

УДК 005.95/96:005.52:378

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.211.77-82>**Акіліна О.В.**

кандидат економічних наук

Київський столичний університет імені Бориса Грінченка

Akilina Olena

PhD in Economic Sc.

Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University

<https://orcid.org/0000-0001-9968-4921>**Ільїч Л.М.**

доктор економічних наук

Київський столичний університет імені Бориса Грінченка

Illich Liudmyla

Dr. of Economic Sc.

Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University

<https://orcid.org/0000-0002-8594-1824>**Михацька А.В.**

кандидат педагогічних наук

Київський столичний університет імені Бориса Грінченка

Mykhatska Alla

PhD in Pedagogic Sc.

Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University

<https://orcid.org/0000-0002-8886-7877>

АНАЛІЗ РИЗИКІВ У СИСТЕМІ КАДРОВОГО АДМІНІСТРУВАННЯ: КЕЙС-ОРІЄНТОВАНЕ НАВЧАННЯ МАЙБУТНІХ МЕНЕДЖЕРІВ

Статтю присвячено аналізу ризиків у системі кадрового адміністрування через застосування кейс-орієнтованого підходу у підготовці майбутніх менеджерів. Ризики розглядаються як наслідок того, як у організації поєднуються процедури, розподіл відповідальності та механізми контролю. У роботі запропоновано послідовність авторських кейсів, що відтворюють типові процесні дисфункції, способи їх інституційного попередження та підходи до системної діагностики управління. Емпірична частина спирається на результати навчальної інтервенції та анкетування студентів, які показали, що кейсовий формат поглиблює розуміння ролі процедур, контролю і комплаєнсу у запобіганні організаційним ризикам. Отримані дані свідчать про доцільність використання практико-орієнтованих форматів для розвитку ризик-орієнтованого управлінського мислення і здатності розглядати кадрові процеси як взаємопов'язану систему управління.

Ключові слова: кейс-орієнтоване навчання, кадрове адміністрування, організаційні ризики, комплаєнс, підготовка менеджерів, системне управління

RISK ANALYSIS IN HUMAN RESOURCE ADMINISTRATION: CASE-BASED LEARNING FOR FUTURE MANAGERS

The article examines risk analysis in human resource administration through a case-based learning approach designed to strengthen future managers' ability to interpret organizational processes. The study adopts an organizational-process perspective, viewing risks in HR management as emerging from how procedures are structured, responsibilities distributed, and control mechanisms implemented rather than from isolated individual decisions. Its aim is to provide both a conceptual justification and an empirical examination of a case-based approach that supports a systemic understanding of organizational functions, control practices, and compliance in HR administration.

The research follows an intervention design grounded in experiential and case-based learning. Four original cases were developed to represent successive levels of risk interpretation, ranging from process dysfunctions and procedural control to compliance mechanisms and the analysis of a real organizational context. Empirical data were collected through a post-intervention student survey, and the measurement instrument demonstrated high internal consistency (Cronbach's $\alpha = 0.94$). The findings indicate that case-based learning encourages a shift from viewing management primarily as individual decision-making to understanding it as a configuration of interrelated processes, procedures, and

ISSN друкованої версії: 2224-6282

ISSN електронної версії: 2224-6290

© Акіліна О.В., Ільїч Л.М., Михацька А.В., 2026

institutional controls. Participants reported a clearer grasp of process vulnerabilities, the stabilizing role of control, and the place of compliance within organizational infrastructure.

In general terms, one can speak of the emergence of a systemic perspective on HR administration. Within this approach, the functions of organization, control, and compliance are viewed as interrelated, while properly structured procedures are treated as a condition for reducing institutional risks. This supports the rationale for using case studies in educational programs as a tool for developing skills in process analysis and the design of HR procedures. Further research should be directed toward developing instruments for measuring risk-oriented managerial thinking and toward comparing the effects of different practice-oriented learning formats across diverse educational contexts.

Keywords: case-based learning, human resource administration, organizational risks, compliance, management education, systems-based management

JEL classification: M12, M53, M10, A23.

Постановка проблеми. У практиці управління помітно, що стабільність роботи організації залежить не стільки від окремих рішень, скільки від того, як побудовані самі процеси. Йдеться про поєднання процедур, розподілу відповідальності та механізмів контролю, які у сукупності визначають рівень передбачуваності результатів. У кадровому адмініструванні ця залежність проявляється особливо чітко: саме тут регламентовані процедури, управлінські повноваження й етичні вимоги перетинаються у щоденній практиці, створюючи умови як для стабільності, так і для виникнення ризиків.

У підготовці менеджерів функції управління переважно формалізуються через прийняття рішень, однак кейс-орієнтований підхід дозволяє побачити, що багато проблем пов'язані не з окремими рішеннями, а з тим, як побудовані процедури та організаційні процеси. Звідси випливає дослідницьке завдання цієї роботи: розглядати підготовку менеджерів не лише як формування навичок прийняття рішень, а як розвиток здатності аналізувати ризики кадрових процесів у їх взаємозв'язку. У такій перспективі функції організації, контролю та комплаєнсу постають як взаємопов'язані елементи єдиної управлінської логіки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У дослідженнях підготовки менеджерів дедалі частіше наголошується на значенні навчальних форматів, що відтворюють реальні управлінські ситуації і дозволяють працювати з ними як з об'єктом аналізу, а не лише як із прикладом. У підході practice-based education навчання розглядається як виконання професійних завдань, у межах яких теоретичні уявлення перевіряються у конкретних процесах і контекстах. Саме таку логіку описують Sheehan і Higgs [1], підкреслюючи, що залучення до практичних дій посилює здатність до управлінського аналізу. У подальших роботах ця позиція розвивається через ідею інтеграції досвіду та професійного середовища у навчальний процес, що дозволяє поєднати знання з контекстом їх застосування Higgs та ін. [2]. Схожу функцію виконують проектні та симуляційні формати. Вони створюють умови, у яких управлінські моделі можна застосувати до ситуацій із невизначеним результатом і простежити наслідки прийнятих рішень. За даними Salas, Wildman і Piccolo [3], робота з такими середовищами сприяє розвитку аналітичних і командних навичок, тоді як Billett [4] акцентує на значенні навчання через діяльність як механізму формування професійної компетентності. У сукупності ці підходи окреслюють освітню логіку, в якій практичний досвід розглядається не як додаток до теорії, а як спосіб її осмислення.

У сфері організаційної поведінки етичний вимір

дедалі частіше трактується як структурний чинник функціонування організації, пов'язаний із конфігурацією процедур, відповідальностей і контролю. Treviño та ін. [5] наголошують, що неетична поведінка в організаціях часто зумовлюється інституційними умовами, а не лише індивідуальними характеристиками. Kaptein [6] доводить, що ефективність етичних програм залежить від їх системної інтеграції в організаційні процеси, що особливо релевантно для кадрового адміністрування як сфери, де регламенти, прозорість процедур і реалістичність контролю визначають передбачуваність результатів.

Окремий пласт досліджень формує ризик-орієнтовану рамку забезпечення доброчесності та комплаєнсу. У системі міжнародних стандартів антикорупційні механізми розглядаються як елемент управлінської системи з визначеними ролями, процедурами контролю та відповідальністю; з урахуванням оновлення стандарту до редакції ISO 37001:2025 [7] цей підхід посилює акцент на управлінському дизайні та культурі доброчесності як організаційній нормі. Паралельно в аналітичних матеріалах OECD [8] підкреслюється значення управління ризиками доброчесності та взаємодії HR-функції з контролем (аудитом) як умови реальної підзвітності, а також важливість внутрішнього контролю та ризик-менеджменту для публічної доброчесності.

В українському контексті ризик-орієнтований підхід до доброчесності має чітку нормативно-методичну основу, яку доцільно розглядати саме через призму кадрових процедур. Методологія оцінювання корупційних ризиків, розроблена Національним агентством з питань запобігання корупції, задає процесну логіку: виявлення «вразливих» функцій і процесів, оцінювання ймовірності та наслідків ризику, визначення контрольних заходів і перегляд антикорупційної програми [9]. Додатково НАЗК розвиває прикладні інструменти управління корупційними ризиками та конфліктом інтересів, що прямо пов'язане з кадровими питаннями (добір, просування, оцінювання, дисциплінарні процедури) як типовими зонами ризику.

Поряд із нормативною рамкою, як показують Череп, Малтиз, Прокоф'єв і Самойленко [10], сучасні українські дослідження підсилюють інституційне бачення ризиків у кадровій політиці та комплаєнс-практиках, підкреслюючи їх зв'язок зі стратегією організації. У корпоративному секторі, за висновками Гури [11], комплаєнс розглядається як інструмент підвищення прозорості управління та зниження корупційних ризиків, що методично близьке до логіки перевірки ефективності контрольних процедур. Дотично до цього, Цегельник, Гайдучок і Малюга [12] підкреслюють взаємозв'язок комплаєнсу, внутрішнього аудиту

та культури доброчесності як організаційної передумови стійкості управлінських процесів. Теоретичне осмислення комплаєнс-менеджменту як елементу системи управління також представлено у роботі Маковоз і Коваль [13].

Узагальнюючи ці підходи, можна констатувати, що попри розвиток practice-based навчання та ризик-орієнтованих підходів до комплаєнсу, у науковій літературі вони здебільшого розглядаються окремо, без цілісного пояснення того, як кейс-орієнтовані формати можуть формувати здатність до системного ризик-аналізу кадрових процесів. Відтак недостатньо опрацьованим залишається питання інтеграції освітніх інструментів і ризик-орієнтованої логіки кадрового адміністрування, що й визначає дослідницький фокус цієї статті.

Мета статті полягає у теоретичному обґрунтуванні та емпіричній перевірці кейс-орієнтованої моделі навчання, спрямованої на розвиток у майбутніх менеджерів здатності аналізувати ризики організаційних і кадрових процесів. Окремо досліджується, як використання цієї моделі впливає на розуміння функцій організації, механізмів контролю та ролі комплаєнсу у кадровому адмініструванні.

Методи дослідження. У дослідженні використано поєднання загальнонаукових і спеціальних методів. Аналіз, синтез і узагальнення застосовано для опрацювання наукових джерел і формування концептуальної рамки роботи. Системний підхід дозволив розглядати кадрове адміністрування як систему взаємопов'язаних процесів, ролей і механізмів контролю. Результати

опрацьовано методами описової статистики, а внутрішню узгодженість шкали перевірено за коефіцієнтом Cronbach's α .

Виклад основних результатів дослідження. У дослідженні навчальні кейси застосовано для аналізу організаційних процесів і практик управління ризиками на основі підходів experiential learning та case-based learning, що передбачають роботу з поступово ускладненими ситуаціями, наближеними до реальної організаційної практики, та їх подальше осмислення. У такій логіці кейси дозволяють розглядати процеси, функції управління та механізми запобігання ризикам у межах єдиної аналітичної рамки. Відповідно, кейс-метод використовується не як ілюстративний матеріал, а як інструмент формування уявлення про менеджмент як систему організаційного дизайну і контролю.

Загальну логіку побудови кейсів подано у вигляді схеми (рис. 1), яка відображає їх послідовність як аналітичну траєкторію. Схема починається з аналізу процесних вразливостей у кадровому адмініструванні і завершується інституційною інтерпретацією ризиків та системною діагностикою управління. У такій структурі кейси пов'язані між собою і поступово розширюють рівень аналізу організаційних процесів. Для уточнення змісту кожного кейсу подано їх узагальнену характеристику у табл. 1. У ній також конкретизовано джерельну основу кейсів, їх аналітичний фокус і рольові позиції студентів, що дозволяє деталізувати елементи, представлені на схемі.

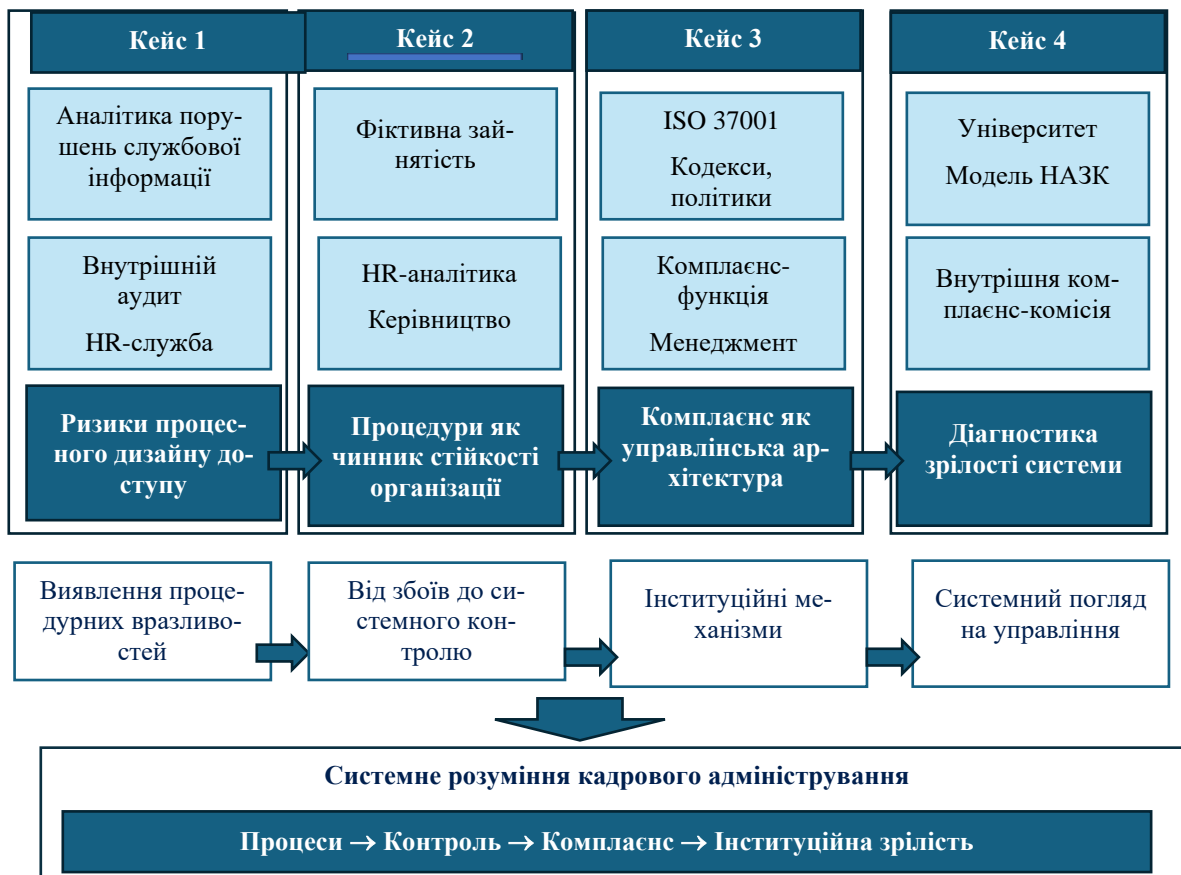


Рис. 1 Послідовна логіка авторських кейсів в аналізі ризиків кадрового адміністрування
Джерело: розроблено авторами.

Таблиця 1

Деталізація змісту авторських кейсів: джерела, ролі, аналітичний фокус

<p>Кейс 1. Управління конфіденційною інформацією</p> <p>Кейс відтворює типові ситуації неправомірного використання службових і персональних даних як наслідок прогалин у регламентації доступу та контролю. Його зміст сформовано на основі узагальнених аналітичних матеріалів про порушення у сфері кадрових процедур [14]. Студенти виконують ролі внутрішнього аудиту та HR-служби, що дозволяє аналізувати ризики як результат процесного дизайну.</p>	<p>Кейс 2. Організація системи управління персоналом</p> <p>Кейс побудовано на патерні фіктивної зайнятості («мертві душі»), який використано як модель збою у плануванні чисельності та контролі виконання роботи. Джерелом служували аналітичні матеріали про типові управлінські порушення у сфері кадрових процедур [14]. Студенти працюють у ролях HR-аналітиків і управлінської команди, що дає змогу оцінити процедурні ризики та їхні організаційні наслідки.</p>
<p>Кейс 3. Комплаєнс як управлінська система</p> <p>Кейс ґрунтується на нормативних і методичних документах (ISO 37001 [7], типові корпоративні кодекси [15]) і спрямований на аналіз комплаєнсу як інституційної архітектури управління ризиками. У процесі роботи студенти аналізують, як комплаєнс-функція (комплаєнс-офіцер/підрозділ) та менеджмент забезпечують інтеграцію політик доброчесності, процедур контролю і механізмів повідомлення про порушення в ключові процеси організації.</p>	<p>Кейс 4. Вбудований організаційний кейс (аналіз власного університету)</p> <p>Кейс передбачає застосування аналітичної рамки до реального організаційного контексту з використанням моделі зрілості доброчесності НАЗК [16]. Джерелом виступає внутрішнє середовище університету, а студенти працюють у ролі внутрішньої комплаєнс-комісії, здійснюючи діагностику системи управління за параметрами лідерства, процедур, контролю та культури.</p>

Джерело: розроблено авторами.

Перші три кейси дозволяли студентам простежити, як організаційні недоліки проявляються у типових управлінських процесах. Кейс із комплаєнс-аудитом університету зміщує фокус на інший рівень і вводить елемент організаційної рефлексії. Він дозволяє застосувати теоретичні знання до аналізу організаційних процесів, поєднуючи оцінку процедур, контролю та інституційного середовища і спрямовуючи студентів від аналізу зовнішніх прикладів до діагностики самої організації, де доброчесність розглядається як властивість управлінської системи, сформованої взаємодією процедур, культури та механізмів контролю. У результаті цей кейс виступає завершальним елементом моделі, об'єднуючи попередній досвід аналізу процесів, механізмів контролю та комплаєнсу у цілісне бачення організації.

Для підтвердження освітнього ефекту кейсової моделі було проведено коротке анкетування студентів після завершення навчального блоку. У дослідженні взяли участь 26 студентів, які виконували всі кейсові завдання. Інструментом збору даних стала анкета, розроблена на основі концептуальної моделі антикорупційної управлінської компетентності, що охоплює розуміння ролі організаційних процесів, функції контролю та комплаєнс-механізмів у запобіганні ризикам. Анкета складалася з восьми тверджень, які відображали ключові когнітивні результати навчальної інтервенції. Відповіді фіксувалися за п'ятибальною шкалою Лайкерта, що дозволяє оцінити інтенсивність згоди респондентів із твердженнями та є поширеним інструментом вимірювання сприйнятого навчального ефекту в дослідженнях вищої освіти. Внутрішню узгодженість шкали перевірено за допомогою коефіцієнта Cronbach's alpha ($\alpha = 0,94$), що свідчить про високий рівень надійності інструменту. Для узагальнення результатів було розраховано інтегральний показник сприйнятого розвитку антикорупційної компетентності як середнє значення відповідей за всіма

твердженнями. Отримані результати демонструють переважно високі оцінки за більшістю показників. Середні значення варіювалися від 3,73 до 4,31 бала, що загалом свідчить про позитивне сприйняття кейсового формату та його вплив на розуміння організаційних процесів. Зокрема:

- 73% студентів ($M = 4,12$) погодилися, що після виконання кейсів краще розуміють, як недоліки процедур і розподілу ролей створюють організаційні ризики;
- 81% ($M = 4,23$) відзначили чіткіше усвідомлення ролі функції контролю як механізму забезпечення якості управлінських процесів;
- 58% ($M = 3,73$) погодилися, що краще розуміють зв'язок комплаєнс-системи з реальними управлінськими процесами, що свідчить про відносно складніший характер цієї теми для студентів;
- 81% ($M = 4,31$) зазначили, що завдання з аналізу університету підвищило їх розуміння функціонування системи доброчесності у власному закладі освіти;
- 85% ($M = 4,19$) підтвердили, що після виконання кейсів чіткіше усвідомлюють залежність ефективності організації від якості процедур і механізмів контролю.

Таким чином, кількісні результати студентської рефлексії підтверджують, що кейс-орієнтований підхід сприяє формуванню системного бачення управління та розумінню ролі організаційних процедур і механізмів контролю у запобіганні ризикам. Інтерпретуючи результати, важливо враховувати обмеження дослідження. Воно виконане на вибірці студентів одного університету, тому висновки відображають передусім умови цього освітнього середовища. Оцінювання базується на самооцінці, а отже фіксує сприйнятий ефект навчання і не дає підстав говорити про довгострокові зміни професійної поведінки. Водночас показники внутрішньої узгодженості шкали свідчать, що

вимірювання сприйнятих результатів є достатньо надійним. Відсутність контрольної групи не дозволяє проводити прямі порівняння, тому подальші дослідження доцільно пов'язувати з аналізом різних освітніх форматів і використанням комбінованих методів оцінювання.

Висновки. Отримані результати показують, що робота з кейсами, зосередженими на організаційних процесах, змінює спосіб осмислення кадрового адміністрування у підготовці менеджерів. Увага зміщується з окремих рішень на те, як організовані процедури і розподілена відповідальність. Аналіз студентських розборів засвідчив, що передбачуваність результатів значною мірою залежить саме від цієї процесної конфігурації. Ризики у кадрових і пов'язаних операційних процесах найчастіше виникали там, де процедури залишалися неповними або суперечливими. Таке бачення змінює і сприйняття контролю. У студентських інтерпретаціях він розглядався не лише як інструмент перевірки, а як спосіб підтримання стабільності процесів, тоді як комплаєнс трактувався як складова управлінської інфраструктури, що поєднує процедурну визначеність із моніторингом рішень. Під час рефлексивних завдань студенти також пов'язували якість кадрових

процедур із рівнем довіри в організації, що розширює розуміння управління персоналом за межі його суто функціонального виміру.

Узагальнено можна говорити про формування системного бачення кадрового адміністрування. У такому підході функції організації, контролю і комплаєнсу постають як взаємопов'язані, а належно структуровані процедури розглядаються як умова зниження інституційних ризиків. Це підтверджує доцільність використання кейсів у навчальних програмах як інструменту розвитку навичок аналізу процесів і проектування кадрових процедур. Подальші дослідження доцільно спрямувати на створення інструментів вимірювання ризикорієнтованого управлінського мислення та на порівняння ефектів різних форматів практико-орієнтованого навчання у різних освітніх контекстах.

Декларація про використання ШІ. Під час підготовки рукопису використовувався інструмент штучного інтелекту ChatGPT (OpenAI, версія GPT-5) як допоміжний засіб для покращення структури/логіки статті. Жоден текст, згенерований за допомогою штучного інтелекту, не використовувався без критичного редагування. Автори несуть повну відповідальність за точність та цілісність контенту.

Список використаних джерел:

1. Sheehan, D., & Higgs, J. (2013). Practice-Based Education. Realising Exemplary Practice-Based Education. Practice, Education, Work and Society. SensePublishers. DOI: https://doi.org/10.1007/978-94-6209-188-7_2
2. Higgs, J., Barnett, R., Billett, S., Hutchings, M., & Trede, F. (2012). Practice-Based Education. Perspectives and Strategies. SensePublishers, DOI: <https://doi.org/10.1007/978-94-6209-128-3>
3. Salas, E., Wildman, J.L., & Piccolo, R.F. (2017). Using Simulation-Based Training to Enhance Management. Academy of Management Learning & Education, Vol. 8. No. 4. Pp. 559–573. DOI: <https://doi.org/10.5465/amle.8.4.zqr559>
4. Billett, S.R. (2001). Learning in the workplace : Strategies for effective practice. Allen and Unwin.
5. Treviño, L.K., den Nieuwenboer, N.A., & Kish-Gephart, J.J. (2014). (Un)ethical behavior in organizations. Annual Review of Psychology. Vol. 65. Pp. 635–660. DOI: <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143745>
6. Kaptein, M. (2015). The Effectiveness of Ethics Programs: The Role of Scope, Composition, and Sequence. Journal of Business Ethics, Vol. 132. Pp. 415–431. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2296-3>
7. ISO 37001 : Anti-bribery management systems — Requirements with guidance for use. (2025). International Organization for Standardization. URL: <https://www.iso.org/standard/37001>
8. Corporate governance and business integrity : A stocktaking of corporate practices. (2015). OECD. URL: <https://baselgovernance.org/publications/corporate-governance-and-business-integrity-stocktaking-corporate-practices>
9. Методологія управління корупційними ризиками : Наказ Національного агентства з питань запобігання корупції від 28 грудня 2021 р. № 830/21. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0219-22#Text>
10. Череп О.Г., Малтвіз В.В., Прокоф'єв І.С., Самойленко В.О. Корпоративна соціальна відповідальність як елемент стратегії організацій. Актуальні питання економічних наук. 2024. № 5. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14286240>
11. Гура В. Система комплаєнс як спосіб подолання корупції. Економіка та суспільство. 2023. № 52. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-77>
12. Цегельник Н.І., Гайдучок Т.С., Малюга Н.М. Комплаєнс і культура доброчесності у внутрішньому аудиті: синергія управлінських стандартів та сталого розвитку. Актуальні питання економічних наук. 2025. № 15. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17159431>
13. Маковоз О., Коваль Д. Теоретичні основи визначення поняття «комплаєнс менеджмент». Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка. 2023. Вип. 17(34). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-17\(34\)-14](https://doi.org/10.33296/2707-0654-17(34)-14)
14. Величко О., Ткачук О., Серебряков М. 100 корупційних схем в регіонах України. Київ : ГО «Разом проти корупції», ГО «Антикорупційний штаб». 2020. URL: <https://files.acquia.undp.org/public/migration/ua/corruption-schemes.pdf>
15. Типовий кодекс ділової поведінки та етики для суб'єктів малого та середнього бізнесу. Українська мережа доброчесності та комплаєнсу (UNIC). Київ. URL: <https://api.business.dii.gov.ua/public/uploads/files/42e253ed25d0b93ef1f6e8560d59ab97990b66db427b8ca5015f64ca9bf8ae72.pdf>

16. Модель зрілості доброчесності (запобігання корупції) в організаціях. Портал доброчесності НАЗК. URL: <https://antycorportal.nazk.gov.ua/indeks-zrilosti/>

References:

1. Sheehan, D., & Higgs, J. (2013). Practice-Based Education. Realising Exemplary Practice-Based Education. Practice, Education, Work and Society. SensePublishers. DOI: https://doi.org/10.1007/978-94-6209-188-7_2 [in English].
2. Higgs, J., Barnett, R., Billett, S., Hutchings, M., & Trede, F. (2012). Practice-Based Education. Perspectives and Strategies. SensePublishers, DOI: <https://doi.org/10.1007/978-94-6209-128-3> [in English].
3. Salas, E., Wildman, J.L., & Piccolo, R.F. (2017). Using Simulation-Based Training to Enhance Management. Academy of Management Learning & Education, Vol. 8. No. 4. Pp. 559–573. DOI: <https://doi.org/10.5465/amle.8.4.zqr559> [in English].
4. Billett, S.R. (2001). Learning in the workplace : Strategies for effective practice. Allen and Unwin. [in English].
5. Treviño, L.K., den Nieuwenboer, N.A., & Kish-Gephart, J.J. (2014). (Un)ethical behavior in organizations. Annual Review of Psychology. Vol. 65. Pp. 635–660. DOI: <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143745> [in English].
6. Kaptein, M. (2015). The Effectiveness of Ethics Programs: The Role of Scope, Composition, and Sequence. Journal of Business Ethics, Vol. 132. Pp. 415–431. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2296-3> [in English].
7. ISO 37001 : Anti-bribery management systems — Requirements with guidance for use. (2025). International Organization for Standardization. Retrieved from: <https://www.iso.org/standard/37001> [in English].
8. Corporate governance and business integrity : A stocktaking of corporate practices. (2015). OECD. Retrieved from: <https://baselgovernance.org/publications/corporate-governance-and-business-integrity-stocktaking-corporate-practices> [in English].
9. Metodolohiia upravlinnia koruptsiinymy ryzykamy [Methodology of corruption risk management]. (2021). Order of the National Agency for Corruption Prevention dated December 28, 2021 No. 830/21. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0219-22#Text> [in Ukrainian].
10. Cherep, O.H., Malyz, V.V., Prokofiev, I.S., & Samoilenko, V.O. (2024). Korporatyvna sotsialna vidpovidalnist yak element stratehii orhanizatsii [Corporate social responsibility as an element of organizational strategy]. Current issues of economic sciences, No. 5. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14286240> [in Ukrainian].
11. Hura, V. (2023). Systema komplaiens yak sposib podolannia koruptsii [Compliance system as a tool for combating corruption]. Economy and society, No. 52. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-77> [in Ukrainian].
12. Tsehelnik, N.I., Haiduchok, T.S., & Maliuha, N.M. (2025). Komplaiens i kultura dobrochesnosti u vntrishnomu audyti: synerhiia upravlinskykh standartiv ta staloho rozvytku [Compliance and integrity culture in internal audit: synergy of management standards and sustainable development]. Current issues in economic sciences, No. 15. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17159431> [in Ukrainian].
13. Makovoz, O., & Koval, D. (2023). Teoretychni osnovy vyznachennia poniattia «komplaiens menedzhment» [Theoretical foundations of the definition of the concept of «compliance management»]. Adaptive Management: Theory and Practice. Economics Series, Vol. 17. No. 34. DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-17\(34\)-14](https://doi.org/10.33296/2707-0654-17(34)-14) [in Ukrainian].
14. Velychko, O., Tkachuk, O., & Serebriakov, M. 100 koruptsiinykh skhem v rehionakh Ukrainy [100 corruption schemes in the regions of Ukraine]. Kyiv : HO «Razom proty koruptsii», HO «Antykoruptsiinyi shtab». Retrieved from: <https://files.acquia.undp.org/public/migration/ua/corruption-schemes.pdf> [in Ukrainian].
15. Typovi kodeks dilovoi povedinky ta etyky dlia subiektiv maloho ta serednoho biznesu [Model code of business conduct and ethics for SMEs]. Ukrainian Network of Integrity and Compliance (UNIC). Retrieved from: <https://api.business.dia.gov.ua/public/uploads/files/42e253ed25d0b93ef1f6e8560d59ab97990b66db427b8ca5015f64ca9bf8ae72.pdf> [in Ukrainian].
16. Model zrilosti dobrochesnosti (zapobihannia koruptsii) v orhanizatsiakh [Integrity maturity model in organizations]. NACP Integrity Portal. Retrieved from: <https://antycorportal.nazk.gov.ua/indeks-zrilosti/> [in Ukrainian].

Дата надходження статті: 23.02.2026 р.

Дата прийняття статті до друку: 16.03.2026 р.

Дата публікації (оприлюднення) статті: 06.04.2026 р.

Стаття поширюється на умовах ліцензії Creative Commons Attribution License International CC-BY.