

DOI: <https://doi.org/10.32820/2074-8922-2023-81-38-44>

УДК 378.1

МЕХАНІЗМИ ВПРОВАДЖЕННЯ ПІДХОДІВ КОМПЛАЄНС-МЕНЕДЖМЕНТУ У СИСТЕМУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

© Грінченко Г.С.¹, Нестеренко Р.О.¹, Фоменко А.В.^{1,2}

Українська інженерно-педагогічна академія¹

Wismar University of Applied Sciences: Technology, Business and Design²

Інформація про авторів

Грінченко Ганна Сергіївна: ORCID: 0000-0002-6498-6142; hrinchenko@uipa.edu.ua; кандидат технічних наук, доцент, Українська інженерно-педагогічна академія, доцент кафедри автоматизації, метрології та енергоефективних технологій, вул. Університетська 16, м. Харків, 61003, Україна.

Нестеренко Роман Олександрович : ORCID: 000-0003-2361-9271; roman.nesterenko.uepa@gmail.com; Українська інженерно-педагогічна академія, старший викладач кафедри педагогіки, методики та менеджменту освіти, вул. Університетська 16, м. Харків, 61003, Україна.

Фоменко Анна Володимирівна (Fomenko Anna): ORCID: 0009-0008-4940-7617.; anna.fomenko@hs-wismar.de; науковий співробітник Wismar University of Applied Sciences: Technology, Business and Design (Germany), кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки та менеджменту; Українська інженерно-педагогічна академія; вул. Університетська 16, м. Харків, 61003, Україна.

В статті пропонується механізми впровадження підходів комплаєнс-менеджменту у систему вищої освіти, а саме у заклади вищої освіти. Запропоновано структуру систему комплаєнс-менеджменту яка включає кілька ключових елементів, таких як: створення політики та процедур комплаєнсу, організація системи контролю та аудиту, створення внутрішніх контрольних органів, освітня робота та навчання персоналу, інформаційна підтримка, стимулювання відповідальної поведінки, співпраця зі зовнішніми організаціями та встановлення партнерських відносин з органами державного контролю, професійними асоціаціями та іншими зацікавленими сторонами для обміну досвідом та використання найкращих практик. Інтеграція запропонованих елементів системи комплаєнс-менеджменту запропоновано з урахування діючих нормативних документів, як зовнішніх та внутрішніх. В статті розглянуто механізми імплементації складових системи комплаєнс-менеджменту для Української інженерно-педагогічної академії на прикладі існуючого в рамках ЗВО нормативного забезпечення. Виявлено позитивні аспекти впровадження механізмів та подальший розвиток системи комплаєнс менеджменту у напрямку навчання та освіти персоналу принципам та підходам на основі розробки спеціального мікрокредитного курсу. В якості рекомендацій для удосконалення існуючої системи управління якістю запропоновано підвищення інформаційної підтримки імплементації запропонованих заходів, що сприятиме формуванню відповідальності. Відмічено, що впровадження принципів комплаєнс-менеджменту в систему вищої освіти є перспективним напрямком досліджень, оскільки такий підхід сприяє ефективному виконанню вимог законодавства, стандартів та політик у сфері освіти. Комплаєнс-менеджмент сприяє створенню системи контролю, аудиту та внутрішнього нагляду, що забезпечує додержання нормативно-правових вимог та знижує ризики порушень. Крім того, цей підхід сприяє формуванню етичної культури та відповідальності серед учасників освітнього процесу. Впровадження комплаєнс-менеджменту може покращити якість освіти, збільшити довіру суспільства, підвищити конкурентоспроможність закладу та забезпечити стабільність управління вищим навчальним закладом.

Ключові слова: комплаєнс-менеджмент, вища освіта, механізми, структура, принципи.

H. Hrinchenko, R. Nesterenko A. Fomenko "Mechanisms for Implementing Compliance Management Approaches in the Higher Education System"

Abstract: The article proposes mechanisms for implementing compliance management approaches in the system of higher education, namely in higher education institutions. The structure of the compliance management system is proposed, which includes several key elements, such as: creation of compliance policies and procedures, organisation of the control and audit system, creation of internal control bodies, education and training of personnel, information support, stimulation of responsible behaviour, cooperation with external organisations and establishment of partnerships with state control bodies, professional associations and other stakeholders to share experience and use best practices. The integration of the

proposed elements of the compliance management system is proposed taking into account the existing regulatory documents, both external and internal. The article considers the mechanisms for implementing the components of the compliance management system for the Ukrainian Engineering and Pedagogical Academy on the example of the existing regulatory support within the HEI. Positive aspects of the implementation of mechanisms and further development of the compliance management system in the direction of training and education of staff in the principles and approaches based on the development of a special microcredit course are identified. As recommendations for improving the existing quality management system, it is proposed to increase information support for the implementation of the proposed measures, which will contribute to the formation of responsibility. It is noted that the introduction of compliance management principles in the higher education system is a promising area of research, since this approach contributes to the effective implementation of the requirements of legislation, standards and policies in the field of education. Compliance management contributes to the creation of a system of control, audit and internal supervision that ensures compliance with regulatory requirements and reduces the risk of violations. In addition, this approach promotes the formation of an ethical culture and responsibility among participants in the educational process. Implementation of compliance management can improve the quality of education, increase public trust, enhance the competitiveness of the institution and ensure the stability of the management of the higher education institution.

Keywords: compliance management, higher education, mechanisms, structure, principles.

Постановка проблеми. Для забезпечення ефективних механізмів управління в системі вищої освіти необхідно дотримуватись відповідних регуляторних норм, що дають змогу не тільки підтримувати сталий розвиток цієї системи, а і враховувати ризики та своєчасно на них реагувати, адаптуватися до нових реалій, тощо. Такий механізм можливий за умови впровадження комплаєнс-менеджменту, як на рівні мережі закладів вищої освіти, так і децентралізовано, в рамках ЗВО, інституту, факультету, кафедри, або окремого підрозділу.

Комплаєнс-менеджмент - це 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. Основна мета комплаєнс-менеджменту полягає в уникненні ризиків, пов'язаних з порушенням законів та нормативів, а також в підтримці добросовісної та етичної поведінки в організації, що особливо актуально в системі вищої освіти.

Цей підхід включає в себе такі ключові елементи, як розробка політики комплаєнсу, а саме визначення цілей комплаєнс-політики організації, її цінностей і принципів, а також встановлення механізмів для її впровадження та виконання. Одним з важливих елементів комплаєнс-менеджменту є оцінювання ризиків, в основу якого лежить саме аналіз потенційних ризиків порушення законодавства, нормативів або стандартів, які можуть виникнути в рамках діяльності організації. Це особливо актуально для закладів вищої освіти, діяльність яких регулюється як на національному рівні, тобто законодавчою базою України, так і в межах

децентралізації внутрішніми нормативними документами і положеннями. Забезпечення постійного моніторингу з метою зменшення потенційних ризиків щодо порушення законодавства, нормативів або стандартів, потребує впровадження внутрішніх контрольних процедур. Розробка і впровадження механізмів контролю за виконанням політики комплаєнсу, виявленням порушень та прийняттям відповідних заходів є одним з ефективних механізмів управління персоналом.

Для забезпечення навчання персоналу принципам комплаєнс-менеджменту та формування «комплаєнс-свідомості» у персоналу, а в нашому випадку (для ЗВО), це не тільки науково-педагогічні працівники та менеджери освіти, а і здобувачі вищої освіти, що безпосередньо залучені до забезпечення якості освітнього середовища та активні учасники діяльності ЗВО, необхідні відповідні просвітницькі заходи на систематичній основі. Це включає проведення навчальних заходів та тренінгів для персоналу з питань комплаєнсу, їх правил і обов'язків, а також процедур виявлення та повідомлення про порушення.

Комплаєнс-менеджмент також включає постійний моніторинг виконання комплаєнс-стандартів, аналіз результатів контролю та аудитів з метою вдосконалення системи управління комплаєнсом. При цьому дуже важливо забезпечити співпрацю з регуляторними органами, професійними асоціаціями та іншими зацікавленими сторонами з метою вдосконалення комплаєнс-стандартів та виконання вимог.

Отже, впровадження підходів комплаєнс-менеджменту в систему вищої

освіти може стати ефективним механізмом управління як ЗВО, так і окремих підрозділів, в умовах мінливих вимог та збільшення потенційних ризиків функціонування. Комплаєнс-політика визначає основні принципи щодо безумного дотримання норм і вимог законодавства, організаційних, освітніх та нормативних документів та дає змогу ЗВО підвищити свою конкурентноспроможність, підтримання позитивної наукової та освітньої репутації, а також створити ефективну систему управління комплаєнс-ризиками, що в свою чергу впливає на якість освітніх процесів.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Сьогодні, коли Україна обрала шлях до Європи і стикається з наслідками російської агресії, надзвичайно важливо активно впроваджувати в повсякденне життя концепцію "комплаєнс". Нині кожне підприємство, установа та підприємство повинні чітко розуміти останні стандарти та процедури ведення бізнесу в умовах сучасної ситуації. Вони мають дотримуватися законів та нормативів, уникати корупційних дій і надавати особливу увагу соціальній відповідальності. Відповідальне ведення будь-якої діяльності та дотримання законодавчих вимог допоможуть підняти економіку країни на новий рівень, залучити інвестиції та поліпшити якість життя суспільства [1].

Питання забезпечення якості вищої освіти та впровадження комплексної стратегії для поліпшення якості освітніх процесів, що включає різні аспекти, активно досліджується різними науковцями. Вони пропонують як кількісні, так і якісні методи оцінки та вдосконалення цих процесів [2-11]. Наприклад, автори в роботі [2] розглядають оцінку ризиків управління якістю вищої освіти і пропонують методику, що використовується на технологічних підприємствах.

Удосконалення системи управління якістю в закладах вищої освіти шляхом аналізу та впровадження європейських стандартів запропоновано авторами у дослідженнях [3, 4]. Вони пропонують розглядати освітній процес як комплексний, складаючи його з трьох важливих аспектів: навчального, виховного та наукового. Аналогічну концепцію підтримують автори робіт [5-8], які також визначають процеси та розглядають їх як необхідну складову загального освітнього процесу в рамках впровадження системного підходу до навчання принципів сталого розвитку. Важливо зауважити, що автори розглядають забезпечення якості вищої освіти через призму "комплаєнс-менеджменту", враховуючи різні

рівні нормативних документів, такі як міжнародні стандарти, європейські директиви та інші нормативні документи.

Автори [9] розглядають поняття якості та «комплаєнс» в контексті короткоциклової професійної вищої освіти у сфері управління нерухомістю. У статті висвітлюється роль випускників і роботодавців в оцінці якості та відповідності, а також опитування студентів, як елементів «комплаєнс-менеджменту». Опитування студентів, випускників і роботодавців, а також аналіз законодавства дозволяють оцінити якість і відповідність навчальної програми. Наразі в Латвії кваліфікацію менеджера з нерухомості можна отримати в трьох акредитованих вищих навчальних закладах, навчаючись за програмою професійної вищої освіти короткого циклу, яка, відповідно до Європейської рамки кваліфікацій (ЄРК), є програмою професійної вищої освіти першого рівня.

Для розробки ефективної системи управління якістю наполегливо рекомендується використовувати найбільш всеосяжну модель системи якості, таку як система управління якістю ISO 9001 [10, 11]. Пропонується заснована на знаннях модель оцінки рівня відповідності системи управління якістю закладів вищої освіти вимогам стандарту ISO 9001:2015 для надання змістовної інформації для розробки ефективної системи управління якістю, виявлення потенційних прогалин і необхідних пунктів поліпшення системи управління якістю. У запропонованій моделі нечіткий аксіоматичний дизайн обрано як відповідну методологію дослідження. Отримані результати надають допомогу в прийнятті рішень відповідним керівникам установ, які розробляють систему управління якістю, інтегровану з настановами ISO 9001:2015.

Авторами в роботах [12-14] стверджується, що комплаєнс-консорціум дійшов висновку, що для вищого керівництва вкрай важливо брати активну участь у встановленні цілей у сфері корпоративного управління, управління ризиками та комплаєнсу. Оскільки спектр проблем у сфері корпоративного управління, управління ризиками та комплаєнсу дуже широкий, і керівництву потрібен спосіб упорядкування та визначення пріоритетності цілей. У статті представлено операційний підхід до визначення цілей, а також до створення та моніторингу програм, спрямованих на їх досягнення. Практика управління ризиками підприємства (ERM) є особливо важливою в цій галузі для забезпечення стабільності та

дотримання регуляторних вимог. Дослідження показало, що практики комплаєнсу позитивно і суттєво впливають як на фінансові, так і на операційні показники. IT-стратегія також має позитивний і значний вплив на результати діяльності компанії. Ці висновки підкреслюють важливість ERM, IT-стратегії та практики комплаєнсу для підвищення ефективності компаній різного спрямування.

Постановка завдання. Метою дослідження є розробка механізмів впровадження підходів комплаєнс-менеджменту у систему вищої освіти, а саме у заклади вищої освіти.

Виклад основного матеріалу. Розробка ефективної стратегії управління закладом вищої освіти, як і будь якої іншої структури, повинна ґрунтуватися на стратегії розвитку національної економіки та міжнародної політики, які підкріплені міжнародними та європейськими нормативно-правовими документами та відповідно до яких розроблені внутрішні стандарти, положення та практики. Врахування в діяльності різного рівня нормативного забезпечення можливо з імплементацією підходів комплаєнс-менеджменту.

Впровадження підходів комплаєнс-менеджменту у систему вищої освіти може бути ефективним шляхом та мати наступні механізми реалізації:

1) Створення політики та процедур комплаєнсу. Розробка чітких політик, процедур та стандартів, що регулюють діяльність вищого навчального закладу відповідно до законодавства, стандартів і етичних норм.

2) Організація системи контролю та аудиту: Встановлення механізмів перевірки відповідності діяльності закладу законодавчим вимогам, внутрішнім положенням та етичним стандартам. Це може включати проведення внутрішніх аудитів, оцінку ризиків та моніторингові процеси.

3) Створення внутрішніх контрольних органів: Утворення комітетів чи комісій, які відповідають за моніторинг виконання комплаєнс-стандартів та прийняття заходів у разі виявлення порушень.

4) Освітня робота та навчання персоналу: Проведення навчань та семінарів для персоналу щодо комплаєнсу, їх прав та обов'язків, а також процедур та стандартів, які повинні дотримуватися

5) Інформаційна підтримка: Забезпечення доступу до інформації про вимоги комплаєнсу та процедури їх виконання для всіх стейкхолдерів - від студентів до адміністрації.

б) Стимулювання відповідальної поведінки: Впровадження системи заохочення та покарання за дотримання або порушення внутрішніх правил і стандартів.

7) Співпраця зі зовнішніми організаціями: Встановлення партнерських відносин з органами державного контролю, професійними асоціаціями та іншими зацікавленими сторонами для обміну досвідом та використання найкращих практик.

Слід зазначити, що такий підхід повинен підкріплюватись постійним моніторингом та покращенням (рис.1), що є вимогою як ISO 37000:2021 «Міжнародний стандарт управління організаціями», так і Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти.

Розглянемо кожен з напрямків впровадження комплаєнс-менеджменту у систему вищої освіти на прикладі Української інженерно-педагогічної академії (УІПА).

Так, створення політики та процедур комплаєнсу створюється на основі Національної економічної стратегії на період до 2030 року (ПОСТАНОВА КМУ від 03 березня 2021 р. № 179), Проект Закону України від 07.08.2018 № 9015 «Про Стратегію сталого розвитку України до 2030 року», Закону України «Про вищу освіту». Разом з тим ґрунтується та підкріплюється політика та процедури внутрішньою документацією УІПА, а саме Статутом, «Стратегією розвитку УІПА», «Стратегія цифровізації УІПА», «Стратегія інтернаціоналізації УІПА», положеннями, планами, розпорядженнями, нормами, тощо.

Політика і процедура дають підґрунтя для розробки системи контролю та аудиту, а саме постійного моніторингу якості процесів, що здійснюються. Тут ми можемо говорити і про освітні процеси, що базуються на внутрішніх та зовнішніх стандартах, положеннях, тощо, і про наукову та методичну діяльність, що базуються на нормативних та етичних вимогах, які висвітлені у внутрішній нормативній документації та розроблені відповідно до національних вимог і стандартів. І головне, це організаційні процеси, які підкріплені переліченими вище зовнішнім та внутрішнім нормативним забезпеченням. Моніторинг системи внутрішнього забезпечення якості відбувається на всіх рівнях від адміністрації до здобувачів освіти шляхом опитувань, аудитів, контролів, тощо відповідно до «Положення про Систему внутрішнього забезпечення якості освіти УІПА», «Положення про моніторинг системи внутрішнього забезпечення якості освіти в УІПА», тощо.

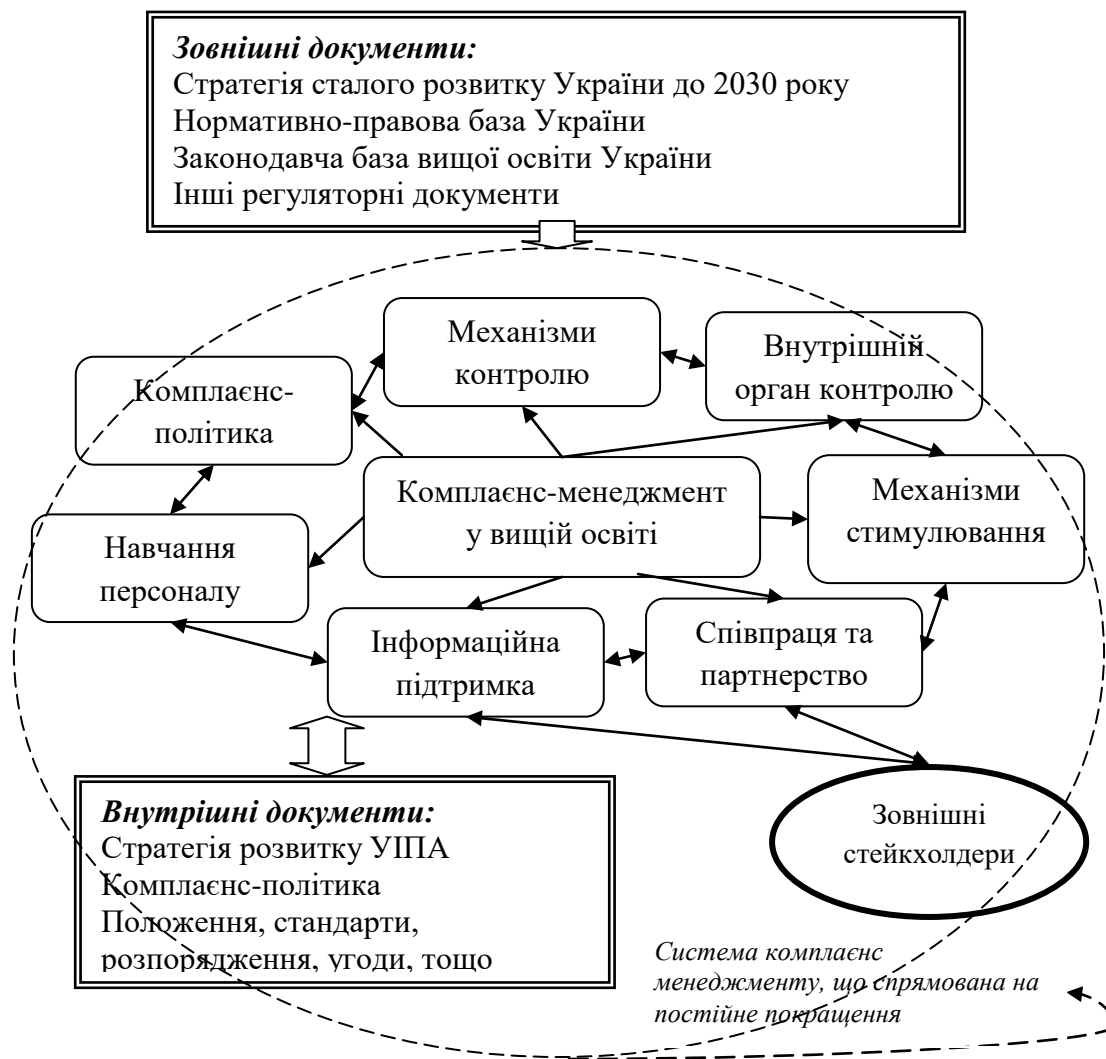


Рис. 1. Модель компласнс-менеджменту в закладі вищої освіти

Створення внутрішніх контрольних органів, які відповідають за моніторинг виконання компласнс-стандартів та прийняття заходів у разі виявлення порушень виконується згідно з «Положення про групу забезпечення якості освіти в УПА», та це не єдиний орган контролю, так у цей процес залучені робочі групи для контролю окремих процесів, Наглядова рада в яку залучені стейкхолдери, Студентська Рада, що також може виступати таким органом, у разі потреби.

Стимулювання відповідальної поведінки проводиться згідно з «Положення про преміювання та матеріальну допомогу професорсько-викладацькому, навчально-допоміжному та адміністративному персоналу Української інженерно-педагогічної академії» (додаток 9 до Колективного договору) та є ефективним механізмом заохочення дотримання правил і стандартів, а також покращення якості діяльності персоналу.

Співпраця зі зовнішніми організаціями, як елемент компласнс-менеджменту, ґрунтується на «Стратегії інтернаціоналізації УПА» та для досягнення цілей інтернаціоналізації спрямована на декількох напрямках. А саме, підвищення рейтингу Академії в міжнародному співтоваристві та сформувати позитивний імідж на міжнародному рівні, активно представляючи досягнення в освіті та науці, розвиток співпраці з закордонними університетами та організаціями, розширюючи коло партнерів та створюючи нові форми співпраці, участь у міжнародних проєктах, що дозволять розвиватися в різних напрямках відповідно до світових стандартів, залучення грантів, забезпечення академічної мобільності, активна участь у міжнародних заходах, таких як виставки, форуми, конференції тощо. Додатково, важливо залучати фахівців з закордонних університетів для співпраці в

освітніх, наукових та організаційних проєктах. Також, необхідно залучати іноземних партнерів та інвесторів для участі в наукових програмах і проєктах, а також для трансферу технологій та наукових розробок.

Разом з тим для ефективного комплаєнс-менеджменту в УПА, ще залишається декілька питань, які потрібно вирішити. На даний час досить обмежено освітня робота та навчання для персоналу принципам комплаєнс-менеджменту. З одного боку це потребує розробку навчальних та освітніх програм, спеціальних мікрокурсів та відповідно проведення семінарів, воркшопів, тренінгів для персоналу щодо комплаєнсу, їх прав та обов'язків, а також процедур та стандартів, які повинні дотримуватися. Це також пов'язано і з низькою інформаційною підтримкою та потребує подальшого удосконалення в рамках розробки додаткових мікрокредитних курсів для навчання принципам та процедурам комплаєнс-менеджменту для всіх стейкхолдерів - від студентів до адміністрації.

Висновки та перспективи досліджень.

Впровадження принципів комплаєнс-менеджменту в систему вищої освіти є перспективним напрямком досліджень, адже

Список використаних джерел:

1. Маковоз О. Теоретичні основи визначення поняття «комплаєнс менеджмент» / О. Маковоз, Д. Коваль // *Adaptive Management Theory and Practice Economics*. – 2023. – № 17. DOI: 10.33296/2707-0654-17(34)-14.

2. Оцінювання ризиків функціонування системи управління якістю (ДСТУ ISO 9001:2015) вищих навчальних закладів / Тріщ, Р.М., Кіпоренко, Г.С., Кім, Н.І., Денисенко, А.М. // *Системи управління, навігації та зв'язку*. – 2016. - № 2 (38). – С. 133-136.

3. Kiporenko A. The implementation of European standards of higher education in the teaching of technical disciplines for future engineers-teachers / A. Kiporenko // *Проблеми інженерно-педагогічної освіти* : зб. наук. пр. / Укр. інж.-пед. акад. – Харків, 2016. – Вип. 52-53. – С. 45-53.

4. Hrinchenko H. Implementation in the educational process a systematic approach to teaching the principles of sustainable development / H. Hrinchenko, O. Kovtun, V. Mykolaiko // *Modern approaches to ensuring sustainable development* : monograph / V. Smachylo, O. Nestorenko. - Katowice : The University of Technology in Katowice Press, 2023, Pp. 33-42. DOI: 10.54264/M020.

5. Кіпоренко Г. С. Особливості викладання дисциплін екологічної спрямованості для майбутніх інженерів-педагогів [Електронний ресурс] / Г. С.

такий підхід дає змогу забезпечити ефективне виконання вимог законодавства, стандартів та політик у сфері освіти. Комплаєнс-менеджмент сприяє створенню системи контролю, аудиту та внутрішнього нагляду, що забезпечує додержання нормативно-правових вимог і знижує ризики порушень. Крім того, цей підхід сприяє формуванню етичної культури та відповідальності серед учасників освітнього процесу. Впровадження комплаєнс-менеджменту може покращити якість освіти, збільшити довіру громадськості та забезпечити стабільність управління вищим навчальним закладом.

Подальше дослідження буде полягати у розробці спеціальної мікрокредитної програми для навчання принципам комплаєнс-менеджменту усіх зацікавлених осіб в системі вищої освіти з метою популяризації принципів комплаєнс-менеджменту та підвищення ефективності управління навчальним закладом та подальшою оцінкою забезпечення якості в закладі вищої освіти. Іншим напрямком буде розробка мікрокредитного курсу для управлінців навчального закладу щодо механізмів впровадження комплаєнс-менеджменту з урахуванням принципів сталого розвитку.

Кіпоренко // *Проблеми інженерно-педагогічної освіти* : зб. наук. пр. / Укр. інж.-пед. акад. – Харків, 2013. – Вип. 38-39. – С. 241-246. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Pipo_2013_38-39_38.pdf. (дата звернення 30.10.2023)

6. Грінченко Г. С. Системний підхід до опанування «зелених» компетентностей: Європейський Зелений Курс / Г. С. Грінченко, В. В. Миколайко, О. А. Ковтун // *Проблеми інженерно-педагогічної освіти* : зб. наук. пр. / Укр. інж.-пед. акад. – Харків, 2022. – Вип. 76. - С. 21-28. DOI: <https://doi.org/10.32820/2074-8922-2022-76-21-28>

7. Грінченко Г. С. Опанування «зелених» компетентностей в рамках неформальної освіти: Європейський зелений курс / Г. С. Грінченко, Р. О. Нестеренко, О. В. Кіпоренко // *Проблеми інженерно-педагогічної освіти* : зб. наук. пр. / Укр. інж.-пед. акад. – Харків, 2022. – Вип. 77. - С. 5-12. DOI: <https://doi.org/10.32820/2074-8922-2022-77-5-12>

8. Впровадження міжнародної концепції партнерства заради сталого розвитку в систему вищої освіти / Г. Грінченко, О. Ковтун, Р. Нестеренко, В. Миколайко, М. Королик // *Адаптивне управління: теорія і практика*. Серія Економіка. – 2023. – Т. 17, вип. 34. DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-17\(34\)-03](https://doi.org/10.33296/2707-0654-17(34)-03)

9. Lüce Intra Quality and Compliance in Short-Cycle Higher Education Programs in the Field of Real Estate Management / Lüce Intra // *Baltic Journal of Real*

Estate Economics and Construction Management. – 2018. - № 6. DOI: <https://doi.org/10.1515/bjreecm-2018-0002>.

10. Pehlivan Davut. A knowledge-based model on quality management system compliance assessment for maritime higher education institutions / Pehlivan Davut, Cicek Kadir // *Quality in Higher Education*. – 2021. - № 27. – Pp. 1-25. DOI: 10.1080/13538322.2021.1905654.

11. Kamusoko Reckson. Critical Analysis of the Applicability of the ISO 9001 Standard in Higher Education Institutions / Kamusoko Reckson // *International Journal of African Higher Education*. – 2020. - № 6. – Pp. 97-120. DOI: 10.6017/ijahe.v6i1.10671.

12. Zoellick B. Governance, Risk Management, and Compliance / B. Zoellick, T. Frank // *An Operational Approach, Compliance Consortium Whitepaper*. – 2005. – Access mode : [athttp://www.securitymanagement.com/archive/library/compliance_consortium0805.pdf](http://www.securitymanagement.com/archive/library/compliance_consortium0805.pdf) (Last accesses 30.10.2023)

13. Risk Management in Logistics. - Access mode : https://www.researchgate.net/publication/287314901_Risk_Management_in_Logistics (Last accesses 30.10.2023)

14. The Effect of Enterprise Risk Management and Compliance Practices on The Firm Performance of Indonesian Banking Companies / Tewu M. L., Bernarto Innocentius, Msi Suwarno, Lisdiono Purwatiningsih // *Indonesian Journal of Business and Entrepreneurship*. – 2024. DOI: 10.10.17358/ijbe.10.1.52.

References:

1. Makovoz, O & Koval, D 2023, 'Teoretychni osnovy vyznachennia poniattia «komplaiens menedzhment»' [*Theoretical basis for the definition of "compliance management"*], *Adaptive Management Theory and Practice Economics*, iss 17, DOI: 10.33296/2707-0654-17(34)-14.

2. Trishch, RM, Kiporenko, HS, Kim, NI, Denysenko, AM 2016, 'Otsiniuvannia ryzykiv funktsionuvannia systemy upravlinnia yakistiu (DSTU ISO 9001:2015) vyshchych navchalnykh zakladiv' [*Risk assessment of the quality management system (DSTU ISO 9001:2015) of higher educational institutions*], *Systemy upravlinnia, navhatsii ta zviazku*, No 2 (38), Pp. 133-136.

3. Kiporenko, AS 2016, 'The implementation of European standards of higher education in the teaching of technical disciplines for future engineers-teachers', *Problems of Engineer-Pedagogical Education*, iss 52-53, Pp. 45-53

4. Hrinchenko, H, Kovtun, O & Mykolaiko, V 2023, 'Implementation in the educational process a systematic approach to teaching the principles of sustainable development' in *Modern approaches to ensuring sustainable development*, The University of Technology in Katowice Press, pp. 33-42. DOI: 10.54264/M020

5. Kiporenko, HS 2013, 'Osoblyvosti vykladannia dystsyplin ekolohichnoi spriamovanosti

dlia maibutnykh inzheneriv-pedahohiv' [*Specifics of teaching environmental disciplines for future engineer-teachers*], *Problemy inzhenerno-pedahohichnoi osvity*, iss 38-39, Pp. 241-246.

6. Hrinchenko, HS, Mykolaiko, VV & Kovtun, OA 2022, 'Systemnyi pidkhid do opanuvannia «zelenykh» kompetentnosti: Yevropeyskyi Zelenyi Kurs' [*A systematic approach to mastering green competencies: The European Green Course*], *Problemy inzhenerno-pedahohichnoi osvity*, iss. 76, Pp. 21-28, DOI: <https://doi.org/10.32820/2074-8922-2022-76-21-28>

7. Hrinchenko, HS, Nesterenko, RO & Kiporenko, OV 2022, 'Opanuvannia «zelenykh» kompetentnosti v ramkakh neformalnoi osvity: Yevropeyskyi zelenyi kurs' [*Mastering "green" competencies in non-formal education: The European Green Course*], *Problemy inzhenerno-pedahohichnoi osvity*, iss. 77, Pp. 5-12, DOI: <https://doi.org/10.32820/2074-8922-2022-77-5-12>

8. Hrinchenko, H, Kovtun, O, Nesterenko, R, Mykolaiko, V & Korolyk, M 2023, 'Vprovadzhenia mizhnarodnoi kontseptsii partnerstva zarady staloho rozvytku v systemu vyshchoi osvity' [*Implementation of the international concept of partnership for sustainable development in the higher education system*], *Adaptyvne upravlinnia: teoriia i praktyka. Seriia Ekonomika*, Vol. 17, iss 34, DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-17\(34\)-03](https://doi.org/10.33296/2707-0654-17(34)-03)

9. Luce, Intra 2018, 'Quality and Compliance in Short-Cycle Higher Education Programs in the Field of Real Estate Management', *Baltic Journal of Real Estate Economics and Construction Management*, iss 6, DOI: <https://doi.org/10.1515/bjreecm-2018-0002>.

10. Pehlivan, Davut & Cicek, Kadir 2021, 'A knowledge-based model on quality management system compliance assessment for maritime higher education institutions', *Quality in Higher Education*, iss 27, Pp. 1-25, DOI: 10.1080/13538322.2021.1905654.

11. Kamusoko, Reckson 2020, 'Critical Analysis of the Applicability of the ISO 9001 Standard in Higher Education Institutions', *International Journal of African Higher Education*, iss 6, Pp. 97-120, Pp. 10.6017/ijahe.v6i1.10671.

12. Zoellick, B & Frank, T 2005, 'Governance, Risk Management, and Compliance' *Operational Approach, Compliance Consortium Whitepaper*, viewed 30 October 2023 <http://www.securitymanagement.com/archive/library/compliance_consortium0805.pdf>

13. 2012, Risk Management in Logistics, viewed 30 October 2023 <https://www.researchgate.net/publication/287314901_Risk_Management_in_Logistics>

14. Tewu, ML, Bernarto, Innocentius, Msi, Suwarno & Lisdiono, Purwatiningsih 2024, 'The Effect of Enterprise Risk Management and Compliance Practices on The Firm Performance of Indonesian Banking Companies', *Indonesian Journal of Business and Entrepreneurship*, iss 10, DOI: 10.17358/ijbe.10.1.52.

Стаття надійшла до редакції 25.11.2023 р.