

DOI: <http://doi.org/10.32750/2025-0222>

УДК 378.014

JEL classification: I21, I23, M19, O33, O38

**Сагайдак Михайло Петрович**

доктор економічних наук, професор  
в.о. завідувача кафедри менеджменту  
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана  
Київ, Україна  
ORCID ID: 0000-0001-6526-1170  
*e-mail: sahidak@kneu.edu.ua*

**Шкода Тетяна Никодимівна**

доктор економічних наук, професор  
професор кафедри бізнес-економіки та підприємництва  
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана  
Київ, Україна  
ORCID ID: 0000-0003-1016-4853  
*e-mail: shkoda-tetiana@kneu.edu.ua*

**Востряков Олександр Володимирович**

кандидат економічних наук, доцент, професор кафедри менеджменту  
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана  
Київ, Україна  
ORCID ID: 0000-0002-9030-6569  
*e-mail: oleksandr.vostriakov@kneu.edu.ua*

**Прохорова Єлена Вікторівна**

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту  
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана  
Київ, Україна  
ORCID ID: 0000-0002-0637-5415  
*e-mail: prokhorova.yeliena@kneu.edu.ua*

**Дацко Катерина Павлівна**

кандидат економічних наук  
виконавча директорка ГО «Фундація інституційного розвитку»  
Львів, Україна  
ORCID ID: 0000-0002-8617-6925  
*e-mail: kp.datsko@gmail.com*

## РОЛЬ КОМПЛАЄНСУ У ЗАПОБІГАННІ ТА ВИРІШЕННІ ЕТИЧНИХ ДИЛЕМ СТРАТЕГІЧНОГО ПАРТНЕРСТВА В СФЕРІ ОСВІТИ

**Анотація.** У статті досліджено етичні дилеми, що можуть виникати у вибудові та реалізації стратегічного партнерства в сфері освіти. Визначено роль комплаєнсу як інструменту подолання етичних дилем стратегічного партнерства у сфері освіти. Розглянуто підхід до формування стратегічного партнерства в сфері освіти на засадах довіри, поваги, цілей сталого розвитку, антикорупційної політики та комплаєнсу, як етичної основи такого партнерства. Обґрунтовано доцільність впровадження комплаєнс-систем як ефективного механізму управління етичними ризиками, запобігання конфліктам інтересів та забезпечення правової й соціальної відповідальності партнерів. Запропоновано підхід до формування концептуальної моделі етичної орієнтації стратегічного партнерства в сфері освіти на засадах комплаєнсу, яка базується на принципах довіри, інституційної взаємодії та сталого розвитку. Методи. Наукові методи дослідження: аналізування, узагальнення та систематизація літературних джерел з досліджуваної проблематики — для розкриття природи дефініцій (етика, етичні дилеми, комплаєнс); порівняння та узагальнення — для узагальнення типових етичних дилем у партнерствах, а також для структуривання ризиків, пов'язаних з цифровізацією; системний аналіз — для обґрунтування ролі довіри та комплаєнсу як етичного фундаменту партнерств, оцінювання переваг і загроз

цифрового партнерства в сфері освіти; моделювання та структурно-функціональний аналіз — для формування концептуальної моделі етичної орієнтації стратегічного партнерства в сфері освіти та візуалізації зв'язків між її учасниками для досягнення синергійного ефекту на засадах комплаєнсу. Мета. Метою дослідження є розробка концептуальної моделі етичної орієнтації стратегічного партнерства у сфері освіти в умовах цифровізації на основі обґрунтування ролі комплаєнсу, як механізму попередження та вирішення етичних дилем, що ґрунтується на принципах довіри, доброчесності та сталого розвитку. Результати. У статті виявлено ключові етичні дилеми, що виникають у процесі формування та реалізації стратегічного партнерства між закладами освіти і науки, органами державної влади, бізнес-структурами, міжнародними організаціями та інститутами громадянського суспільства, особливо в умовах цифрового партнерства. Проаналізовано цифрові впливи, з якими стикаються учасники партнерства в сфері освіти, включно з питаннями приватності даних, кібербезпеки, використання відкритих даних, впровадження штучного інтелекту та розподілу відповідальності у віртуальному середовищі. З'ясовано чинники, що суттєво впливають на дотримання етичних принципів в стратегічному партнерстві в сфері освіти — доброчесності, прозорості, підзвітності, а також на процеси ухвалення рішень. Запропоновано підходи до реалізації стратегічного партнерства на етичних засадах інституційної взаємодії учасників та запобігання ключових ризиків залежно від категорії партнерства в сфері освіти з визначенням можливих етичних рішень, а також економічних, інституційних та соціальних наслідків етичних дилем. Розроблено концептуальну модель етичної орієнтації стратегічного партнерства в сфері освіти, яка поєднує принципи довіри, комплаєнсу та сталого розвитку. Висновки. У процесі вибудови та реалізації стратегічного партнерства між закладами вищої освіти, державними інституціями, бізнесом, міжнародними організаціями та громадянським суспільством в Україні виникає низка етичних дилем, що зумовлені як глобальними тенденціями, так і специфікою національного освітнього середовища. Визначено, що етичні дилеми, яку можуть виникати через порушення принципів академічної доброчесності та антикорупційних норм, зокрема через конфлікт інтересів, непрозорість у прийнятті управлінських рішень, використання цифрових даних та особливості віртуальної взаємодії учасників, втрату фінансової та управлінської автономії ЗВО, маніпуляції принципами сталого розвитку, можуть бути вирішені шляхом впровадження у учасників такого партнерства комплаєнс-системи. Така система у стратегічних партнерствах сприяє регулюванню стандартів поведінки, дозволяє реалізувати механізми прозорості та відкритості, сприяє імплементації принципів доброчесності та етики. На основі аналізу етичних дилем, типових ризиків і викликів освітнього середовища запропоновано концептуальну модель партнерства, що базується на принципах комплаєнсу, довіри та сталого розвитку. В цьому аспекті комплаєнс-система розглядається як ключовий інструмент забезпечення етичної відповідності та мінімізації ризиків у багатосторонній взаємодії. Результати дослідження можуть стати основою для формування внутрішніх політик учасників стратегічного партнерства, спрямованих на мінімізацію ризиків та етичних дилем, а також досягнення сталого розвитку сфери освіти України у повоєнний період. Перспективи. Подальші наукові пошуки доцільно спрямувати на вивчення таких проблемних питань як: формування дієвих механізмів та інструментів комплаєнсу у запобіганні етичним порушенням у стратегічних партнерствах у сфері освіти, які можуть бути адаптовані та впроваджені в українських умовах; дослідження етичних викликів використання штучного інтелекту учасниками освітнього процесу; формування етичних стандартів співпраці між локальними та міжнародними партнерами; вивчення цифрового розриву між партнерами з різними рівнями цифрової готовності у вибудові цифрового партнерства; визначення ролі етичного лідерства в управлінні стратегічними партнерствами з дотриманням принципів сталого розвитку.

**Ключові слова:** стратегічне партнерство; етика; етичні дилеми; комплаєнс; ЗВО; довіра; сфера освіти; цифровізація; сталий розвиток; PLUS.

## ВСТУП

В умовах цифрової трансформації та зростання складності взаємодії між закладами вищої освіти, державними інституціями, бізнесом, міжнародними організаціями та громадянським суспільством, стратегічне партнерство в сфері освіти стикається з численними етичними викликами. Ці виклики часто виявляються у формі дилем (етичних парадоксів або моральних дилем), пов'язаних із конфліктом інтересів, втратою автономії ЗВО, недотриманням принципів академічної доброчесності, зловживанням цифровими даними, формальним застосуванням концепцій сталого розвитку тощо. У цьому контексті виникає потреба у формуванні концептуальної моделі етичної орієнтації стратегічного партнерства в сфері освіти на основі комплаєнсу, як інструменту забезпечення прозорості, етичної відповідності та запобігання репутаційним, правовим та управлінським ризикам. Для ґрунтовного і структурованого дослідження необхідно

визначити природу та типологію етичних дилем, характерних для стратегічного партнерства в сфері освіти; проаналізувати вплив сучасних технологій на формування етичних ризиків у партнерській взаємодії освітніх, державних, бізнес-структур та громадських організацій щодо впровадження етичних практик у цифровому партнерстві в освітньому середовищі; оцінити можливості впровадження комплаєнс-систем, як інструменту мінімізації етичних конфліктів серед партнерів; розробити концептуальну модель етичної орієнтації стратегічного партнерства із застосуванням підходу PLUS.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню важливих і актуальних питань, що стосуються обґрунтування ролі комплаєнсу, як механізму попередження та вирішення етичних дилем стратегічного партнерства в сфері освіти, приділяли увагу у своїх дослідженнях такі науковці, як Адієс І., Гілберт Ж., Бойко О., Вісин В., Захарова О., Лаврецький Р., Літвінчук І., Лоза А., Маринюк І., Мартинюк Я., Настенко О., Омельчук Я., Субіна О., Сушик І., Сушик О., Третяк А., Шупта І. та ін. В наукових працях названих вчених приділено значну увагу питанням стратегічного партнерства бізнесу та освіти, природи етики бізнесу, вивчення етики та комплаєнсу, як прикладних інструментів, що мають практичну цінність у протидії шахрайству та недоброчесності, дослідження теоретичних основ формування системи комплаєнс-менеджменту, вивчення ціннісних засад та етичних принципів взаємодії учасників освітнього процесу в умовах змішаного навчання та учасників цифрового партнерства, а також вивченню етичних дилем, зокрема в кризових ситуаціях, в прийнятті управлінських рішень, в системі демократичного врядування, в соціальній роботі, в професійній діяльності та самоменеджменті. Зважаючи на досліджені науковцями питання, потребують більш детального аналізу наявні проблеми, що стосуються розробки та обґрунтування комплексного підходу до формування і реалізації концептуальної моделі етичної орієнтації стратегічного партнерства в сфері освіти на засадах комплаєнсу задля забезпечення прозорості, збереження довіри та відповідності етичним стандартам.

**Мета статті.** Метою дослідження є розробка концептуальної моделі етичної орієнтації стратегічного партнерства у сфері освіти в умовах цифровізації на основі обґрунтування ролі комплаєнсу, як механізму попередження та вирішення етичних дилем, що ґрунтується на принципах довіри, доброчесності та сталого розвитку.

## РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Відомий дослідник організаційної трансформації Іцхак Адієс у своїй праці «Управління змінами» наголошує, що будь-яка система в процесі розвитку неминуче стикається з проблемами, зумовленими взаємодією між учасниками. Науковець вважає, що якість управління можна визначити за співвідношенням між рівнем зовнішньої інтеграції (здатності організацій учасників стратегічного партнерства відповідати очікуванням середовища) та внутрішньою дезінтеграцією («енергетичними» витратами, тобто кількістю управлінської енергії на подолання внутрішніх бар'єрів) [1, с. 129]. У сфері освіти ці показники набувають особливої ваги в умовах цифровізації, коли адаптація до цифрових рішень вимагає не лише технічної модернізації, а й узгодження етичних стандартів між партнерами. У цьому контексті комплаєнс-системи відіграють ключову роль у формуванні єдиного етичного простору, що дозволяє уникати ескалації конфліктів та підвищувати ефективність партнерства. Отже, довіра (як усвідомлення спільних довгострокових інтересів) та повага (як визнання автономії партнерів) виступають не просто моральними категоріями, а функціональними чинниками стабільності стратегічного партнерства в сфері освіти. Їх системне впровадження в рамках комплаєнс-політик є запорукою зменшення внутрішньої дезінтеграції та підвищення адаптивності системної взаємодії партнерів до зовнішніх викликів цифровізації.

Як зазначає Субіна О., в сучасних умовах активного впровадження цифрових технологій в сфері освіти зростають вимоги до етичної взаємодії учасників освітнього процесу в кіберсередовищі. Пандемія COVID-19 та повномасштабне вторгнення РФ в Україну зумовили необхідність дистанційного або змішаного навчання з використанням інтернету та комп'ютерних технологій. Це актуалізувало потребу у дотриманні морально-етичних норм під час онлайн-комунікації. Активне впровадження змішаного навчання засвідчило, що ключовою умовою ефективного освітнього процесу в цифровому середовищі є дотримання етичних норм як під час занять всіма учасниками освітнього процесу, так і поза ними, зокрема в організації і підтриманні взаємодії з усіма учасниками партнерства. Практика показала, що порушення норм ділового спілкування стали актуальною проблемою, яку необхідно усунути. Зокрема, це стосується етики електронного листування, комунікації у соціальних мережах, поведінки під час відеоконференцій, а також зовнішнього вигляду учасників під час онлайн-взаємодії.

Нові умови навчання сприяли формуванню правил ефективної взаємодії у цифровому просторі, що в науковій літературі позначаються як нетикет (від *netiquette* (*net*) — «мережа» та *etiquette* — «етикет»). Нетикет охоплює принципи поведінки у чатах, форумах та інших онлайн-середовищах реалізації як освітнього процесу, так і цифрового партнерства. Хоча ці правила не мають законодавчої сили, вони базуються на практиці та спрямовані на створення комфортного середовища для всіх учасників, порушення яких може спричинити суспільне осудження [19].

В цьому аспекті, змістовною цінністю підходу Адізеса І. є акцент на тому, що джерелом організаційних викликів є не лише зовнішнє середовище, а й внутрішня динаміка командної взаємодії: розбіжності у стилях мислення, конфлікти інтересів, різні рівні готовності до змін тощо [1, с. 185]. Ці аспекти набувають особливого значення в контексті стратегічного партнерства у сфері освіти, де взаємодіють різні інституційні гравці — заклади вищої освіти, державні органи, бізнес-структури, громадські організації та міжнародні інституції. В таких партнерствах етичні дилеми виникають у ситуаціях розбіжностей стратегічних цілей, стилів управління або впливів цифрової трансформації. Уникнути деструктивного впливу внутрішніх суперечностей можливо лише за умови формування комплементарних команд, де учасники визнають право іншого на відмінність позицій (повага) та поділяють спільну мету (довіра). Дослідження та узагальнення літературних джерел дозволило уточнити категорійно-понятійний апарат етичних аспектів стратегічного партнерства (табл. 1).

Таблиця 1

**Категорійно-понятійний апарат етичних аспектів стратегічного партнерства**

Поняття/категорія	Змістовно-суттєве розуміння
Етика	це набір моральних принципів і цінностей, що керується поведінкою людини чи групи людей і визначає позитивні та негативні оцінки їх думок і дій [6, с. 22]
Етична ситуація	ситуація, коли один з аспектів або загальні обставини, що склались унаслідок дії чи бездіяльності, мають ознаки «неправильності» або не відповідають визначеному переліку того, що допустимо [3, с. 21–22]
Етична проблема	питання, коли ситуація має обидва аспекти правильного та неправильного [3, с. 21–22]
Етичний виклик	виникає тоді, коли особі необхідно дотримуватися етичної точки зору в умовах нерозуміння чи спротиву [3, с. 21–22]
Етичний конфлікт	етична дилема, яка передбачає дуже складний чи комплексний вибір [3, с. 21–22]
Етична інфраструктура	дозволяє забезпечити належну відкритість та прозорість (опублікування усіх документів, що регулюють поведінку) [3, с. 21–22]
Принципи етичної поведінки	патріотизм; пріоритетність інтересів; субординація; толерантність; гідна поведінка; доброчесність; політична нейтральність; прозорість і підзвітність; професіоналізм [5]

Поняття/категорія	Змістовно-сутнісне розуміння
Етичні наслідки	порушення етики, пов'язані з реалізацією дії з низькою вірогідністю успіху; професійний егоїзм; вияв неповаги до особистості, ігнорування позиції окремих працівників через груповий тиск; недооцінка власної значимості, нестача самоповаги через самоцензуру [8]
Етична дилема	ситуація, коли особа стикається з бінарними або множинними варіантами вибору, або плутаниною розуміння, заснованою на етиці або відсутності цього, тобто коли особі здається, що обидва варіанти (або всі) є неправильним (чи правильним) [3, с. 21–22]
Етична дилема	є результатом конфлікту конкуруючих цінностей і вимагає прийняття рішення з однаково бажаних або небажаних варіантів [9]
Етична дилема (етичний парадокс або моральна дилема)	це проблема в процесі прийняття рішення між двома можливими варіантами, жоден з яких не є цілком етично прийнятним [12]
Етична дилема	ситуація або подія, яка ставить під сумнів мораль людини (людей) у певний період часу [11]
Етичні дилеми	вимагають від організацій не лише розробки стратегій для управління кризовими ситуаціями, але й дотримання високих стандартів чесності і прозорості [14, с. 198]
Етичні дилеми соціального працівника	<ul style="list-style-type: none"> <li>– це ситуація, у якій соціальний працівник, здійснюючи певний вчинок чи приймаючи рішення, змушений визначити для себе пріоритети: норми професійної етики або особисті моральні переконання (суспільний запит, вимоги керівництва та ін.);</li> <li>– виникає в ситуації, коли всі альтернативні рішення чи варіанти поведінки мають негативні моральні наслідки, коли важко відрізнити хороше від поганого, добро від зла;</li> <li>– виникає на ґрунті різниці релігійних поглядів, розбіжність етнокультурних традицій [13, с. 81–83]</li> </ul>
Етична дилема публічних службовців	передбачає ситуацію, у якій публічний службовець, здійснюючи той чи інший вчинок, ухвалюючи певне рішення, вимушений визначати для себе пріоритети: нормативи професійної етики або власні моральні переконання, суспільний запит, вимоги керівництва [15, с. 372]

*Джерело: складено авторами на основі [3], [5], [6], [8], [9], [11] – [15]*

Узагальнюючи наведені в табл. 1 поняття, ми пропонуємо під етичними дилемами учасників стратегічного партнерства розуміти внутрішні когнітивно-моральні конфлікти, у яких учасники такого партнерства змушені обирати між декількома альтернативами, що є одночасно прийнятними з точки зору різних етичних систем або ціннісних орієнтирів. У науковому дискурсі такі дилеми трактуються як ситуації неминучого напруження між взаємнесумісними, але однаково бажаними цілями, наприклад, вибір між суспільно значущими трансформаційними діями та індивідуалізованим підходом до конкретного партнера чи учасника освітнього процесу.

В освітньому середовищі такі дилеми можуть набувати форми протиставлення між захистом академічних свобод і дотриманням адміністративної субординації, або ж між інтересами студентів і стратегічними цілями закладу вищої освіти (ЗВО). У випадках, коли рішення передбачає вибір між двома варіантами «добра» — наприклад, забезпечення доступу до якісної освіти для вразливих груп або підтримка інноваційного потенціалу шляхом інвестицій у цифрову інфраструктуру - традиційні етичні кодекси часто не містять однозначних вказівок. У подібних обставинах учасники стратегічного партнерства мають застосовувати процедуру етичного аналізу та аргументованого обґрунтування, яка включає системну оцінку всіх потенційних альтернатив, ідентифікацію їхніх сильних і слабких сторін, а також врахування контекстуальних обмежень. Кінцеве рішення в подібних ситуаціях, як правило, визначається не лише інституційними настановами, а й особистою системою цінностей, моральною відповідальністю, рівнем автономії та здатністю до творчого мислення осіб, які його ухвалюють.

Також, у науковій літературі феномен етичних дилем при прийнятті управлінських рішень у стратегічній взаємодії часто пояснюється через так званий «трикутник шахрайства», що включає три ключові чинники: стимул (мотив), можливість і виправдання. У контексті стратегічного партнерства у сфері освіти, особливо в умовах цифрової трансформації, ці чинники можуть набувати нових форм та масштабів [16], [17].

Стимул (мотив) може виникати як наслідок тиску на досягнення швидких результатів у рамках партнерських угод, прагнення до фінансування, підвищення рейтингів або виконання зобов'язань перед донорами та міжнародними інституціями. Можливість реалізації неетичних практик зростає в умовах цифровізації, зокрема через недостатньо захищені ІТ-системи, нечіткі межі відповідальності у віртуальній взаємодії, відсутність внутрішніх механізмів контролю та слабку регламентацію поведінки у стратегічному партнерстві [16].

Виправдання часто формується як когнітивна раціоналізація на кшталт: «це в інтересах освітнього розвитку», або «ми обходимо формальні бар'єри заради досягнення вищих цілей». З огляду на це, ключовим інструментом запобігання етичним порушенням у партнерстві в сфері освіти виступає ефективна комплаєнс-система, що ґрунтується на принципах прозорості, підзвітності, превентивного контролю та формування культури доброчесності. У поєднанні з цифровими технологіями, зокрема системами електронного моніторингу, аудитом цифрових слідів тощо, комплаєнс може стати дієвим механізмом мінімізації етичних ризиків [16].

У процесі стратегічного партнерства між закладами вищої освіти, державними інституціями, бізнесом, міжнародними організаціями та громадянським суспільством в Україні може виникати низка етичних дилем, які зумовлені як глобальними тенденціями, так і специфікою національного середовища (рис. 1).



Рис. 1. Ключові етичні дилеми та їх наслідки для стратегічного партнерства в сфері освіти

*Джерело: авторське представлення*

Аналізуючи ключові етичні дилеми стратегічного партнерства у сфері освіти, зокрема з точки зору економічних наслідків, конфлікт інтересів, зокрема між ЗВО та бізнес-структурами, може спричинити конфлікт між академічною свободою й комерційною вигодою (фінансування досліджень бізнесом, що очікує визначених результатів, може ставити під сумнів об'єктивність наукового процесу). З іншої сторони, проблеми прозорості у прийнятті рішень (недостатній рівень відкритості фінансових умов партнерств) можуть призвести до ризиків неформального лобювання, домовленостей, відсутності відкритого доступу до даних про партнерства, бюджетів, критеріїв відбору учасників. Це може стосуватись непрозорості конкурсів на грантові кошти або розподілу державних інвестицій у спільні освітні проекти тощо [2], [8].

У свою чергу, дилема, що стосується нерівності доступу до ресурсів може бути спричинена по-перше, тим що, ЗВО великих міст мають більше можливостей для залучення партнерів, ніж регіональні ЗВО, по-друге, державні та міжнародні програми підтримки часто зосереджені у великих містах, ігноруючи потреби громад в регіонах. Якщо говорити про цю дилему в середині ЗВО, то вона може проявлятися у дискреції в оплаті праці, як право керівництва ЗВО або уповноважених осіб самостійно ухвалювати рішення щодо розміру та структури оплати праці працівників у межах встановлених законодавчих або корпоративних норм. У публічному секторі або у великих корпораціях дискреція в оплаті праці часто обмежується внутрішніми політиками, колективними договорами або антикорупційними нормами для уникнення зловживань.

Характеризуючи етичні дилеми з точки зору інституційних наслідків, то слід зауважити, що ключове питання для ЗВО щодо дотримання принципів академічної доброчесності та культури якості може проявлятися у тиску на ЗВО щодо кількісних показників (публікації, наукові проекти, гранти), що може провокувати плагіат, маніпуляції з даними, фальсифікацію результатів тощо. Наразі особливої актуальності у цьому контексті набуває використання учасниками освітнього процесу штучного інтелекту при написанні кваліфікаційних робіт, наукових статей та проєктів. З іншої сторони, академічна доброчесність, у широкому розумінні цього поняття, може бути одним із ризиків втрати ЗВО своєї автономії. Такий ризик, на нашу думку, може обмежувати стратегічну незалежність освітніх та/або наукових установ, по-перше, може бути спричинений залежністю від фінансування партнерами (особливо з боку бізнесу або міжнародних структур), по-друге, підпорядкуванням освітніх програм інтересам конкретної корпорації або грантодавця.

Етичні дилеми з точки зору соціальних наслідків, можуть стосуватись:

- маніпуляцій принципами сталого розвитку, зокрема зловживанням термінами «sustainability» або «social impact» у партнерських проєктах задля покращення іміджу, а не реального внеску у цілі сталого розвитку (greenwashing, не дотримання принципів ESG), що призводить до репутаційних ризиків;
- відповідальності у віртуальній взаємодії, так званого цифрового партнерства, та використання цифрових даних. У партнерствах, що реалізуються онлайн, важко визначити межі відповідальності, дотримання трудових та академічних стандартів, оскільки учасники можуть порушувати авторські права або норми доброчесності. З іншої сторони, спільне використання платформ, баз даних і систем аналітики між партнерами вимагає дотримання стандартів кібербезпеки, конфіденційності, згоди на обробку персональних даних, використання даних здобувачів у комерційних цілях без належного інформування. Наведені етичні дилеми вимагають впровадження компласнс-системи у стратегічних партнерствах, що регулюватиме стандарти поведінки учасників; механізми прозорості; сприятиме незалежному аудиту; імплементації в діяльність принципів відповідальності та підзвітності.

З урахуванням викладеного вище, пропонується підхід до побудови концептуальної моделі етичної орієнтації стратегічного партнерства в сфері освіти на засадах комплаєнсу (рис. 2).

Синергійні ефекти стратегічного партнерства в сфері освіти на засадах комплаєнсу (рис. 2), можуть бути досягнуті шляхом служіння освіти суспільному благу, з орієнтацією на регіональні аспекти ринку праці, процеси повоєнного відновлення (А); дотримання балансу між академічною незалежністю та впливом приватного/державного фінансування ЗВО (В); забезпечення рівного доступу до переваг партнерства для усіх партнерів та різних соціальних груп (С); уникнення знецінення національних освітніх пріоритетів, не втручання у політичну автономію освіти на нав'язування політики/цінностей міжнародних інституцій через освітні проекти (D); уникнення цифрової дискримінації в умовах впровадження EdTech та мінімізації ризиків ціннісних конфліктів у мультикультурному освітньому середовищі (E).

Комплаєнс у сфері вищої освіти України набуває стратегічного значення як інструмент забезпечення академічної доброчесності, етики та прозорості управлінських процесів і сприяє формуванню довіри до освітніх та наукових установ. Впровадження комплаєнс систем відбувається в умовах системних викликів, пов'язаних, у першу чергу, із поширеними корупційними ризиками, низьким рівнем підзвітності та усталеними неформальними практиками вищої освіти, що суперечать принципам відкритості та справедливості [18].

У сфері вищої освіти корупція має власну специфіку, що відрізняє її від інших галузей державного управління. Національне агентство з питань запобігання корупції (НАЗК) встановлює стандарти комплаєнсу у сфері вищої освіти через Методичні рекомендації з розбудови доброчесності в закладах вищої освіти, які нещодавно затвердило Міністерство освіти і науки України (МОН). Ці рекомендації базуються на стратегічних ризиках, які аналізувало НАЗК. Що стосується стратегічного партнерства закладів вищої освіти з зовнішніми стейкхолдерами, то у цій сфері партнерства закладів вищої освіти існують специфічні корупційні ризики, які потребують впровадження ефективної системи антикорупційного комплаєнсу та відповідних стандартів етики і доброчесності.

До основних корупційних ризиків стратегічного партнерства в сфері освіти слід віднести:

1. Непрозорість укладання угод з партнерами, що може бути спричинена відсутністю чітких критеріїв та процедур вибору партнерів, тобто укладання угод на основі особистих зв'язків або корупційних домовленостей.
2. Конфлікт інтересів, який в даному випадку передбачає участь керівного менеджменту ЗВО у прийнятті рішень щодо партнерств, через наявність особистої зацікавленості, що створює ризик зловживань.
3. Непрозорість фінансових потоків, яка може спостерігатись через відсутність чітких механізмів контролю за фінансовими операціями у рамках партнерських проєктів (інвестиції, гранти, благодійна допомога), це у свою чергу може сприяти нецільовому використанню коштів.

До основних компонентів системи антикорупційного комплаєнсу у стратегічному партнерстві в сфері освіти слід віднести:

- 1) розробку та впровадження політик партнерства, шляхом створення чітких внутрішніх документів, що регламентують процеси встановлення та реалізації партнерських відносин, з урахуванням принципів етики, доброчесності та прозорості;

- 2) формування механізму виявлення та врегулювання конфлікту інтересів, шляхом запровадження процедур декларування потенційних конфліктів інтересів та їхнього врегулювання відповідно до законодавства;
- 3) забезпечення прозорості фінансової звітності через відкритий доступ до інформації про фінансові операції у рамках партнерських проєктів, включаючи надходження та використання коштів;
- 4) навчання та підвищення обізнаності персоналу, шляхом регулярного проведення тренінгів та семінарів для співробітників ЗВО щодо принципів антикорупційного комплаєнсу та етичної поведінки у партнерських відносинах;
- 5) здійснення моніторингу та аудиту партнерських проєктів, шляхом впровадження системи регулярного внутрішнього та зовнішнього аудиту партнерських ініціатив для виявлення та запобігання корупційним ризикам і ризикам порушення принципів етики.

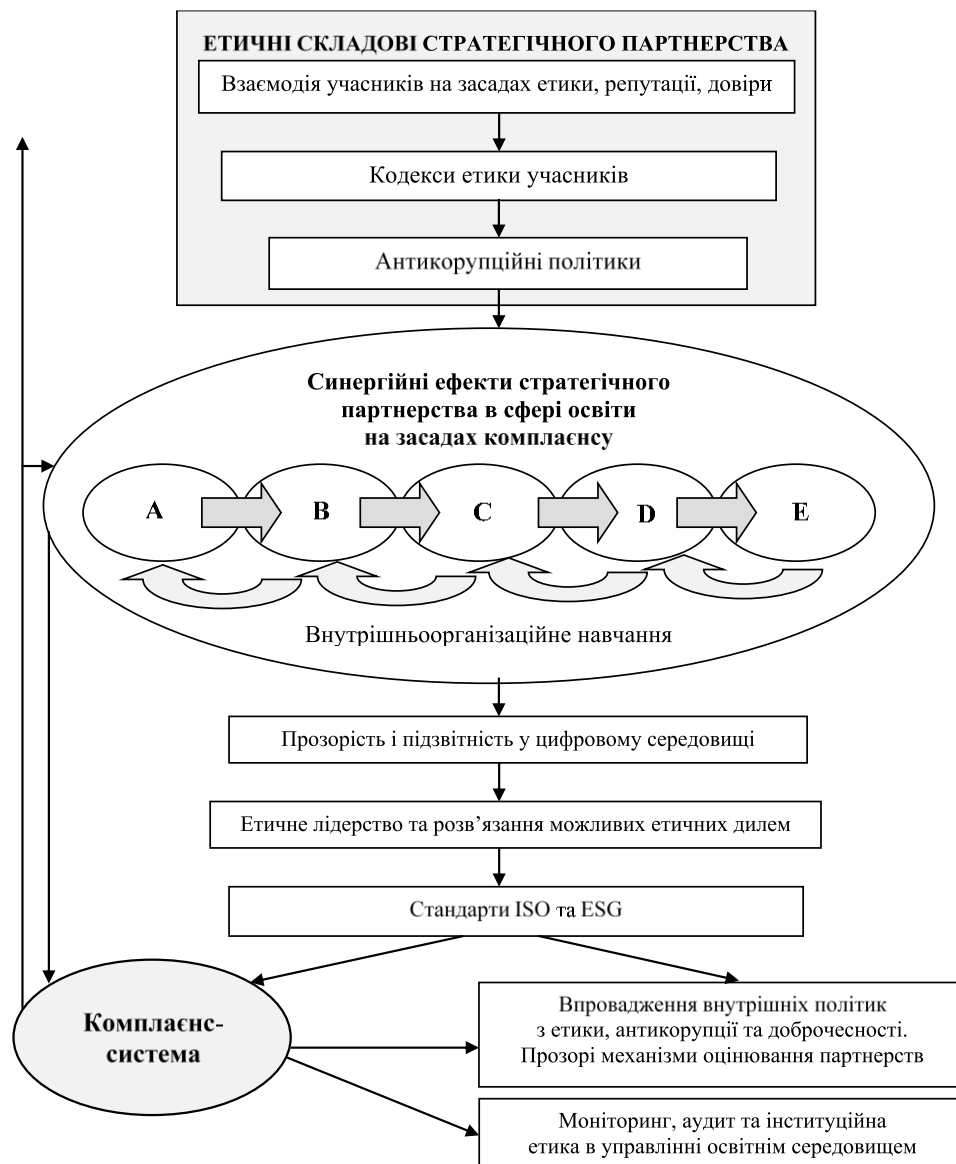


Рис. 2. Концептуальна модель етичної орієнтації стратегічного партнерства в сфері освіти на засадах комплаєнсу  
 Джерело: авторська розробка

Застосування цих компонентів у системі антикорупційного комплаєнсу сприятиме підвищенню прозорості та доброчесності у партнерських відносинах ЗВО з іншими учасниками стратегічного партнерства, що, у свою чергу, зміцнить довіру до ЗВО та забезпечить ефективне використання ресурсів у спільних проєктах.

Розбудова комплаєнсу у вищій освіті має спиратися на такі ключові принципи: системність (інтеграція комплаєнс-політик у всі рівні управління ЗВО); підзвітність (забезпечення прозорості роботи керівного менеджменту ЗВО та контроль з боку здобувачів вищої освіти і академічної спільноти); професіоналізм (розвиток компетенцій уповноважених осіб з питань запобігання та виявлення корупції через навчання та обмін досвідом); залучення стейкхолдерів (активне включення здобувачів, науково-педагогічних працівників, громадськості та роботодавців до реалізації політик доброчесності); адаптація міжнародних практик, з урахуванням контексту українських ЗВО.

Також, слід зазначити, що етичні дилеми, які переважають у стратегічному партнерстві в сфері освіти між освітніми/науковими установами, державними інституціями, бізнесом та міжнародними організаціями, можуть бути класифіковані за характером суперечливих зобов'язань, які виникають у конкретній ситуації. Як зазначає Рашворт Кіддер, існує чотири базові моделі таких конфліктів: протиставлення правди та лояльності; інтересів окремої особи та спільноти; короткострокових і довгострокових наслідків; зіткнення справедливості з чеснотою [12].

Деталізація основних етичних дилем та ключових ризиків залежно від категорії партнерства в сфері освіти з визначенням можливих етичних рішень, наведена в табл. 2.

Таблиця 2

### Етичні дилеми та ризики у стратегічному партнерстві в сфері освіти

Категорія партнерства	Основні етичні дилеми	Ключові ризики	Можливі етичні рішення
ЗВО ↔ Держава	Обмеження академічної свободи через державну політику	Політичний тиск, звуження тем досліджень, бюрократія	Узгодження стандартів автономії, впровадження комплаєнс-протоколів
ЗВО ↔ Бізнес	Конфлікт інтересів між науковою та дослідницькою етикою і комерціалізацією знань (прибутковістю)	Незалежність досліджень, викривлення результатів, залежність від фінансування	Прозорість угод, кодекси етики, незалежні наглядові ради
ЗВО ↔ Міжнародні організації	Імплементация політик, не узгоджених з локальним контекстом	Втрата локальної ідентичності, надмірна стандартизація	Адаптація моделей партнерства, врахування культурного контексту
ЗВО ↔ Бізнес ↔ Держава	Використання освітньої інфраструктури в інтересах вузьких груп	Корупційні ризики, привласнення спільних результатів	Зовнішній аудит, комплаєнс-офіцери, підзвітність
ЗВО ↔ Громадянське суспільство	Маніпуляції зі змістом освітніх програм за ідеологічними мотивами	Поляризація суспільства, недовіра до системи освіти	Діалог з усіма сторонами, мультистейкхолдерні ради

*Джерело: розроблено авторами*

З огляду на необхідність впорядкованого підходу до розв'язання етичних дилем у межах організаційної діяльності, Ініціатива з етики та комплаєнсу (Ethics & Compliance Initiative), запропонувала модель ухвалення етичних рішень під назвою PLUS, яка, на нашу думку, є особливо актуальною в контексті стратегічного партнерства у сфері освіти. Запропонована модель забезпечує системну логіку ухвалення рішень в умовах етичної невизначеності та сприяє інтеграції ціннісно-орієнтованих підходів у процес

цифровізації освітньої взаємодії. Ключовою особливістю моделі є використання чотирьох фільтрів етичного аналізу, закладених у акронім PLUS, що дозволяє здійснювати перевірку рішень на всіх етапах процесу: P (Policies) — відповідність політикам, процедурам та внутрішнім положенням організації-партнера; L (Legal) — узгодженість із чинним законодавством, нормативно-правовими актами та регуляторними рамками; U (Universal values) — орієнтація на універсальні цінності, стандарти доброчесності, академічної свободи, інклюзивності та сталого розвитку; S (Self) — внутрішнє оцінювання рішень з позиції особистої етичної відповідальності, а саме визначення того, чи є вони справедливими, чесними та обґрунтованими [10].

Застосування моделі PLUS передбачає послідовне дотримання семи логічно-пов'язаних між собою етапів, які можуть бути адаптовані до стратегічного партнерства у сфері освіти, зокрема в умовах цифрової трансформації:

- 1) ідентифікація етичної проблеми з використанням фільтрів PLUS, на цьому етапі важливо виявити, чи порушує ситуація політику, закон, етичні цінності чи особисте уявлення про справедливість;
- 2) залучення стейкхолдерів задля отримання експертної, юридичної чи етичної підтримки для розуміння контексту (особливо в умовах міжнародного партнерства);
- 3) визначення можливих альтернатив рішень, що враховують інтереси усіх учасників партнерства та їхні очікування;
- 4) оцінювання кожної альтернативи через призму фільтрів PLUS для визначення потенційного етичного впливу;
- 5) прийняття рішення, яке є як стратегічно ефективним, так і етично обґрунтованим;
- 6) впровадження обраного варіанту, із забезпеченням його прозорості та відкритої комунікації;
- 7) оцінювання наслідків рішення за допомогою фільтрів PLUS, зокрема, наскільки воно відповідає очікуванням освітньої спільноти, регуляторів та партнерів [9].

Проаналізована модель може слугувати основою для внутрішніх комплаєнс-процедур у закладах вищої освіти, особливо в межах стратегічного партнерства з іншими установами та зацікавленими сторонами, і забезпечити етичну стійкість в умовах зростаючої цифрової складності.

## ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Поняття «етика» нерозривно пов'язане з внутрішніми цінностями, які формують основу корпоративної культури та безпосередньо впливають на процес ухвалення рішень. Саме ці цінності визначають соціальну прийнятність дій у контексті зовнішнього середовища. Етична дилема постає тоді, коли поведінка окремої особи або організації здатна спричинити як негативні наслідки, так і потенційну користь для інших. Більшість етичних дилем, що виникають у контексті професійної етики в стратегічному партнерстві, зазвичай пов'язані з певною формою суперечності між етикою, притаманною конкретній професійній ролі (функціонально-диференційованою), та загальнолюдськими універсальними етичними принципами. Універсальна етика охоплює норми поведінки, що є обов'язковими для всіх людей незалежно від їхньої професійної ролі чи соціального статусу. Як правило, етичні вимоги, пов'язані з професійною роллю, не суперечать принципам універсальної етики. Однак у випадках, коли така суперечність все ж виникає, вона стає серйозним викликом для особи, яка має ухвалити відповідальне рішення. Переважна більшість етичних дилем виникає як результат протиставлення між цілим і його частиною, наприклад, між інтересами організації та окремої особи, або між суспільством і організацією. Коли керівний

менеджмент організацій-учасників стратегічного партнерства в сфері освіти стикається з необхідністю прийняття етичного рішення, зазвичай спираються на нормативний підхід, тобто керуються встановленими нормами й цінностями, які визначають напрям ухвалення рішень.

У процесі вибудови та реалізації стратегічного партнерства між закладами вищої освіти, державними інституціями, бізнесом, міжнародними організаціями та громадянським суспільством в Україні виникає низка етичних дилем, що зумовлені як глобальними тенденціями, так і специфікою національного освітнього середовища. В цьому контексті етичні дилеми можуть виникати через порушення принципів академічної доброчесності та антикорупційних норм, зокрема через конфлікт інтересів, непрозорість у прийнятті управлінських рішень, використання цифрових даних та особливості віртуальної взаємодії учасників, втрату фінансової та управлінської автономії ЗВО, маніпуляції принципами сталого розвитку, можуть бути вирішені шляхом впровадження у учасників такого партнерства комплаєнс-системи. Така система у стратегічних партнерствах сприяє регулюванню стандартів поведінки, дозволяє реалізувати механізми прозорості та відкритості, сприяє імплементації принципів доброчесності та етики. На основі аналізу етичних дилем, типових ризиків і викликів освітнього середовища запропоновано концептуальну модель партнерства, що базується на принципах комплаєнсу, довіри та сталого розвитку. В цьому аспекті комплаєнс-система розглядається як ключовий інструмент забезпечення етичної відповідності та мінімізації ризиків у багатосторонній взаємодії. Результати дослідження можуть стати основою для формування внутрішніх політик учасників стратегічного партнерства, спрямованих на мінімізацію ризиків та етичних дилем, а також досягнення сталого розвитку сфери освіти України у повоєнний період.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адієс І. Управління змінами. Київ: BookChef, 2018. 299 с.
2. Захарова О., Настенко О. Стратегічне партнерство бізнесу та освіти як умова активізації розвитку ІТ-сфери України. Економіка і організація управління. 2023, №1(49), С. 5-15. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2023.1.1>. URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/13883>
3. Питання етичних та професійних стандартів державних службовців Апарату Верховної Ради України: ситуаційне дослідження. URL: <https://komsamovr.rada.gov.ua/uploads/documents/41067.pdf>
4. Наказ Голови НАДС від 05.08.2016 №158 Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування (зі змінами, внесеними згідно з наказами НАДС від 28.04.2021 №72-21; від 13.03.2023 №37-23). URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/z1203-16>
5. Кодекс етичної поведінки працівників Національного агентства з питань запобігання корупції: затверджений Рішенням Національного агентства з питань запобігання корупції 17.05.2019 р. №1382. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0625-19>
6. Сушик І.В., Сушик О.Г., Мартинюк Я.М., Вісин В.В. Етика бізнесу: навч. посіб. Луцьк: РВВ Луцький НТУ, 2019. 268 с.
7. Серих О.В. Актуальні проблеми вдосконалення законодавства, що регулює етичну поведінку державних службовців. Юридичний бюлетень. 2021. Вип. 19. DOI <https://doi.org/10.32850/LB2414-4207.2021.19.16>. URL: <http://lawbulletin.oduvs.od.ua/archive/2021/19/18.pdf>
8. Етика та етичні стандарти в демократичному врядуванні. Навчальний дистанційний курс «Етика та етичні стандарти в системі демократичного врядування». URL: <https://e-learning.rada.gov.ua/courses/etika-ta-etichni-standarti-v-demokratichnomu-vryaduvanni>
9. Етичні дилеми. URL: [https://ukrayinska.libretexts.org/Медицина/Сестринська/Сестринське\\_управління\\_та\\_професійні\\_концепції\\_\(OpenRN\)/06%3A\\_Етична\\_практика/6.03%3A\\_Етичні\\_дилеми](https://ukrayinska.libretexts.org/Медицина/Сестринська/Сестринське_управління_та_професійні_концепції_(OpenRN)/06%3A_Етична_практика/6.03%3A_Етичні_дилеми)
10. Ініціатива з етики та комплаєнсу. Модель прийняття етичних рішень PLUS. URL: <https://www.ethics.org/resources/free-toolkit/decision-making-model/>
11. Бойко О. Етична дилема прийняття рішення військовим лідером. URL: [https://petrimazepa.com/uk/etichna\\_dilema\\_priynyattya\\_rishennya\\_viykovym\\_liderom](https://petrimazepa.com/uk/etichna_dilema_priynyattya_rishennya_viykovym_liderom)

12. Що таке етична дилема в державному управлінні? URL: <https://sila.will.cx.ua/vzaiemodiya/shho-take-etichna-dilema-v-derzhavnomu-upravlinni.html>
13. Лаврецький Р.В., Лоза А.С. Етичні дилеми в соціальній роботі. Молодий вчений. 2017. №12. С. 81-86. URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/5524/5410>
14. Літвінчук І.С. Етичні дилеми в кризових комунікаціях: баланс між правдою та маніпуляцією. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. 2024. №4. Том 35 (74), Ч. 1, С. 193-199. DOI <https://doi.org/10.32782/2710-4656/2024.4.1/32>.
15. Шугта І.М. Етичні дилеми в професійній діяльності та самоменеджменті публічних службовців в умовах війни. Вісник ХНТУ. 2024. №3. С. 371-377. DOI: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2024.3.47>
16. Третяк А., Омельчук Я. Етика та комплаєнс: які є міфи та в чому практична цінність протидії шахрайству. URL: [https://censor.net/biz/columns/3287249/etika\\_ta\\_komplans\\_yak\\_mfi\\_ta\\_v\\_chomu\\_praktichna\\_tsnnst\\_protid\\_shahrayistvu](https://censor.net/biz/columns/3287249/etika_ta_komplans_yak_mfi_ta_v_chomu_praktichna_tsnnst_protid_shahrayistvu)
17. Gilbert J. Ethics for Managers. Philosophical Foundations and Business Realities. New York, Routledge. 2016. 296 p. DOI: <https://doi.org/10.4324/9781315687841>
18. Сагайдак М.П., Маринюк І.О. Дослідження теоретичних основ формування системи комплаєнс-менеджменту організацій. Вчені записки. 2024. № 37(4). С. 108-120. DOI: [10.33111/vz\\_kneu.37.24.04.10.068.074](https://doi.org/10.33111/vz_kneu.37.24.04.10.068.074). URL: [https://vz.kneu.ua/archive/2024/37\(4\).10](https://vz.kneu.ua/archive/2024/37(4).10)
19. Субіна О. Ціннісні засади та етичні принципи взаємодії учасників освітнього процесу в умовах змішаного навчання майбутніх кваліфікованих робітників у закладах професійної (професійно-технічної) освіти. Професійна педагогіка. 2024. №1(28), С. 176-184. DOI: <https://doi.org/10.32835/2707-3092.2024.28.176-184>

**Mykhailo Sahaidak**

D. Sc. (Economics), Professor  
Acting Head of the Department of Management  
Kyiv National University of Economics named after Vadym Hetman  
Kyiv, Ukraine  
ORCID ID: 0000-0001-6526-1170  
*e-mail: sahadak@kneu.edu.ua*

**Tetiana Shkoda**

D. Sc. (Economics), Professor  
Professor of the Department of Business Economics and Entrepreneurship  
Kyiv National University of Economics named after Vadym Hetman  
Kyiv, Ukraine  
ORCID ID: 0000-0003-1016-4853  
*e-mail: shkoda-tetiana@kneu.edu.ua*

**Oleksandr Vostriakov**

PhD in Economics, Associate Professor, Professor of the Department of Management  
Kyiv National University of Economics named after Vadym Hetman  
Kyiv, Ukraine  
ORCID ID: 0000-0002-9030-6569  
*e-mail: oleksandr.vostriakov@kneu.edu.ua*

**Yeliena Prokhorova**

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management  
Kyiv National University of Economics named after Vadym Hetman  
Kyiv, Ukraine  
ORCID ID: 0000-0002-0637-5415  
*e-mail: prokhorova.yeliena@kneu.edu.ua*

**Kateryna Datsko**

PhD in Economics,  
Executive Director of the NGO “Foundation for Institutional Development”  
Lviv, Ukraine  
ORCID ID: 0000-0002-8617-6925  
*e-mail: kp.datsko@gmail.com*

## THE ROLE OF COMPLIANCE IN PREVENTING AND RESOLVING ETHICAL DILEMMAS OF STRATEGIC PARTNERSHIP IN EDUCATION

**Abstract.** Introduction. The article explores the ethical dilemmas that may arise in the development and implementation of strategic partnerships in the field of education. The role of compliance is defined as a key instrument for addressing ethical dilemmas within such partnerships. The study presents an approach to building strategic partnerships in education based on trust, mutual respect, the goals of sustainable development, anti-corruption policies, and compliance as the ethical foundation of such collaboration. The introduction of compliance systems is substantiated as an effective mechanism for managing ethical risks, preventing conflicts of interest, and ensuring the legal and social accountability of the partners involved. The article proposes a conceptual model for the ethical orientation of strategic partnerships in education, grounded on the principles of trust, institutional cooperation, and sustainable development. Goal. The aim of the study is to develop a conceptual model of ethical orientation for strategic partnership in the field of education in the context of digitalization, based on a substantiated understanding of the role of compliance as a mechanism for preventing and resolving ethical dilemmas, grounded in the principles of trust, integrity, and sustainable development. The results. The article identifies the key ethical dilemmas that arise in the process of forming and implementing strategic partnerships among educational and research institutions, government authorities, business entities, international organizations, and civil society institutions, particularly in the context of digital collaboration. The study analyzes the digital challenges faced by partners in the education sector, including issues of data privacy, cybersecurity, the use of open data, the implementation of artificial intelligence, and the distribution of responsibility in virtual environments. It reveals factors that significantly influence the observance of ethical principles — such as integrity, transparency, and accountability — in strategic educational partnerships, as well as decision-making processes. The article proposes approaches to implementing strategic partnerships on ethical foundations of institutional interaction

and to mitigating key risks based on the category of partnership in education, identifying possible ethical responses along with the economic, institutional, and social implications of ethical dilemmas. A conceptual model of ethical orientation for strategic partnerships in education is developed, integrating the principles of trust, compliance, and sustainable development. Conclusions. In the process of building and implementing strategic partnerships among higher education institutions, government bodies, businesses, international organizations, and civil society in Ukraine, a range of ethical dilemmas arise, driven by both global trends and the specific characteristics of the national educational landscape. These dilemmas often stem from violations of academic integrity and anti-corruption standards, particularly conflicts of interest, lack of transparency in managerial decision-making, the use of digital data, the peculiarities of virtual interaction among stakeholders, the erosion of financial and managerial autonomy of universities, and manipulations of sustainable development principles. It is argued that such dilemmas can be effectively addressed through the implementation of compliance systems by the participants in these partnerships. A compliance-based approach helps regulate standards of conduct, fosters transparency and openness, and facilitates the institutionalization of integrity and ethical norms. Based on the analysis of typical ethical dilemmas, risks, and challenges in the educational environment, a conceptual partnership model is proposed, grounded on the principles of compliance, trust, and sustainable development. Within this framework, the compliance system is regarded as a key instrument for ensuring ethical alignment and minimizing risks in multilateral collaboration. The research findings may serve as a foundation for the development of internal policies among strategic partnership stakeholders aimed at reducing risks and ethical dilemmas, and at promoting the sustainable advancement of Ukraine's educational sector in the post-war period. Prospects. Further scientific inquiry should focus on exploring the following critical issues: the development of effective mechanisms and compliance tools to prevent ethical violations within strategic partnerships in the field of education, particularly those adaptable and applicable to the Ukrainian context; the examination of ethical challenges associated with the use of artificial intelligence by participants in the educational process; the establishment of ethical standards for cooperation between local and international partners; the investigation of the digital discontinuity among partners with varying levels of digital readiness in the context of building digital partnerships; and the identification of the role of ethical leadership in managing strategic partnerships in accordance with the principles of sustainable development.

**Keywords:** strategic partnership; ethics; ethical dilemmas; compliance; higher education institutions (HEIs); trust; education sector; digitalization; sustainable development; PLUS.

## REFERENCES (TRANSLATED AND TRANSLITERATED)

1. Adizes, I. (2018). *Managing change*. BookChef. [in Ukrainian]
2. Zakharova, O., & Nastenko, O. (2023). Strategic partnership between business and education as a prerequisite for activating the development of Ukraine's IT sector. *Economics and Organization of Management*, 1(49), 5–15. <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2023.1.1> [in Ukrainian]
3. Verkhovna Rada of Ukraine. (n.d.). Ethical and professional standards for civil servants of the Verkhovna Rada Apparatus: A case study (in Ukrainian). <https://komsamovr.rada.gov.ua/uploads/documents/41067.pdf> [in Ukrainian]
4. National Agency of Ukraine on Civil Service. (2023, March 13). General rules of ethical conduct for civil servants and local self-government officials (Order No. 37-23, as amended). <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/z1203-16> [in Ukrainian]
5. National Agency on Corruption Prevention. (2019, May 17). Code of ethical conduct for employees of the National Agency on Corruption Prevention (Decision No. 1382). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0625-19> [in Ukrainian]
6. Sushyk, I., Sushyk, O., Martyniuk, Ya., & Visyn, V. (2019). *Business ethics* (Textbook). Lutsk National Technical University Press. [in Ukrainian]
7. Sierykh, O. (2021). Current problems of improving legislation regulating ethical conduct of civil servants. *Legal Bulletin*, 19. <https://doi.org/10.32850/LB2414-4207.2021.19.16> [in Ukrainian]
8. Verkhovna Rada of Ukraine. (n.d.). Ethics and ethical standards in democratic governance (E-learning course). <https://e-learning.rada.gov.ua/courses/etika-ta-etichni-standarti-v-demokratichnomu-vryaduvanni> [in Ukrainian]
9. LibreTexts. (n.d.). Ethical dilemmas. [https://ukrayinska.libretexts.org/.../6.03\\_Etichni\\_dilemy](https://ukrayinska.libretexts.org/.../6.03_Etichni_dilemy) [in Ukrainian]
10. Ethics & Compliance Initiative. (n.d.). PLUS ethical decision-making model. <https://www.ethics.org/resources/free-toolkit/decision-making-model/>
11. Boiko, O. (n.d.). Ethical dilemma in decision-making by a military leader. [https://petrimazepa.com/uk/etichna\\_dilema\\_priynyattya\\_rishennya\\_viyskovim\\_liderom](https://petrimazepa.com/uk/etichna_dilema_priynyattya_rishennya_viyskovim_liderom) [in Ukrainian]
12. "Strength of Interaction" Portal. (n.d.). What is an ethical dilemma in public administration? <https://sila.will.cx.ua/.../shho-take-etichna-dilema-v-derzhavnomu-upravlinni.html> [in Ukrainian]

13. Lavretskyi, R., & Loza, A. (2017). Ethical dilemmas in social work. *Young Scientist*, (12), 81–86. <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/5524/5410> [in Ukrainian]
14. Litvinchuk, I. (2024). Ethical dilemmas in crisis communications: Balancing truth and manipulation. *Scientific Notes of V. I. Vernadsky Taurida National University*, 35(74/1), 193–199. <https://doi.org/10.32782/2710-4656/2024.4.1/32> [in Ukrainian]
15. Shupta, I. (2024). Ethical dilemmas in professional activity and self-management of public servants during wartime. *Bulletin of Kherson National Technical University*, 3, 371–377. <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2024.3.47> [in Ukrainian]
16. Tretiak, A., & Omelchuk, Ya. (n.d.). Ethics and compliance: Myths and practical value in combating fraud. [https://censor.net/biz/columns/3287249/etika\\_ta\\_komplans\\_yak\\_mfi\\_ta\\_v\\_chomu\\_praktichna\\_tsnst\\_protid\\_shahrayi\\_stvu](https://censor.net/biz/columns/3287249/etika_ta_komplans_yak_mfi_ta_v_chomu_praktichna_tsnst_protid_shahrayi_stvu) [in Ukrainian]
17. Gilbert, J. (2016). *Ethics for managers: Philosophical foundations and business realities* (2nd ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315687841>
18. Sahaidak, M., & Marinyuk, I. (2024). Theoretical foundations for building organisational compliance-management systems. *Scholarly Notes*, 37(4), 108–120. [https://doi.org/10.33111/vz\\_kneu.37.24.04.10.068.074](https://doi.org/10.33111/vz_kneu.37.24.04.10.068.074) [in Ukrainian]
19. Subina, O. (2024). Value bases and ethical principles of interaction among participants in vocational education under blended learning. *Professional Pedagogy*, 1(28), 176–184. <https://doi.org/10.32835/2707-3092.2024.28.176-184> [in Ukrainian]

***Стаття надійшла до редакції 08.05.25***

***Рецензовано 23.05.25***

***Опубліковано 06.06.2025 р.***



This work is licensed under Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License.