

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ**

**ЗАТВЕРДЖЕНО**

на засіданні кафедри  
міжнародних економічних відносин  
та безпеки бізнесу  
Протокол № 14 від 15.06.2026 р.

**ПОГОДЖЕНО**

Проректор з навчально-методичної  
роботи



Каріна НЕМАШКАЛО

**КОМП'ЯСНС-МЕНЕДЖМЕНТ**  
**робоча програма навчальної дисципліни (РПНД)**

|                  |                                                                                                                    |
|------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Галузь знань     | <i>С «Соціальні науки, журналістика, інформація та міжнародні відносини»</i>                                       |
| Спеціальність    | <i>С1 «Економіка та міжнародні економічні відносини (за спеціалізацією С1.02 Міжнародні економічні відносини)»</i> |
| Освітній рівень  | <i>другий (магістерський)</i>                                                                                      |
| Освітня програма | <i>Міжнародні економічні відносини</i>                                                                             |

|                                         |                   |
|-----------------------------------------|-------------------|
| Статус дисципліни                       | <i>вибіркова</i>  |
| Мова викладання, навчання та оцінювання | <i>українська</i> |

Розробник:  
к.е.н., доцент

Олександра ГРОНЬ

Завідувач кафедри  
міжнародних  
економічних відносин  
та безпеки бізнесу

Ірина ОТЕНКО

Гарант програми

Олександра ГРОНЬ

**Харків  
2026**

## ВСТУП

Сучасне міжнародне бізнес-середовище характеризується посиленням регуляторного тиску, екстериторіальною дією окремих норм, зростанням ризиків, зокрема санкційних, ESG- та цифрових. У цих умовах комплаєнс-менеджмент є не лише інструментом дотримання вимог, а складовою стратегічного управління міжнародною діяльністю компанії, її доступу до ринків, фінансування та партнерств.

Європейська інтеграція України та розширення участі українських компаній у міжнародних ланцюгах створення вартості підвищують вимоги до знання норм ЄС та міжнародних стандартів. Для фахівців з міжнародних економічних відносин особливого значення набувають питання антикорупційного комплаєнсу, санкцій і фінансового моніторингу, перевірки третіх сторін, захисту персональних даних, корпоративної сталості, відповідального ведення бізнесу та управління ризиками при виході на зовнішні ринки.

Міжнародні партнери, інвестори, банки та клієнти дедалі частіше оцінюють не лише фінансові результати компанії, а й прозорість її бізнес-моделі, структуру власності, доброчесність контрагентів, захист даних, екологічні та соціальні практики. Наявність дієвої системи комплаєнсу знижує ймовірність порушень і втрат, посилює довіру та сприяє стійкості міжнародного бізнесу.

Репутація бізнесу все більше залежить від його здатності діяти відповідно до правових норм та морально-етичних стандартів. У міру наближення України до європейських стандартів дедалі більше українських компаній впроваджують системи внутрішнього контролю та комплаєнсу. Саме тому навички управління комплаєнсом стають незамінними для фахівців, які працюють у міжнародних компаніях або планують вихід на міжнародні ринки.

Розроблення дисципліни здійснювалося в межах проєкту Erasmus+ EUComplianceM4UA «Впровадження європейського підходу комплаєнс-менеджменту у вищій освіті України», що співфінансується Європейським Союзом. Під час розроблення навчальних матеріалів було використано досвід, рекомендації та матеріали, надані університетами-партнерами з країн Європейського Союзу, що дозволило інтегрувати до змісту дисципліни приклади та практичні кейси з європейської бізнес-практики. Їх опрацювання сприяє формуванню практичного розуміння особливостей упровадження комплаєнсу в різних галузях і країнах, розвитку навичок критичного аналізу комплаєнс-викликів у міжнародному бізнес-середовищі та здатності оцінювати можливості застосування й адаптації європейських практик до українського регуляторного та бізнес-контексту.

Метою навчальної дисципліни є формування у здобувачів системного розуміння принципів і ролі комплаєнс-менеджменту, розвиток умінь ідентифікувати й оцінювати комплаєнс-ризиків, аналізувати регуляторні та етичні вимоги, застосовувати базові інструменти комплаєнсу та обґрунтовувати управлінські рішення з урахуванням особливостей міжнародного бізнесу й європейської інтеграції України.

Навчальна дисципліна «Комплаєнс-менеджмент» сприяє поглибленню професійних компетентностей здобувачів щодо аналізу нормативних, етичних та репутаційних вимог, оцінювання комплаєнс-ризиків і наслідків управлінських рішень, застосування інструментів комплаєнсу та формування управлінського

мислення на засадах законності, доброчесності, прозорості й соціальної відповідальності. У контексті ОП «Міжнародні економічні відносини» ці компетентності поглиблюються через аналіз міжнародних стандартів, європейських регуляторних вимог, діяльності міжнародних компаній, взаємодії з іноземними партнерами та інших ситуацій міжнародного бізнес-середовища.

Основними завданнями навчальної дисципліни є:

формування системного розуміння сутності, принципів, функцій та основних елементів комплаєнс-менеджменту в діяльності сучасних організацій;

поглиблення знань щодо правових, регуляторних та етичних вимог, міжнародних стандартів і сучасних підходів у сфері комплаєнсу;

формування вмінь ідентифікувати, аналізувати та оцінювати комплаєнс-ризик, визначати їх можливі наслідки для діяльності організації;

розвиток навичок аналізу комплаєнс-політик і процедур, практик управління ризиками третіх сторін, внутрішнього контролю, моніторингу та аудиту;

розвиток здатності аналізувати етичні та комплаєнс-дилеми, обґрунтовувати відповідальні управлінські рішення та формувати практичні рекомендації;

поглиблення розуміння особливостей застосування комплаєнс-менеджменту в міжнародному бізнесі, транскордонних операціях, взаємодії з іноземними партнерами та в умовах європейської інтеграції України.

Об'єктом навчальної дисципліни є процеси забезпечення відповідності діяльності організацій правовим, регуляторним, етичним та внутрішнім вимогам у системі управління.

Предметом вивчення навчальної дисципліни є теоретичні засади, стандарти та практичні інструменти комплаєнс-менеджменту для ідентифікації й оцінювання комплаєнс-ризиків та обґрунтування управлінських рішень з урахуванням особливостей міжнародного бізнесу та європейської інтеграції України.

Результати навчання та компетентності, які формує навчальна дисципліна визначено в табл. 1.

Таблиця 1

Результати навчання та компетентності, які формує навчальна дисципліна

| Компетентності, якими повинен оволодіти здобувач вищої освіти | Результати навчання |
|---------------------------------------------------------------|---------------------|
| ЗК3                                                           | РН3                 |
| ЗК4                                                           | РН4                 |
| СК1                                                           | РН6                 |
| СК6                                                           | РН11                |
| СК12                                                          | РН17                |

РН3. Систематизувати, синтезувати й упорядковувати отриману інформацію, ідентифікувати проблеми, формулювати висновки і розробляти рекомендації, використовуючи ефективні підходи та технології, спеціалізоване програмне забезпечення з метою розв'язання складних задач практичних проблем з

урахуванням крос-культурних особливостей суб'єктів міжнародних економічних відносин.

РН4 Приймати обґрунтовані рішення з проблем міжнародних економічних відносин за невизначених умов і вимог.

РН6. Аналізувати нормативно-правові документи, оцінювати аналітичні звіти, грамотно використовувати нормативно-розпорядчі документи та довідкові матеріали, вести прикладні аналітичні розробки, професійно готувати аналітичні матеріали.

РН11. Розуміти сутність соціального виміру глобального економічного розвитку та імплементувати принципи соціальної відповідальності в діяльності суб'єктів міжнародних економічних відносин.

РН17. Організовувати та здійснювати ефективні комунікації всередині колективу, з представниками різних професійних груп та в міжнародному контексті.

ЗК3. Здатність до пошуку, оброблення та аналізу інформації з різних джерел.

ЗК4. Здатність працювати в команді.

СК1. Здатність приймати обґрунтовані рішення щодо налагодження міжнародних економічних відносин на всіх рівнях їх реалізації.

СК6. Здатність застосовувати принципи соціальної відповідальності в діяльності суб'єктів міжнародних економічних відносин і аналізі їхнього впливу на економічний розвиток країн.

СК12. Здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління підприємством на міжнародному ринку.

## **ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**

### **Зміст навчальної дисципліни**

#### **Тема 1. Основи комплаєнс-менеджменту**

Сутність, цілі, принципи та еволюція комплаєнс-менеджменту. Місце комплаєнсу в системі корпоративного управління, управління ризиками та забезпечення організаційної доброчесності.

Основні елементи системи комплаєнс-менеджменту та їх взаємозв'язок; роль і функції комплаєнс-підрозділу та комплаєнс-офіцера. Міжнародні стандарти та підходи у сфері комплаєнсу, зокрема ISO 37301, ISO 37001, ISO 31000, COSO та рекомендації ОЕСР.

Значення комплаєнсу для забезпечення довіри, репутації, доступу до фінансування та розвитку партнерських відносин. Особливості розвитку комплаєнс-функції в умовах глобалізації, посилення регуляторних вимог і міжнародної взаємодії бізнесу.

#### **Тема 2. Правові та регуляторні основи**

Джерела та види комплаєнс-вимог: законодавство, регуляторні акти, міжнародні стандарти, договірні зобов'язання, внутрішні політики та очікування стейкхолдерів. Основні напрями українського регулювання у сфері антикорупції,

протидії відмиванню коштів, захисту даних, конкуренції, санкцій та корпоративної відповідальності.

Ключові європейські та міжнародні регуляторні акти і підходи: GDPR, FCPA, UK Bribery Act, нормативні вимоги ЄС у сфері AML, whistleblowing, sustainability та цифрового регулювання.

Екстратериторіальна дія окремих нормативних актів та можливість одночасного застосування вимог кількох юрисдикцій. Особливості визначення релевантних комплаєнс-вимог для компаній, що здійснюють міжнародні операції, працюють з іноземними партнерами або виходять на нові ринки.

### **Тема 3. Комплаєнс ризик-менеджмент**

Сутність комплаєнс-ризиків та його місце в загальній системі ризик-менеджменту організації. Ризик-орієнтований підхід до комплаєнсу. Методи ідентифікації, оцінювання, пріоритизації та моніторингу комплаєнс-ризиків; матриці ризиків, heat maps, індикатори ризику та red flags.

Визначення превентивних, контрольних і коригувальних заходів. Оцінювання ризиків третіх сторін і застосування процедур due diligence.

Специфіка міжнародного середовища: country risk, sanctions exposure, ризики іноземних посередників, постачальників і дистриб'юторів, транскордонних операцій та міжнародних ланцюгів постачання.

### **Тема 4. Формування культури комплаєнсу та організаційної доброчесності в багатонаціональних компаніях**

Сутність культури комплаєнсу та її роль у забезпеченні доброчесної поведінки працівників. Значення tone from the top, етичного лідерства, відповідальності керівників та залучення персоналу. Розроблення і застосування кодексів поведінки, комплаєнс-політик та процедур, програм навчання і внутрішньої комунікації.

Формування speak-up culture, організація каналів повідомлення про порушення, конфіденційність і захист викривачів. Особливості підтримання єдиних стандартів доброчесності в багатонаціональних компаніях за умов відмінностей національного законодавства, ділових практик та культурних норм. Адаптація глобальних корпоративних політик до локального середовища без зниження єдиних стандартів комплаєнсу.

### **Тема 5. Внутрішній контроль, комплаєнс-аудит та звітність**

Місце внутрішнього контролю, моніторингу та аудиту в системі комплаєнс-менеджменту. Основні види контролів, розподіл ролей і відповідальності, документування та підтвердження виконання контрольних процедур.

Види та етапи комплаєнс-аудиту; планування аудиту, формування висновків і рекомендацій.

Виявлення порушень, аналіз їх першопричин, визначення коригувальних заходів і запобігання повторенню.

Комплаєнс-звітність для керівництва, наглядових органів, регуляторів та інших стейкхолдерів.

Особливості контролю і звітності в міжнародних групах компаній, координація між головною компанією та підрозділами в різних юрисдикціях.

## **Тема 6. Корпоративний сталий розвиток, корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) та дотримання ESG-принципів**

Взаємозв'язок комплаєнс-менеджменту, корпоративної соціальної відповідальності, ESG та сталого розвитку. Основні екологічні, соціальні та управлінські аспекти відповідальної діяльності організацій. Права людини, трудові стандарти, відповідальне постачання, екологічні вимоги та запобігання greenwashing. Роль комплаєнсу у стратегії сталого розвитку.

Соціальна відповідальність бізнесу у глобальному середовищі. Інтеграція ESG у міжнародні стратегії компаній. Перспективи розвитку сталого бізнесу.

Основні міжнародні та європейські підходи до ESG і sustainability reporting, зокрема CSRD, ESRS, CSDDD, GRI та принципи відповідального ведення бізнесу ОЕСР. Роль комплаєнсу в забезпеченні достовірності ESG-практик і нефінансової звітності.

Екологічний комплаєнс: управління відходами, водними ресурсами, вуглецевими викидами та ланцюгом постачання; ESG-звітність та обов'язки щодо розкриття інформації; Грінвошинг і репутаційні ризики;

Вплив вимог ЄС та міжнародних партнерів на українські компанії, у тому числі через міжнародні ланцюги постачання та співпрацю з європейським бізнесом. Вплив екологічних факторів на міжнародну конкурентоспроможність.

## **Тема 7. Ділова етика та доброчесність у сфері комплаєнсу**

Основні етичні принципи та цінності організації. Етичне лідерство. Співвідношення правових вимог, етичних норм і корпоративних стандартів поведінки. Моделі прийняття етичних рішень.

Корпоративні політики і процедури: Code of Conduct. Конфлікт інтересів, подарунки і ділова гостинність, фаворитизм, шахрайство та інші ризики недоброчесної поведінки. Запобігання та виявлення шахрайства; механізми запобігання, виявлення та реагування на порушення.

Типові етичні дилеми у корпоративному середовищі; комплаєнс-дилеми; розроблення ефективної програми з етики та комплаєнсу.

Особливості етичного прийняття рішень у міжнародному бізнесі, де одна й та сама практика може по-різному сприйматися в різних культурних і правових середовищах. Необхідність дотримання єдиних корпоративних стандартів при взаємодії з іноземними партнерами, клієнтами та державними органами.

## **Тема 8. Цифровий комплаєнс, захист даних та кібербезпека**

Поняття цифрового комплаєнсу та основні ризики цифровізації бізнес-процесів. Вимоги до збору, оброблення, зберігання і захисту персональних та

корпоративних даних. Основні положення GDPR, українського законодавства про захист персональних даних та міжнародних стандартів інформаційної безпеки.

Кіберризики, data breaches, phishing, insider threats та основні принципи реагування на кіберінциденти. Privacy by Design і відповідальність організації за захист інформації. Особливості транскордонної передачі даних, використання міжнародних цифрових платформ і взаємодії між компаніями, що підпадають під вимоги різних юрисдикцій.

## **Тема 9. Майбутні тенденції та глобальні комплаєнс-виклики**

Вплив цифрової трансформації на розвиток комплаєнс-менеджменту. Використання RegTech, автоматизованого моніторингу, data analytics та цифрових інструментів для виявлення і контролю комплаєнс-ризиків.

Комплаєнс-ризики застосування штучного інтелекту: прозорість алгоритмів, дискримінація, захист даних, відповідальність та людський контроль.

Основні принципи регулювання штучного інтелекту в ЄС та їх значення для бізнесу. Відмінності у підходах до регулювання цифрових технологій у різних країнах як фактор міжнародної діяльності компаній.

Нові вимоги до комплаєнс-функції в умовах технологічних змін, глобалізації та ускладнення регуляторного середовища.

## **Тема 10. Замикаючи цикл: комплаєнс як стратегічна основа розвитку сучасного бізнесу. Інтегрований практикум**

Узагальнення ролі комплаєнс-менеджменту в забезпеченні відповідального, стійкого та конкурентоспроможного розвитку сучасного бізнесу. Інтеграція правових, регуляторних, ризикових, етичних, ESG, цифрових та міжнародних аспектів комплаєнсу.

Оцінювання комплаєнс-готовності компанії до діяльності на міжнародному ринку, визначення ключових ризиків і необхідних заходів до та після виходу на ринок. Формування та захист управлінських рекомендацій.

Групова презентація результатів інтегрованого завдання, взаємооцінювання та воркшоп із комплаєнс-сценаріїв. Підсумкове оцінювання та рефлексія результатів навчання за дисципліною.

Перелік практичних занять та відповідних практичних завдань наведено в табл. 2.

## Перелік практичних занять / завдань

| Назва теми та завдання                    | Зміст                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Тема 1. Практичне заняття.<br>Завдання 1. | Аналіз ситуацій, пов'язаних із недотриманням правил та виникненням комплаєнс-ризиків. Обговорення кейсу щодо академічної недоброчесності з визначенням короткострокових і довгострокових наслідків порушення правил та репутаційних ризиків. Аналіз кейсів «Зіпсований шлях» та «Марія та відсоток за сприяння». Визначення комплаєнс-ризиків, можливих наслідків і варіантів дій; аналіз ролі корпоративних правил, комплаєнс-функції, каналів повідомлення та підтримки керівництва у запобіганні порушенням.: ідентифікація ознак корупційного ризику, факторів вразливості молодого фахівця, можливих варіантів дій та ролі корпоративної системи комплаєнсу, каналів повідомлення про порушення, наставництва й підтримки керівництва у прийнятті етичного рішення. |
| Тема 2. Практичне заняття.<br>Завдання 2. | Оцінка комплаєнс-готовності компанії: українська компанія планує вихід на ринок ЄС. Робота в групах: визначення регуляторних тригерів, зобов'язань, комплаєнс-контролю.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Тема 3. Практичне заняття.<br>Завдання 3. | Розгляд ситуацій, виконання завдань. Методології оцінки ризиків (матриця ризиків, теплові карти). Робота в групах: створення Реєстру ризиків відповідності та теплової карти для заданої міжнародної компанії.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Тема 4. Практичне заняття.<br>Завдання 4. | Завдання-симуляція «Одна компанія – Різні культури». Аналіз впливу культурних відмінностей на формування комплаєнс-культури в багатонаціональній компанії. Визначення культурних комплаєнс-ризиків.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Тема 5. Практичне заняття.<br>Завдання 5. | Завдання «Розслідування комплаєнс-порушень»: аудит системи внутрішнього контролю. Оцінка заходів у сфері комплаєнсу для перевірки їх ефективності та виявлення недоліків.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Тема 6. Практичне заняття.<br>Завдання 6. | Робота в групах. Кейс ESG Compliance: команда аналізує ситуацію компанії з потенційним greenwashing / проблемами в ланцюгу постачання і приймає рішення щодо комплаєнс-реагування.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Тема 7. Практичне заняття.<br>Завдання 7. | Управлінські симуляції «Етичні дилеми та конфлікти інтересів». Аналіз ситуацій, пов'язаних із подарунками та діловою гостинністю, фаворитизмом, особистими зв'язками, конфліктом інтересів, тиском керівництва та суперечністю між бізнес-цілями й етичними нормами. Оцінювання наслідків та обґрунтування рішення прийняти / скоригувати / відхилити / ескалувати.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Тема 8. Практичне заняття.<br>Завдання 8. | Кейс «Термінове проведення платежу». Підготовка короткого плану реагування на інциденти та запобігання аналогічним випадкам.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Тема 9. Практичне заняття.<br>Завдання 9. | Управлінська симуляція «AI Across Borders: Compliance Challenge». Аналіз використання AI-рішення компанією на ринку ЄС; визначення регуляторних, етичних, data-protection та кібербезпекових ризиків і необхідних compliance controls. Обґрунтування управлінського рішення.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |

| Назва теми та завдання     | Зміст                                                                                                                                        |
|----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Тема 10. Практичне заняття | Презентація результатів групового завдання «Оцінювання готовності української компанії до виходу на міжнародний ринок з позицій комплаєнсу». |

Самостійна робота забезпечує глибоке засвоєння теоретичних положень дисципліни, формування практичних навичок роботи. Самостійна робота охоплює всі теми курсу, її основними видами є: опрацювання матеріалів (вивчення лекцій, нормативних документів, довідкових матеріалів та ознайомлення з аналітичними звітами); підготовка до аудиторних занять; підготовка до колоквиуму; підготовка до іспиту; виконання індивідуальних завдань (аналіз кодексів етики або конкретних політик компаній).

Перелік самостійної роботи за навчальною дисципліною наведено в табл. 3

Таблиця 3

### Перелік самостійної роботи

| Назва теми | Зміст                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Тема 1     | Вивчення матеріалів: Інтерактивний підручник «Комплаєнс-менеджмент»: розділ 1 «Вступ до комплаєнсу: чому це важливо». Навчальний посібник «Комплаєнс-менеджмент»: розділ 1 «Основи та філософія комплаєнс-менеджменту». Подкаст 21 «Мова комплаєнсу: як говорити про складне просто».<br>Індивідуальне завдання: аналіз 2–3 корпоративних скандалів у міжнародному бізнесі; порівняння причин комплаєнс-порушень, їх регуляторних, фінансових і репутаційних наслідків та ролі системи комплаєнсу у їх запобіганні.<br>За результатами подкасту 21 - рефлексивне завдання щодо значення зрозумілої комплаєнс-комунікації.        |
| Тема 2     | Опрацювання теоретичних та інтерактивних матеріалів: Інтерактивний підручник «Комплаєнс-менеджмент», розділ 2 «Основи комплаєнсу: закони, нормативні акти та стандарти»; Навчальний посібник «Комплаєнс-менеджмент», розділ 3 «Правові засади й міжнародні стандарти комплаєнсу», розділ 9 «Антикорупційна політика й корпоративний комплаєнс».<br>Подкаст 3 «Правові горизонти міжнародного комплаєнсу».<br>Індивідуальне завдання: аналіз вимог до української компанії під час роботи на ринку ЄС.<br>За результатами подкасту 3 зробити короткий порівняльний аналіз регуляторних підходів.                                  |
| Тема 3     | Опрацювання теоретичних та інтерактивних матеріалів: Інтерактивний підручник «Комплаєнс-менеджмент», розділ 4 «Управління комплаєнс-ризиками»; Навчальний посібник «Комплаєнс-менеджмент», розділ 8 «Управління комплаєнс-ризиками», розділ 13 «Комплаєнс у транснаціональних корпораціях, комплаєнс третіх сторін і ланцюгів постачання».<br>Подкаст 8 «Карта ризиків: як передбачити і попередити порушення».<br>Індивідуальне завдання: аналіз комплаєнс-ризиків обраної сфери міжнародного бізнесу.<br>За результатами подкасту 8 - визначення пріоритетних ризиків та обґрунтування їх значущості для міжнародної компанії. |

| Назва теми | Зміст                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Тема 4     | <p>Опрацювання теоретичних та інтерактивних матеріалів: Інтерактивний підручник «Комплаєнс-менеджмент», розділ 3 «Розуміння корпоративного комплаєнсу: управління та відповідальність», розділ 6 «Система звітності та повідомлення про порушення», розділ 8 «Виклики глобального комплаєнсу»; Навчальний посібник «Комплаєнс-менеджмент», розділ 5 «Організація комплаєнсу, корпоративна культура та лідерство (СЕСО)», розділ 7 «Комунікації у сфері комплаєнсу й повідомлення про порушення». Подкаст 13 «Міжнародний комплаєнс: виклики для транснаціональних компаній».</p> <p>Індивідуальне завдання: дослідження кейсу «Siemens: трансформація культури комплаєнсу в міжнародній компанії».</p> <p>За результатами подкасту 13 - коротка рефлексія щодо труднощів застосування єдиних стандартів комплаєнсу в різних країнах.</p>                         |
| Тема 5     | <p>Опрацювання теоретичних та інтерактивних матеріалів: Інтерактивний підручник «Комплаєнс-менеджмент», розділи 3 «Розуміння корпоративного комплаєнсу: управління та відповідальність» і 6 «Система звітності та повідомлення про порушення»; Навчальний посібник «Комплаєнс-менеджмент», розділ 4 «Система управління комплаєнсом: елементи та функції», розділ 10 «Оцінка ефективності комплаєнс-менеджменту. Звітність».</p> <p>Подкаст 10 «Чи працює система? Оцінка ефективності та звітність».</p> <p>Опрацювання матеріалів щодо внутрішнього контролю, моніторингу, аудиту та звітності. Розроблення 5–7 показників оцінювання ефективності системи комплаєнсу та визначення їх використання у звітності для керівництва.</p> <p>За результатами подкасту 10: побудова логічної схеми контролю та запобігання порушень.</p>                             |
| Тема 6     | <p>Опрацювання теоретичних та інтерактивних матеріалів: Інтерактивний підручник «Комплаєнс-менеджмент», розділ 8 «Виклики глобального комплаєнсу»; Навчальний посібник «Комплаєнс-менеджмент», розділ 11 «Комплаєнс-менеджмент для досягнення цілей ESG, корпоративного сталого розвитку та соціального впливу», розділ 13 «Комплаєнс у транснаціональних корпораціях, комплаєнс третіх сторін і ланцюгів постачання».</p> <p>Подкаст 11 «Комплаєнс для сталого розвитку: ESG як етична стратегія».</p> <p>Індивідуальне завдання: аналіз sustainability / ESG report обраної української або міжнародної компанії: визначення основних ESG-зобов'язань, показників і заяв та можливих ризиків їх невідповідності фактичним практикам.</p> <p>За результатами подкасту 11 - короткий висновок щодо ролі комплаєнсу в забезпеченні достовірності ESG-практик.</p> |
| Тема 7     | <p>Опрацювання теоретичних та інтерактивних матеріалів: Інтерактивний підручник «Комплаєнс-менеджмент», розділ 7 «Індивідуальний комплаєнс: особистісна відповідальність та поведінка», розділ 8 «Виклики глобального комплаєнсу»; Навчальний посібник «Комплаєнс-менеджмент», розділ 2 «Ділова етика, доброчесність і комплаєнс».</p> <p>Подкаст 2 «Етика бізнесу: як народжується доброчесність»; Подкаст 18 «Психологія порушень і поведінкові ризики».</p> <p>Індивідуальне завдання: Аналіз міжнародного корпоративного кейсу Volkswagen Dieselgate.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |

| Назва теми | Зміст                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Тема 8     | Опрацювання теоретичних та інтерактивних матеріалів: Інтерактивний підручник «Комплаєнс-менеджмент», розділ 9 «Комплаєнс захисту даних та безпеки»; Навчальний посібник «Комплаєнс-менеджмент», розділ 12 «ІТ-рішення для комплаєнс-менеджменту (захист даних, штучний інтелект, кібербезпека)».<br>Подкаст 12 «Цифрова етика в епоху AI та кібербезпеки».<br>Індивідуальне завдання: аналіз Privacy Policy міжнародної або української компанії.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Тема 9     | Опрацювання теоретичних та інтерактивних матеріалів: Інтерактивний підручник «Комплаєнс-менеджмент», розділи 8 «Виклики глобального комплаєнсу» і 9 «Комплаєнс захисту даних та безпеки»; Навчальний посібник «Комплаєнс-менеджмент», розділ 12 «ІТ-рішення для комплаєнс-менеджменту (захист даних, штучний інтелект, кібербезпека)», розділ 13 «Комплаєнс у транснаціональних корпораціях, комплаєнс третіх сторін і ланцюгів постачання».<br>Подкаст 19 «Комплаєнс у часи змін: адаптація до нових викликів».<br>Групове завдання: підготовка короткої дослідницької записки Compliance Foresight Note із визначенням 3–5 тенденцій та їх впливу на міжнародний комплаєнс.                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Тема 10    | Опрацювання теоретичних та інтерактивних матеріалів: Інтерактивний підручник «Комплаєнс-менеджмент», розділ 11 «Підсумовуючи: формування комплаєнс-мислення» та релевантні розділи 2, 4, 8, 9; Навчальний посібник «Комплаєнс-менеджмент», розділи 3 «Правові засади й міжнародні стандарти комплаєнсу», 8 «Управління комплаєнс-ризиками», 11 «Комплаєнс-менеджмент для досягнення цілей ESG, корпоративного сталого розвитку та соціального впливу», 12 «ІТ-рішення для комплаєнс-менеджменту (захист даних, штучний інтелект, кібербезпека)», 13 «Комплаєнс у транснаціональних корпораціях, комплаєнс третіх сторін і ланцюгів постачання»; «Перелік питань для самостійної оцінки якості знань».<br>Подкаст 25 «Майбутнє комплаєнсу: між алгоритмами і людяністю».<br>Аналіз, дослідження та підготовка презентації. Групове завдання: «Оцінювання готовності української компанії до виходу на міжнародний ринок з позицій комплаєнсу» |

Кількість годин лекційних та практичних занять та годин самостійної роботи наведено в робочому плані (технологічній карті) з навчальної дисципліни.

## МЕТОДИ НАВЧАННЯ

У процесі викладання навчальної дисципліни для набуття визначених результатів навчання, активізації освітнього процесу передбачено застосування таких методів навчання, як:

Словесні: лекції (Теми 1 – 9), міні-лекції (Теми 5-7 ), проблемні лекції (Теми 4 – 6, 10).

Наочні: демонстрація навчальних матеріалів (Теми 1 – 10), подкасти та відеоматеріали (Теми 1-10).

Практичні: практичні роботи (Теми 2 – 9), семінари-дискусії (Теми 1, 10), кейс-стаді та симуляції управлінських рішень (Теми 1, 4, 7, 8), бізнес-ігри (Теми 3, 7), презентація результатів командної роботи (Тема 10).

## ФОРМИ ТА МЕТОДИ ОЦІНЮВАННЯ

Університет використовує 100 бальну накопичувальну систему оцінювання результатів навчання здобувачів вищої освіти.

**Поточний контроль** здійснюється під час проведення лекційних, практичних та семінарських занять і має на меті перевірку рівня підготовленості здобувача вищої освіти до виконання конкретної роботи і оцінюється сумою набраних балів. Для дисциплін з формою семестрового контролю екзамен (іспит): максимальна сума за поточний контроль – 60 балів; мінімальна сума, що дозволяє здобувачу вищої освіти скласти екзамен (іспит) – 35 балів.

**Підсумковий контроль** включає семестровий контроль та атестацію здобувача вищої освіти.

Підсумкова оцінка за навчальною дисципліною з формою семестрового контролю екзамен (іспит) визначається сумуванням балів за поточний та підсумковий контроль.

Під час викладання навчальної дисципліни використовуються наступні контрольні заходи:

Поточний контроль: виконання практичних і ситуаційних завдань (20 балів), презентація результатів завдання (5 балів), домашні завдання (25 балів), колоквиум (10 балів).

**Семестровий контроль** проводиться у формі екзамену (іспиту).

Більш детальну інформацію щодо системи оцінювання наведено в робочому плані (технологічній карті) з навчальної дисципліни.

Приклад екзаменаційного білета та критерії оцінювання для навчальної дисципліни з формою семестрового контролю екзамен (іспит).

### Приклад екзаменаційного білета

Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

Другий (магістерський) рівень вищої освіти

Спеціальність С1 «Економіка та міжнародні економічні відносини (за спеціалізацією С1.02 Міжнародні економічні відносини)»

Освітньо-професійна програма «Міжнародні економічні відносини»

Навчальна дисципліна «Комплаєнс-менеджмент»

### ЕКЗАМЕНАЦІЙНИЙ БІЛЕТ № 1

#### Тести (10 балів)

Оберіть одну правильну відповідь. Кожна правильна відповідь - 1 бал.

1. Основним призначенням ISO 37301 є:

- А) регулювання кібербезпеки;
- Б) встановлення вимог і рекомендацій щодо системи управління комплаєнсом;
- В) регулювання ESG-звітності;
- Г) встановлення правил фінансового аудиту.

2. Який із заходів є попереджувальним контролем?

- А) розслідування вже здійсненого порушення;
- Б) аналіз причин інциденту;

- В) due diligence контрагента до укладення договору;
- Г) коригувальний захід після аудиту.

3. За моделлю Three Lines функція комплаєнсу найчастіше виконує роль:

- А) першої лінії;
- Б) другої лінії;
- В) незалежного зовнішнього аудитора;
- Г) регулятора.

4. Speak-up culture передбачає:

- А) можливість безпечно повідомляти про проблеми та порушення;
- Б) обов'язкове публічне розкриття всіх порушень;
- В) передачу всієї відповідальності комплаєнс-офіцеру;
- Г) заборону анонімних повідомлень.

5. Яка ситуація є типовим red flag при аналізі третіх сторін?

- А) партнер надає повний пакет корпоративних документів;
- Б) компанія проводить санкційну перевірку;
- В) оплата здійснюється на рахунок контрагента за договором;
- Г) посередник просить перерахувати комісію на рахунок непов'язаної особи в іншій країні.

6. GDPR насамперед регулює:

- А) корпоративну фінансову звітність;
- Б) оброблення персональних даних;
- В) антикорупційні процедури;
- Г) ESG due diligence.

7. Greenwashing - це:

- А) проведення екологічного аудиту;
- Б) скорочення викидів;
- В) необґрунтоване або оманливе представлення екологічних характеристик діяльності чи продукту;
- Г) розкриття ESG-ризиків.

8. Tone from the top характеризує:

- А) сигнали, поведінку та ставлення вищого керівництва до етики й комплаєнсу;
- Б) процедуру санкційного скринінгу;
- В) методику аудиту;
- Г) технічний контроль доступу до даних.

9. Підхід EU AI Act до регулювання AI переважно ґрунтується на:

- А) однакових вимогах до всіх AI-систем;
- Б) добровільній саморегуляції;
- В) забороні використання AI в бізнесі;
- Г) диференціації вимог залежно від рівня ризику.

10. Коригувальні заходи спрямовані насамперед на:

- А) оцінку нового контрагента;
- Б) усунення причини виявленої невідповідності та запобігання її повторенню;
- В) збільшення кількості політик;
- Г) передачу ризику зовнішньому аудиту.

### Стереотипне завдання (6 балів)

Визначте тип комплаєнс-контролю для кожної ситуації та коротко поясніть його призначення.

#### Ситуація

1. До укладення договору компанія перевіряє структуру власності, санкційний статус і репутацію нового постачальника.
2. Комплаєнс-підрозділ щомісяця перевіряє операції, проведені понад встановлений фінансовий ліміт.
3. Після виявленого порушення компанія змінює процедуру погодження платежів і проводить повторне навчання працівників.

### Діагностичне завдання (10 балів)

Українська виробнича компанія планує укласти контракт із місцевим дистриб'ютором для продажу продукції на новому європейському ринку. Під час первинної перевірки встановлено:

інформація про кінцевого бенефіціарного власника неповна;

дистриб'ютор вимагає комісію 15 %, хоча звичайний рівень на ринку становить 5–7 %;

частину винагороди пропонується перерахувати на рахунок іншої компанії в третій країні;

представник дистриб'ютора заявляє, що має «необхідні зв'язки» та може прискорити отримання дозволів від державних органів.

Визначте чотири комплаєнс red flags - 4 бали.

Визначте основні категорії комплаєнс-ризиків - 2 бали.

Запропонуйте два due diligence / compliance controls, які необхідно застосувати до укладення договору - 2 бали.

Обґрунтуйте рішення укладати / укладати за певних умов / не укладати - 2 бали.

### Евристичне завдання (14 балів)

Українська компанія EcoBeauty UA планує розпочати онлайн-продаж косметичної продукції на ринку Німеччини через власний сайт та місцевого дистриб'ютора.

Відомо, що:

- сайт збирає персональні дані клієнтів з ЄС;
- для персоналізованих рекомендацій використовується AI-рішення зовнішнього постачальника;
- процедура перевірки дистриб'ютора відсутня;
- дистриб'ютор пропонує оплатити проживання та участь представника великої торговельної мережі у престижному заході під час переговорів;
- у рекламі планується твердження «100 % environmentally friendly», але достатнього документального підтвердження немає;
- компанія має загальний Code of Conduct, однак не має окремих процедур щодо due diligence третіх сторін та міжнародної передачі персональних даних.

Ви виступаєте консультантом керівництва компанії. Необхідно:

1. Визначити та пріоритизувати п'ять найбільш суттєвих комплаєнс-ризиків - 4 бали.
2. Визначити основні правові, міжнародні та корпоративні джерела вимог, які необхідно перевірити - 3 бали.
3. Запропонувати ключові комплаєнс-заходи, розділивши їх на заходи до виходу на ринок і після початку діяльності - 4 бали.
4. Обґрунтувати фінальну рекомендацію для керівництва щодо готовності компанії для початку діяльності на обраному міжнародному ринку: готовність / умовна готовність / неготовність - 3 бали.

## РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

### Основна

1. Комплаєнс-менеджмент : навчальний посібник для магістрів / А. Арнаут, А. Фоменко, І. Андрощук, М. Васильєва, О. Гронь та ін. 2025. 332 с.
2. Комплаєнс-менеджмент : інтерактивний підручник. Розроблено в межах проєкту Erasmus+ EUComplianceM4UA. <https://vscht.futurebooks.cz/kategorie/25-eucompliancem4ua>

### Додаткова

3. Compliance Navigator: шлях до відповідального та ефективного бізнесу. URL: <https://business.diaa.gov.ua/initiative/compliance-navigator>
4. ISO 37301:2021: Compliance management systems - Requirements with guidance for use. URL: <https://www.iso.org/obp/ui/en/#iso:std:iso:37301:ed-1:v1:en>
5. ISO 37302:2025. Compliance management systems - Guidance for the evaluation of effectiveness. URL: <https://www.iso.org/standard/37302>
6. ISO 37303:2025 - Compliance management systems – Guidance for competence management. URL: <https://www.iso.org/standard/37303>
7. ISO 37001:2025. Anti-bribery management systems - Requirements with guidance for use. URL: <https://www.iso.org/standard/37001>
8. ISO 31000:2018. Risk management - Guidelines. URL: <https://www.iso.org/standard/65694.html>
9. OECD (2023), OECD Guidelines for Multinational Enterprises on Responsible Business Conduct, OECD Publishing, Paris, URL: <https://doi.org/10.1787/81f92357-en>.
10. OECD. OECD Due Diligence Guidance for Responsible Business Conduct. OECD Publishing, Paris, 2018. URL: [https://www.oecd.org/en/publications/oecd-due-diligence-guidance-for-responsible-business-conduct\\_15f5f4b3-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/oecd-due-diligence-guidance-for-responsible-business-conduct_15f5f4b3-en.html)
11. Travis Waugh. Fully Compliant: Compliance Training to Change Behavior. ASTD. 2019. 232 p.
12. Bleker-van Eyk, S. C., and R. A. M. Houben, editors. Handbook of Compliance & Integrity Management : Theory and Practice. Wolters Kluwer, 2017. 415 p.

13. Klappe, B., Keunen, M. (2022). Case: Non-compliance at Fokker Services. In: Beeres, R., Bertrand, R., Klomp, J., Timmermans, J., Voetelink, J. (eds) NL ARMS Netherlands Annual Review of Military Studies 2021. NL ARMS. T.M.C. Asser Press, The Hague. [https://doi.org/10.1007/978-94-6265-471-6\\_4](https://doi.org/10.1007/978-94-6265-471-6_4)

14. Schwartz M. S. Business Ethics: An Ethical Decision-Making Approach. Wiley-Blackwell, 2017. <https://doi.org/10.1002/9781118393390>

15. Haney, J. M., & Lutters, W. (2023). From Compliance to Impact: Tracing the Transformation of an Organizational Security Awareness Program. arXiv. <https://arxiv.org/abs/2309.07724>

### **Нормативно-правові та регуляторні ресурси**

16. Законодавство України : офіційна база даних Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/>

17. EUR-Lex: офіційна база законодавства та інших документів Європейського Союзу. URL: <https://eur-lex.europa.eu/>

### **Інформаційні ресурси в інтернеті**

18. Project EUComplianceM4UA. URL: <https://eucompliance4ua.eu/>

19. EUComplianceM4UA. Educational Podcasts. YouTube-канал проєкту. <https://www.youtube.com/@eucompliance4ua>

20. Сайт персональних навчальних систем ХНЕУ ім. С. Кузнеця. Дисципліна «Комплаєнс-менеджмент». URL: <https://pns.hneu.edu.ua/course/view.php?id=12743>

### **Застереження**

Підготовку цього повідомлення профінансовано Європейським Союзом. Водночас висловлені погляди та думки належать виключно авторам і не обов'язково відображають позицію Європейського Союзу або Європейського виконавчого агентства з питань освіти та культури (ЕАСЕА). Ні Європейський Союз, ні Європейське виконавче агентство з питань освіти та культури (ЕАСЕА) не несуть відповідальності за них.