis\\_programs/osv\\_stp\\_mag/komplaens/](https://kneu.edu.ua/ua/prog_magis_programs/osv_stp_mag/komplaens/) (дата звернення: 17.01.2025).
24. Освітньо-професійна програма «Міжнародний комплаєнс-менеджмент». URL: <https://knute.edu.ua/blog/read/?pid=47748&uk>.
25. Освітньо-наукова програма «Антикорупційні студії». URL: <https://vstup.ukma.edu.ua/education-program-info?er-id=38> (дата звернення: 17.01.2025).
26. Державна антикорупційна програма на 2023-2025 роки. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/220-2023-%D0%BF#n32> (дата звернення: 17.01.2025).
27. Стратегічне партнерство в бізнесі: теорія, методологія, практика: монографія / За заг. ред. Сагайдака М.П. Київ : КНЕУ. 2024. 328 с. <http://doi.org/10.35668/978-966-926-502-9>.

## REFERENCES:

1. Cambridge Dictionary. *Compliance*. Cambridge Dictionary. Available at: <https://dictionary.cambridge.org/uk/dictionary/english/compliance> (accessed December 19, 2024).
2. International Compliance Association. What is compliance? Available at: <https://www.int-comp.org/careers/your-career-incompliance/career-in-compliance/> (accessed December 19, 2024).
3. Yatsenko, M., & Kovalenko, A. (2020). Management of compliance activity of the enterprise in the conditions of globalization restrictions. *Economics: Time Realities*, 5(51), 73–79. <https://doi.org/10.15276/etr.05.2020.10>.

4. Nelson, J. S. (2021). Compliance as management. In *The Cambridge Handbook of Compliance*. Cambridge University Press. P. 104–122/ <https://doi.org/10.1017/9781108759458>.
5. Sahaidak, M., & Maryniuk, I. (2024). Research on the theoretical foundations of forming a compliance management system in organizations. *Scientific Notes*, (37), 108–120. [https://doi.org/10.33111/vz\\_kneu.37.24.04.10.068.074](https://doi.org/10.33111/vz_kneu.37.24.04.10.068.074).
6. Honchar, V., Kalinin, O. (2023). Stratehichni partnerstva dlia zabezpechennia ekolohichnoho komplaiensu v biznesi [Strategic partnerships for ensuring environmental compliance in business]. *Vcheni zapysky*, 33(4), P. 297–307. [http://doi.org/10.33111/vz\\_kneu.33.23.04.28.194.200](http://doi.org/10.33111/vz_kneu.33.23.04.28.194.200). (in Ukrainian).
7. Yuryeva, I. A., Yuryev, M. O. (2024). Teoretychni aspekty komplaiens-menedzhmentu u finansovo-kredyt-nii sferiiu [Theoretical aspects of compliance management in the financial and credit sector]. Aktualni problemy osvitho-vykhovnoho protsesu ta shliakhy yikh vyrishennia v umovakh suchasnykh vyklykiv: zb. nauk. prats za materialamy Vseukr. konf. z problem vyshchoi osvity i nauky. (Kharkiv , November,15 2024). Kharkiv: P. 62–64. (in Ukrainian).
8. Hrinchenko, H., Nesterenko, R., & Fomenko, A. (2023). Mekhanizmy vprovadzhennia pidkhodiv komplaiens-menedzhmentu u systemu vyshchoi osvity. Problemy inzhenerno-pedahohichnoi osvity [Mechanisms for implementing compliance management approaches in the higher education system]. *Problems of Engineering and Pedagogical Education*, (81), pp. 38–44. <https://doi.org/10.32820/2074-8922-2023-81-38-44>. (in Ukrainian).
9. Bannikova, K. B. (2022). Vyrishennia etychnykh dylem i zavoiuvannia doviry kliuchovykh zatsikavlenykh storin u mizhkulturnykh umovakh [Resolving ethical dilemmas and gaining trust from key stakeholders in intercultural conditions]. *Perspectives: Socio-Political Journal*, (3), 37–44. <https://doi.org/10.24195/spj1561-1264.2022.3.6>. (in Ukrainian).
10. World Bank Group. (n.d.). Integrity compliance guidelines. Available at: <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/06476894a15cd4d6115605e0a8903f4c-0090012011/original/Summary-of-WBG-Integrity-Compliance-Guidelines.pdf> (accessed December 26, 2024).
11. European Data Protection Board. (2020). Recommendations 01/2020 on measures that supplement transfer tools to ensure compliance with the EU level of protection of personal data. Available at: [https://www.edpb.europa.eu/our-work-tools/documents/public-consultations/2020/recommendations-012020-measures-supplement\\_en](https://www.edpb.europa.eu/our-work-tools/documents/public-consultations/2020/recommendations-012020-measures-supplement_en) (accessed January 10, 2025).
12. Dziuba, A. Y. (2019). Antykoruptsiyni komplaiens yak skladova upravlinnia ryzykamy pidpriemstva [Anti-corruption compliance as a component of enterprise risk management]. *Law Forum*, 54(1), pp. 23–31. <http://doi.org/10.5281/zenodo.2563147>. (in Ukrainian).
13. Ethics & Compliance Initiative. (2020). Evaluation of corporate compliance programs. Available at: <https://www.ethics.org/wp-content/uploads/Evaluation-of-Corporate-Compliance-Programs-June-2020-revision.pdf> (accessed January 10, 2025).
14. Mozharovskyi, M. Y. (2021). Teoretyko-pravovy analiz vyznachennia poniattia «komplaiens» ta yoho vydiv [Theoretical and legal analysis of the definition of 'compliance' and its types]. *Law*, (2), pp. 139–148. <https://doi.org/10.32782/LAW.UA.2021.2.21>. (in Ukrainian).
15. European Commission. (2022). Commission Opinion on Ukraine's application for membership of the European Union. Available at: [https://neighbourhood-enlargement.ec.europa.eu/opinion-ukraines-application-membership-european-union\\_en](https://neighbourhood-enlargement.ec.europa.eu/opinion-ukraines-application-membership-european-union_en) (accessed January 12, 2025).
16. National Agency on Corruption Prevention. (2021). Efektyvnist antykoruptsiinykh upovnovazhenykh u 2020 rotsi [Effectiveness of anti-corruption commissioners in 2020]. *Analytical review*. Kyiv. Available at: <https://nazk.gov.ua/wp-content/uploads/2021/12/Efektyvnist-antikoruptsiinykh-upovnovazhenykh-u-2020-rotsi.pdf>. (in Ukrainian) (accessed January 12, 2025).
17. Analitichne doslidzhennia potochnoho stanu ta perspektyv rozvytku instytutu antykoruptsiinykh upovnovazhenykh [Analytical study on the current state and prospects for the development of the institution of anti-corruption commissioners]. (2023). *National Agency on Corruption Prevention*. Kyiv. Available at: <https://antycorportal.nazk.gov.ua/uploads/efektyvnist-upovnovazhenykh/analitichne-doslidzhennya.pdf>. (in Ukrainian) (accessed January 12, 2025).
18. S. Derkach, V. Halay, K. Datsko, A. Fedorenko (2022). Antykoruptsiyni upovnovazheni zakladu vyshchoi osvity: analitichne doslidzhennia [Anti-corruption commissioner in higher education: Analytical study]. *National Agency on Corruption Prevention*. Kyiv. Available at: <https://nazk.gov.ua/wp-content/uploads/2022/05/Antykoruptsiy-nyy-upovnovazheny-zakladu-vyshchoi-osvity-analitichne.pdf>. (in Ukrainian) (accessed January 12, 2025).
19. Analitichne doslidzhennia stanu pravovoho rehuliuвання antykoruptsiinoho komplaiensu v biznesi [Analytical study on the state of legal regulation of anti-corruption compliance in business]. (2023). *National Agency on Corruption Prevention*. Kyiv. Available at: <https://wiki.nazk.gov.ua/archive/print/page/6102/29.11.2023> (in Ukrainian) (accessed January 12, 2025).



20. Antykoruptsiyni komplaiens zakladu vyshchoi osvity: zakordonnyi dosvid ta ukraïnski perspektyvy. Analitychne doslidzhennia [Anti-corruption compliance in higher education institutions: International experience and Ukrainian perspectives]. (2023). *Association of Legal Clinics of Ukraine*. Kyiv. Available at: <https://legalclinics.in.ua/wp-content/uploads/2023/09/Analitychne-doslidzhennya.pdf>. (in Ukrainian) (accessed January 12, 2025).
21. Verkhovna Rada of Ukraine. (2023). On prevention of corruption. *Official web portal of the Parliament of Ukraine*. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text>. (in Ukrainian) (accessed January 17, 2025).
22. Kyiv national economic university named after Vadym Hetman. (2024). Educational program «Tax Management and Compliance». Available at: [https://oef.kneu.edu.ua/ua/speciality\\_oeff/oblikaud/Pm/](https://oef.kneu.edu.ua/ua/speciality_oeff/oblikaud/Pm/) (accessed January 17, 2025).
23. Kyiv national economic university named after Vadym Hetman. (2023). Educational program «Compliance management of organizations». Available at: [https://kneu.edu.ua/ua/prog\\_magis\\_programs/osv\\_stp\\_mag/kompl-aens/](https://kneu.edu.ua/ua/prog_magis_programs/osv_stp_mag/kompl-aens/) (accessed January 17, 2025).
24. State university of trade and economics. (2024). Educational program «International Compliance Management». Available at: <https://knute.edu.ua/blog/read/?pid=47748&uk> (accessed January 17, 2025).
25. National University of Kyiv Mohyla Academy. (2021). Educational program «Anti-Corruption Studies». Available at: <https://vstup.ukma.edu.ua/education-program-info?ep-id=38> (accessed January 17, 2025).
26. Verkhovna Rada of Ukraine. (2023). State Anti-Corruption Program for 2023–2025. *Official web portal of the Parliament of Ukraine*. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/220-2023-%D0%BF#n32>. (in Ukrainian) (accessed January 17, 2025).
27. Sagaidak, M. P. (ed.). (2024). *Stratehichne partnerstvo v biznesi: teoriia, metodolohiia, praktyka: monohrafiia* [Strategic partnership in business: Theory, methodology, practice]. Kyiv: KNEU. <http://doi.org/10.35668/978-966-926-502-9>. (in Ukrainian).