МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

щодо застосування інструментів та механізмів для трансформації різних сфер функціонування закладів вищої освіти на засадах прозорості та доброчесності

2025

Участь у розробленні методичних рекомендацій брали:

- Національне агентство з питань запобігання корупції
- Міністерство освіти і науки України (Директорат вищої та фахової передвищої освіти)
- Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти
- Освітній омбудсмен України
- ГО «Асоціація юридичних клінік»
- ГО «Антикорупційний штаб»
- ГО «Об'єднання Студентських самоврядувань»
- Міждисциплінарний науково-освітній центр протидії корупції в Україні
- ГО «Альянс освітніх ініціатив»
- Київська школа економіки
- Комітет Верховної ради України з питань освіти, науки та інновацій
- Проєкт «Підтримка організацій-лідерів у протидії корупції в Україні «ВзаємоДія»
- Проєкт ПРООН в Україні «Підтримка громадянського суспільства та молоді»

Методичні рекомендації розроблені Офісом доброчесності НАЗК, ГО «Асоціація юридичних клінік» та ГО «Антикорупційний штаб» за підтримки проєкту ПРООН в Україні «Підтримка громадянського суспільства та молоді», що реалізується за фінансування Міністерства закордонних справ Данії та Проєкту USAID «Підтримка організацій-лідерів у протидії корупції в Україні «ВзаємоДія»

ЗМІСТ

ВСТУП 2

Словник термінів та понять 4

Розділ 1

Роль керівника у впровадженні стандартів прозорості та доброчесності у закладі вищої освіти 5

Розділ 2

Організація антикорупційної роботи закладу вищої освіти 7

Розділ 3

Освітній процес 23

Розділ 4

Адміністрування ЗВО 27

Розділ 5

Академічна доброчесність 36

Розділ 6

Партнерства закладів вищої освіти 43

Стратегічні результати 51

ВСТУП

Корупція неодноразово визнавалася однією з найактуальніших проблем в Україні, що підтверджується, в тому числі, результатами дослідження, проведеного Національним агентством з питань запобігання корупції у 2022 році[1]. І це при тому, що державна політика також розвивається: оновлюється законодавство, функціонує система антикорупційних органів тощо. Що ж робити: посилювати відповідальність, встановлювати більше обмежень? Чи, можливо, є ще щось, що залишилось поза зоною уваги?

Міжнародний досвід та рекомендації ОЕСР, спрямовані на впровадження доброчесності в суспільстві, підкреслюють, що для успішної протидії корупції у довгостроковій перспективі недостатньо простого встановлення нових правил або збільшення стягнень. Вирішальним є трансформація ставлення людей до цього явища та кардинальна зміна їхньої поведінки шляхом формування нульової толерантності до будь-яких проявів корупції[2]. Дослідники зазначають – закон має свої кордони. Норми права не можуть бути застосовані в кожній ситуації, з якою стикаються особи, що приймають рішення. До того ж вони часто мають значну свободу дій у застосуванні закону. Тоді на поле гри виходять цінності та етика[3].

У суспільстві, що має постколоніальну травму, подекуди сформовані негативні приклади взаємодії, які включають корупційні практики, і змінити ставлення до них можна лише через комплексні заходи. Для цієї зміни необхідно мати законні та зручні альтернативи, позитивний досвід спілкування з державою, а також неухильну відповідальність за порушення правил. Антикорупційна стратегія на 2021–2025 роки та Державна антикорупційна програма, прийнята на її виконання, визначають шляхи вирішення цих проблем[4].

Варто враховувати, що є група, яка ще формує свою «картину світу» та стратегії поведінки – це молоді люди. Світова декларація ЮНЕСКО про вищу освіту в XXI столітті підкреслює, що однією з ключових місій вищої освіти є навчання молоді цінностям, що лежать в основі демократичного врядування. Вона закликає викладачів та студентів захищати і поширювати загальноприйняті цінності: мир, справедливість, свободу, рівність і солідарність[5]. Сучасний світ уже не сприймає корупцію як інструмент успіху. Спроби отримати короткострокові вигоди могли здаватися ефективними, проте в довгостроковій перспективі це абсолютно не так. Глобальний світ орієнтується на таланти та здібності людини, а походження та соціальний статус втрачають свою вагу. Вища освіта відкриває можливість сприяти вихованню цих цінностей, закріпити знання з доброчесності та етики, готуючи молодь до викликів майбутнього та професійного світу і його вимог.

Важливо мати комплексний підхід до розбудови доброчесності у закладах вищої освіти. Недостатньо просто включити це поняття до навчального плану. Організація навчального процесу та діяльності закладу в цілому має базуватися на принципах доброчесності. Якщо оточення виключно недоброчесне, заклик до доброчесності може залишатися лише формальною вимогою.

---

[1] Корупція в Україні 2022: розуміння, сприйняття, поширеність: https://nazk.gov.ua/wp-content/uploads/2023/05/Prezent.opytuvannya-koruptsiya-2022_FINAL_ukr.pdf.
[2] OECD Public Integrity Handbook: https://www.oecd.org/corruption-integrity/reports/oecd-public-integrity-handbook-ac8ed8e8-en.html.
[3] U4 Values Education for Public Integrity: https://www.u4.no/publications/values-education-for-public-integrity.pdf.
[4] Антикорупційна стратегія на 2021 – 2025 роки: https://nazk.gov.ua/uk/antykoruptsijna-strategiya/.
[5] World Declaration on Higher Education for the Twenty-First Century: https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000141952.

Рекомендації охоплюють такі сфери:

- організація антикорупційної роботи у ЗВО в цілому;
- організація освітнього процесу;
- адміністрування ЗВО;
- академічна доброчесність;
- партнерства ЗВО.

Окрема увага приділяється ролі керівництва закладу вищої освіти, адже тон, що задається зверху, визначає керівні цінності та етичний клімат організації. Якщо він належним чином підживлений, то є фундаментом, на якому будується культура організації, та тим, що тримає її разом. Безумовно, розбудова доброчесного освітнього середовища неможлива без проактивної участі кожного / кожної учасника / учасниці освітнього процесу. Саме тому в посібнику містяться рекомендації для кожного / кожної. Адже доброчесність – це спільна справа!



Словник термінів та понять

Для цілей цих рекомендацій наведені нижче терміни вживаються у такому значенні:

Антикорупційний уповноважений – уповноважені підрозділи (уповноважені особи) з питань запобігання та виявлення корупції в організаціях, визначених ст. 13-1 Закону України «Про запобігання корупції», та особи, відповідальні за реалізацію антикорупційних програм юридичних осіб відповідно до ст. 62 цього Закону.

Студентство – особи, які навчаються у закладі вищої освіти на певному рівні вищої освіти з метою здобуття відповідного ступеня і кваліфікації (здобувачі вищої освіти в розумінні Закону України «Про вищу освіту»).

Керівник та адміністрація ЗВО – ректор та прирівняні до нього посадові особи, його/її заступники, директор структурного підрозділу, його / її заступники (проректори), декани відповідних факультетів.

Комплаєнс - система внутрішніх відносин юридичної особи, спрямована на забезпечення дотримання такою особою вимог законодавства та запобігання його порушенням.

Університет – окремий вид установи, яка є юридичною особою приватного або публічного права, діє згідно з виданою ліцензією на провадження освітньої діяльності на певних рівнях вищої освіти, проводить наукову, науково-технічну, інноваційну та/або методичну діяльність, забезпечує організацію освітнього процесу і здобуття особами вищої освіти, післядипломної освіти з урахуванням їхніх покликань, інтересів і здібностей (заклад вищої освіти в розумінні Закону України «Про вищу освіту»).

Стейкхолдери університету – це особа, група осіб або організація, яка має інтерес або зацікавленість у прийнятті рішень та діяльності університету або його окремого проєкту (роботодавці, міжнародні організації, в т.ч. проєкти міжнародної технічної допомоги, благодійні організації, громадські організації, представники бізнесу тощо).

Працівники університету – наукові, педагогічні, науково-педагогічні працівники, а також інші особи, які працюють в університеті та виконують обов'язки або функції згідно з трудовим договором (контрактом).

Розділ 1. Роль керівника у впровадженні стандартів прозорості та доброчесності у закладі вищої освіти

Антикорупційний менеджмент організації – це важлива частина будь-якого ефективного менеджменту. Він сприяє ефективності управління, а також зміцненню репутації як самого закладу вищої освіти, так і посадових осіб і навіть співробітників цього ЗВО.

Завдання забезпечити операційне управління всією організацією покладається на її керівника. Стратегічне завдання ефективного керівника будь-якого рівня – забезпечити ясність цілей діяльності організації, мотивувати і спрямовувати співробітників до реалізації місії організації та створювати умови для втілення стратегії, орієнтованої на довготерміновий успіх. Запобігання корупції та побудова доброчесного середовища є невід'ємним компонентом такої стратегії. Доброчесне середовище є також основою міжнародно визнаної концепції «Tone At The Top» (*з англ. "тон згори"*), що розкриває залучення вищого керівництва до формування культури доброчесності в організації.

!

Детальніше з концепцією "Tone at the Top" можна ознайомитись в аналітичному дослідженні «Роль лідера у протидії корупції: аналітичний огляд впровадження концепції "Tone at the Top"», підготовленого у межах спільного проєкту Національного агентства з питань запобігання корупції та Програми розвитку ООН в межах Програми ООН із відновлення та розбудови миру за фінансової підтримки Європейського Союзу ⟶

Крім того, саме на керівника організації Закон України «Про запобігання корупції»[6] (ст.13-1, 53-1), Методологія управління корупційними ризиками затверджена наказом НАЗК[7] та міжнародні стандарти ISO "Система протидії корупції"[8] покладають обов'язок забезпечити організацію заходів запобігання та виявлення корупції, управління корупційними ризиками та функціонування каналів для повідомлення про можливі факти порушення антикорупційного законодавства. Ба більше, тільки керівник організації має необхідний обсяг повноважень для реалізації цих завдань.

Антикорупційний менеджмент сприяє налагодженню ефективних бізнес-процесів ЗВО та формуванню доброчесної корпоративної культури та довіри в колективі. Це тривалий процес, який потребує системних заходів. Для початку можна оцінити, на якому етапі зрілості наразі перебуває ЗВО згідно з розробленою НАЗК моделлю зрілості доброчесності (запобігання корупції) в організаціях[9]. Після цього варто проаналізувати та сформувати кроки, які ще потрібно пройти для налагодження ефективної системи управління. Про те, як це зробити найбільш дієво саме у ЗВО, зазначено в цих Методичних рекомендаціях.

До прикладу, Стандарти поведінки університету Техасу встановлюють: «Очікується, що керівництво на кожному рівні задасть етичний "тон зверху" та буде зразком для наслідування етичної поведінки у своїх відділах»[10].

---

[6] Закон України «Про запобігання корупції»: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text.
[7] Наказ НАЗК «Про вдосконалення процесу управління корупційними ризиками» https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0219-22#Text.
[8] ISO «Система протидії корупції»: посилання.
[9] Модель зрілості доброчесності (запобігання корупції) в організаціях: https://antycorportal.nazk.gov.ua/indeks-zrilosti/.
[10] University of Texas, Standards of Conduct, at 1: https://www.utsystem.edu/sites/default/files/documents/publication/2021/ut-system-administration-standards-of-conduct/system-administration-standards-conduct-2024.pdf

Так само на вебсайті Нью-Йоркського університету зазначається, що «Нью-Йоркський Університет твердо відданий етичній поведінці та плеканню “культури комплаєнсу”»[11], а вебсайт університету штату Нью-Йорк (місто Освего) містить «Лист про тон зверху» від президента університету як вступ до інформації про внутрішній контроль і процеси[12].

Таким чином, саме на керівника покладається завдання впровадити засади антикорупційного комплаєнсу в загальну систему менеджменту ЗВО.

Рекомендуємо звернути увагу на комплексний практичний документ із системної розбудови доброчесних та ефективних організацій у публічній і приватній сферах, розроблений НАЗК – «Посібник керівника». Посилання на матеріал ⟶

Для реалізації цих завдань керівник залучає антикорупційного уповноваженого як експерта з питань запобігання та виявлення корупції, обізнаного щодо особливостей застосування антикорупційного законодавства, та особу, яка має розробляти антикорупційні політики та організовувати заходи запобігання корупції в організації.

Для посилення антикорупційної складової в системі загального менеджменту закладу вищої освіти важливою є і роль Міністерства освіти і науки України. Серед кроків, які може системно впроваджувати МОН – визначення в контракті керівника ЗВО обов’язку забезпечення функціонування системи антикорупційного комплаєнсу та персональної відповідальності за його неналежне виконання або невиконання; регулярне проведення заходів з поширення антикорупційних інструментів серед закладів вищої освіти; включення у порядок денний нарад з керівниками питань антикорупції та доброчесності; організація публічних заходів, присвячених розбудові доброчесності у вищий освіті.

При цьому, для формування єдиних підходів організації антикорупційної діяльності в системі вищої освіти важливою складовою є активна роль антикорупційного уповноваженого МОН, який має забезпечити організацію та координацію проведення вказаних вище заходів, спрямованих на поширення доброчесності серед ЗВО.

[11] New York University: https://www.nyu.edu/about/policies-guidelines-compliance/compliance.html.
[12] State University of New York (Oswego), Tone at the Top Letter: https://ww1.oswego.edu/internal-control/tone-top-letter.

Розділ 2. Організація антикорупційної роботи закладу вищої освіти

1. Забезпечення утворення та організація діяльності антикорупційного уповноваженого

Для впровадження системи антикорупційного комплаєнсу ЗВО необхідно мати в штаті фахівця у сфері запобігання та виявлення корупції – антикорупційного уповноваженого, який покликаний допомагати керівнику та іншим працівникам органу не допускати порушень вимог антикорупційного законодавства.

Хто може бути антикорупційним уповноваженим? Фізична особа, яка здатна за своїми діловими та моральними якостями, професійним рівнем, станом здоров'я виконувати відповідні обов'язки.

Антикорупційний уповноважений є носієм відповідних професійних компетентностей та має відповідати вимогам Професійного стандарту «Уповноважений з антикорупційної діяльності»[13].

Також «Посібник керівника», розроблений НАЗК доповнює цей перелік наступними рекомендованими вимогами до кандидата на посаду антикорупційного уповноваженого:

1) відповідність цінностей кандидата цінностям організації;
2) наявність у кандидата потрібних особистісних компетенцій;
3) володіння професійними/спеціальними знаннями.

Детальніше – додаток 2 ⟶

Рекомендовано, щоб Уповноважений мав економічну або юридичну освіту, оскільки йому необхідно опрацьовувати велику кількість інформації, готувати аналітичні матеріали, аналізувати судову практику та нормативні документи.

Окрім професійних знань, таких як розробка юридичних документів, підготовка аналітичних документів, робота з відкритими даними, він повинен володіти і такими важливими для цієї професії soft skills, як доброчесність, відповідальність, проактивність, комунікація та взаємодія.
Не може бути призначена на посаду антикорупційного уповноваженого особа, яка:

→ має непогашену чи не зняту в установленому законом порядку судимість;

→ за рішенням суду визнана недієздатною чи дієздатність якої обмежена;

→ звільнена з посад у державних органах, органах влади Автономної Республіки Крим, органах місцевого самоврядування за порушення присяги або у зв'язку з вчиненням корупційного правопорушення чи правопорушення, пов'язаного з корупцією, – протягом трьох років з дня такого звільнення.

[13] Професійний стандарт «Уповноважений з антикорупційної діяльності»: https://register.nqa.gov.ua/profstandart/upovnovazenij-z-antikorupcijnoi-dialnosti.

Завдання та функції уповноваженого визначені у Законі України «Про запобігання корупції», Типовому положенні та Типовій антикорупційній програмі. До основних з них, зокрема, належать:

- розробка проєктів актів з питань запобігання та виявлення корупції у закладі освіти;
- надання працівникам закладу освіти методичної та консультаційної допомоги з питань додержання антикорупційного законодавства, здійснення контролю за його дотриманням;
- організація роботи з оцінки корупційних ризиків, підготовки заходів щодо їх усунення;
- візування проєктів актів з основної діяльності, адміністративно-господарських питань, кадрових питань (особового складу) залежно від їх видів;
- надання консультаційної допомоги керівникам вищого навчального закладу та їх заступникам у заповненні декларацій особи, уповноваженої на виконання функцій держави або місцевого самоврядування, здійснення перевірки факту подання такими суб'єктами декларацій;
- здійснення заходів з виявлення конфлікту інтересів, сприяння його врегулюванню, інформування керівника та Національного агентства про виявлення конфлікту інтересів та заходи, вжиті для його врегулювання;
- надання працівникам та студентам методичної допомоги та консультацій щодо здійснення повідомлення про можливі факти корупційних або пов'язаних з корупцією правопорушень, інших порушень Закону та захисту викривачів, проведення внутрішніх навчань з цих питань, розгляд повідомлень про порушення вимог Закону та здійснення повноважень у сфері захисту викривачів;
- інформування керівника відповідного органу, Національного агентства або інших спеціально уповноважених суб'єктів у сфері протидії корупції у випадках, передбачених законодавством, про факти, що можуть свідчити про вчинення корупційних або пов'язаних з корупцією правопорушень та інших порушень вимог Закону працівниками відповідного органу.

Ефективність виконання таких завдань залежить від спроможності антикорупційного уповноваженого.

Законодавство передбачає альтернативні організаційні форми роботи (призначення / визначення) уповноваженого підрозділу (особи) з питань запобігання і виявлення корупції. Однак, зважаючи на обсяг навантаження, а також важливість якісного виконання покладених на уповноваженого завдань і функцій, визначення уповноваженої особи шляхом покладення її обов'язків на іншого працівника має бути крайньою мірою.

Для ефективної роботи антикорупційного уповноваженого доцільно утворити у штаті окрему посаду або підрозділ з питань запобігання та виявлення корупції.

Організації з великою кількістю працівників потребують більшої кількості уповноважених. Національне агентство визначило Обов'язкові вимоги до мінімальної штатної чисельності уповноважених в державних органах. Для ЗВО ці вимоги носять рекомендаційний характер, однак їх можна і бажано використовувати для визначення оптимальної кількості працівників уповноваженого підрозділу.

Законодавчо визначено, що *антикорупційний уповноважений має бути підпорядкований, підзвітний і підконтрольний безпосередньо керівнику ЗВО (або наглядовій раді, у разі її утворення)*. Це є гарантією його незалежності під час виконання своїх завдань.

Серед інших гарантій незалежності антикорупційного уповноваженого слід зазначити також:

- уповноважений підрозділ (уповноважена особа) забезпечується окремим службовим приміщенням, матеріально-технічними засобами, необхідними для виконання покладених на нього (неї) завдань;

- втручання у діяльність уповноваженого підрозділу (уповноваженої особи) під час здійснення ним (нею) своїх повноважень, а також покладення на уповноважений підрозділ (уповноважену особу) обов'язків, що не належать або виходять за межі його (її) повноважень чи обмежують виконання покладених на нього (неї) завдань, забороняються.

Ефективна організація антикорупційної роботи базується на системному підході. Для початку важливо здійснити аналіз потреб, викликів, наявні можливості та ресурси у забезпеченні антикорупційної діяльності. Це створює розуміння стану середовища та заходів, які можуть на нього впливати. Початком будь-якої роботи є підготовка плану з визначенням ключових напрямів та заходів, які необхідно реалізувати згідно з вісьмома функціями, встановленими Професійним стандартом. Завдання чи заходи, а відтак і результати роботи, визначені у плані, мають бути вимірюваними та досяжними. Це дасть змогу керівнику оцінити ефективність роботи антикорупційного уповноваженого (підрозділу) об'єктивно та прозоро. Щоб показати результати досягнення поставлених у плані завдань, доцільно готувати звіт про виконання плану роботи. Очевидно, що виконання заходів має бути підтверджене документально. Для цього необхідно фіксувати всі результати роботи, документувати здійснення окремих функцій, вести номенклатуру справ, журнали обліку, висвітлювати інформацію на вебсайті ЗВО (інших комунікаційних каналах ЗВО).

У закордонних університетах переважно визначають окремих посадових осіб, які відповідають за впровадження комплаєнсу. Наприклад, Університет Нью-Йорка (NYU) має Офіс комплаєнсу та управління ризиками, який очолює Головний глобальний офіцер комплаєнсу. Цей офіс займається, серед іншого, управлінням конфліктами інтересів, розглядом скарг на порушення Кодексу етичної поведінки, розслідуванням порушень університетської політики та роботою з лінією повідомлень про проблеми комплаєнсу[14].

Університет Бейлор в Техасі (США) також має уповноваженого з комплаєнсу і комітет, який відповідає за нагляд за програмою комплаєнсу. Відділ під назвою Університетська служба комплаєнсу та ризиків займається питаннями комплаєнсу та включає Головного офіцера комплаєнсу та ризиків. Виконавчий комітет комплаєнсу та ризиків здійснює нагляд за Програмою комплаєнсу, ризиків та етики. Головою комітету є президент університету. До складу комітету, у тому числі, входять Головний офіцер комплаєнсу та ризиків, Директор внутрішнього аудиту та Генеральний юрисконсульт. Комітет обговорює ризики, важливі події та найкращі практики. В університеті Бейлора є робоча група під назвою Керівна група комплаєнсу, до складу якої входить персонал, який працює з питаннями ризиків і комплаєнсу.

Рекомендація: створити та забезпечити організацію діяльності антикорупційного уповноваженого як окремої штатної посади або антикорупційного (комплаєнс) підрозділу.

[14] Антикорупційний комплаєнс закладу вищої освіти: закордонний досвід та українські перспективи. Аналітичне дослідження - Київ: Асоціація юридичних клінік України, 2023 - 60 с. https://legalclinics.in.ua/wp-content/uploads/2023/09/Analitychne-doslidzhennya.pdf.

Роль керівника та адміністрації ЗВО:

- визначити в штатній структурі посаду (або підрозділ) та призначити антикорупційного уповноваженого (працівників антикорупційного підрозділу), який буде підпорядкований безпосередньо керівнику;

- надати необхідне матеріально-технічне забезпечення, зокрема робочий простір та обладнання, якісні інформаційні та аналітичні ресурси, в тому числі платні аналітичні бази даних, підписку на професійні видання тощо;

- затвердити посадові інструкції (положення) антикорупційного уповноваженого (підрозділу) ЗВО;

- погодити план роботи антикорупційного уповноваженого (підрозділу) ЗВО;

- сприяти в розробці та затверджувати антикорупційні політики ЗВО;

- надати доступ до документів та інформації, які необхідні для ефективного виконання завдань, покладених на уповноважену особу (підрозділ), реагувати у разі порушення принципу інтегрованості уповноваженого;

- забезпечити уповноваженому належний рівень оплати праці з урахуванням навантаження, результатів роботи за звітний період;

- публічно підтримувати авторитет Уповноваженої особи (підрозділу) та антикорупційної роботи в цілому, в тому числі на нарадах та інших внутрішніх заходах, особливо під час процесу оцінки ризиків та розгляду повідомлень про можливі факти порушення антикорупційного законодавства та принципів доброчесності;

- здійснювати систематичний контроль уповноваженої особи (підрозділу) за визначеними ключовими показниками;

- забезпечити професійне підвищення кваліфікації уповноваженого, в тому числі направлення на навчання, обмін досвідом, стажування за потреби на платній основі.

Роль ЦОВВ, до сфери управління яких належать заклади вищої освіти:

- погодити зміни у штатному розписі ЗВО, які подають пропозиції щодо зміни штатного розпису у зв'язку з утворенням посади антикорупційного уповноваженого (антикорупційного підрозділу)[15], (*крім тих, що утворюються на виконання вимог ст. 62 Закону*);

- забезпечити виділення фінансування для належного рівня оплати праці уповноваженої особи (підрозділу) (*крім тих, що утворюються на виконання вимог ст. 62 Закону*).

Роль МОН[16]:

- антикорупційному уповноваженому МОН здійснювати координацію та методичну підтримку роботи уповноважених всіх підпорядкованих ЗВО шляхом визначення єдиних підходів до налагодження антикорупційної роботи в системі вищої освіти, організації та проведення навчання, публічних заходів, розробки та поширення методичних матеріалів з антикорупційних питань сфери освіти, консультування та інших заходів.

---

[15] Рекомендація застосовується лише до антикорупційних уповноважених, призначених (утворених) згідно зі ст.13-1 Закону.
[16] Рекомендація застосовується лише до антикорупційних уповноважених, призначених (утворених) згідно зі ст. 13-1 Закону.

Роль кадрового підрозділу ЗВО (служби управління персоналом)[17]:

→ затвердити кваліфікаційні вимоги до посади та проведення відбору на цю посаду на основі Професійного стандарту (крім ситуації, коли відповідна посада утворюється на виконання вимог ст. 62 Закону);

→ забезпечити затвердження Порядку проведення конкурсного відбору кандидатів на посади, опублікувати такий порядок на вебсайті ЗВО, передбачити публічне оголошення початку відбору кандидатів, вимоги до їх компетентності, етапи відбору, оприлюднення результатів відбору та можливість апеляції на результати рішення (крім ситуації, коли відповідна посада утворюється на виконання вимог ст. 62 Закону).

Роль антикорупційного уповноваженого ЗВО:

→ розробити план роботи антикорупційного уповноваженого (підрозділу) ЗВО;

→ забезпечити розробку антикорупційних політик (щодо порядку відбору персоналу, попередження конфлікту інтересів та роботи близьких осіб, отримання подарунків та неправомірної вигоди, аналізу контрагентів, кодексу етики, порядку розгляду повідомлень про корупційні та пов'язані з корупцією правопорушення, порушення етики та доброчесності, заохочення викривачів та ін.);

→ здійснювати аналіз ефективності виконання плану роботи та постійну його актуалізацію;

→ забезпечити ведення внутрішнього обліку антикорупційних заходів (журнали обліку близьких осіб; осіб, притягнутих до відповідальності за корупційні та пов'язані з корупцією правопорушення, журнал обліку викривачів, облік навчальних та просвітницьких заходів та відвідування таких заходів співробітниками та ін.).

!

Уповноваженим з питань запобігання та виявлення корупції рекомендуємо звернути увагу на курс, розроблений НАЗК, що допоможе зрозуміти, з чого розпочати організацію ефективної антикорупційної роботи в організації: посилання.

Також помічним для розробки власних матеріалів й організації навчання з теми доброчесності та антикорупції для студентства можуть бути Модулі з антикорупції, розроблені UNODC та перекладені українською мовою за підтримки програми USAID Справедливість для всіх та Національного агентства з питань запобігання корупції: посилання.

Очікуваний результат: створено та функціонує незалежний та ефективний антикорупційний уповноважений із визначеними завданнями та критеріями оцінки ефективності їх виконання. Забезпечується професійний розвиток цієї особи (осіб), здійснюється моніторинг його діяльності, заохочується його проактивна робота.

[17] Рекомендація застосовується лише до антикорупційних уповноважених, призначених (утворених) згідно зі ст. 13-1 Закону.

2. Оцінка корупційних ризиків та затвердження антикорупційної програми ЗВО

Управління корупційними ризиками є запорукою ефективного виконання покладених на ЗВО завдань та його доброчесної репутації. Антикорупційна програма – це стратегічний документ, який визначає перелік заходів, що допомагають забезпечити прозорість та доброчесність всіх бізнес-процесів ЗВО. Розробка антикорупційної програми вимагає зацікавленості та авторитету адміністрації та залучення всіх співробітників з метою ідентифікації та подальшого попередження корупційних ризиків.

Цю потребу підтверджує і міжнародна практика. На вебсайті Оксфордського університету зазначено, що університет дотримується міжнародних стандартів з управління ризиками, а також вказівок Комітету голів університетів Об'єднаного Королівства[18]. Заява про корпоративне управління університету Бат (Об'єднане Королівство) на 2021 – 2022 роки пояснює, що рада університету щороку затверджує Стратегію управління ризиками та Реєстр стратегічних ризиків, які визначають ризики та їх пом'якшення[19].

Наприклад, у Румунії Коаліція за чисті університети залучала студентів і викладачів для моніторингу сектору вищої освіти Румунії. Оцінку проводили п'ять команд оцінювачів. Кожна команда включала викладача та студента, і команди оцінювали лише інші університети. Програма використовувалася для оцінки 42 державних університетів Румунії[20].

Під час здійснення оцінки корупційних ризиків та розробки Антикорупційної програми ЗВО можна керуватись результатами стратегічного аналізу корупційних ризиків у сфері вищої освіти[21], які були розроблені НАЗК спільно з Асоціацією юридичних клінік України.

Корупційні схеми та ризики, висвітлені у Каталозі корупційних ризиків та стратегічних аналізах, є загальними, однак можуть бути адаптованим під особливості кожного ЗВО.

Найбільш ризиковими сферами діяльності будь-якої організації є: закупівлі, підбір та найм персоналу, управління майном.

Рекомендація: оцінити корупційні ризики та затвердити антикорупційну програму ЗВО.

Роль керівника та адміністрації ЗВО:

- → демонструвати лідерську позицію у впровадженні управління корупційними ризиками в усі сфери діяльності ЗВО;
- → демонструвати власним прикладом нульову толерантність до корупції, брати особисту участь в антикорупційних заходах організації;

---

[18] University of Oxford, About Risk Management: https://compliance.admin.ox.ac.uk/about-risk-management#collapse1094356 (зокрема ISO Guide 73:2009 (словник з управління ризиками) та ISO 31000:2009 (принципи та вказівки з управління ризиками)).
[19] University of Bath, Statement of Corporate Governance (2021-2022): https://www.bath.ac.uk/corporate-information/statement-of-corporate-governance-2021-22/.
[20] ПРООН, 45; Кірія, Корупція в університетах, 21–22; Аліна Мунгіу-Піппіді, Громадянське суспільство та боротьба з корупцією: Оцінка управління румунськими державними університетами», у Міжнародному журналі розвитку освіти (березень 2011), доступний за адресою http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1790062.
[21] Реєстр корупційних ризиків у вищій освіті України, ТОП-25 корупційні ризики вищої освіти,Корупційні ризики вступної кампанії 2022, НАЗК.

- забезпечити двосторонню взаємодію антикорупційного уповноваженого зі структурними підрозділами під час процесу оцінки корупційних ризиків та реалізації заходів впливу на них, зокрема проводити наради зі співробітниками щодо важливості управління корупційними ризиками та/або визначити такі можливості в окремому внутрішньому документі;

- ініціювати видачу наказу про оцінку корупційних ризиків у ЗВО та визначити строки затвердження антикорупційної програми;

- забезпечити створення робочої групи з оцінки корупційних ризиків у ЗВО, затвердити положення про її функціонування та план роботи. Забезпечити, щоб щонайменше 15% учасників робочої групи складали представники студентства;

- залучити до процесу оцінки корупційних ризиків співробітників, представників громадськості, експертів, які володіють знаннями про середовище організації та мають досвід роботи у сфері її діяльності;

- забезпечити необхідні умови для здійснення процесу виявлення та оцінки корупційних ризиків членами робочої групи;

- затвердити реєстр корупційних ризиків та антикорупційну програму (у випадку, якщо ЗВО підпадає під дію ст. 62 Закону України «Про запобігання корупції»);

- довести розроблені заходи впливу на корупційні ризики до виконання профільним заступникам або керівникам структурних підрозділів;

- забезпечити моніторинг та контроль виконання заходів антикорупційної програми (у випадку, якщо ЗВО підпадає під дію ст. 62 Закону України «Про запобігання корупції»);

- забезпечити регулярне оновлення антикорупційної програми на основі оцінки корупційних ризиків (у випадку, якщо ЗВО підпадає під дію ст. 62 Закону України «Про запобігання корупції»).

Роль антикорупційного уповноваженого:

- визначити разом із керівником необхідність затвердження антикорупційної програми (у випадку, якщо ЗВО підпадає під дію ст. 62 Закону України «Про запобігання корупції»);

- забезпечити формування робочої групи, за необхідності провести перевірку членів робочої групи перед її затвердженням, підготувати проект розпорядчого документа про затвердження складу робочої групи та положення про її функціонування;

- забезпечити організацію належного функціонування робочої групи (координація учасників, ведення протоколів тощо);

- провести навчання для членів робочої групи самостійно або із залученням зовнішніх експертів для підготовки до процесу оцінки корупційних ризиків, роз'яснення ключових засад Методології з управління ризиками НАЗК;

- сприяти розробці та затвердженню робочого плану з оцінки ризиків членами робочої групи, визначити чіткі завдання, документи та терміни кожного етапу з оцінки ризиків;

- координувати весь процес оцінки корупційних ризиків, узагальнювати результати аналізу середовища членами робочої групи, реєстр ризиків та інші документи;

→ забезпечити оприлюднення інформації про перебіг процесу оцінки корупційних ризиків (початок оцінки, проект антикорупційної програми для громадського обговорення та затверджену антикорупційну програму) на вебсайті ЗВО;

→ здійснювати моніторинг, перегляд та оцінку виконання заходів антикорупційної програми, вносити пропозиції щодо змін у разі потреби.

!

Під час роботи з корупційними ризиками, рекомендуємо звернути увагу на:

- Стратегічний аналіз типових корупційних ризиків у публічних закупівлях, підготовлений Національним агентством з питань запобігання корупції: посилання;
- Реєстр корупційних ризиків у вищій освіті України: посилання;
- Методологію управління корупційними ризиками: посилання;
- Рекомендації щодо управління ризиками та антикорупційні програми: посилання.

Окремо помічним для закладів вищої освіти може бути досвід проєкту «Мінімізація корупційних ризиків у правничих школах України» Програми USAID Справедливість для всіх. За посиланням ви можете ознайомитись з досвідом ХНУ, УжНУ та ЗНУ в контексті в тому числі визначення корупційних ризиків та заходів з їх мінімізації.

Також радимо звернути увагу на Наказ Національного агентства з питань запобігання корупції №830/21 Про вдосконалення процесу управління корупційними ризиками за посиланням.

Роль співробітників:

→ брати участь в опитуваннях та іншими способами сприяти виявленню вразливих до корупції процесів у ЗВО;

→ бути залученими до робочої групи для здійснення виявлення та оцінки корупційних ризиків у діяльності ЗВО та затвердження антикорупційної програми;

→ забезпечувати безпосереднє виконання заходів впливу на корупційні ризики, визначених антикорупційною програмою;

→ здійснювати постійний моніторинг дотримання визначених принципів та виконання заходів Антикорупційної програми.

Роль студентства:

→ ініціювати перед керівництвом питання проведення оцінки корупційних ризиків у ЗВО;

→ у разі проведення процесу оцінки корупційних ризиків та затвердження антикорупційної програми делегувати представників студентства до робочої групи;

→ брати участь в опитуваннях та безпосередньо в процесі розробки реєстру ризиків та антикорупційної програми, та іншими способами сприяти виявленню вразливих до корупції процесів у ЗВО;

→ забезпечувати безпосереднє виконання заходів впливу на корупційні ризики, визначених антикорупційною програмою;

→ здійснювати постійний моніторинг дотримання визначених принципів та виконання заходів антикорупційної програми.

Очікуваний результат: ЗВО управляють своїми корупційними ризиками та мають дієві заходи впливу на корупційні ризики, що визначені в антикорупційній програмі. Антикорупційні програми щонайменше раз на рік переглядаються та оновлюються відповідно до зміни середовища.

3. Забезпечення формування корпоративної культури заснованої на цінностях доброчесності

Корпоративна культура ЗВО є середовищем, в якому забезпечується реалізація його ключових завдань. Крім того, корпоративна культура сприяє створенню позитивного клімату в колективі через єдині правила та цінності, які розділяють керівництво, співробітники та студентство. Звичайно серед цих цінностей важливе місце має займати доброчесність і нетолерування корупції.

Корпоративна культура покликана підтримувати авторитет адміністрації всередині ЗВО та позитивну репутацію серед стейкхолдерів. Розробка та впровадження кодексів поведінки сприяє посиленню доброчесності в закладі вищої освіти та зростанню суспільної довіри до вищої освіти в цілому. Кодекс поведінки має включати такі важливі теми, як конфлікт інтересів, повідомлення про неправомірну поведінку, захист викривачів, дотримання кодексу та академічна доброчесність, включно з плагіатом. Існує багато загальнодоступних джерел, де заклади вищої освіти можуть знайти приклади кодексів поведінки. Міжнародний інститут планування освіти ЮНЕСКО (IIEP) має онлайновий інструментарій для кодексів поведінки вчителів. Цей інструментарій містить інтерактивну карту з прикладами кодексів поведінки з 89 країн[22].

Розроблені внутрішні антикорупційні політики потребують поширення серед співробітників та студентства. Проте, щоб вимоги цих політик впроваджувались у діяльність ЗВО належним чином, їх варто роз'яснити всім внутрішнім стейкхолдерам. Для цього важливо забезпечити регулярне навчання, розробку методичних матеріалів та консультування з питань впровадження цих політик та інших питань антикорупційного законодавства. Часто ці норми є достатньо складними для сприйняття і не дуже популярними серед співробітників та особливо студентства, тому важливо обирати цікаві та інтерактивні заходи для їх поширення. Сьогодні дуже популярним є проведення комунікаційних просвітніх кампаній, а також студентських антикорупційних змагань. Це дасть змогу зацікавити студентство та залучити до антикорупційної роботи та поширення доброчесності у молодіжному середовищі. Кампанії з підвищення обізнаності можуть використовувати різні форми комунікації через засоби масової інформації, вебсайт чи соціальні мережі, включно з розробкою та поширенням відео, плакатів, навчальних матеріалів.

Протягом останніх років в Україні проводяться цікаві студентські змагання та активності – антикорупційні кемпи, квести, гакатони, конкурси. Завдяки підтримці міжнародних партнерів у співпраці з НАБУ та НАЗК три роки поспіль організовується Всеукраїнський антикорупційний муткорт (від англ. moot court – навчальний суд). Під час муткорту студенти з різних університетів України вирішують ситуаційні кейси, проводять слідчі дії, беруть участь у судових засіданнях та дебатах.

[22] https://etico.iiep.unesco.org/en/teacher-codes-conduct.

У 2023 році Асоціація юридичних клінік України провела перший в Україні антикорупційний квест для студентів. Квест тривав шість місяців, протягом яких студенти розв'язували завдання, що допомагають розпізнавати корупцію у вищій освіті та протидіяти її проявам – від дрібних хабарів до заплутаних справ, розглядом яких займаються національні антикорупційні органи[23].

До прикладу, Кодекс етичної поведінки Нью-Йоркського університету на загальному рівні викладає етичні принципи, яких повинні дотримуватися члени університетської спільноти. Ці принципи включають дотримання найвищих етичних стандартів та стандартів академічної доброчесності, дотримання закону, уникнення конфлікту інтересів, повагу до прав і гідності інших, ведення та збереження точних записів, ведення ділової практики з чесністю та доброчесністю, повідомлення про порушення кодексу та забезпечення дотримання кодексу, а також захист викривачів.

Університет Чорногорії проводив тренінги, семінари та воркшопи для викладачів і студентів щодо академічної доброчесності та часто надсилав електронні листи про проблеми академічної доброчесності[24].

У Македонії Молодіжний освітній форум організував програми та заходи, пов'язані з корупцією, у тому числі дебати, радіопрограму для громадянської журналістики, кіновечори та дослідження корупції у вищій освіті. Антикорупційна студентська мережа Південно-Східної Європи, до складу якої входить Молодіжний освітній форум, опублікувала посібник з антикорупційного моніторингу та адвокації в університетах під назвою «Аптечка першої допомоги для вищої освіти: пакет ноу-хау для студентських досліджень».

У Парагваї студентська організація під назвою «Молодіжна реакція змін» (Youth Change Reaction) організувала інформаційну кампанію з підвищення обізнаності студентів про корупцію та ініціювала їх залучення студентів до урядових і неурядових антикорупційних програм. Молодіжна реакція змін також провела «Переговори про прозорість», у результаті яких Міністерство освіти Парагваю провело семінари для студентів з питань корупції[25].

Рекомендація: забезпечити формування корпоративної культури, заснованої на цінностях доброчесності, та поширювати її серед співробітників та студентства.

Роль керівника та адміністрації ЗВО:

- → демонструвати власним прикладом доброчесну поведінку, зокрема через персональне недопущення порушення вимог антикорупційного законодавства та етики, а також включити до порядку денного нарад та інших заходів всередині ЗВО антикорупційні теми, підтримку антикорупційних ініціатив уповноваженого;

- → розробити та впровадити кодекс поведінки, який визначає принципи доброчесності у ЗВО;

[23] Антикорупційний квест АЮКУ: як ідея небанального навчання перетворилася в унікальний антикорупційний проєкт: https://legalclinics.in.ua/antykoruptsijnyj-kvest-ayuku-yak-ideya-nebanalnogo-navchannya-peretvorylasya-v-unikalnyj-antykoruptsijnyj-proyekt/.
[24] Gallant, Best Practice Programme, Council of Europe, at 30.
[25] Mansilla, Using Non-Formal Learning to Engage Youth in Anticorruption Activities, at 369; Namita Singh, Mobilising Civil Society through Information and Communication Technologies, in Transparency International, Global Corruption Report: Education (2013), at 323: https://www.transparency.org/en/publications/global-corruption-report-education.

→ створити комісію з етики та доброчесності у ЗВО та забезпечити її функціонування;

→ розробити механізми реагування на виявлені порушення та забезпечити процедуру притягнення винних до відповідальності.

Роль антикорупційного уповноваженого:

→ розробити та затвердити антикорупційні політики та політики доброчесності (за контролю / залучення керівника / адміністрації ЗВО);

→ розробити навчальний план, що включає регулярні навчальні заходи для співробітників та студентства з різних тем і питань, що стосуються дотримання та застосування антикорупційного законодавства, правил етики та доброчесності, внутрішніх антикорупційних політик, визначити дати проведення заходів та відповідальних за це осіб, проводити інформування у разі оновлення антикорупційного законодавства, етики та доброчесності, внутрішніх антикорупційних політик ЗВО;

→ проводити навчання щодо важливості дотримання антикорупційних вимог та заборон, розробляти методичні матеріали для співробітників щодо дотримання вимог антикорупційного законодавства та доброчесності, здійснювати аналіз зворотного зв'язку від слухачів, проводити тестування для перевірки засвоєння отриманих знань;

→ розробляти методичні матеріали для роз'яснення вимог антикорупційного законодавства, внутрішніх антикорупційних політик;

→ розробити графік здійснення консультацій та надання методичної допомоги з питань дотримання та застосування антикорупційного законодавства, етики та доброчесності;

→ організовувати та проводити просвітні кампанії та інші заходи з поширення доброчесності та антикорупційних інструментів серед співробітників та студентства;

→ сприяти налагодженню постійно діючої системи зворотного зв'язку від внутрішніх стейкхолдерів, поширенню інформації (популяризації випадків) про розгляд випадків порушення антикорупційного законодавства, норм етики і доброчесності;

→ вести облік проведених заходів навчання, слухачів, які в них братимуть участь пройшли, а також наданих консультацій та питань, з яких звертались за консультацією.



Рекомендуємо звернути увагу студентства та співробітників на наступні онлайн курси, розроблені Національним агентством з питань запобігання корупції:

- Базовий курс для студентів YOU університет: посилання;
- Онлайн курс «Основи антикорупції для всіх і кожного»: посилання.

Роль співробітників:

- реалізовувати власні завдання і функції із дотриманням корпоративних цінностей ЗВО, визначених у кодексі поведінки та інших антикорупційних політиках;
- залучати антикорупційного уповноваженого до розробки навчальних дисциплін, що стосуються антикорупційних норм і стандартів;
- розробляти та впроваджувати дисципліни, сертифікаційні програми з антикорупційної тематики;
- розробляти та впроваджувати окремі теми в межах загальноосвітніх дисциплін, пропонувати дану тематику для навчальних і кваліфікаційних робіт в межах існуючих дисциплін і освітніх програм;
- ініціювати комунікаційні заходи з антикорупційної діяльності, етики й доброчесності;
- організовувати стажування, проходження виробничої практики обміну досвідом, відвідування антикорупційних органів та установ для студентства;
- виконувати положення антикорупційного законодавства, етики та доброчесності, внутрішніх антикорупційних політик, а також доручень антикорупційного уповноваженого;
- реагувати та повідомляти антикорупційного уповноваженого та/або комісії з етики та доброчесності, спеціально уповноважені органи про порушення принципів доброчесності та запобігання корупції, виявлені в ЗВО.

Роль студентства:

- брати участь у навчальних та просвітницьких заходах з роз'яснення антикорупційного законодавства, етики та доброчесності, внутрішніх антикорупційних політик, організовувати та проводити просвітні кампанії та інші заходи з поширення доброчесності для здобувачів вищої освіти самостійно та у співпраці з антикорупційним уповноваженим, адміністрацією та співробітниками ЗВО;
- ініціювати проведення навчання з різних тем і питань, що стосуються дотримання та застосування антикорупційного законодавства, залучення практикуючих експертів у сфері до цього навчання;
- ініціювати питання щодо стажування, проходження виробничої практики, обміну досвідом, відвідування антикорупційних органів та установ;
- реагувати та повідомляти антикорупційного уповноваженого та/або комісії з етики та доброчесності, спеціально уповноважені органи про порушення принципів доброчесності та запобігання корупції, виявлені у ЗВО.

Очікуваний результат: Корпоративна культура ЗВО створює довіру всередині колективу, сприяє поширенню цінностей доброчесності, впроваджує доброчесність в усі процеси діяльності ЗВО, попереджає та реагує на порушення антикорупційного законодавства та принципів доброчесності. Співробітники та студентство ЗВО обізнані з антикорупційними нормами, внутрішніми політиками ЗВО; знають, як їх застосовувати, а також куди звертатись у разі виявлення їх порушення.

4. Функціонування системи отримання та розгляду повідомлень про можливі корупційні та пов'язані з корупцією правопорушення, порушення доброчесності та етики, формування культури викривання в ЗВО

Одним з інструментів запобігання корупції є система повідомлень про можливі порушення: корупційні та пов'язані з корупцією правопорушення; порушення доброчесності та етики у ЗВО.

Такі повідомлення допомагають виявити проблеми, які могли б залишитися непоміченими. Для ЗВО повідомлення про порушення всередині допомагають оперативно вживати заходів реагування та усунення наслідків таких порушень. Крім того, наявність особи викривача часто сприяє більш ефективному розслідуванню виявлених фактів порушення. Інститут викривачів є важливим запобіжником виникнення та поширення корупції у суспільстві. Дослідження доводять, що більшість корупційних схем руйнуються саме повідомленнями викривачів, а розслідування найгучніших корупційних справ можливе саме завдяки співпраці із викривачами. Наразі 57% громадян України не готові повідомляти про корупцію. Для того, щоб цей інститут функціонував, потрібно, щоб в кожній організації впроваджували систему гарантій захисту викривачів та створювали безпечне середовище для повідомлення про можливі факти порушення законодавства.

Отже, у ЗВО має бути створено умови для безпечного повідомлення про можливі порушення антикорупційного законодавства, принципів доброчесності (зокрема, академічної), а також забезпечено заходи щодо недопущення переслідування за такі повідомлення. Ба більше, для заохочення викривання можна передбачати заходи із моральної та/або матеріальної мотивації (заохочення) викривання на рівні ЗВО. Згідно з внутрішньою політикою ЗВО кожне повідомлення про корупцію має ретельно розглядатися.

Така практика вже широко поширена в закордонних університетах. До прикладу, Західний резервний університет Кейса у Сполучених Штатах заохочує членів університетської спільноти повідомляти про проблеми своєму керівнику або іншому представнику університету. У деяких країнах онлайн-платформами для повідомлень про корупцію керують організації за межами університету[26]. Наприклад, в Індії є вебсайт «Я заплатив хабар», де користувачі можуть подавати повідомлення про корупцію[27].

Університет Чорногорії налагодив процеси розгляду справ про корупцію та залучив до цього різних зацікавлених сторін (представників адміністрації, викладачів, співробітників, студентів та зовнішніх експертів). Комітет з етики розглядав справи про корупцію та визначав санкції за порушення. До нього входило дев'ять членів, у тому числі один від студентського самоврядування[28].

Ще один інструмент для роботи із повідомленнями про корупцію – це відокремлені цифрові платформи. Вони є більш безпечними з огляду на захист викривачів та унеможливлюють приховування повідомлень. Наприклад, Університет Міссісіпі має онлайн-систему повідомлення EthicsPoint. Система дає змогу користувачам, які хочуть повідомити про порушення антикорупційної політики, вибирати зі списку предметів таких як академічні питання, бухгалтерський облік і фінанси або дослідження, з розбиттям кожної категорії на додаткові підкатегорії[29].

---

[26] В Україні НАЗК запустило Єдиний портал повідомлень викривачів, де особи можуть подати повідомлення про факти корупційних або пов'язаних з корупцією правопорушень. Також послуги зі створення незалежних платформ для роботи з повідомленнями про порушення надають приватні організації, наприклад, Етиконтроль.

[27] Case Western Reserve University, Non-Retaliation and Whistleblower Protection Policy Statement: https://case.edu/hr/policies/hr-policies/staff-rules-and-principles/non-retaliation-and-whistleblower-protection.

[28] Рада Європи, Програма найкращих практик, с. 31.

[29] University of Mississippi, EthicsPoint: https://secure.ethicspoint.com/domain/media/en/gui/31500/index.html.

Рекомендація: забезпечити функціонування системи отримання та розгляду повідомлень про можливі корупційні та пов'язані з корупцією правопорушення, порушення доброчесності та етики в закладі вищої освіти та формування культури викривання у ЗВО.

Роль керівника та адміністрації ЗВО:

- забезпечити створення та функціонування каналів для повідомлення про можливі корупційні та пов'язані з корупцією правопорушення та ініціювати підключення ЗВО до Єдиного порталу повідомлень викривачів*;
- сприяти розробці та затвердженню політики, яка визначає порядок отримання та розгляду повідомлень про корупцію або внесенню змін (додатків) до інструкції з діловодства;
- сприяти розробці політики, що встановлює заходи матеріального та/або морального заохочення викривання корупції, а також інші гарантії захисту викривачів у ЗВО;
- забезпечувати підтримку у реалізації політик та регулярно включати питання важливості та безпечності викривання у ЗВО до порядку денного нарад, робочих зустрічей з колективом тощо;
- сприяти ефективному розгляду повідомлень та притягненню винних осіб до дисциплінарної відповідальності, зокрема запобігання переслідуванням та застосуванню інших заходів негативного впливу до осіб, що повідомляють про вищезазначені порушення.

Роль антикорупційного уповноваженого:

- сприяти організації процесу підключення ЗВО до Єдиного порталу повідомлень викривачів*, а також створенню та функціонуванню інших каналів для повідомлення про такі порушення, зокрема таких як: електронна скринька, телефон гарячої лінії, окрема онлайн-форма на вебсайті ЗВО;
- розробити політику, яка визначає порядок отримання та розгляду антикорупційним уповноваженим повідомлень про корупцію або внести зміни (додатки) до інструкції з діловодства;
- забезпечити обізнаність співробітників і студентства про зміст та алгоритм реалізації цих політик та законодавчі права і гарантії захисту викривачів, а також проводити комунікаційні та просвітні кампанії, навчальні заходи, здійснювати регулярне консультування та поширення методичних матеріалів про такі політики та інші права та гарантії викривачів;
- роз'яснювати та забезпечувати у ЗВО гарантії анонімності, конфіденційності викривача, інформування про право на безоплатну правову допомогу, психологічну допомогу, судовий захист тощо;
- забезпечити гарантії анонімності та конфіденційності під час розгляду таких повідомлень;
- забезпечувати ефективний розгляд повідомлень у строки, визначені законодавством, інформування заявника або викривача про хід розгляду даного повідомлення, та за наявності підстав – притягнення винних осіб до дисциплінарної відповідальності ;
- проводити комунікаційні та просвітницькі кампанії із заохочення до повідомлення про відомі факти порушення доброчесності та антикорупційного законодавства у ЗВО.

* Зверніть увагу, що підключення установ та організацій до Єдиного порталу повідомлень викривачів відбувається в черговості, затвердженій наказом НАЗК.

Для організації ефективної роботи з викривачами в закладі вищої освіти, рекомендуємо звернути увагу на:

- Практичний посібник по роботі з викривачами для уповноважених підрозділів (уповноважених осіб) з питань запобігання та виявлення корупції від НАЗК: посилання;
- Онлайн курс «На захисті прав викривачів» на навчальному порталі study.nazk: посилання;
- Онлайн курс «Робота з Єдиним порталом повідомлень викривачів» на навчальному порталі study.nazk: посилання;
- Роз'яснення щодо отримання та розгляду повідомлень про можливі факти корупційних або пов'язаних з корупцією правопорушень, інших порушень Закону України «Про запобігання корупції»: посилання.

Роль антикорупційного уповноваженого МОН:

→ забезпечувати консультаційну та методичну допомогу уповноваженому ЗВО щодо реалізації завдання розгляду повідомлень про порушення;

→ сприяти єдиним підходам в організації заходів із поширення культури викривання серед всіх ЗВО на національному рівні;

→ забезпечити розгляд повідомлень щодо можливого порушення вимог антикорупційного законодавства та принципів доброчесності, що вчинені керівниками ЗВО, притягнення винних до відповідальності та здійснення інших заходів реагування.

Роль співробітників та студентства:

→ повідомляти про відомі їм факти порушення антикорупційного законодавства та принципів доброчесності через канали у ЗВО;

→ у разі необхідності долучатись до роботи комісії з проведення службового розслідування з метою встановлення причин та умов вчинення корупційного або пов'язаного з корупцією правопорушення.

Рекомендуємо звернути увагу на матеріали, розроблені НАЗК:

- Гайд для викривачів корупції від НАЗК: посилання;
- Онлайн-курс «Впливай викривай» на навчальному порталі study.nazk: посилання.

Очікуваний результат: у ЗВО сформовано культуру повідомлення про можливі порушення, повідомляти про порушення антикорупційного законодавства та принципів доброчесності стає безпечно, викривачі не підлягають переслідуванням чи іншим негативним заходам впливу через повідомлення про такі факти, винні особи притягнуті до відповідальності.

4. Забезпечення антикорупційної комунікації на вебсайті ЗВО (інші комунікаційні канали ЗВО)

Для підвищення обізнаності громадськості та зовнішніх партнерів з заходами, що здійснюються в напрямі розвитку доброчесності та запобігання корупції, доцільно здійснювати дієву антикорупційну комунікацію через вебсайт ЗВО (інші комунікаційні канали ЗВО). Це також важливо і для посилення ролі антикорупційного уповноваженого. Крім того, це позитивно впливає на імідж ЗВО, особливо щодо залучення зовнішніх інвестицій та проектів міжнародно-технічної допомоги. Вебсайти мають засвідчувати та демонструвати прозорість всіх процесів та напрямів діяльності, забезпечувати права всіх учасників освітнього процесу. Обов'язково розміщувати інформацію про основні антикорупційні заходи, зокрема Антикорупційну програму, реєстр ризиків та канали для повідомлення про корупцію. Додатково варто розмістити план роботи Уповноваженого, анонси та релізи навчальних заходів, результати опитувань тощо.

На вебсайті університету Бінгемтон, університету штату Нью-Йорк, також є «Меморандум про тон зверху» від президента університету, який супроводжує інформацію про внутрішній контроль. У меморандумі пояснюється: «Усі ми, як працівники штату та Бінгемтонського університету, несемо відповідальність за дотримання застосовних засобів контролю та стандартів»[30].

Рекомендація: забезпечити наповнення вебсайту закладу вищої освіти інформацією щодо антикорупційної роботи.

Роль керівника та адміністрації ЗВО:

- → сприяти розробці антикорупційного розділу на вебсайті ЗВО, за потреби залучити IT-підрозділ;
- → виділяти кошти на покращення вебсайту та розширення його технічних можливостей для забезпечення прозорості та підзвітності виконання всіх завдань та функцій, а також антикорупційної роботи;
- → залучити комунікаційний підрозділ для розробки контенту та наповнення антикорупційного розділу уповноваженою особою.

Роль антикорупційного уповноваженого:

- → визначити структуру антикорупційного розділу на вебсайті організації;
- → регулярно розміщувати новини, актуальні матеріали з антикорупційного спрямування у цьому розділі.

Очікуваний результат: зовнішні стейкхолдери можуть дізнатись про всі заходи щодо забезпечення доброчесності, запобігання та виявлення корупції через вебсайт ЗВО (інші комунікаційні канали ЗВО). Це позитивно впливає на репутацію ЗВО та його інвестиційну привабливість.

[30] Binghamton University, State University of New York (SUNY), Tone at the Top Memo: https://www.binghamton.edu/offices/internal-control/tone-top-memo.html.

Розділ 3. Освітній процес

1. Запровадження в освітньому процесі електронної системи навчання

Електронне навчання (e-learning) – це навчання побудоване на інформаційних та телекомунікаційних технологіях. Комплексні програмні рішення дають змогу ефективно організувати дистанційне навчання, забезпечити автоматизоване оцінювання як проміжного (ведення електронного журналу обліку успішності здобувачів, проведення модульних робіт, прийом індивідуальних та самостійних робіт), так і семестрового контролю знань здобувачів вищої освіти.

Для закладів вищої освіти розроблені та активно впроваджуються системи управління навчанням (LMS). Однією з найбільш популярних та поширених систем є платформа LMS Moodle. Наразі вона впроваджується у 239 країнах світу. Її користувачами є Варшавський університет (Польща), Лондонський університет та Університет Ланкастера (Велика Британія), Університет Любляни (Словенія), Університет Східного Мічігану (США) та ін. Moodle популярна і серед українських ЗВО. Деякі університети розробляють власні LMS- платформи – Oxford Learning Management System, Michigan Virtual's LMS, HarvardKey system та Zellus Державного університету економіки і технологій (власна розробка університету для складання іспитів).

Рекомендація: запровадити єдину електронну систему управління освітнім процесом, яка мінімізує людську участь у технічних процесах та забезпечує комунікацію з питань освітнього процесу за допомогою корпоративних засобів зв'язку. Рішення, яку обрати платформу для запровадження електронного навчання, є елементом автономії закладу вищої освіти.

Роль керівника та адміністрації ЗВО:

- → вибрати ефективну електронну систему управління навчальним процесом;
- → забезпечити розробку, пілотувати, запровадити на постійній основі навчання співробітників й здобувачів роботі з електронною системою управління навчальним процесом;
- → запровадити технологічні рішення для проведення поточного та підсумкового контролю знань здобувача (наприклад, анонімне електронне тестування із випадковим набором запитань із персональною авторизацією здобувача в системі);
- → проводити регулярні опитування здобувачів вищої освіти щодо рівня опановування електронною системою управління навчальним процесом, зручності використання та можливих порушень у роботі з системою.

Роль уповноваженого:

- → інтегрувати питання доброчесності та запобігання корупції до регулярних опитувань користувачів електронної системи управління навчальним процесом;
- → аналізувати результати опитувань та ініціювати їх обговорення на Вченій Раді закладу вищої освіти;
- → інформувати адміністрацію ЗВО про виявлені порушення.

Роль співробітників та студентства:

→ Повідомляти про можливі порушення у роботі з системою.

Очікуваний результат: Запровадження електронної системи навчання знижує людський фактор під час відносин «викладач-здобувач», підвищує прозорість освітнього процесу та, відповідно, знижує ймовірність корупції в освітньому процесу в цілому.

2. Використання об'єктивних методів підсумкового оцінювання здобувачів

Одним з найбільш поширених корупційних ризиків у процесі навчання є вимагання / надання неправомірної вигоди в обмін на оцінки. Є кілька ефективних інструментів об'єктивного оцінювання здобувачів вищої освіти, які дають змогу мінімізувати вказаний ризик.

Наприклад, в Державному університеті економіки і технологій (м. Кривий Ріг, Дніпропетровська обл.) запроваджена практика ротації викладачів під час сесії, тобто проведення процедури підсумкового оцінювання «зовнішніми» викладачами – тими, які не викладали та не оцінювали здобувачів під час курсу. Залучені по ротації викладачі не оцінюють знання здобувачів, а лише модерують цей процес (роздають екзаменаційні білети, шифрують їх), при цьому всі завдання в білетах є тестовими, а перевірка цих тестів проводиться автоматизовано (за зразком ЗНО). Тестові завдання для здобувачів викладачі-модератори отримують безпосередньо перед іспитом.

В Харківському національному економічному університеті імені Семена Кузнеця всі екзамени проводяться у письмовій формі й перевіряються комісійно. До складу предметної екзаменаційної комісії входить викладач дисципліни та 2-3 викладачі кафедри. До складу предметної екзаменаційної комісії можуть залучатися висококваліфіковані викладачі інших кафедр університету і в окремих випадках – викладачі інших закладів вищої освіти. Перед проведенням екзамену всі роботи шифруються представниками деканату. До процесів підготовки до екзамену, шифрування робіт, їх перевірки можуть долучатися в як спостерігачі представники Молодіжної організації ХНЕУ та Наукового товариства студентів, аспірантів, докторантів та молодих вчених.

Заклади вищої освіти в Україні використовують накопичувальну бально-рейтингову систему оцінювання знань, за якої здобувачі накопичують від 0 до 100 балів протягом вивчення дисципліни. Здобувач\-ка вважаються такими, що успішно опанували курс за умови накопичення не менш як 60 балів. При цьому переважна більшість ЗВО при розподілі балів від 30 до 50% відносять саме на підсумкове оцінювання. За таких умов ризик порушення академічної доброчесності та корупційні ризики значно збільшуються. Ефективною практикою зменшення ризиків є зменшення ваги підсумкового оцінювання в загальній кількості балів. Наприклад, в Університеті «Київська школа економіки» відсоток балів, які можливо отримати під час екзамену – 10-20%.

Рекомендація: використовувати об'єктивні методи під час підсумкового оцінювання знань здобувачів вищої освіти. Для розуміння ефективності об'єктивних методів оцінювання слід враховувати кілька аспектів. Зокрема, автоматизоване тестування, хоча й мінімізує корупційні ризики, може не завжди сприяти розвитку критичного та творчого мислення. Тому важливо доповнювати тестові завдання іншими формами оцінювання, такими як письмові роботи, творчі завдання, проєкти та усні презентації, які дозволяють більш комплексно оцінити знання та навички здобувачів. Залучення незалежних викладачів до оцінювання знижує ризик упередженості, але може вимагати значних організаційних ресурсів.

Ефективне використання об'єктивних методів передбачає баланс між різними формами оцінювання, що враховують специфіку дисциплін і сприяють всебічному розвитку студентів, зберігаючи при цьому принципи прозорості та доброчесності.

Роль керівника та адміністрації ЗВО:

- обрати методи об'єктивного оцінювання знань здобувачів;
- визначити процедури та порядок об'єктивного оцінювання знань здобувачів;
- популяризувати та роз'яснювати переваги обраного методу для співробітників та здобувачів;
- виділяти додаткові ресурси на організацію процесу об'єктивного оцінювання знань здобувачів;
- проводити регулярні навчання та інструктажі співробітників, задіяних в підсумковому оцінюванні здобувачів;
- запроваджувати практику формувального оцінювання, яке дозволяє студентам відстежувати свій прогрес протягом курсу, отримуючи конструктивний зворотний зв'язок.

Роль уповноваженого:

- інформувати співробітників щодо правил доброчесності та перед семестровим підсумковим оцінюванням знань здобувачів;
- проводити вибіркові перевірки процесу підсумкового оцінювання знань здобувачів;
- ініціювати створення робочих груп з викладачів та студентів для обговорення та вдосконалення методів оцінювання.

Роль співробітників та студентства:

- сприяти впровадженню методів об'єктивного оцінювання знань здобувачів, роз'яснювати їх особливості та переваги здобувачів;
- сприяти розширенню можливостей для самостійної оцінки студентами своїх знань і навичок, що допомагає у розвитку їхньої відповідальності за власне навчання.

Очікуваний результат: При впровадженні методів об'єктивного оцінювання знань здобувачів вищої освіти знижуються можливості для вчинення порушення принципів академічної доброчесності та отримання неправомірної вигоди. Додатково, це сприятиме підвищенню рівня довіри до системи освіти та забезпечить якісну підготовку здобувачів до професійної діяльності.

3. Регулярне електронне анонімне оцінювання якості викладання

Оцінювання якості викладання є одним з елементів системи забезпечення якості освіти в ЗВО, ефективне впровадження якої, своєю чергою є умовою успішної акредитації освітньої програми. Відповідно оцінювання якості викладання проводиться в більшості українських закладів вищої освіти. Проте релевантність отриманих даних і вплив опитування на якість викладання залежить від обраної моделі проведення опитувань.

Дослідження показують, що найбільш ефективною моделлю опитування щодо якості викладання в закладах вищої освіти є анонімні електронні опитування[31]. При цьому в деяких зарубіжних університетах (Університет Торонто (Канада), Середньозахідний університет (США), Національний університет Ірландії) результати опитувань є основою наукових досліджень та подальших удосконалень навчального процесу.

Серед українських ЗВО цікавим є досвід Національного університету «Острозька академія» (м. Острог, Рівненська обл.), де опитування проводиться на платформі. Після останнього за розкладом заняття з курсу здобувачі отримують листа на корпоративну скриньку із посиланням на оцінювання. Відповіді узагальнює відділ із забезпечення якості освіти та передає зведені результати у відповідні підрозділи. Викладач може бачити показники оцінювання своєї якості викладання у персональному кабінеті на цій же платформі. Іншим учасникам освітнього процесу також доступна інформація із профілю оцінки викладача.

Рекомендація: регулярно проводити електронні анонімні опитування щодо якості викладання.

Роль керівника та адміністрації ЗВО:

- → запровадити технологічні рішення для проведення електронного анонімного опитування щодо якості викладання;
- → проводити регулярні опитування здобувачів щодо якості викладання та публікувати їх зведений аналіз;
- → розробити та впровадити алгоритми реагування на виявлені порушення.

Роль уповноваженого:

- → інтегрувати питання доброчесності та антикорупції до регулярних опитувань щодо якості викладання;
- → аналізувати результати опитувань та ініціювати їх обговорення на Вченій Раді ЗВО ;
- → інформувати адміністрацію ЗВО про виявлені порушення.

Роль студентства:

- → брати участь в розробці опитувальника та організації опитування;
- → популяризувати опитування щодо якості викладання серед здобувачів;
- → брати участь в аналізі результатів опитування, пропонувати зміни.

Очікуваний результат: автоматизація процесу оцінювання якості викладання зменшує можливість формального залучення викладачів, а також рівня їх недоброчесності й, відповідно, знижує ризик корупції впродовж усього процесу навчання.

[31] Afonso, N., Cardozo, L., Mascarenhas,O., Aranha, A., and Shah, C. (2005) Are anonymous evaluations a better assessment of faculty teaching performance? A comparative analysis of open and anonymous evaluation processes. Family Medicine 37(1):43-7.

Розділ 4. Адміністрування ЗВО

1. Запобігання та врегулювання конфлікту інтересів у роботі ЗВО та забезпечення обліку близьких осіб закладу вищої освіти

Облік близьких осіб[32] це один із найбільш ефективних методів управління ризиком вчинення дій та/або прийняття рішень в умовах конфлікту інтересів. Рішення вести такий облік ґрунтується на прагненні виявляти та вчасно врегульовувати конфлікт інтересів у ЗВО, адже для сфери вищої освіти – конфлікт інтересів є одним із найбільш поширених джерел корупційних та репутаційних ризиків. Таким чином, належним чином врегульований конфлікт інтересів та прийняті й поширені серед всіх учасників освітнього процесу внутрішні політики захищають як діяльність закладу вищої освіти, так і репутацію окремих його співробітників та формує позитивний імідж ЗВО.

Політика щодо конфлікту інтересів для співробітників Нью-Йоркського університету (NYU) визначає конфлікт інтересів як «будь-яку обставину, за якої особисті, професійні, фінансові чи інші інтереси співробітника можуть потенційно або фактично відрізнятися від його чи її зобов'язання перед NYU та інтересами NYU»[33]. У політиці пояснюється, що «навіть видимість конфлікту може завдати шкоди репутації Нью-Йоркського університету»[34]. Адміністрація Нью-Йоркського університету заповнюють щорічну анкету щодо конфлікту інтересів[35].

Стандарти поведінки Техаського університету також вимагають, щоб співробітники уникали прямого чи непрямого конфлікту інтересів. Це включає працевлаштування за межами університету без попереднього погодження або подарунки, які можуть вплинути на виконання обов'язків співробітника.[36]

Облік та декларування конфліктів інтересів через використання онлайн-форми, практикують в Університеті Глазго[37] (Шотландія). Така форма розміщена на їх офіційному вебсайті, де також наведена політика щодо запобігання конфлікту інтересів та визначена відповідальність кожного учасника освітнього процесу за її порушення. Національний університет Ірландії[38] також публікує внутрішню політику на сайті та надає зразок друкованої форми для декларації конфлікту інтересів учасників освітнього процесу, зокрема і представники студентства, які долучені до прийняття рішень.

Рекомендація: розробити внутрішні політики щодо запобігання та врегулювання конфлікту інтересів у роботі ЗВО, визначити форму декларування та обліку близьких осіб учасників освітнього процесу. Ця політика, в першу чергу, має застосовуватись відносно керівництва та всіх співробітників ЗВО, а також представників студентства, які долучені до прийняття рішень (студенти, які беруть участь у роботі колегіальних органів ЗВО). Рішення, яку форму обліку близьких осіб обрати, є елементом автономії ЗВО.

[32] Близькі особи – члени сім'ї суб'єкта, працівника, а також чоловік, дружина, батько, мати, вітчим, мачуха, син, дочка, пасинок, падчерка, рідний та двоюрідний брати, рідна та двоюрідна сестри, рідний брат та сестра дружини (чоловіка), племінник, племінниця, рідний дядько, рідна тітка, дід, баба, прадід, прабаба, внук, внучка, правнук, правнучка, зять, невістка, тесть, теща, свекор, свекруха, батько та мати дружини (чоловіка) сина (дочки), усиновлювач чи усиновлений, опікун чи піклувальник, особа, яка перебуває під опікою або піклуванням зазначеного працівника.

[33] New York University, Employee Policy on Conflicts of Interest, https://www.nyu.edu/about/policies-guidelines-compliance/policies-and-guidelines/employee-policy-on-conflicts-of-interest.html.

[34] Id.

[35] New York University, Conflict of Interest Disclosure Guidance, https://www.nyu.edu/about/policies-guidelines-compliance/compliance/conflict-of-interest-guidance.html.

[36] University of Texas, Standards of Conduct, at 3, https://deanofstudents.utexas.edu/conduct/standardsofconduct.php.

[37] https://www.gla.ac.uk/research/strategy/ourpolicies/conflict-sofinterest/#scopeandpurpose,policystatement,grievancesandadditionalinformation,disclosingaconflictofinterestviacore.

[38] https://www.ucc.ie/en/ocla/policy/conflict-of-interest/faq/.

Роль керівника та адміністрації ЗВО:

- прийняти рішення про необхідність запровадження політик управління конфліктом інтересів у ЗВО, затвердити такі політики та особисто їх дотримуватися;
- спільно з антикорупційним уповноваженим обрати форму обліку близьких осіб та декларування конфлікту інтересів учасників освітнього процесу ЗВО;
- забезпечити участь антикорупційного уповноваженого в роботі кадрової комісії ЗВО;
- запровадити навчання всіх учасників освітнього процесу щодо знання положень внутрішніх політик у частині управління конфліктом інтересів у ЗВО;
- повідомляти самим та вимагати від усіх учасників освітнього процесу повідомляти про можливий конфлікт інтересів у їхній професійній діяльності.

Роль уповноваженого:

- розробити та винести на розгляд керівника та Вченої Ради ЗВО політики щодо управління конфліктом інтересів;
- розробити та спільно з керівництвом обрати форму обліку близьких осіб та декларування конфлікту інтересів учасників освітнього процесу ЗВО;
- налагодити взаємодію із відділом управління персоналом ЗВО щодо організації процесу обліку близьких осіб ЗВО;
- брати участь в роботі кадрової комісії ЗВО, ініціювати перевірку співробітників ЗВО на наявність конфлікту інтересів;
- ініціювати та розробити заходи формування обізнаності всіх учасників освітнього процесу щодо знання та розуміння положень внутрішніх політик щодо управління конфліктом інтересів у ЗВО;
- інформувати адміністрацію ЗВО про виявлені порушення діючих політик щодо управління конфліктом інтересів у ЗВО.

!

Рекомендуємо звернути увагу на матеріали, котрі присвячені питанню конфлікту інтересів, розроблені НАЗК:

- Онлайн курс «Конфлікт інтересів»: посилання;
- Роз'яснення з питань конфлікту інтересів: посилання.

Роль співробітників ЗВО:

- брати участь у навчальних заходах щодо знання та розуміння положень внутрішніх політик у частині управління конфліктом інтересів у ЗВО;
- дотримуватись політик щодо управління конфліктом інтересів та декларувати, за наявності, конфлікт інтересів під час прийняття рішень та реалізації робочих процесів ЗВО.

Роль студентства:

→ брати участь у навчальних заходах щодо знання та розуміння положень внутрішніх політик у частині управління конфліктом інтересів у ЗВО;

→ повідомляти під час анонімних опитувань та/або безпосередньо адміністрацію, антикорупційного уповноваженого щодо вчинення дій співробітниками ЗВО в умовах конфлікту інтересів.

Очікуваний результат: запровадження внутрішньої політики із запобігання та врегулювання конфлікту інтересів у роботі ЗВО та здійснення обліку близьких осіб ЗВО дасть змогу мінімізувати ризик вчинення дій в умовах конфлікту інтересів, а також забезпечить зростання довіри до ЗВО як його співробітників та студентів, так і потенційних донорів та інвесторів.

2. Прозорість процесів матеріального заохочення науково-педагогічних працівників, шляхом впровадження системи внутрішнього рейтингування науково-педагогічних працівників

Внутрішнє оцінювання науково-педагогічних працівників є важливою процедурою забезпечення якості вищої освіти і захід забезпечення прозорості процесів матеріального заохочення науково-педагогічних працівників. Враховуючи автономію ЗВО, форма такого оцінювання може бути різною.

Найпоширенішою є щорічне рейтингове оцінювання. Рейтингування є способом виявлення й оцінювання досягнень науково-педагогічного працівника, визначення на їх основі місця викладача серед інших представників науково-педагогічної спільноти. Таке рейтингування зазвичай проводиться у межах однієї професійної категорії.

Іншими видами оцінювання або як частина рейтингування можуть бути такі заходи: анонімне опитування здобувачів вищої освіти, проведення конкурсів «Кращий викладач», «Кращий науковець», опитування випускників попередніх років тощо.

Серед українських ЗВО досить ефективно організовано рейтингування викладачів у Київському університеті імені Бориса Грінченка, серед показників рейтингу – результати анкетування здобувачів «Викладач очима студентів»[39]. Результати такого рейтингування розміщені на офіційному вебсайті Університету.

Рекомендація: розробити та запровадити систему внутрішнього оцінювання та рейтингування науково-педагогічних працівників на його основі із залученням до такого оцінювання здобувачів ЗВО. Рішення, яку форму рейтингування обрати є елементом автономії ЗВО.

Роль керівника та адміністрації ЗВО:

→ прийняти рішення про здійснення матеріального заохочення науково-педагогічних працівників на основі результатів системи внутрішнього рейтингування викладачів;

→ затвердити внутрішній документ, який регламентує рейтингування викладачів;

→ передбачити в бюджеті ЗВО ресурси для здійснення матеріального заохочення науково-педагогічних працівників на основі результатів системи внутрішнього рейтингування викладачів.

[39] https://rg.kubg.edu.ua/registry/teacher_students_rating

Роль уповноваженого:

→ брати участь у розробці порядку про здійснення рейтингування викладачів та забезпечити включення до нього положень, які забезпечують підзвітність та прозорість такого рейтингування (до прикладу, залучення до оцінювання здобувачів, оприлюднення результатів оцінювання на офіційних інформаційних ресурсах ЗВО);

→ перевіряти на наявність корупційних ризиків та візувати (погоджувати) проєкти розпорядчих документів на виплату матеріального заохочення науково-педагогічних викладачів за результатами рейтингування.

Роль студентського самоврядування:

→ брати участь у розробці порядку про здійснення рейтингування викладачів, забезпечити включення до системи рейтингування критерію (-їв), які визначають здобувачі за результатами роботи з викладачем під час навчального процесу;

→ популяризувати участь всіх здобувачів в оцінюванні викладачів, роз'яснювати мету, порядок та правила проведення такого оцінювання.

Роль студентства:

→ брати участь у рейтингуванні викладачів, вчасно та об'єктивно оцінювати результати співпраці та якість навчального процесу;

→ брати участь (не ігнорувати) в опитуваннях, що стосуються оцінювання викладачів.

Очікуваний результат: реалізація процесу матеріального заохочення науково-педагогічних працівників на основі системи внутрішнього рейтингування науково-педагогічних працівників забезпечить прозорість цих процесів та довіру працівників до адміністрації ЗВО, підвищить мотивацію викладачів до професійного розвитку та наукової діяльності.

3. Забезпечення прозорості і підзвітності в процесі поселення здобувачів у гуртожиток

Прозорість та підзвітність в процесах поселення здобувачів у гуртожиток досягається коли всім учасникам зрозуміло, які документи та у які строки треба надати, щоб отримати місце у гуртожитку, скільки вільних місць налічують гуртожитки ЗВО та хто несе відповідальність за поселення здобувачів. Найбільш ефективним інструментом для досягнення прозорості цього процесу є запровадження електронної системи, яка б збирала та оприлюднювала всю необхідну інформацію на офіційних ресурсах ЗВО.

Рекомендація: запровадити електронну систему обліку та розподілу місць у гуртожитках ЗВО та забезпечити висвітлення повної інформації про наявність місць у гуртожитках та вичерпний порядок їх розподілу. Рішення, яку систему обрати, є елементом автономії ЗВО.

Роль керівника та адміністрації ЗВО:

→ прийняти порядок поселення у гуртожиток ЗВО (внести в нього зміни) з урахуванням вимог антикорупційного законодавства, наявних корупційних ризиків у цьому процесі;

→ прийняти рішення про необхідність підвищення прозорості процесу поселення у гуртожиток шляхом автоматизації та висвітлення повної інформації про порядок розподілу вільних місць у гуртожитках на офіційних ресурсах ЗВО;

→ забезпечити матеріально-технічну базу для розробки такої системи та сприяти її впровадженню в роботу гуртожитків ЗВО.

Роль уповноваженого:

→ розробити заходи, які мінімізують корупційні ризики у процесі поселення у гуртожиток, та ініціювати їх внесення до порядку поселення у гуртожиток ЗВО;

→ брати участь у розробці технічного завдання з автоматизації процесу поселення у гуртожиток з метою забезпечення відповідності цієї системи принципам підзвітності та прозорості.

Роль студентства:

→ визначити інструменти та порядок повідомлення про порушення під час розподілу та поселення здобувачів у гуртожитки та ініціювати їх внесення до порядку поселення у гуртожиток ЗВО;

→ брати участь у розробці технічного завдання з автоматизації процесу поселення у гуртожиток з метою забезпечення зручності використання для здобувачів;

→ повідомляти керівників навчальних підрозділів, антикорупційного уповноваженого, органи студентського самоврядування про порушення регламенту поселення в гуртожиток.

Очікуваний результат: зелектронна система та/або оприлюднена інформація про порядок надання, наявність вільних місць у гуртожитках ЗВО дасть змогу забезпечити прозорість процесу їх розподілу, чим мінімізує корупційні ризики при поселенні у гуртожиток, що, своєю чергою, збільшить довіру до ЗВО серед абітурієнтів та здобувачів.

4. Розподіл функціональних обов'язків з управління фінансами, організації публічних закупівель і контрольних, організаційно-господарських функцій на окремі посади для забезпечення ефективності та прозорості управління

Перш ніж розпочинати безпосередню роботу із залучення зовнішніх коштів, ЗВО мають налагодити належну роботу власних фінансових підрозділів. Управління фінансами та ресурсами закладів вищої освіти – чи не найбільш ризиковані напрями діяльності, оскільки вони пов'язані із розпорядженням грошовими та матеріальними ресурсами. Доволі поширеною практикою є покладення цих повноважень на одну посадову особу в межах ЗВО (проректор з економіки та господарських питань).

З одного боку така практика дозволяє керівництву ЗВО забезпечити чітку координацію та ефективну співпрацю у фінансово-господарській сфері. Але з іншого боку, таке рішення може призводити до зловживань. Наприклад, в процесі реалізації повноважень із формування бюджету та плану закупівель або розподілу і використання бюджетних коштів може проявлятись просування власних інтересів.

Це може проявлятись як упереджене планування бюджету на власну користь, проведення публічних закупівель лише з обраними постачальниками/контрагентами, надання переваг близьким або знайомим особами при виборі постачальників/контрагентів, упередженість при розподілі коштів на користь окремих структурних підрозділів. Також позитивною є практика залучення аудиторських компаній, які допоможуть виявити такі корупційні ризики та напрацювати стратегії протидії їм.

У такому випадку ключовим завданням і керівника, і уповноваженого є здійснення ефективного контролю за виконанням зазначених функцій. При цьому, найкращим варіантом мінімізації цього корупційного ризику є розподіл функціональних обов'язків з управління фінансами, організації публічних закупівель і контрольних, організаційно-господарських функцій на окремі посади для забезпечення ефективності та прозорості управління, що може бути здійснено керівництвом при розподілі обов'язків.

Рекомендація: Забезпечити розподіл повноважень щодо управління фінансами, організацією публічних закупівель і контрольних, організаційно-господарських функцій на окремі посади для підвищення ефективності та прозорості управління.

Роль керівника та адміністрації ЗВО:

- при реформуванні системи управління ЗВО: розподілити функціональні обов'язки з управління фінансами, організації публічних закупівель і контрольних, організаційно-господарських функцій на окремі посади/підрозділ, шляхом прийняття документів/положень, якими регулюються посадові обов'язки відповідних керівників фінансово-господарських підрозділів;

- у випадку коли такі функції вже зосереджені в рамках однієї посади: шляхом прийняття змін до відповідних документів/положень, якими регулюються посадові обов'язки відповідних керівників фінансово-господарських підрозділів, переглянути та розподілити повноваження вказаної посади між декількома посадами.

Роль уповноваженого:

- здійснювати супровід процесу перерозподілу фінансово-господарських функцій шляхом: участі в процесі написання відповідних документів/положень або внесення змін до них, надання методичної та/або роз'яснювальної підтримки з питань антикорупційного законодавства в процесі розробки документів/положень або змін до них, контролю за дотримання антикорупційного законодавства (зокрема, уникненням конфлікту інтересів і виникненням корупційних ризиків) в процесі розробки документів/положень або змін до них, перевіряти на наявність корупційних ризиків та візувати проекти документів/положень або змін до них;

- здійснювати в подальшому моніторинг виконання фінансово-господарських функцій новими посадовими особами/підрозділом, шляхом: перевірки за дотриманням антикорупційного законодавства підрозділами, які виконують фінансово-господарські функції, візування документів, які стосуються фінансово-господарської сфери (зокрема, контрактів з контрагентами, тендерної документації, інших документів), запиту відповідної документації та перевірки її на предмет наявності порушень законодавства.

Очікуваний результат: розподіл функціональних обов'язків з управління фінансами, організації публічних закупівель і контрольних, організаційно-господарських функцій на окремі посади забезпечить ефективність та прозорість використання коштів ЗВО, управління майном ЗВО та усуне корупційні ризики у формі конфлікту інтересів, фаворитизму.

5. Перевірка контрагентів та антикорупційний моніторинг публічних закупівель ЗВО

Антикорупційні політики закупівельної діяльності та антикорупційна перевірка дасть змогу виявити індикатори недоброчесності потенційного контрагента та/або його керівництва / співробітників, що є джерелами корупційних або пов'язаних з корупцією ризиків під час співпраці з таким контрагентом. Такі політики мають грунтуватися на чіткому визначенні повноважень та відповідальності учасників закупівельного процесу. Такими учасниками є уповноважений із закупівель, юридична служба та керівник ЗВО. Внутрішні політики мають визначати завдання та повноваження антикорупційного уповноваженого, який у взаємодії з усіма учасниками закупівельного процесу має здійснювати моніторинг дотримання норм антикорупційного законодавства та принципів доброчесності.

Важливою частиною антикорупційного моніторингу публічних закупівель є публічність цього процесу та доступність цієї інформації для всіх зацікавлених осіб та учасників освітнього процесу. Так, важливо публікувати у відкритому доступі плани закупівель та кошториси, перелік контрагентів ЗВО. Іноземні заклади освіти публікують власні політики із закупівель на офіційних вебсайтах, роз'яснюючи порядок реалізації закупівлі, зокрема University of New Mexico Albuquerque[40] детально розписує порядок реалізації різних видів закупівель. The University of Utah[41] (США), окрім детального опису закупівельних політик, на своєму вебсайті має також аплікаційну форму UShop, яка надає можливість як подати запит на здійснення закупівлі, так і придбати товари, роботи, послуги, які надає ЗВО.

Рекомендація: Розробити та затвердити порядок забезпечення перевірки контрагентів та антикорупційного моніторингу публічних закупівель (у разі відсутності), який визначає повноваження окремих учасників цього процесу, засади їх взаємодії, розподіл завдань, чіткі строки їх виконання та роль антикорупційної роботи.

Роль керівника та адміністрації ЗВО:

- → затвердити порядок забезпечення перевірки контрагентів у сфері публічних закупівель, який визначає повноваження окремих учасників цього процесу, засади їх взаємодії, розподіл завдань, чіткі строки їх виконання та роль антикорупційної роботи (або внести зміни в наявний порядок);
- → визначити повноваження та завдання крос-функціональної взаємодії уповноваженого із закупівель та антикорупційного уповноваженого;
- → надати право антикорупційному уповноваженому запитувати уточнюючу інформацію в ініціаторів закупівель та інших співробітників, залучених до розробки плану закупівель, подавати безпосередньо керівникові результати антикорупційної оцінки контрагента для прийняття остаточного рішення;
- → забезпечити професійне навчання антикорупційного уповноваженого особливостям закупівельної діяльності та управління корупційними ризиками у сфері публічних закупівель;
- → Забезпечити антикорупційного уповноваженого необхідним доступом до інформаційних ресурсів, які дають змогу провести перевірку контрагентів (до прикладу платформи Youcontrol, Vkursi Pro, ЛІГА: ЗАКОН).

---

[40] https://propertyaccounting.unm.edu/equipment-fabrications.html?fbclid=IwAR18fJuo3xdhaLhyD0l63Wrj_W4zYG-5J6LT_qTBIxEM-JKs7YaFaq1QsMg

[41] https://fbs.admin.utah.edu/accountspayable/payment/procurement-options/?fbclid=IwAR0PEDXm3xBDTXOUeiwaXW2KJSRfCdBvkAGmgEqypXDwZReIPjloJxSId9o.

Роль уповноваженого:

→ розробити та ініціювати впровадження процедур антикорупційного моніторингу закупівель та перевірки контрагентів та брати участь у розробці порядку забезпечення перевірки контрагентів у сфері публічних закупівель;

→ визначити формат подачі керівникові оцінки контрагента за результатами антикорупційної перевірки контрагента для прийняття остаточного рішення;

→ перевіряти на наявність корупційних ризиків та візувати плани закупівель та внесення змін до них, маючи право брати участь в їх розробці та здійснювати запити до ініціаторів закупівель за уточнюючою інформацією;

→ розробити спільно з юридичним відділом антикорупційні застереження, які варто додати до договорів з контрагентами ЗВО;

→ проходити професійне навчання з управління корупційними ризиками у сфері публічних закупівель.

!

Рекомендуємо звернути увагу на матеріали, розроблені НАЗК:

- Онлайн-курс «Візуй професійно»: посилання;
- Стратегічний аналіз типових корупційних ризиків у публічних закупівлях: посилання;
- Настанова щодо здійснення уповноваженими аналізу контрагентів у публічних закупівлях: посилання.

Роль студентства:

→ моніторити закупівлі ЗВО, з метою визначення доцільності придбаних товарно-матеріальних цінностей, послуг. За потреби, запитувати в адміністрації інформацію щодо доцільності здійснення тих чи інших закупівель.

Очікуваний результат: антикорупційний моніторинг закупівель та перевірка контрагентів ЗВО убезпечить від співпраці із недоброчесними контрагентами, дасть: створити основу для успішної співпраці, уникати судових спорів, репутаційних / фінансових втрат через причетність до корупційних справ, попередити порушення вимог антикорупційного та/або антимонопольного законодавства співробітниками ЗВО, не допускати ситуацій вчинення дій в умовах конфлікту інтересів. Таким чином, демонструючи відповідальне партнерство та дотримання засад протидії корупції, ЗВО створить позитивний інвестиційний імідж серед партнерів та інвесторів.

6. Забезпечити оприлюднення на відкритих ресурсах ЗВО інформації про орендовані необоротні активи закладу вищої освіти (земельні ділянки, будівлі, споруди, приміщення, обладнання)

Відкриття інформації про орендовані необоротні активи ЗВО (земельні ділянки, будівлі, споруди, приміщення, обладнання) є одним з елементів прозорості та підзвітності діяльності ЗВО. Така інформація може бути розміщена у вигляді реєстру орендованого майна ЗВО, де вказані основні характеристики такого майна, його призначення, термін оренди та вказані самі орендарі.

Іноземні ЗВО прагнучи забезпечити ефективний облік майна ЗВО на своїх офіційних ресурсах розміщує детальні політики управління майном, включно з обов'язковими формами, які заповнює кожна матеріально-відповідальна особа. Так, Carnegie Mellon University (Пенсільванія)[42], Western Illinois University[43], на своїх вебсайтах розміщують повну інформацію про порядок обліку та інвентаризації майна ЗВО, перелік такого майна, порядок його списання, надання в оренду та алгоритм проведення розслідування у випадку втраченого чи зниклого майна. University of Bath (Великобританія)[44] на своєму сайті наводить реєстр майна з наведенням основних характеристик (тип, призначення, рік набуття права власності, площа).

Рекомендація: розмістити на відкритих ресурсах ЗВО інформацію про орендовані необоротні активи закладу вищої освіти (земельні ділянки, будівлі, споруди, приміщення, обладнання), основні характеристики та умови орендних угод.

Роль керівника та адміністрації ЗВО:

→ прийняти рішення щодо відкриття інформації про орендовані необоротні активи закладу вищої освіти (земельні ділянки, будівлі, споруди, приміщення, обладнання), основні характеристики та умови орендних угод;

→ розглядати на Вченій Раді питання передачі необоротних активів ЗВО в оренду.

Роль уповноваженого:

→ розробити форму оприлюднення інформації про орендовані необоротні активи закладу вищої освіти (земельні ділянки, будівлі, споруди, приміщення, обладнання), основні характеристики та умови орендних угод та ініціювати розміщення цієї інформації на офіційному вебсайті закладу вищої освіти;

→ перевіряти на наявність корупційних ризиків та погоджувати (візувати) договори передачі майна закладу вищої освіти в оренду та моніторити виконання таких угод.

Роль студентства:

→ моніторити майно, яке ЗВО здає в оренду, слідкувати за тим, щоб не змінювалось його цільове призначення, за потреби ініціювати розгляд цих питань на комісіях та/або Вченій Раді ЗВО.

Очікуваний результат: прозорість здачі необоротних активів ЗВО в оренду має забезпечити зниження корупційних ризиків у цьому процесі та зменшення зловживань в управлінні майном закладів вищої освіти, що підвищить ефективність використання такого майна для цілей освітнього процесу.

[42] https://www.cmu.edu/policies/financial-management/property-management.html?fbclid=IwAR1r-1-VkHkS3NZlVcS4o_QL11tIT1FPSk67c9_A0f0OQUkW-azVGejDv-o .
[43] https://www.wiu.edu/administrative_procedures_handbook/property.php?fbclid=IwAR1z6afUQmxDGbNa9yrQnTp2F-Vpx1mfPvwa4yiDBXaj3VRx6HTBjyAc5cs.
[44] https://www.bath.ac.uk/publications/university-owned-property/.

Розділ 5. Академічна доброчесність

1. Забезпечення неформальної комунікації з проблем доброчесності

Комунікаційна робота щодо дотримання принципів доброчесності є важливою складовою заходів із формування обізнаності всіх учасників освітнього процесу щодо знання законодавчих та внутрішніх політик у сфері антикорупції. Така робота забезпечує популяризацію та досягнення розуміння цих принципів учасниками освітнього процесу.

У Національному технічному університеті «КПІ» для популяризації академічної доброчесності й інформування здобувачів використовується Telegram-канал Департаменту навчально-виховної роботи, де інформація подається, зокрема, у вигляді тематичних коміксів, проводяться Facebook-челенджі, пов'язані з проблемами у сфері доброчесності.

Впровадження цієї практики реалізується через використання таких методів та інструментів:

1. Опитування викладачів та здобувачів за двома напрямами: яким каналам комунікації віддають перевагу і які питання цікавлять щодо академічної доброчесності.

2. Створення ресурсів на тему академічної доброчесності у соціальних мережах (до прикладу: інфографіки, експертні дописи, тематичні підбірки та інші просвітні матеріали).

3. Визначення груп цільової аудиторії (адміністрація ЗВО, співробітники, студентство) та розробка комунікаційних заходів відповідно до особливостей тої чи іншої групи.

4. Наповнення розділу щодо академічної доброчесності на офіційному вебсайті ЗВО.

5. Постійне підтримання зворотного зв'язку щодо ефективності донесення інформації, через онлайн форми зворотного зв'язку, інтерв'ю, фокус групи тощо.

Рекомендація: розробити систему комунікаційних заходів з інформування учасників освітнього процесу з питань академічної доброчесності з урахуванням особливостей кожної групи цільової аудиторії (адміністрація ЗВО, співробітники, студентство).

Роль керівника та адміністрації ЗВО:

→ уможливити здійснення не лише формальної, але й неформальної популяризації академічної доброчесності серед співробітників та здобувачів вищої освіти;

→ постійно долучатися до аналізу ефективності такої популяризації;

→ уникати тиску та формалізації у запровадженні подібних практик;

→ запровадити регулярні звіти про результати впровадження політики доброчесності, відкриті для студентів і викладачів; ініціювати створення та підтримку клубів чи робочих груп з питань доброчесності.

Роль студентства:

→ активно долучатися до перегляду та осмислення матеріалів з ресурсів закладу вищої освіти в соціальних мережах;

→ надавати пропозиції щодо вдосконалення форми і змісту такої комунікації.

Роль органів студентського самоврядування (ОСС):

→ підтримувати та розвивати ініціативи щодо неформальної популяризації академічної доброчесності серед співробітників та здобувачів вищої освіти;

→ надавати пропозиції щодо вдосконалення форми і змісту такої комунікації;

→ проводити інформаційні кампанії / заходи для нових студентів, які ще не ознайомлені з принципами доброчесності; створити партнерства з аналогічними органами самоврядування в інших ЗВО для обміну досвідом та успішними практиками.

Очікуваний результат: розширення форматів комунікаційної роботи у ЗВО дасть змогу розширити коло аудиторії, зацікавленої в отриманні інформації з питань академічної доброчесності та підвищення репутації ЗВО через демонстрацію реальних результатів роботи з доброчесності.

2. Впровадження планового навчання співробітників та здобувачів вищої освіти з питань академічної доброчесності

Планові навчальні заходи з питань академічної доброчесності є одним із найбільш ефективних заходів щодо формування обізнаності з цих питань, адже саме під час навчань можливо визначити загальне розуміння принципів академічної доброчесності учасниками освітнього процесу. Під час навчань також можливо оцінити навчальні потреби відповідної цільової аудиторії.

Національний технічний університет «Дніпровська політехніка» запровадив і успішно реалізує тренінги «Академічна доброчесність» від Центру професійного розвитку персоналу як одну зі складових системи внутрішнього забезпечення якості вищої освіти. Проблематика тренінгів: взаємодія учасників освітнього процесу в аспекті академічної доброчесності, студентоцентризм та академічна доброчесність тощо.

Ця практика впроваджується шляхом використання таких кроків:

1. Вивчення навчальних потреб та тематики тренінгів.
2. Запрошення / підготовка фахівця, який забезпечить проведення тренінгу.
3. Укладання та погодження програми тренінгів, вироблення умов отримання сертифікатів за результатами навчання.
4. Планування тренінгів, набір слухачів.
5. Отримання зворотного зв'язку щодо ефективності тренінгів та розвитку напрямів тренінгової діяльності.

Рекомендація: розробити та впровадити регулярне навчання всіх учасників освітнього процесу з питань академічної доброчесності.

Роль керівника та адміністрації ЗВО:

→ запровадити систематичне навчання співробітників та здобувачів вищої освіти з проблем, які будуть сформульовані в результаті вивчення потреб;

→ запропонувати систему мотивації участі в таких тренінгах.

Роль студентства:

→ активно долучатися до відповідних навчальних та тренінгових заходів;

→ поширювати отримані знання та усталені ціннісні орієнтири у навчальну діяльність.

Роль співробітників:

→ свідомо і відповідально брати участь у тренінгах щодо практичної реалізації принципів академічної доброчесності;

→ запроваджувати набуті навички у наукову та викладацьку діяльність.

Очікуваний результат: регулярне навчання дасть змогу об'єднати учасників освітнього процесу навколо спільної мети - виховання культури академічної доброчесності в освітньому середовищі та стимулювання співробітників та студентства до опанування новими знаннями й навичками.

3. Залучення експертів у сфері академічної доброчесності

Для популяризації культури доброчесності важливо демонструвати досвід інших ЗВО організацій, які запровадили вдалі практики у свою роботу. Для досягнення цього завдання у межах співпраці можуть бути запрошені зовнішні експерти у сфері академічної доброчесності. Що, своєю чергою, розширює партнерську діяльність у ЗВО.

У Сумському державному університеті традиційними стали лекції роботодавців та експертів з тематики переваг чесного навчання, зокрема представників компаній, що створюють та обслуговують програмне забезпечення, яке виявляє текстові збіги та запозичення. Крім того, до систематичної просвітницької роботи долучаються співробітники університету, осередком та ініціатором активностей стала Група сприяння академічній доброчесності.

Впровадження цієї практики можлива за таким алгоритмом:

1. Визначення питань, з яких необхідно організовувати лекції експертів.

2. Вивчення експертного середовища та запрошення до співпраці зовнішніх експертів та/або, власних співробітників, що мають відповідний досвід у всеукраїнських та міжнародних проектах з академічної доброчесності, грантових програмах та ін.

3. Заохочення співробітників ЗВО до діяльності у сфері академічної доброчесності.

4. Забезпечення системності проведення просвітницької роботи.

Рекомендація: розширювати експертну співпрацю ЗВО у сфері академічної доброчесності шляхом запрошення зовнішніх експертів та сприяння професійному розвитку в цьому напрямі співробітників ЗВО.

Роль керівника та адміністрації ЗВО:

→ уможливити організаційну та фінансову підтримку залучення експертів у сфері академічної доброчесності;

→ сприяти моніторингу експертного поля з метою відбору справді фахових експертів;

→ розробити заходи стимулюючого характеру для співробітників, які б мотивували розширювати свою експертність у сфері академічної доброчесності;

→ розробити механізми довгострокової співпраці з експертами, включно з меморандумами або угодами про партнерство.

Роль студентства:

→ активно долучатися до подій із участю експертів у сфері академічної доброчесності;

→ давати систематичний зворотний зв'язок щодо змістовної сторони заходів, які проводять експерти.

Роль співробітників:

→ систематично брати участь у комунікації з експертами, долучатися до заходів, які вони проводять;

→ підвищувати власну експертність у питаннях академічної доброчесності;

→ підтримувати експертну діяльність через організацію внутрішніх обговорень після лекцій чи тренінгів.

Очікуваний результат: розширення співпраці дасть змогу сформувати широке коло партнерських відносин з експертами у сфері академічної доброчесності через засвоєння кращих практик, ознайомлення з ними учасників освітнього процесу та впровадження власних практик формування культури академічної доброчесності.

4. Вимірювання результатів засвоєння принципів та правил щодо академічної доброчесності в освітньому процесі

Одним із найважливіших заходів з формування культури академічної доброчесності є періодичне вимірювання результатів засвоєних принципів і правил, що дає змогу визначити, наскільки обрані методи та інструменти є дієвими та як їх розуміють учасники освітнього процесу.

Українська академія друкарства з метою вимірювання результатів запровадила таку практику. У силабусах до кожного освітнього компонента визначені результати навчання та спеціальні компетентності, що містять вимоги щодо дотримання академічної доброчесності в межах форм контролю.

Для того, щоб оцінювання давало дійсно корисні результати для подальшого оцінювання варто запровадити наступні заходи:

1. Аналіз освітніх компонентів щодо можливості імплементації або наявності при їх вивченні результатів навчання та спеціальних компетентностей, що містять вимоги щодо дотримання академічної доброчесності.

2. Розробка системи оцінювання досягнення результатів навчання з питань академічної доброчесності.

3. Регулярний моніторинг рівня формування компетентностей з питань академічної доброчесності.

4. Планування взаємодоповнення цього підходу послідовно на всіх курсах та всіх освітніх рівнях.

Рекомендація: забезпечити інтеграцію заходів вимірювання результатів засвоєння принципів та правил щодо академічної доброчесності в освітній процес ЗВО.

Роль керівника та адміністрації ЗВО:

→ організувати та контролювати роботу відповідного підрозділу, до функціоналу якого належатиме вимірювання результатів засвоєння принципів та правил щодо дотримання академічної доброчесності;

→ здійснювати моніторинг та звітування щодо вимірювання результатів дотримання академічної доброчесності.

Роль студентства:

→ свідомо та організовано брати участь у систематичних вимірюваннях результатів дотримання академічної доброчесності;

→ долучатися до обговорення узагальнених показників таких вимірювань.

Роль співробітників:

→ здійснювати аналіз змісту освітніх компонентів, які він викладає, з метою віднаходження можливостей вимірювати результати засвоєння принципів та правил щодо дотримання академічної доброчесності;

→ долучатися до обговорення узагальнених показників таких вимірювань з подальшим їх застосуванням у покращенні змісту освітніх компонентів;

→ включати у свої навчальні програми інтерактивні завдання (кейси, проєкти, симуляції), спрямовані на практичне засвоєння принципів доброчесності.

Очікуваний результат: регулярне оцінювання надасть релевантну інформацію щодо засвоєння студентством знань і навичок у сфері академічної доброчесності та удосконалення заходів з формування культури доброчесності.

5. Беззаперечне дотримання правил щодо культури академічної доброчесності

Розроблені правила та політики даватимуть результати, якщо їх будуть незаперечно дотримуватись всі представники освітнього процесу. Саме тому важливо забезпечити контроль за дотриманням прийнятих правил та належне реагування на їх порушення.

Національний університет «Києво-Могилянська академія» застосовує нормативну документацію, згідно з якою порушення академічної доброчесності при написанні магістерської роботи, статті, тез виступу на конференції, круглому столі або іншому науковому заході, конкурсної роботи чи будь-якої наукової, чи навчально-методичної праці, під час атестації здобувача освіти тягне відрахування з університету.

Для того, щоб запровадити належний контроль за дотриманням правил академічної доброчесності ЗВО має:

1. Вивчити досвід ЗВО освіти щодо вироблення принципів і правил.
2. Розробити та/або удосконалити систему відповідальності за порушення прийнятих правил.
3. У співпраці з юридичним підрозділом імплементувати вироблені вимоги до внутрішніх політик ЗВО.
4. Забезпечити ознайомлення з виробленими політиками всіх представників університетської спільноти.
5. Популяризувати та незаперечно дотримуватись в освітньому процесі та науковій діяльності.
6. Вивчити й запозичувати зарубіжний досвід із забезпечення академічної доброчесності.

Для того, щоб запровадити постійне оновлення і вдосконалення правил академічної доброчесності ЗВО може:

- вивчати позитивний досвід забезпечення академічної доброчесності інших ЗВО під час академічних обмінів, стажувань, наукових заходів;
- входити до складу авторитетних всеукраїнських та міжнародних організацій з поширення академічної доброчесності;
- брати участь та ініціювати організацію міжнародних конкурсів, конференцій, круглих столів з питань академічної доброчесності;
- брати участь у грантових конкурсах для залучення коштів щодо розбудови академічної доброчесності у ЗВО.

Рекомендація: розробити систему відповідальності за порушення принципів академічної доброчесності всіма учасниками освітнього процесу та визначити алгоритм реагування на вказані порушення.

Роль керівника та адміністрації ЗВО:

- сприяти виробленню та застосуванню чіткості й прозорості вимог до нормативної документації та ціннісних норм у закладі вищої освіти;
- ухвалювати рішення щодо застосування дисциплінарних заходів щодо співробітників та здобувачів, які порушують відповідні вимоги;
- надавати особистий приклад дотримання правил академічної доброчесності.

Роль студентства:

- неухильно дотримуватися норм, що містяться у внутрішній документації ЗВО;
- брати участь у формуванні середовища нульової толерантності до порушення відповідних правил;
- долучатися до обговорення проблем відповідного спрямування та формування культури академічної доброчесності у ЗВО.

Роль співробітників:

- неухильно дотримуватися норм щодо академічної доброчесності, що містяться у внутрішній документації ЗВО;
- брати участь у формуванні середовища нульової толерантності до порушення відповідних правил академічної доброчесності, підтримуючи їх виконання здобувачами та колективами структурних підрозділів;
- долучатися до обговорення проблем відповідного спрямування та формування культури академічної доброчесності у ЗВО.

Очікуваний результат: Системне реагування на порушення академічної доброчесності сприятиме нормуванню правил та принципів щодо академічної доброчесності в університетській спільноті та системним світоглядним змінам щодо відповідальності за їх порушення.

Розділ 6. Партнерства закладів вищої освіти

1. Регламентація процесів залучення й управління благодійними коштами

Заклади вищої освіти активно залучають благодійну допомогу для підтримки своєї діяльності та вирішення нагальних проблем. Однак важливо зазначити, що ця благодійна діяльність не обмежується фінансуванням матеріально-технічної бази ЗВО. Вона також може бути спрямована на різні потреби, зокрема, в умовах надзвичайного або воєнного стану, коли заклад вищої освіти є активними учасниками вирішення соціальних та гуманітарних питань.

Важливо підкреслити, що благодійна співпраця не повинна обмежуватися політичними чи іншими обставинами. Кожен благодійник може зробити внесок у грошовій формі або надати іншу допомогу, наприклад, товарами, роботами чи послугами. Однак, якщо благодійник не визначив конкретних цілей використання коштів, виникає питання, хто визначає напрями їх використання. Зазвичай напрями використання благодійних внесків визначаються, виходячи з пріоритетних потреб, пов'язаних з основною діяльністю університету, що гарантує використання цих коштів для досягнення стратегічних цілей. Найчастіше це відбувається за рішенням керівника відповідного ЗВО[45,46], проте у таких рішеннях також може прослідковуватись упередженість та надання переваг тим чи іншим напрямам фінансування.

З огляду на це вдалою практикою є прийняття відповідного положення про регламентацію надходження благодійної допомоги та її використання. Для уникнення будь-яких зловживань у цьому процесі варто чітко регламентувати усі його аспекти. Найперше, ЗВО повинні створити окремий рахунок для отримання благодійних коштів (такими можуть виступати спеціальний рахунок Державної казначейської служби або рахунок юридичної особи в банківській установі). Положення має містити в собі такі розділи:

- підстави отримання благодійної допомоги (наприклад, лист на ім'я ректора, на комісію з благодійної діяльності тощо);
- види благодійної допомоги (наприклад, передача коштів, іншого майна, а також безоплатного відступлення майнових прав; права користування та інших речових прав на майно і майнові права; доходів від майна і майнових прав; безоплатного надання послуг та виконання робіт);
- порядок дій з оцінки благодійної допомоги (суб'єкт здійснення оцінки, порядок оцінки, терміни оцінки);
- способи передачі;
- порядок використання благодійної допомоги;
- порядок звітування про використання благодійної допомоги.

[45] Положення про надходження до Одеського національного технологічного університету благодійної допомоги та її використання: https://ontu.edu.ua/download/pubinfo/provision_charitable_help_ONUT-2022.pdf.
[46] Положення про отримання і використання благодійних (добровільних) внесків Херсонським державним аграрно-економічним університетом: https://cutt.ly/KwxoDYPc.

Рекомендація: з метою усунення потенційних зловживань при розподілі та використанні благодійної допомоги ЗВО рекомендується розробити та затвердити положення про отримання і використання благодійної допомоги.

Роль керівника та адміністрації ЗВО:

→ визначити порядок отримання і використання ЗВО благодійної допомоги;

→ утримуватися від упередженого розподілу та використання благодійної допомоги;

→ створити відповідний дорадчий орган (комісію), яка визначатиме напрями використання благодійної допомоги з урахуванням думки усіх зацікавлених сторін. До складу комісії, зокрема, мають входити представники усіх категорій учасників освітнього процесу (наукові, науково-педагогічні та педагогічні працівники, здобувачі освіти, фахівці-практики, інші співробітники закладу вищої освіти) та визначити їхні повноваження.

Роль уповноваженого:

→ здійснювати супровід процесів прийняття і розпорядження благодійною допомогою шляхом: участі в розробці положень щодо прийняття і розпорядження благодійною допомогою, надання методичної та/або роз'яснювальної підтримки з питань антикорупційного законодавства в процесі розробки відповідних документів/положень; контролю за дотримання антикорупційного законодавства (зокрема, уникненням конфлікту інтересів і виникненням корупційних ризиків) в процесі розробки відповідних документів / положень;

→ здійснювати моніторинг процесу використання благодійної допомоги: перевіряти на наявність корупційних ризиків та погоджувати (візувати) документи щодо прийняття і розпорядження благодійної допомоги; контроль за використанням благодійної допомоги за допомогою запиту відповідних документів, звітів про використання благодійної допомоги, перевірки надходження благодійної допомоги до відповідного підрозділу ЗВО.

Роль студентства:

→ делегувати представників студентства до складу комісії, яка визначатиме напрями використання благодійної допомоги;

→ визначити порядок голосування серед здобувачів щодо визначення напрямів використання благодійної допомоги з метою забезпечення участі студентства у процесі розподілу та використання благодійної допомоги, яка надійшла ЗВО.

Очікуваний результат: розподіл і використання благодійної допомоги, яка надійшла ЗВО, здійснюється на принципах прозорості та підзвітності.

2. Регламентація процесів взаємодії з бізнесом

Доволі поширеним явищем в освітньому секторі є залучення приватних структур (бізнесу) до різноманітних процесів: фінансування освітньої та наукової діяльності, залучення меценатів до відновлення / покращення матеріально-технічної бази закладу освіти, підписання меморандумів про майбутнє працевлаштування випускників тощо. Це відкриває не тільки додаткові можливості для закладів вищої освіти в плані підвищення репутації, можливостей працевлаштування здобувачів, але й може призводити до невиправданого впливу бізнесу на процес прийняття тих чи інших рішень закладами вищої освіти.

Дженніфер Вошберн (Jennifer Washburn) у своєму виданні «University Inc.: The corporate corruption of American higher education»[47] наводить низку прикладів корупційного або іншого неправомірного впливу з боку бізнес-структур на американські університети:

- конфлікт інтересів: поширене явище, коли співробітники є одночасно представниками й університетів, і приватних корпорацій. , у них виникають серйозна фінансова зацікавленість у виданні тих чи інших наукових статей, часто з підробленими науковими даними. Звичайно, що це може призводити до компрометації досліджень і втрати наукової незалежності;

- вплив корпорацій на наукові публікації: якщо відповідному спонсору наукового дослідження не подобаються результати або він вважає за доцільне включити конкретні результати (які не було отримано в процесі дослідження), він може впливати на процес публікації. Наприклад, відкладенням необхідності публікації або затягуванням процесу рецензування;

- викривлення навчальної програми та програми наукових досліджень на власну користь.

Звичайно, що в українських реаліях такі випадки ще є малопоширеними, проте це не означає, що їх не варто враховувати й передбачати відповідні контрдії. До того ж цей перелік неправомірного впливу не є виключним, оскільки можуть існувати, наприклад, практики непотизму, фаворитизму (студент-правник працює в юридичній фірмі, яку очолює викладач університету і задля «полегшення життя» своєму співробітнику викладач може вдаватись до корупційних практик впливу на інших співробітників) або відносин «послуга за послугу» (спонсор надає допомогу закладу вищої освіти, однак натомість вимагає від керівництва закладу вчинення певних неетичних дій – наприклад, надання переваг родичу спонсора, який навчається у відповідному ЗВО).

До вдалих практик, які допоможуть мінімізувати корупційні прояви при взаємодії закладів вищої освіти та бізнесу можна віднести: розвиток різних форм партнерства між ЗВО та бізнесом; адаптація і прийняття гнучких навчальних планів, в яких збільшити відсоток прикладної діяльності на курсах / семінарах та практичних заняттях у навчальних планах; інформування спільноти ЗВО про партнерство з бізнесом; створення нормативно-правової бази, яка б заохочувала партнерство та залучення бізнесу до діяльності ЗВО; поширення та використання позитивного досвіду в академічній спільноті та спільноті роботодавців[48].

Цікавою з точки зору залучення досвіду є практика Дюкського університету (Duke University), які розробили повноцінну систему щодо здійснення досліджень всередині ЗВО.

---

[47] Washburn, J. (2005). University, Inc.: The corporate corruption of American higher education. Basic Books.

[48] Camelia Stăiculescu, Elena-Ramona Richiţeanu-Năstase, Răzvan Cătălin Dobrea, The University and the Business Environment - Partnership for Education, Procedia - Social and Behavioral Sciences, Volume 180, 2015, Pages 211-218, ISSN 1877-0428, https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.02.107.

Наприкінці 2018 року Дюкський університет створив Президентський консультативний комітет з наукової діяльності та дослідницької діяльності для розробки рекомендацій щодо поліпшення структури та функціонування наукової адміністрації з фокусом на збереження якості та достовірності досліджень. Комітет рекомендував створити підрозділ, який би відповідав за наукові дослідження у ЗВО, та розробити Посібник з політики проведення досліджень, який би уніфікував існуючі в університеті політики щодо наукових досліджень. Університет втілив обидві рекомендації, створивши Офіс для досліджень та інновацій у 2019 році та поклавши на нього обов'язки контролювати дотримання університетської політики щодо досліджень[49].

У тексті Посібника, а саме у розділі 4, містяться положення щодо взаємодії з представниками промисловості. Зокрема, відзначається, що Університет прагне сприяти розвитку нових знань, при цьому максимально зберігаючи цілісність та незалежність університету, його викладачів, співробітників і студентів. Положенням також визначається, що дослідники університету не зобов'язані приймати певні дослідницькі гранти або контракти як умову працевлаштування. Організація, яка фінансує дослідження, має право визначити тему дослідження, але відповідальність за проведення дослідження несе провідний дослідник. Угоди щодо спонсорства, використання даних та публікації підлягають ретельному перегляду і схваленню представниками університетської спільноти. Важливим є забезпечення академічної свободи дослідників при публікації результатів досліджень. Задля зменшення впливу донора на результати дослідження він/вона матиме обмежений час на перегляд представлених результатів (не більше ніж 90 днів). Університет дбає про баланс між академічною свободою та виконанням обов'язків перед спонсорами та громадськістю, але при цьому враховує і специфічні потреби та обмеження спонсорів досліджень[50].

Рекомендація: розробити та прийняти положення про партнерства / взаємодію зі спонсорами, які б враховували принципи академічної доброчесності, відкритості, незалежності, взаємоповаги і взаємодовіри, етики.

Роль керівника та адміністрації ЗВО:

- створити та імплементувати положення про партнерства ЗВО з бізнесом;
- створити та налагодити різноманітні форми партнерства з бізнесом, які були б засновані на принципах відкритості, незалежності, взаємоповаги і взаємодовіри, етики;
- сприяти залученості усіх зацікавлених сторін як з боку університетської спільноти, так і з боку бізнесу у розробці, плануванні та реалізації таких партнерств;
- налагодити інформування усіх зацікавлених сторін про наявні та потенційні партнерства ЗВО.

Роль уповноваженого:

- здійснювати супровід процесів взаємодії ЗВО з бізнесом шляхом: участі в процесі розробки відповідних документів / положень, які регулюватимуть процес взаємодії зі спонсорами / бізнесом; надання методичної та/або роз'яснювальної підтримки з питань антикорупційного законодавства в процесі розробки відповідних документів / положень, які регулюватимуть процес взаємодії зі спонсорами / бізнесом; контролю за дотримання антикорупційного законодавства (зокрема, уникненням конфлікту інтересів і виникненням корупційних ризиків) у процесі розробки відповідних документів / положень, які регулюватимуть процес взаємодії зі спонсорами / бізнесом;

---

[49] Research Policy Manual, Duke University: https://policies.provost.duke.edu/docs/research-policy-manual.
[50] Research Policy Manual, Duke University, Chaper 4: Collaborations: https://policies.provost.duke.edu/docs/chapter-4-collaborations.

- здійснювати моніторинг реалізації партнерств з бізнесом шляхом перевірки дотримання антикорупційного законодавства, положень щодо конфлікту інтересів науковими підрозділами, науковими співробітниками, аспірантами, студентами в процесі здійснення досліджень, запиту документів, які стосуються виконання дослідницького проекту;

- проводити роз'яснювальну роботу серед учасників освітнього процесу стосовно важливості дотримання етичних стандартів при взаємодії з бізнесом;

- у разі виявлення порушень – неодмінно доповідати керівництву або спеціалізованим органам, залежно від виду виявленого правопорушення.

Роль студентства:

- брати активну участь у розробці, плануванні та реалізації партнерств з бізнесом аби забезпечити врахування думки студентства;

- у разі виявлення порушень – неодмінно доповідати керівництву університету або уповноваженому.

Очікуваний результат: взаємодія ЗВО та бізнесу будується на принципах академічної доброчесності, відкритості, незалежності, взаємоповаги та взаємодовіри, етики, що забезпечує баланс між диверсифікацією фінансових надходжень на дослідницькі проекти та незалежністю ЗВО.

3. Регламентація процесів залучення і управління грантовими коштами

Заклади вищої освіти по всьому світу активно шукають та беруть участь у національних та міжнародних грантових програмах, таких як Horizon, Erasmus+ та Jean Monnet. Ці гранти надають великі можливості для розвитку освітнього та наукового потенціалу ЗВО. Однак процес реалізації таких грантів іноді може бути уражений корупційними ризиками, насамперед пов'язаними з бюрократичними складнощами та непрозорістю непрямих витрат.

Однією з найважливіших проблем у використанні національних та міжнародних грантів в університетах є бюрократизація процесу. Зі зростанням ЗВО зростають і їхні адміністративні структури. Це може призвести до надмірної ускладненості системи, в якій до управління грантами залучено багато осіб, які виставляють власні вимоги до змісту тих чи інших документів, які подаються для здійснення, наприклад, закупівлі товарів / робіт / послуг. Велика кількість форм погодження, листів, довідок та кількість осіб, які приймають конкретне рішення, хоча і певною мірою убезпечують процес від зловживань, проте занадто затягують процес прийняття рішень.

Можливими також є практики конфлікту інтересів, коли задля отримання і реалізації гранту, керівництво ЗВО може впливати на проектну команду з метою введення їх як виконавців проекту і, як наслідок, отримання коштів. Корупція також може проявлятися через створення фіктивних співробітників або завищення заробітних плат виконавців.

Ще одним потенційним корупційним ризиком виступають непрямі витрати (т.зв. overhead), які можуть використовуватись ЗВО на власний розсуд. Без чітких інструкцій щодо непрямих витрат ЗВО можуть завищувати вартість грантів на такі послуги чи ресурси. Доволі важко простежити чи надавались конкретні послуги, чи закуповувались товари, за які було сплачено саме в рамках політики непрямих витрат.

Враховуючи вищезазначене, необхідним є активне включення адміністрації ЗВО у регламентацію та контроль процесів залучення і використання грантів, а зі сторони уповноваженого – посилений контроль за використанням грантових коштів. Необхідним є впорядкування процесів залучення і використання грантових коштів, яке б, з одного боку, враховувало внутрішні політики донорських організацій, а з іншого – визначало основних відповідальних осіб за виконання грантового проекту, процеси контролю, моніторингу й оцінки виконання такого проекту, взаємодію між різними підрозділами, насамперед адміністративно-фінансовими та тими, які виконують грантовий проект.

Рекомендація: прийняти положення про залучення й управління грантовими коштами, яке б сприяло прозорості та підзвітності цього процесу.

Роль керівника та адміністрації ЗВО:

- створити та імплементувати внутрішні положення про порядок залучення та реалізації грантових проектів у ЗВО;
- встановити додаткові важелі контролю за виконанням грантових проектів, зокрема залучення уповноваженого до контролю за витратами проекту;
- сприяти виконанню грантових проектів на засадах автономності та незалежності.

Роль уповноваженого:

- здійснювати супровід використання коштів при реалізації грантових проектів шляхом: участі в процесі розробки відповідних документів / положень, які регулюватимуть процес реалізації грантових проектів; надання методичної та/або роз'яснювальної підтримки з питань антикорупційного законодавства в процесі розробки відповідних документів / положень; контролю за дотримання антикорупційного законодавства (зокрема, уникненням конфлікту інтересів і виникненням корупційних ризиків) у процесі розробки відповідних документів / положень; проведення роз'яснювальної роботи з виконавцями грантових проектів з питань дотримання антикорупційного законодавства; перевірки та погодження (візування) угод з виконавцями проекту, договорів з контрагентами, змістовних та фінансових звітів за проектом;
- у разі виявлення порушень – неодмінно доповідати керівництву або спеціалізованим органам залежно від виду виявленого правопорушення.

Роль студентства:

- збрати активну участь у розробці, плануванні та реалізації положення про порядок залучення та реалізації грантових проектів у ЗВО аби забезпечити врахування думки студентства;
- у разі виявлення порушень – неодмінно доповідати керівництву університету або уповноваженому.

Очікуваний результат: реалізація грантового проекту здійснюється на підставі відповідного розпорядження, яке візується керівниками усіх зацікавлених структурних підрозділів і що засвідчує їх залученість та підтримку в реалізації грантового проекту.

4. Створення структурних підрозділів, які б займались виключно фінансовим адмініструванням грантових проектів (грантовий офіс)

Більшість із вищеописаних проблем під час залучення грантових коштів можуть бути вирішені шляхом створення спеціального підрозділу, який буде відповідальний за повний супровід грантових проектів - так званого «грантового офісу». Такий підрозділ міститиме декілька ключових осіб, які відповідатимуть за:

1. фінансове планування грантового проекту;
2. використання коштів грантового проекту (бухгалтерські витрати);
3. планування і проведення закупівель за проектом;
4. фінансове звітування в рамках грантового проекту.

Наявність такого підрозділу із подібним функціоналом дасть змогу, по-перше, розвантажити підрозділи, які реалізують грантові проекти, бо у випадку відсутності грантового офісу, функції фінансового планування та планування закупівель лежать на плечах проектних менеджерів. Розподіл по кодах економічної класифікації видатків бюджету, пошук вільного коду закупівлі за єдиним словником закупівель, пошук постачальників, підписання угод і договорів, отримання і розподіл закуплених товарів – з усім цим доводиться стикатись співробітникам ЗВО, які реалізують грантові проекти. По-друге, наявність грантового офісу дає змогу говорити про наявність конкурентної заробітної плати серед працівників цього офісу. Зазвичай, наявна сума видатків на фінансово-адміністративний напрям розподіляється між декількома особами, які виконують ті чи інші функції: нарахування заробітної плати, реєстрація і оплата договорів про закупівлю товарів, робіт, послуг, проведення закупівель, банківські питання тощо. Створення ж грантового офісу допоможе розвантажити інших співробітників і приведе до збільшення його фінансування, оскільки працівники такого офісу можуть закладати відповідні суми під час фінансового планування грантового проекту.

Отже, новий підрозділ усуне бюрократію і неналежне виконання функцій із адміністративно-фінансового супроводу грантового проекту, що, своєю чергою, може допомогти зменшити ризики виникнення корупційних чи інших неправомірних практик. У цьому процесі більша відповідальність покладається саме на керівника ЗВО та на наявність у нього політичної волі на створення такого підрозділу, оскільки цей процес також містить в собі певні бюрократичні аспекти, пов'язані з бюджетним та кадровим плануванням.

Саме такою є практика Hertie School of Governance in Berlin https://www.hertie-school.org/en/: у них повною мірою функціонує відповідний підрозділ, який займається адмініструванням грантових проектів. Підрозділ складається з декількох осіб, які, по-перше, займаються адмініструванням грантових проектів (управління процесом написання та подання грантової заявки), по-друге, фінансово-господарською частиною реалізації грантового проекту (здійснення виплат за грантовим проектом основним виконавцям, контрагентам, проведення закупівель товарів, робіт, послуг тощо), по-третє, написанням і складанням фінансової звітності за грантовим проектом.

Провідну роль у створенні і налагодженні роботи грантового офісу можуть відіграти навчальні і наукові підрозділи, які вже реалізовували / реалізовують грантові університетські проекти, оскільки вони виступатимуть мотиватором появи політичної волі керівництва на створення такого офісу.

Рекомендація: створити підрозділ, який відповідав би за планування і супровід грантових проектів у ЗВО.

Роль керівника та адміністрації ЗВО:

- створити підрозділ, який відповідатиме за планування і супровід грантових проектів – грантовий офіс та розробити положення, яке б регулювало діяльність відповідного підрозділу;
- залучити до його діяльності найбільш активних та ініціативних співробітників фінансово-адміністративного напряму;
- сприяти налагодженню співпраці між навчальними й науковими підрозділами та грантовим офісом задля спільного планування і реалізації грантових проектів.

Роль уповноваженого:

- брати участь у процесі створення грантового офісу, зокрема в написанні положення про відповідний підрозділ, наданні роз'яснювальної та методичної підтримки у процесі написання такого положення, виявленні корупційних ризиків на етапі написання положення та визначення структури цього підрозділу; перевіряти на наявність корупційних ризиків та візувати (погоджувати) проекти положення та штатного розпису вказаного підрозділу;
- здійснювати супровід використання коштів при реалізації грантових проектів шляхом перевірки на наявність корупційних ризиків та візування (погодження) проектів фінансових документів за проектом; запиту та перевірки адміністративно-фінансової документації за грантовим проектом;
- проводити роз'яснювальну роботу з працівниками грантового офісу стосовно ризиків, які можуть виникнути під час реалізації грантових проектів;
- у разі виявлення порушень – неодмінно доповідати керівництву або спеціалізованим органам залежно від виду виявленого правопорушення.

Очікуваний результат: діяльність грантового офісу сприяє спрощенню процесу управління та використання коштів грантового проекту, що, своєю чергою, полегшує виконання самого грантового проекту.

Стратегічні результати

Стратегічний результат 1: у закладах вищої освіти України сформовано корпоративну культуру, що базується на цінностях прозорості та доброчесності

Визначення місії, візії та цінностей закладу вищої освіти, серед яких доброчесність є однією з ключових, сприятиме формуванню корпоративної культури, що допомагатиме залученню кращих викладачів і дослідників та формуватиме спільноту студентства, що розділятиме ці цінності.

Стратегічний результат 2: розвинено систему доброчесності в університетському середовищі

У закладах вищої освіти сформовано стійку систему запобігання корупції та іншим проявам недоброчесної поведінки, що є прозорою, зрозумілою кожному учаснику / учасниці освітнього процесу та постійно вдосконалюється, реагуючи на виклики, що виникають. Кожен учасник освітнього процесу керується доброчесністю як ключовою цінністю при прийнятті рішень.

Стратегічний результат 3: підвищено довіру до системи вищої освіти в Україні

Прозора та зрозуміла система оцінювання і сформована загальна культура доброчесності в академічному середовищі сприятимуть підвищенню довіри до системи освіти та її привабливості для абітурієнтів та студентства. Це також підвищить довіру до навчальних результатів випускників закладів вищої освіти серед роботодавців. У довгостроковій перспективі це сприятиме зменшенню відтоку молоді на навчання до закордонних ЗВО та підвищуватиме рейтинговість українських університетів в академічній спільноті.

Стратегічний результат 4: сформовано нульову толерантність до корупції та будь-яких інших проявів недоброчесної поведінки серед молоді

Студентство, завдяки формуванню власних цінностей у середовищі, де переважають доброчесні стратегії поведінки, не толерує корупцію та вважає доброчесність стандартом поведінки. У довгостроковій перспективі це сприятиме формуванню суспільства, що нетерпиме до будь-яких проявів недоброчесності.

Стратегічний результат 5: Заклади вищої освіти в Україні – надійні партнери для міжнародної технічної допомоги, світових освітніх та наукових інституцій та бізнесу

Запровадження прозорих та зрозумілих процедур функціонування закладу вищої освіти як інституції сприятиме формуванню ставлення до закладів вищої освіти як надійних контрактерів, грантерів та партнерів. Це, своєю чергою, сприятиме поліпшенню процедур залучення додаткового фінансування закладів вищої освіти та їх співпраці з потенційними роботодавцями випускників.

