

ЧОРНОМОРСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ІМЕНІ ПЕТРА МОГИЛИ

НАКАЗ

«06» 08 2025р.

м. Миколаїв

№ 191

Про введення в дію Інструкції щодо застосування інструментів та механізмів для трансформації різних сфер функціонування ЧНУ ім. Петра Могили на засадах прозорості та доброчесності

На виконання наказу МОН №576 від 17.04.2025р., з метою підвищення ефективності управління, забезпечення відкритості та прозорості всіх сфер функціонування ЧНУ ім. Петра Могили,

НАКАЗУЮ:

1. Ввести в дію Інструкцію щодо застосування інструментів та механізмів для трансформації різних сфер функціонування ЧНУ ім. Петра Могили на засадах прозорості та доброчесності (далі-Інструкція), що додається.
2. Начальнику ІКЦ (Віктор БОРОВЛЬОВ) забезпечити опублікування цього наказу з додатком на офіційному вебсайті ЧНУ.
3. Керівникам структурних підрозділів забезпечити впровадження та неухильне дотримання положень Інструкції в діяльність ЧНУ до 01 вересня 2025 року.
4. Визначити відповідальних осіб за реалізацію положень Інструкції в кожному структурному підрозділі. Пропозиції щодо кандидатур відповідальних осіб надати до приймальної першого проректора ЧНУ.
5. Контроль за виконанням цього наказу покласти на першого проректора ЧНУ Юрія КОТЛЯРА.
6. Цей наказ набуває чинності 18 серпня 2025 року.

Додаток: Інструкція щодо застосування інструментів та механізмів для трансформації різних сфер функціонування ЧНУ ім. Петра Могили на засадах прозорості та доброчесності- на 32 арк. в 1 прим.

В.о. ректора

Леонід КЛИМЕНКО

Інструкція щодо застосування інструментів і механізмів для трансформації різних сфер функціонування ЧНУ ім. Петра Могили на засадах прозорості та доброчесності

1. Загальні положення

- 1.1. Мета Інструкції.** Дана Інструкція встановлює комплекс правил і процедур для впровадження стандартів прозорості та доброчесності в усіх сферах діяльності університету. Вона розроблена відповідно до законодавства України та з урахуванням Методичних рекомендацій МОН України, затверджених наказом від 17.04.2025 №576, «Щодо застосування інструментів та механізмів для трансформації різних сфер функціонування закладів вищої освіти на засадах прозорості та доброчесності». Метою є створення в університеті ефективної системи запобігання корупції, забезпечення академічної доброчесності та формування культури нетерпимості до недоброчесної поведінки.
- 1.2. Сфера дії.** Положення Інструкції є обов'язковими для керівництва університету, науково-педагогічних, наукових, педагогічних працівників, інших співробітників, а також для здобувачів вищої освіти (студентів). Інструкція поширюється на всі структурні підрозділи університету. Кожен учасник освітнього процесу зобов'язаний керуватися цією Інструкцією у своїй діяльності.
- 1.3. Засади.** Діяльність університету базується на принципах прозорості, підзвітності, відповідальності, запобігання конфлікту інтересів, рівного доступу та **нульової толерантності до корупції**. Керівництво університету формує належний «тон згори» (Tone at the Top) – особистим прикладом демонструє відданість цим принципам, що є фундаментом етичного клімату університету. Розбудова доброчесного середовища потребує проактивної участі кожного члена спільноти, адже доброчесність – це спільна справа.
- 1.4. Нормативна база.** У своїй діяльності щодо забезпечення доброчесності університет керується чинним законодавством України: законами України «Про освіту», «Про вищу освіту», «Про запобігання корупції», підзаконними актами, Антикорупційною стратегією та Державною програмою, а також внутрішніми положеннями університету. Зокрема, положення норм Закону України «Про запобігання корупції» покладають на керівника обов'язок організувати заходи із

запобігання та виявлення корупції, управління корупційними ризиками та функціонування каналів для повідомлення про можливі порушення антикорупційного законодавства. Стаття 42 Закону України «Про освіту» визначає академічну доброчесність як сукупність етичних принципів та правил, якими мають керуватися учасники освітнього процесу під час навчання, викладання та наукової діяльності з метою забезпечення довіри до результатів навчання та наукових досягнень.

1.5. Внутрішня система забезпечення доброчесності. Для реалізації принципів прозорості та доброчесності університет запроваджує внутрішню систему антикорупційного комплаєнсу та забезпечення академічної доброчесності, яка включає: призначення відповідальних осіб і органів (антикорупційного уповноваженого, комісій з питань доброчесності тощо); розробку та впровадження необхідних політик і процедур; навчання та інформування персоналу і студентів; механізми контролю та реагування на виявлені порушення. Ця система постійно вдосконалюється та адаптується до нових викликів, забезпечуючи прозорість і зрозумілість правил для всіх учасників освітнього процесу.

1.6. Терміни та визначення

У цій Інструкції терміни вживаються у такому значенні:

Університет (заклад вищої освіти, ЗВО) – юридична особа публічного права, що провадить освітню, наукову, науково-технічну, інноваційну діяльність та забезпечує організацію освітнього процесу на певних рівнях вищої освіти відповідно до ліцензії, діє згідно із Законом України «Про вищу освіту».

Учасники освітнього процесу – особи, залучені до надання чи здобуття освітніх послуг в університеті. До них належать здобувачі вищої освіти (студенти), науково-педагогічні, наукові, педагогічні працівники та інші співробітники університету, а також керівники і адміністративний персонал.

Студенти (здобувачі вищої освіти) – особи, які навчаються в університеті на певному рівні вищої освіти з метою здобуття відповідного ступеня і кваліфікації (відповідно до визначення здобувача вищої освіти в Законі України «Про вищу освіту»).

Працівники університету – особи, які перебувають у трудових відносинах з університетом: наукові, науково-педагогічні, педагогічні працівники, а також інші співробітники, що виконують обов’язки або функції згідно з трудовим договором (контрактом).

Керівник та адміністрація університету – ректор університету та прирівняні до нього посадові особи (проректори, директори інститутів/коледжів, декани

факультетів та їх заступники). Адміністрація відповідає за оперативне управління діяльністю університету.

Академічна доброчесність – сукупність етичних принципів та визначених законом правил, якими мають керуватися учасники освітнього процесу під час навчання, викладання та провадження наукової діяльності з метою забезпечення довіри до результатів навчання та/або наукових досягнень. Порушення академічної доброчесності (академічний плагіат, самоплагіат, фабрикація, списування тощо) тягнуть за собою відповідальність, встановлену законодавством та внутрішніми правилами університету.

Антикорупційний уповноважений – посадова особа або підрозділ університету, уповноважені на реалізацію заходів із запобігання та виявлення корупції. Визначається відповідно до ст.13¹ Закону України «Про запобігання корупції». Антикорупційний уповноважений діє на підставі положення, затвердженого в університеті, та координує виконання антикорупційної програми.

Конфлікт інтересів – ситуація, за якої особистий інтерес працівника (приватна вигода чи зобов'язання перед третіми особами) впливає або може вплинути на об'єктивність чи неупередженість виконання ним службових обов'язків чи прийняття рішень.

Близькі особи – члени родини та інші особи, пов'язані спільним побутом або мають тісні особисті стосунки з працівником, що можуть впливати на неупередженість прийняття ним рішень. Перелік близьких осіб визначений Законом України «Про запобігання корупції» (чоловік/дружина, діти, батьки, рідні брати/сестри, інші родичі до другого ступеня споріднення тощо). Облік близьких осіб співробітників університету використовується для виявлення та запобігання конфлікту інтересів.

Комплаєнс (compliance) – системний підхід до управління, покликаний забезпечити виконання університетом вимог законів, нормативно-правових актів, внутрішніх політик і етичних стандартів. **Антикорупційний комплаєнс** – внутрішня система процедур університету, спрямованих на запобігання корупції та іншим неправомірним діям (включає оцінку ризиків, впровадження антикорупційних програм, контроль дотримання правил, реагування на порушення тощо).

Стейкхолдери університету – зацікавлені сторони, тобто особи, групи чи організації, які мають інтерес у діяльності університету або окремих його проектах (роботодавці, бізнес-партнери, органи влади, громадські організації, випускники,

донори тощо). Університет вибудовує зі стейкхолдерами партнерські відносини на засадах відкритості і довіри.

2. Роль керівника університету у впровадженні стандартів доброчесності

- 2.1. Лідерство та відповідальність керівника.** Ректор університету несе основну відповідальність за формування та впровадження політики доброчесності. Керівник забезпечує стратегічне бачення і визначає етичний тон в університеті («tone at the top»), особисто демонструючи нульову толерантність до корупції та будь-яких проявів неетичної поведінки. Відповідно до закону, саме на керівника покладено обов'язок організувати систему запобігання і виявлення корупції, оцінки та управління корупційними ризиками, а також функціонування каналів для повідомлень про порушення. Ректор зобов'язаний виконувати ці вимоги закону та даної Інструкції.
- 2.2. Інтеграція принципів доброчесності в управління.** Керівник університету інтегрує принципи прозорості і доброчесності в усі аспекти управління закладом. Зокрема, ректор забезпечує включення доброчесності як ключової цінності до місії, стратегії розвитку та внутрішніх політик університету. Доброчесність декларується як невід'ємний елемент культури університету та критерій успішності його діяльності. Ректор ініціює розробку необхідних нормативних документів (кодексу етики, антикорупційної програми, положень тощо) та особисто затверджує їх своїми наказами.
- 2.3. Організаційні заходи.** Керівник відповідає за створення належної організаційної структури для впровадження стандартів доброчесності. Він призначає або рекомендує призначення Антикорупційного уповноваженого та забезпечує належні умови для його діяльності (штат, ресурси, незалежність). Ректор може утворювати дорадчі органи (комісії) з питань доброчесності, академічної етики або комплаєнсу, до складу яких включаються представники адміністрації, викладачів, студентства і сторонніх експертів. Такі органи допомагають координувати виконання заходів цієї Інструкції.
- 2.4. Особистий приклад та підзвітність.** Керівник та члени адміністрації дотримуються найвищих стандартів етичної поведінки у власній роботі. Ректор зобов'язаний сумлінно виконувати антикорупційні обов'язки: подавати всі передбачені законом декларації (про доходи, про відсутність конфлікту інтересів тощо), не допускати прийняття рішень в умовах власного конфлікту інтересів, відмовлятися від подарунків чи будь-яких винагород, що можуть бути сприйняті як

неправомірна вигода. Будь-які випадки, що можуть скомпрометувати репутацію керівництва (наприклад, порушення академічної доброчесності чи законодавства), підривають культуру доброчесності і мають бути виключені. Ректор несе персональну відповідальність за дотримання принципів цієї Інструкції та періодично звітує перед Вченою радою чи Наглядовою радою університету про прогрес у впровадженні заходів доброчесності.

2.5. Комунікація та залученість. Вищому керівництву належить провідна роль у комунікації цінностей доброчесності. Ректор систематично доводить до відома трудового колективу і студентів позицію щодо неприйнятності корупції. Через офіційні звернення, збори трудового колективу, зустрічі зі студентами ректор підкреслює важливість дотримання етичних норм та мотивує спільноту дотримуватися встановлених правил. Керівництво підтримує відкритий діалог – будь-хто з працівників чи студентів може звернутися до ректора чи проректорів з питань етики і доброчесності без страху репресій. Така відкритість сприяє формуванню атмосфери довіри та залученості всіх учасників до реалізації політики доброчесності.

2.6. Ресурсне забезпечення. Ректор забезпечує виділення необхідних ресурсів для виконання заходів із впровадження прозорості та доброчесності.

2.7. Контроль та реагування. Ректор університету встановлює дієвий контроль за дотриманням цієї Інструкції. У разі виявлення порушень ректор оперативно вживає заходів реагування: ініціює службові розслідування, застосовує дисциплінарні стягнення до винних, звертається до правоохоронних органів у випадках, що містять ознаки кримінальних чи адміністративних правопорушень. Послідовність і невідворотність реакції на недоброчесну поведінку з боку керівництва формує атмосферу, в якій правила справді діють, а не є формальністю.

3. Організація антикорупційної роботи в університеті

3.1. Антикорупційний уповноважений та підрозділ з питань запобігання корупції. В університеті створюється уповноважений підрозділ або призначається уповноважена особа з питань запобігання та виявлення корупції (уповноважений з антикорупційної діяльності, далі - уповноважений). Статус і функції уповноваженого визначаються Законом «Про запобігання корупції» та внутрішнім Положенням про нього. Уповноважений має відповідати кваліфікаційним вимогам (бездоганна ділова репутація, вища освіта – бажано юридична чи економічна, необхідні компетентності та відсутність конфліктів інтересів). Призначення уповноваженого затверджується наказом ректора. Уповноважений підзвітний безпосередньо ректорові та діє незалежно від інших структур у межах своїх повноважень.

Основні завдання уповноваженого:

розробка та впровадження внутрішніх нормативних актів з питань запобігання і протидії корупції;

організація роботи з виявлення та оцінки **корупційних ризиків** у діяльності університету, підготовка заходів щодо усунення цих ризиків; координація створення робочих груп для оцінки ризиків, аналіз середовища та надання рекомендацій керівництву за результатами оцінки ризиків;

участь у кадрових процесах для запобігання корупції: уповноважений включається до складу кадрової комісії університету, перевіряє кандидатів на наявність конфлікту інтересів та близьких осіб в підпорядкуванні, візує проекти наказів про призначення на посади з позиції антикорупційного контролю;

моніторинг дотримання антикорупційного законодавства в університеті: виконання антикорупційних вимог структурними підрозділами; контроль за своєчасним поданням декларацій суб'єктами декларування; перевірка фактів потенційного конфлікту інтересів, здійснення нагляду за обліком близьких осіб у університеті;

забезпечення функціонування внутрішніх **каналів повідомлень** про можливі корупційні або пов'язані з корупцією правопорушення та інші порушення доброчесності; прийняття і попередній розгляд таких повідомлень, організація необхідних перевірок або передача інформації до спеціально уповноважених органів;

організація і проведення навчань та роз'яснювальної роботи з питань антикорупційної політики, консультації структурним підрозділам з практичних аспектів дотримання антикорупційних процедур;

взаємодія з правоохоронними і контролюючими органами: у випадку виявлення ознак корупційного або пов'язаного з корупцією правопорушення уповноважений готує матеріали та ініціює повідомлення відповідних органів (НАЗК, Національної поліції, прокуратури тощо); представляє університет під час зовнішніх перевірок з питань запобігання корупції;

звітування та вдосконалення антикорупційної системи: уповноважений складає щорічний звіт про виконання антикорупційних заходів та подає його ректорові ; аналізує ефективність впроваджених політик і за результатами аналізу ініціює їх оновлення.

Для виконання цих завдань Антикорупційний уповноважений наділяється необхідними повноваженнями та доступом до інформації. Структурні підрозділи

університету зобов'язані співпрацювати з уповноваженим, надавати йому запитовані матеріали і пояснення.

3.2. Антикорупційна програма та управління ризиками. Університет впроваджує цикл оцінки та мінімізації корупційних ризиків. Наказом ректора створюється робоча група з оцінки корупційних ризиків, до складу якої входять представники керівництва, основних підрозділів, антикорупційний уповноважений. Робоча група періодично проводить ідентифікацію та оцінювання корупційних ризиків у діяльності університету. За результатами оцінки складається Реєстр корупційних ризиків та розробляються заходи впливу на них (усунення, мінімізація ризиків).

На основі проведеної оцінки корупційних ризиків в університеті затверджується **Антикорупційна програма**. Антикорупційна програма – це внутрішній стратегічний документ, що визначає перелік конкретних антикорупційних заходів у всіх сферах діяльності університету. Вона містить аналіз виявлених ризиків, політики і процедури для їх усунення, відповідальних осіб та строки виконання заходів. Антикорупційну програму розробляє Антикорупційний уповноважений спільно з робочою групою та подає на затвердження ректорові. Ректор затверджує програму наказом і забезпечує контроль її виконання. Виконання програми контролюється шляхом регулярного моніторингу: уповноважений звітує про прогрес, а керівники підрозділів відповідають за реалізацію закріплених за ними заходів.

Антикорупційна програма університету переглядається та оновлюється з урахуванням нових результатів оцінки ризиків, змін у законодавстві та внутрішньому середовищі. Це гарантує актуальність і дієвість запроваджених заходів.

3.3. Внутрішній контроль та процедури запобігання корупції. Керівництво університету впроваджує необхідні процедури і практики для зниження корупційних ризиків у повсякденній діяльності. Зокрема, особлива увага приділяється найбільш ризикованим сферам – **публічним закупівлям, кадровим питанням (добору та найму персоналу) та управлінню майном** університету. В цих напрямках здійснюється детальний аналіз потенційних схем зловживань.

Університет дотримується вимог законодавства про **публічні закупівлі** та здійснює постійний антикорупційний моніторинг цього процесу. Розробляються внутрішні політики чесних закупівель – наприклад, може бути запроваджена процедура антикорупційної перевірки контрагентів перед укладенням угод (перевірка їх доброчесності, відсутності в «чорних списках» АМКУ тощо). Максимальна публічність закупівельного процесу та доступність інформації про нього для всіх зацікавлених осіб забезпечуються шляхом публікації оголошень,

протоколів і результатів закупівель у системі Prozorro та на офіційному сайті університету.

3.4. Навчання та обізнаність з антикорупційних питань.

З метою підвищення рівня обізнаності працівників та студентів щодо запобігання корупції в Університеті впроваджуються такі форми навчання та інформування:

Для студентів: під час початку навчання проводяться орієнтаційні лекції, на яких роз'яснюються основи антикорупційного законодавства України, політика доброчесності університету, а також можливості повідомлення про потенційні або реальні корупційні правопорушення.

Для працівників: забезпечується постійна інформаційна підтримка у вигляді: методичних рекомендацій і пам'яток (в електронному та/або друкованому форматі); розміщення актуальної інформації на офіційному вебсайті університету в розділі «Антикорупційна діяльність»; тематичних інформаційних стендів університету; електронних розсилок із прикладами типових корупційних ризиків і способами їх уникнення; доступу до матеріалів онлайн-курсів або презентацій для самостійного ознайомлення.

3.5. Відповідальність працівників. Усі працівники університету несуть персональну відповідальність за дотримання антикорупційних вимог у межах своїх повноважень. Кожен співробітник зобов'язаний: своєчасно повідомляти про наявність реального чи потенційного конфлікту інтересів (без очікування, коли порушення стане явним); утримуватися від поведінки, що може бути розцінена як корупційна або неетична; дотримуватися встановлених внутрішніх процедур, зокрема тендерних регламентів, порядку прийняття рішень колегіальними органами тощо. Незнання або ігнорування цих правил не звільняє від відповідальності. Керівники структурних підрозділів контролюють, щоб підлеглі були обізнані з антикорупційними політиками університету та виконували їх. Працівники, які своїми діями (бездіяльністю) допустили корупційні або пов'язані з ними правопорушення, притягуються до дисциплінарної, адміністративної чи кримінальної відповідальності згідно із законом.

В результаті належної організації антикорупційної роботи в університеті формується стійка система запобігання корупції, зрозуміла кожному учаснику освітнього процесу та така, що постійно вдосконалюється у відповідь на нові виклики. Всі рівні управління – від ректора до керівника кожного відділу – залучені до підтримання цієї системи, а працівники та студенти поступово формують нульову толерантність до будь-яких проявів недоброчесності.

4. Організація освітнього процесу на засадах прозорості

4.1. Впровадження електронної системи управління навчанням (LMS). Для забезпечення прозорості в освітньому процесі університет використовує сучасні інформаційно-комунікаційні технології. Впроваджується **електронна система управління освітнім процесом (Learning Management System, LMS)**, яка охоплює основні процедури навчання: розклад занять, розповсюдження навчальних матеріалів, перевірку знань, облік успішності тощо. Використання LMS (наприклад, платформи Moodle чи аналогічної) дозволяє організувати дистанційне та змішане навчання, здійснювати автоматизоване оцінювання результатів (електронні журнали успішності, онлайн-тестування, збір і перевірку індивідуальних робіт) як проміжного, так і підсумкового контролю знань студентів.

Адміністрація університету (проректор з навчальної роботи, IT-підрозділ) забезпечує розробку або адаптацію обраної LMS, її поступове впровадження та технічну підтримку. Проводиться навчання співробітників і студентів роботи з системою: організуються інструктажі, тренінги, створюються довідкові матеріали, щоб всі учасники процесу вміли користуватися електронними сервісами. З початку впровадження і далі регулярно збирається **зворотний зв'язок** – проводяться опитування студентів та викладачів щодо зручності та функціональності LMS, рівня оволодіння нею, а також можливих збоїв чи недоліків у роботі системи. Антикорупційний уповноважений інтегрує до цих опитувань питання, пов'язані з доброчесністю, наприклад: чи спостерігають користувачі випадки зловживань або шахрайства при використанні LMS, чи підвищує система прозорість оцінювання. Результати опитувань аналізуються та обговорюються на засіданнях ректорату університету для ухвалення рішень про вдосконалення системи.

LMS використовується для **оцінювання знань здобувачів** таким чином, щоб мінімізувати людський фактор і упередженість. Зокрема, впроваджуються технологічні рішення для проведення контрольних заходів: **анонімне електронне тестування** студентів з генеруванням випадкових варіантів завдань та персональною авторизацією в системі; електронна подача та перевірка письмових робіт з використанням антиплагіатних модулів; ведення електронних журналів відвідування та оцінок, доступних для перегляду студентам і керівництву.

Учасники освітнього процесу зобов'язані користуватися LMS для офіційної комунікації у навчальних справах замість неформальних каналів. Всі оголошення щодо навчання, розклад, результати контрольних заходів тощо доводяться через корпоративні засоби зв'язку (LMS, офіційна електронна пошта). Це унеможливорює «приховане» повідомлення інформації окремим особам і забезпечує рівний доступ

до даних. Студенти та співробітники повинні негайно інформувати адміністрацію (через службу підтримки або антикорупційного уповноваженого) про будь-які збої чи підозрілі випадки при роботі з системою. За необхідності, на такі звернення оперативно реагують фахівці ІТ.

Очікуваним результатом впровадження LMS є підвищення прозорості освітнього процесу, усунення суб'єктивних факторів у взаємодії «викладач-студент» та зниження можливості корупційних зловживань під час оцінювання.

4.2. Об'єктивне та справедливе оцінювання результатів навчання. Університет впроваджує інструменти, що забезпечують максимальну об'єктивність підсумкового контролю знань студентів і унеможливають вплив сторонніх чинників (в тому числі корупційний) на виставлення оцінок. Кафедри та екзаменаційні комісії дотримуються таких практик:

Анонімність та колегіальність оцінювання. Письмові іспити та екзаменаційні роботи виконуються на **анонімній основі**: перед перевіркою роботи шифруються (кодуються) представниками деканату чи комісії, щоб викладачі не знали авторів робіт. Перевірка робіт здійснюється комісійно – створюється предметна екзаменаційна комісія у складі декількох викладачів (як правило, викладач дисципліни та 2-3 викладачі кафедри або інших кафедр). Результати обговорюються колегіально, що знижує ризик суб'єктивізму чи змови. За можливості, до процедури перевірки та апеляції результатів залучаються спостерігачі від студентського самоврядування чи наукового товариства студентів і молодих вчених – це підвищує довіру до процесу.

Стандартизовані тестування. Впроваджується практика проведення підсумкового контролю у формі стандартизованих тестів там, де це доцільно. Тестові завдання готуються заздалегідь методичною комісією кафедри та затверджуються керівництвом факультету. У день іспиту тестові білети формуються випадковою вибіркою питань з банку, що унеможливає їх попереднє знання студентами. Перевірка тестових завдань максимально автоматизована – використовується комп'ютерне тестування або сканери для зчитування бланків відповідей. Така система подібна до методики ЗНО (зовнішнього незалежного оцінювання), що гарантує об'єктивність і прозорість оцінки.

Чіткі критерії оцінювання. У кожній дисципліні встановлюються прозорі критерії виставлення балів за різні види робіт (відповіді на семінарах, тести, проекти тощо) та за підсумковий іспит. Ці критерії доводяться до студентів на початку курсу (в силабусі) і застосовуються послідовно. Об'єктивність підвищує **накопичувальна бально-рейтингова система**, коли студент протягом семестру набирає бали, і

підсумковий бал є сумою набраного. Така система зменшує вагу одноразового оцінювання і корупційний ризик, пов'язаний з «вирішальним» іспитом.

Апеляції та перегляд оцінок. Розроблено зрозумілу процедуру апеляції результатів підсумкового контролю. Студент, не згодний з оцінкою, може подати обґрунтовану апеляцію на ім'я декана протягом визначеного терміну. Апеляцію розглядає комісія з числа досвідчених викладачів за участі представника студентського самоврядування. У разі виявлення упередженості чи помилки при первинному оцінюванні, виставлена оцінка може бути змінена рішенням комісії. Забезпечується неупередженість членів комісії (усуваються особи, що мають конфлікт інтересів). Такий механізм дозволяє студентам захистити свої права і формує у екзаменаторів додаткову мотивацію виставляти оцінки чесно та обґрунтовано.

Застосування наведених методів підвищує об'єктивність оцінювання здобувачів вищої освіти і мінімізує ризик **неправомірної вигоди в обмін на оцінки**, який є одним з найбільш поширених корупційних ризиків у закладах освіти. Адміністрація університету відстежує впровадження цих практик на факультетах і кафедрах та, при необхідності, розширює їх на інші освітні програми.

4.3. Залучення студентів до забезпечення якості освіти. Прозорість освітнього процесу неможлива без активної ролі здобувачів освіти. В університеті впроваджено систематичний зворотний зв'язок від студентів щодо якості викладання, організації навчання та дотримання етичних норм викладачами. Зокрема, **анонімне опитування студентів** про якість викладання кожної дисципліни проводиться щосеместрово (після завершення вивчення дисципліни). Студенти через спеціальну анкету (в електронному кабінеті або на паперовому носії) оцінюють роботу викладача за низкою критеріїв: доступність викладу, справедливість оцінювання, ставлення до академічної доброчесності тощо. Такі опитування є частиною внутрішньої системи забезпечення якості освіти і передбачені законом. Важливо гарантувати їх анонімність та добровільність участі, а також доведення результатів до самих викладачів і керівництва університету.

Результати студентського оцінювання викладачів аналізуються на кафедрах і деканатах. За узгодженим порядком, позитивні результати можуть враховуватися при заохоченні викладачів, а систематично негативні – призводити до заходів впливу (від проходження підвищення кваліфікації з методики викладання до перегляду навантаження або не продовження контракту). **Прозорість процесів матеріального заохочення викладачів** забезпечується впровадженням системи внутрішнього рейтингу викладацької діяльності, куди одним з компонентів входить оцінка студентами. На основі рейтингу розподіляються, наприклад, премії або

надбавки – при цьому очевидно, за рахунок яких показників викладач отримав високий чи низький рейтинг. Така система мотивує викладачів до професійного розвитку і сумлінної роботи, підвищує довіру співробітників до адміністрації та прозорість прийняття рішень щодо заохочень.

Органи студентського самоврядування залучаються до організації опитувань та роз'яснювальної роботи серед студентів щодо важливості їх участі. Студентське самоврядування також може ініціювати проведення власних опитувань чи збору пропозицій від студентів з питань вдосконалення освітнього процесу, розподілу стипендій, поселення у гуртожитки тощо – з подальшим поданням цих пропозицій адміністрації. Така партнерська взаємодія підвищує рівень відкритості керівництва до потреб студентів і сприяє прийняттю рішень, що враховують інтереси усіх сторін.

4.4. Прозорість при наданні студентських послуг. Адміністрація університету дотримується прозорих процедур при вирішенні питань соціально-побутового характеру студентів (поселення в гуртожитки, призначення стипендій, матеріальна допомога тощо). Особливо це стосується розподілу дефіцитних ресурсів, таких як місця в гуртожитках. **Поселення здобувачів освіти у гуртожиток** здійснюється за зрозумілим, заздалегідь визначеним і оприлюдненим порядком. Університет впроваджує електронну систему обліку та розподілу місць у гуртожитках, яка забезпечує подачу студентами заяв онлайн, фіксацію часу подання та пріоритетів, відображення в режимі реального часу кількості доступних місць тощо. На офіційних ресурсах університету публікується повна інформація про кількість та категорії місць у кожному гуртожитку, критерії та черговість на поселення, контактних осіб, відповідальних за цей процес. Всі студенти чітко знають, які документи і до якого терміну треба подати, щоб отримати місце, і які мають переважні права (наприклад, пільгові категорії).

Відповідальність за поселення покладається на **комісію з розподілу місць**, до якої входять представники адміністрації (декани або їх заступники, коменданти гуртожитків), представники студентського самоврядування, профспілки. Ця комісія працює за затвердженим положенням. Всі рішення комісії (списки осіб на поселення) документуються і оприлюднюються, а студент, який не отримав місце, має право знати причину відмови (наприклад, відсутність вільних місць або недостатній рейтинг за критеріями). Ректор своїм наказом затверджує оновлений Порядок поселення до гуртожитків, відповідає чинному законодавству. Зокрема, впроваджується правило, що **всі вільні місця, які з'являються у гуртожитках, публічно оголошуються**, і претенденти відбираються за прозорими критеріями, а не на розсуд окремих посадових осіб.

Пропонуються заходи мінімізації корупційних ризиків у процесі поселення (наприклад, виключення одноособового прийняття рішень, чергування членів комісії, періодична ротація відповідальних за поселення тощо). Уповноважений здійснює контроль: перевіряє, чи не було випадків несанкціонованого поселення поза чергою або за хабар, отримує від студентів скарги, проводить у разі потреби власні перевірки і доповідає керівництву про виявлені порушення. Студенти, своєю чергою, зобов'язані надавати достовірні дані у заявах на поселення і повідомляти про спроби вимагання неправомірної вигоди.

Таким чином, **прозорість і підзвітність** процесів, таких як поселення в гуртожитки, досягається завдяки їх автоматизації та відкритості інформації. У результаті усуваються передумови для зловживань з боку посадових осіб, а студенти довіряють, що розподіл ресурсів відбувається справедливо.

5. Адміністрування університету на засадах прозорості та запобігання зловживанням

5.1. Політика запобігання та врегулювання конфлікту інтересів. В університеті запроваджується чітка **внутрішня політика щодо конфлікту інтересів**. На виконання вимог антикорупційного законодавства та рекомендацій НАЗК розробляється і затверджується Положення про запобігання та врегулювання конфлікту інтересів у діяльності працівників університету. Це положення застосовується до всіх співробітників, особливо до керівників різних рівнів, а також до представників студентства, які беруть участь у прийнятті рішень.

Політика визначає: що таке потенційний та реальний конфлікт інтересів; обов'язок співробітників своєчасно повідомляти про його наявність; процедуру декларування приватних інтересів та **обліку близьких осіб** працівників університету; заходи щодо врегулювання конфлікту (самостійного зняття особою конфлікту, прийняття рішень керівництвом про усунення працівника від певних повноважень тощо); відповідальність за неповідомлення про конфлікт.

Впроваджується система **декларування близьких осіб**: всі працівники (особливо керівники підрозділів, члени конкурсних та тендерних комітетів, приймальної комісії тощо) подають Антикорупційному уповноваженому інформацію про своїх близьких осіб, які працюють чи навчаються в університеті, або які можуть мати інтереси, пов'язані з діяльністю університету. Такий облік – один із найефективніших методів управління ризиком прийняття рішень в умовах конфлікту інтересів.

Адміністрація університету прагне уникати ситуацій конфлікту інтересів у своїй роботі. Співробітникам заборонено брати участь у прийнятті рішень, якщо існує

особистий інтерес (фінансовий, родинний чи інший) в результаті такого рішення. Якщо конфлікт виявлено, він врегульовується негайно: шляхом самоусунення посадовця, передоручення його повноважень іншій особі, перегляду прийнятого рішення або вжиття інших заходів. Врегульований належним чином конфлікт інтересів захищає як діяльність університету, так і репутацію його співробітників. Навпаки, прихований конфлікт підриває довіру та може призвести до корупційних діянь, тому університет формує серед працівників чітке розуміння необхідності декларувати і вирішувати такі ситуації.

Антикорупційний уповноважений здійснює постійний нагляд за виконанням політики управління конфліктом інтересів: взаємодіє з відділом кадрів для оновлення даних про близьких осіб, перевіряє проекти наказів на призначення чи суміщення посад на предмет можливого виникнення підпорядкування родичів, консультує працівників щодо заповнення декларацій та правильного поведіння у конфліктних ситуаціях. Уповноважений також інформує ректора про порушення політики, якщо, наприклад, працівник не повідомив про конфлікт і прийняв рішення у власних інтересах – у таких випадках до порушника вживаються дисциплінарні заходи.

Для підвищення обізнаності усіх співробітників щодо правил конфлікту інтересів університет проводить відповідні навчання. Пояснюються положення законодавства та внутрішньої політики, наводяться типові ситуації та шляхи їх вирішення. Нові працівники обов'язково отримують пам'ятку про конфлікт інтересів. Також офіційний веб-сайт університету містить розділ з роз'ясненнями, положеннями, пам'ятками з питань антикорупційного законодавства. Таким чином, створюється **культура відкритого обговорення** цієї теми – працівники не бояться декларувати приватний інтерес, знаючи, що правильно врегульований конфлікт не тягне покарання, а навпаки, сприяє захисту їх чесного імені та інтересів університету.

5.2. Прозорі та справедливі кадрові процеси. Управління персоналом в університеті здійснюється на основі принципів прозорості, меритократії (просування за заслугами) та недискримінації. Щоб запобігти фаворитизму чи кумівству, університет суворо дотримується вимог законодавства та власного Статуту щодо **конкурсного відбору** на посади науково-педагогічних працівників. Вакантні посади професорів, доцентів, викладачів, наукових співробітників заміщуються виключно через відкритий конкурс: оголошення про конкурс оприлюднюються на вебсайті університету завчасно, подаються чіткі вимоги до кандидатів, склад конкурсної комісії затверджується наказом. До складу конкурсних комісій включаються, окрім керівників підрозділів, також представники відділу кадрів, юридичного відділу, Антикорупційний уповноважений (як спостерігач) – для

гарантування об'єктивності. Голосування з обрання кандидатів проводиться прозоро, результати і протоколи комісії – відкриті для ознайомлення. Призначення на посаду затверджується рішенням Вченої ради (якщо це передбачено законом) та наказом ректора.

Аналогічні принципи дотримуються при **прийомі на роботу** адміністративно-господарського та навчально-допоміжного персоналу. Відбір на вакантні посади проводиться через конкурс резюме та співбесіди з участю кількох членів комісії. Родичі діючих співробітників можуть бути прийняті на роботу лише за умов прозорого відбору і за відсутності прямого підпорядкування одному керівникові (університет виконує норму закону, що забороняє близьким особам працювати в прямому підпорядкуванні). Якщо уникнути цього неможливо, питання вирішується переведенням або перерозподілом функцій так, щоб родинні зв'язки не впливали на оцінку роботи.

Підвищення по службі та призначення на керівні посади також здійснюються об'єктивно: критерії (наукові здобутки, педагогічний досвід, організаторські якості) визначені заздалегідь, рішення ухвалюються колегіально. Антикорупційний уповноважений перевіряє кандидата на керівну посаду на потенційні конфлікти інтересів (чи є підлеглими близькі особи, чи було дотримано вимоги закону при попередній роботі тощо) і погоджує кандидатуру з точки зору комплаєнсу. Такий підхід зменшує ризик **непотизму** (просування родичів і друзів без достатньої кваліфікації) і сприяє підбору дійсно компетентних кадрів.

Прозорості в кадрових питаннях сприяє також **оприлюднення основних правил і критеріїв**: Положення про конкурс на заміщення посад, про порядок формування кадрового резерву, про стимулювання персоналу оприлюднюються на сайті університету або в внутрішній базі документів. Співробітники можуть ознайомитися, на яких підставах надаються премії чи надбавки, які показники враховуються при оцінці діяльності. Це унеможлиблює кулуарний розподіл благ і підвищує довіру колективу до керівництва.

5.3. Розмежування повноважень та внутрішній контроль фінансово-господарської діяльності. Щоб запобігти зловживанням і забезпечити підзвітність, в університеті проводиться чіткий **розподіл функцій і повноважень** у сфері фінансів, закупівель та господарських операцій. Згідно з кращими практиками, обов'язки з управління фінансами, проведення публічних закупівель та контрольних (аудиторських) функцій розділяються між різними посадами/підрозділами. Наприклад, особа, відповідальна за формування бюджету університету, не повинна одноосібно відповідати і за виконання цього бюджету – для контролю запроваджується участь бухгалтерської служби, фінансово-економічного відділу, зовнішніх контролерів.

Проректор з адміністративно-експлуатаційної діяльності не суміщає одночасно функції замовника і контролера: **контрольні функції** (внутрішній аудит, ревізія) підпорядковуються безпосередньо ректорові, а не тим, кого вони перевіряють. Такий підхід мінімізує ризики змови та приховування порушень. Ректор у своїх розпорядчих актах чітко визначає, хто відповідає за фінансове планування, хто – за проведення тендерів, хто – за приймання виконаних робіт, і хто – за внутрішній аудит результатів. Ніхто не може здійснювати повний цикл операції одноосібно від початку до кінця.

5.4. Прозорість у використанні бюджетних коштів та майна. Як державний заклад, університет виконує вимоги законодавства щодо відкритості фінансової інформації. На офіційному вебсайті університету у вільному доступі публікуються: кошторис і бюджет університету на поточний рік; звіт про виконання бюджету (фінансовий звіт) за минулий рік; інформація про укладені договори у сфері публічних закупівель; перелік об'єктів майна, що перебуває на балансі тощо. Відповідальний підрозділ регулярно оновлює ці дані. Так громадськість, студенти, ЗМІ можуть контролювати, як витрачаються кошти, отримані з державного бюджету та інших джерел. За запитом відповідно до Закону «Про доступ до публічної інформації» університет надає детальні фінансові дані.

Також університет формує прозорі процедури щодо свого майна: приміщення, обладнання можуть надаватися в оренду чи користування стороннім організаціям лише на конкурентних засадах (через аукціони), а кошти від оренди використовуються відповідно до цільового призначення та з відображенням у фінансовій звітності. Рішення про списання майна, передачу в оренду, використання інвестиційних коштів тощо приймаються колегіально і документуються. Уповноважений перевіряє такі рішення на предмет потенційного конфлікту інтересів чи неправомірної вигоди та візує проекти наказів.

5.5. Управління благодійними внесками та цільовими коштами. Університет залучає **благодійну допомогу** від фізичних або юридичних осіб – наприклад, для покращення матеріально-технічної бази, підтримки окремих проєктів, стипендій для студентів тощо. Для забезпечення прозорості та запобігання зловживань в отриманні благодійної допомоги, всі операції підлягають ретельному обліку та регулярної звітності. Кожна одиниця благодійної допомоги, не залежно від її кількості, буде врахована та використана з максимальною відкритістю та відповідальністю.

Підстави отримання допомоги: як правило, благодійник оформлює лист або заяву на ім'я ректора із зазначенням бажання надати допомогу (грошову чи у натуральній формі). Також можуть бути передбачені договори про благодійну пожертву.

Види благодійної допомоги: кошти, матеріальні цінності, обладнання, послуги, роботи тощо, які можуть бути надані безоплатно університету.

Оцінка та облік: якщо допомога не грошова, визначається порядок оцінки майна або послуг, а також терміни і відповідальні за постановку на баланс.

Способи передачі: благодійні кошти приймаються виключно на спеціальний рахунок університету; матеріальні цінності – за актами прийому-передачі, послуги – за актами виконаних робіт тощо.

Звітність: університет зобов'язується **звітувати про використання благодійної допомоги** як перед самим благодійником (на вимогу або періодично), так і перед широкою громадськістю. Ведеться окремий облік таких надходжень і витрат, щороку ректор звітує на зборах трудового колективу, також на сайті публікується звіт про отриману благодійну допомогу та напрями її використання.

Дотримання окреслених процедур гарантує, що будь-який благодійний внесок буде використаний на користь університету прозоро і ефективно, без **упередженого розподілу чи привілей** певним напрямом. Така підзвітність підвищує довіру як благодійників, так і колективу університету та студентів до керівництва університету.

5.6. Врегулювання питань фінансової дисципліни та відповідальності. Університет впроваджує внутрішні механізми притягнення до відповідальності співробітників за можливі фінансові порушення чи спроби нецільового використання коштів. Після завершення кожного бюджетного року проводиться перевірка фінансово-господарської діяльності. В разі виявлення фактів неефективних витрат, перевитрат, порушень процедур закупівель чи інших фінансових недоліків, ректор визначає винних посадових осіб і застосовує заходи: дисциплінарні стягнення, матеріальна відповідальність (відшкодування збитків), звернення до правоохоронних органів при наявності ознак складу правопорушення. Така невідворотність покарання виховує відповідальність у працівників, залучених до фінансових процесів.

Таким чином, адміністративні процеси в університеті організовуються так, щоб забезпечити **максимальну прозорість, підконтрольність та запобігання можливим зловживанням**. Це включає як розробку формальних політик (конфлікт інтересів, благодійність, закупівлі), так і створення практичних механізмів (комісії, розподіл обов'язків, публічність даних). У кінцевому

підсумку, така система адміністративного управління підвищує ефективність використання ресурсів і зменшує корупційні ризики до мінімуму.

6. Забезпечення академічної доброчесності

6.1. Внутрішні стандарти і органи з питань академічної доброчесності. В університеті діє концепція функціонування ВСЗЯВО (далі-Концепція), що є складовою частиною внутрішньої системи забезпечення якості освіти. Цей документ, схвалений Вченою радою та затверджений наказом ректора, визначає перелік принципів академічної доброчесності, правила академічної етики для всіх учасників освітнього процесу та **перелік порушень** (академічний плагіат, самоплагіат, фабрикація, фальсифікація, списування, обман, хабарництво в навчанні тощо) з відповідними санкціями. Принципи та визначення в Кодексі узгоджені з нормами Закону України «Про освіту» (ст.42) та рекомендаціями МОН. Для реалізації Концепції університет створює спеціальний колегіальний орган – Раду із забезпечення якості вищої освіти, який є дорадчо-консультаційним органом та надає рекомендації до стратегії, процесів і практик, направлених на забезпечення якості освітньої діяльності ЧНУ.

За посадою до складу ради входять: перший проректор (голова Ради), начальник навчально-методичного відділу, голова Ради молодих вчених та голова студколегії. До складу ради можуть входити науково-педагогічні працівники, співробітники структурних підрозділів, залучених до процедур забезпечення якості освіти, здобувачі освіти (не менше 20% складу Ради). Кандидатури до складу Ради розглядаються на засіданні ректорату та персональний склад Ради фіксується в протоколі відповідного засідання.

До компетенції Ради входять розробка рекомендацій щодо таких процедур і процесів:

- структури освітніх програм, навчальних планів, робочих програм навчальних дисциплін, сілабусів;
- процедури моніторингу освітнього процесу та іншої діяльності ЧНУ, аналіз результатів таких опитувань;
- вдосконалення чинних положень про навчально-методичну роботу;
- інші питання, пов'язані із вдосконаленням системи ВСЗЯО.

6.2. Запобігання та виявлення академічного плагіату. Університет запроваджує технологічні та організаційні заходи для протидії плагіату у навчальних і наукових роботах. Зокрема, всі письмові роботи студентів, що мають наукову складову (курсові, кваліфікаційні, дисертації), а також публікації працівників підлягають **перевірці на плагіат** за допомогою спеціалізованого програмного забезпечення StrikePlagiarism. Відповідно до законодавства, академічний плагіат є грубим порушенням, і за нього передбачені серйозні санкції – аж до скасування результатів, звільнення працівника або відрахування студента. Тому університет

інвестує в ліцензії на програмні засоби, навчає персонал ними користуватися. Кафедри призначають відповідальних осіб за перевірку робіт (або це централізовано здійснює відділ забезпечення якості). Результати перевірки (звіт про % збігів) додаються до роботи перед допуском її до захисту чи публікації. Робота не допускається, якщо виявлено некоректні запозичення понад встановлений поріг.

На рівні кафедр впроваджується практика *передзахисту кваліфікаційних робіт*, де комісія перевіряє стан доброчесності роботи (наявність посилань на джерела, відсутність копілятивних розділів). Наукові керівники несуть відповідальність за первинну перевірку робіт своїх студентів і консультують їх, як правильно оформлювати цитування, посилання, щоб уникнути плагіату. За потреби, університет організовує для студентів додаткові заняття або онлайн-курс з основ академічного письма і доброчесності.

6.3. Популяризація принципів академічної доброчесності. Формальними правилами проблему не вирішити, тому для досягнення розуміння і прийняття цінностей доброчесності всією спільнотою університет проводить активну **роз'яснювально-інформаційну кампанію** з питань академічної доброчесності серед студентів та викладачів.

Комунікаційна стратегія розробляється з урахуванням **цільових аудиторій**: студентів, викладачів, адміністрації. Для кожної групи добираються ефективні формати: студентам – доступні та навіть розважальні (конкурси есе про чесність, флешмоби «Я не беру/даю хабар» тощо), викладачам – професійні обговорення на методичних семінарах, адміністрації – звіти і аналітика про вплив доброчесності на рейтинг університету тощо. На офіційному сайті університету створюється розділ «Академічна доброчесність», де публікуються всі внутрішні політики, новини про заходи, методичні матеріали, контакти комісії з доброчесності. Постійно підтримується **зворотний зв'язок** – через онлайн-форми, форуми, прямі ефіри керівництва зі студентами, щоб оцінити, наскільки ефективно донесена інформація і які ще проблеми хвилюють аудиторію.

Адміністрація університету заохочує як **формальні, так і неформальні** ініціативи з популяризації доброчесності. Ректор та проректори не обмежуються лише виданням наказів – вони підтримують створення студентських клубів або дискусійних груп з питань етики, участь університету в всеукраїнських акціях (напр. Academic Integrity Week), співпрацю з міжнародними проектами з академічної доброчесності. На факультетах призначаються координатори з питань доброчесності (з числа авторитетних викладачів або заступників деканів), до яких студенти можуть звертатися за порадою або з повідомленнями про порушення.

Також в університеті діє **Група сприяння академічній доброчесності** – робоча група активних викладачів та співробітників, які генерують ідеї та проводять просвітницькі заходи.

Роль керівництва ЗВО: створювати умови для широкої популяризації академічної доброчесності (виділяти час на зборах трудового колективу, інформаційні стенди, ресурси для випуску буклетів чи відеороликів); особисто брати участь у таких заходах та аналізувати їхню ефективність; ініціювати регулярне оприлюднення **результатів впровадження політики доброчесності** (наприклад, статистику виявлених випадків порушень та вжитих заходів) у відкритому доступі для студентів і викладачів; підтримувати створення студентських клубів, дискусійних платформ з етики та доброчесності, але водночас уникати надмірної формалізації цих ініціатив, щоб вони залишалися живими і цікавими для молоді.

Роль студентського самоврядування: активно долучатися до розробки і реалізації комунікаційних заходів з популяризації доброчесності. ОСС може ініціювати інформаційні кампанії для нових студентів, які ще не знайомі з принципами чесного навчання; організовувати зустрічі старших курсів з першокурсниками, де ділитися досвідом; вступати в партнерства з самоврядними організаціями інших університетів для обміну успішними практиками. Студенти-активісти надають свої пропозиції щодо покращення форм і змісту комунікації з ними (які теми висвітлювати, у який спосіб – можливо, більше відео в TikTok замість довгих лекцій). Усі ці пропозиції враховуються при оновленні комунікаційної стратегії.

Роль викладачів: викладацький склад має демонструвати відданість принципам доброчесності не тільки офіційно, а й у неформальному спілкуванні зі студентами. Викладачі можуть обговорювати зі студентами значення академічної доброчесності для їхнього майбутнього (наприклад, пояснювати, що списування шкодить самим студентам, бо ті втрачають знання і навички, необхідні на ринку праці). Багато викладачів мають міжнародний досвід або брали участь у тренінгах з доброчесності – вони можуть ділитися цим досвідом із колегами, ініціювати внутрішні семінари. Кафедри у свої плани роботи включають питання академічної доброчесності (обговорення на засіданнях кафедр випадків порушень, шляхів запобігання, нових інструментів типу методів оцінювання тощо). Важливо, щоб викладачі не сприймали доброчесність як «зайву» вимогу, а розуміли її користь для підвищення якості освіти і власного професійного росту.

6.4. Підвищення кваліфікації та обмін досвідом у сфері доброчесності. Університет заохочує співробітників до постійного навчання з питань академічної доброчесності. Проводяться **планові тренінги і семінари**.

Крім внутрішніх навчань, університет **залучає зовнішніх експертів** і переймає світовий досвід. Організуються гостьові лекції та семінари за участі відомих експертів з питань академічної доброчесності – представників НАБУ, НАЗК, міжнародних організацій, викладачів з інших університетів, які впровадили успішні практики. Наприклад, можна запросити фахівців, які розробляють програмне забезпечення для виявлення плагіату, для проведення воркшопів зі студентами і викладачами. Це показує наочні приклади, як технології допомагають підтримувати чесність.

Також університет відслідковує напрацювання європейських структур (Європейська комісія, Рада Європи) щодо забезпечення академічної доброчесності, бере участь у міжнародних грантових проектах з цієї тематики. Викладачі і співробітники, що мають можливість стажуватися за кордоном або брати участь у конференціях, збирають інформацію про нові підходи і після повернення проводять презентації для колег, діляться набутими знаннями. Здобутий світовий досвід адаптується і впроваджується в університеті.

6.5. Студенти і академічна доброчесність. Очікується активна позиція самих здобувачів освіти у підтриманні культури доброчесності. Студенти зобов'язані чесно виконувати всі навчальні завдання самостійно, посилаючись на джерела при використанні чужих ідей, не допускати списування чи шахрайства під час контрольних заходів (детальний перелік обов'язків студента щодо доброчесності міститься у Законі «Про освіту», ст.42). Для контролю цього, викладачі можуть застосовувати різні засоби: усне опитування на захисті письмової роботи, перевірка знання матеріалу, проведення індивідуальних консультацій. Якщо студент помічений у порушенні (списуванні, підробці медичних довідок, хабарі), йому загрожують визначені Кодексом санкції – від анулювання результатів і перездачі іспиту до відрахування з університету при повторному чи грубому порушенні. Усвідомлення невідворотності наслідків має утримувати більшість студентів від таких дій.

Водночас університет прагне **виховати внутрішню мотивацію** у студентів дотримуватися чесності. Через роз'яснення і приклади студентам доноситься думка, що академічна доброчесність – це передусім в їхніх інтересах: роботодавці більше цінують випускників, які реально опанували знання; знання, здобуті чесно, знадобляться їм у професії; студенти, які не толерують корупцію, стають агентами змін у суспільстві. Студентів закликають **не покривати списування інших**: якщо хтось у групі систематично порушує правила, атмосфера навчання псується для всіх. Поступово формується середовище, де чесність стає нормою поведінки, а порушення принципів доброчесності – осуджується самими студентами. Університет заохочує студентські ініціативи на підтримку доброчесності –

наприклад, створення порадників-першокурсників (наставників), які б знайомили нових студентів з правилами університету і важливістю їх дотримання.

Роль студентів у підтриманні доброчесності:

Добросовісно навчатися, не вдаватися до обману чи списування, дотримуватися вимог Кодексу доброчесності навіть у складних ситуаціях (краще звернутися по допомогу до викладача або куратора, ніж вдатись до плагіату чи хабаря).

Повідомляти про відомі випадки порушення академічної доброчесності. Студенти можуть скористатися механізмами, описаними в розділі 9 (система повідомлень), щоб повідомити про випадки, коли, наприклад, викладач вимагає неправомірну вигоду за оцінку. Анонімні канали дозволяють зробити це без страху. Це не вважається «доносом», а розцінюється як внесок у очищення студентського середовища.

Взяти участь у ініціативах з популяризації доброчесності: приєднатися до студентських клубів з доброчесності, допомагати організовувати події (форуми, конференції, «тиждень доброчесності»), пропонувати нові цікаві формати залучення одногрупників до цих питань.

Загалом, система забезпечення академічної доброчесності в університеті покликана створити таке навчальне середовище, в якому чесність і повага до інтелектуальної власності є *нормою*, а будь-які обмани не приносять успіху. Це сприяє підвищенню якості освіти та авторитету університету, а також формує у випускників риси відповідальних і принципових громадян.

7. Партнерства університету на засадах прозорості та доброчесності

Університет активно взаємодіє з зовнішніми партнерами – бізнес-структурами, громадськими організаціями, міжнародними донорами, благодійниками – для розвитку освітніх і наукових проєктів, залучення ресурсів та підвищення якості освіти. Такі партнерства приносять значні вигоди, але водночас можуть нести ризики неправомірного впливу на автономність університету. Тому необхідно чітко регламентувати ці процеси та впровадити механізми запобігання корупції у сфері партнерств.

7.1. Залучення благодійної допомоги та пожертв. Університет запроваджує прозору систему отримання і використання благодійних коштів. Принципи доброчесності у роботі з благодійниками включають: добровільність і невимушеність внесків, цільове та ефективне використання отриманих ресурсів, відсутність будь-яких неформальних зобов'язань університету у відповідь на допомогу. Благодійна та спонсорська допомога **не повинна впливати** на академічні рішення (напр. оцінки

студентам, кадрові призначення) або використовуватися як механізм прихованого заохочення окремих посадових осіб.

Університет **публічно дякує** благодійникам (за їх згодою) на офіційному сайті чи інших ресурсах, але це не надає благодійникам жодних привілеїв у діяльності університету. Якщо благодійник – компанія чи установа – має намір якось брати участь у проектах університету, це оформлюється окремими договорами про співпрацю (наприклад, меморандум про партнерство, грантова угода тощо), а не ув'язується з актом пожертви.

7.2. Взаємодія з бізнесом та роботодавцями. Співпраця з приватним сектором (компаніями, підприємствами) є важливою складовою розвитку університету: це і спонсорство наукових досліджень, і оновлення матеріальної бази, і стажування та працевлаштування студентів. Університет прагне розвивати різноманітні форми партнерства з бізнесом – від спільних освітніх програм до науково-дослідних контрактів. Водночас існують ризики **корпоративного впливу** на академічну діяльність. Наприклад, можливий конфлікт інтересів, коли співробітник університету водночас працює в приватній фірмі і може просувати інтереси цієї фірми у дослідженнях чи закупівлях університету; або бізнес-спонсор сподівається диктувати умови публікації результатів дослідження, яке фінансує. Такі випадки описані, зокрема, у західній літературі (Jennifer Washburn “University, Inc.”). Хоча в Україні вони поки нечасті, університет повинен **проактивно запобігати** їм.

Всі зв'язки з комерційними структурами будуються на принципах **відкритості, незалежності, взаємоповаги, взаємодовіри та етики**. Можуть укладатися письмові договори про співпрацю з чітким визначенням зобов'язань і прав сторін; недопустимість втручання партнерів у академічну свободу викладачів і дослідників (спонсор може визначати тему дослідження, але не впливати на методологію чи результати); прозорість у використанні коштів партнерів (окремий облік, звітність); врегулювання конфліктів інтересів (співробітники декларують, якщо мають особисті інтереси у партнерських організаціях. Університет прагне зберігати академічну свободу: жоден дослідник не зобов'язаний приймати грант чи контракт як умову своєї роботи; публікації досліджень, навіть спонсорованих, відбуваються без цензури (за винятком охорони конфіденційних даних, якщо це передбачено договором).

Форми партнерства можуть включати: спільні освітні програми або курси за участю фахівців з бізнесу; створення на базі університету лабораторій чи центрів за підтримки компаній; залучення роботодавців до оновлення освітніх програм (через договори про дуальну освіту, практикуми); програми стажування студентів на підприємствах; меценатську допомогу у вигляді обладнання чи фінансування

конкурсів/олімпіад; **меморандуми про працевлаштування випускників** тощо. Кожна така ініціатива повинна бути оформлена документально та відповідати внутрішнім правилам і цінностям університету.

Університет інформує свою спільноту про всі значущі партнерські проекти з бізнесом: на сайті публікуються новини про укладені угоди, звіти про результати, успіхи (наприклад, скільки студентів працевлаштовано в рамках меморандуму з компанією X, яке обладнання отримано від фірми Y). Це дозволяє уникнути підозр у “таємних домовленостях” і, навпаки, **поширювати позитивний досвід співпраці**.

Антикорупційний уповноважений супроводжує процес взаємодії з бізнесом: бере участь у розробці договорів та положень про партнерство, надає методичні поради з точки зору антикорупційного законодавства, контролює, щоб у таких угодах не виникало конфлікту інтересів чи корупційних ризиків. Він може перевіряти дослідницькі проекти на дотримання усіх процедур, особливо якщо в них залучені кошти або інтереси партнерів. У разі виявлення порушень або спроб неправомірного впливу з боку бізнес-партнера – уповноважений доповідає керівництву, і університет має право припинити співпрацю з таким партнером.

Студенти також залучаються: при укладанні важливих угод (наприклад, створення навчально-наукового центру за підтримки корпорації) університет організовує консультації з студентським самоврядуванням, щоб врахувати їх думку та інтереси. Студенти можуть повідомляти про будь-які випадки, якщо, на їхню думку, бізнес-співпраця призводить до несправедливого ставлення чи порушення академічних правил (наприклад, якщо представник спонсора втручається в оцінювання студентів) – такі сигнали розглядатимуться так само уважно, як інші повідомлення про порушення.

7.3. Участь у грантових програмах та проєктах. Університет стимулює викладачів і науковців брати участь у національних та міжнародних грантових програмах (Horizon Europe, Erasmus+, фонди тощо), адже це сприяє розвитку науки і освіти. Водночас процес реалізації грантових проєктів може супроводжуватися бюрократичними складнощами і **корупційними ризиками**. До типових ризиків належать: надмірна бюрократизація погоджень закупівель в межах гранту (що може створювати підґрунтя для “прискорення” за винагороду); конфлікт інтересів, коли керівництво університету наполягає включити “потрібних” осіб до команди проєкту з метою отримання ними виплат; фіктивне створення штатних одиниць під грант або завищення зарплат; непрозоре використання **overhead (накладних витрат)** гранту університетом (коли на університет витрачається більше коштів,

ніж потрібно, під виглядом адмінпослуг). Розуміючи ці виклики, університет здійснює наступні кроки:

Положення про управління грантовими проектами. Розробляється та затверджується внутрішнє положення, яке регулює порядок ініціювання, подачі заявок, виконання та звітування за грантовими проектами. У ньому визначаються відповідальні особи та підрозділи, процес погодження заявок (щоб з одного боку забезпечити внутрішній контроль, а з іншого – не створювати зайвих перепон). Передбачаються спеціальні норми для запобігання конфлікту інтересів: члени адміністрації, відповідальні за підписання грантових угод чи розподіл коштів, не можуть включати самих себе до платних посад у проектах без зовнішнього погодження (наприклад, затвердження на вченій раді).

Прозоре фінансове адміністрування грантів. В межах університету призначаються конкретні особи/підрозділи, відповідальні за фінансове ведення грантів. Бажано, щоб ці функції були сконцентровані в одному місці – наприклад, створений **грантовий офіс** – щоб виконавці проектів не мусили самотійно долати всі бюрократичні процедури. У будь-якому разі, фінансові операції за проектом (закупівлі обладнання, виплата гонорарів, звітність) здійснюються відповідно до внутрішніх правил університету та умов грантодавця.

Контроль з боку уповноваженого. Антикорупційний уповноважений має право перевіряти кошториси проектів, угоди з виконавцями, звіти перед їх затвердженням.

Автономність дослідників. Університет декларує, що дослідники та виконавці проекту мають академічну свободу і автономність у реалізації грантів. Керівництво університету сприяє виконанню проектів, а не диктує дослідникам, як саме їх виконувати. Будь-яке втручання з метою неправомірної вигоди (вимога “відкату” з грантових коштів, нав’язування конкретних постачальників) суворо заборонено. Якщо виконавець проекту стикається з бюрократичними перепонами чи натяками на хабар – він може звернутися до уповноваженого або безпосередньо до грантодавця з цими фактами.

Залучення студентів. Важливо, що студенти також можуть брати участь у грантових проектах (наприклад, як молодші дослідники чи координатори). Положення про гранти визначає, що студенти можуть бути включені до складу робочої групи з розробки внутрішніх правил по грантах і мають право на об’єктивні умови праці та оплату, якщо працюють за проектом. При виконанні проектів студенти підпорядковуються керівнику проекту, але можуть напряду звернутися до уповноваженого, якщо помітять фінансові зловживання чи інші порушення.

Загалом, університет прагне щоб **кожен грантовий проект виконувався прозоро**: з розпорядчим документом про початок проекту (наказом ректора, в якому зазначено керівника проекту, відповідальні підрозділи, внутрішній номер проекту), з візуванням ключових документів керівниками задіяних підрозділів (що засвідчує їх підтримку проекту), з регулярним моніторингом. Це полегшує як саме виконання проекту (бо усуває зайву бюрократію, коли всі зацікавлені проінформовані та допомагають), так і забезпечує належний контроль.

7.4. Створення грантового офісу. Беручи до уваги зростання кількості міжнародних проектів і пов'язані з цим навантаження, університет може утворити спеціалізований структурний підрозділ – **грантовий офіс**. Грантовий офіс зосереджує в собі всі функції з адміністративного та фінансового супроводу грантів: від планування бюджету проекту, проведення закупівель до підготовки фінансових звітів. Штат офісу складається з фахівців (фінансистів, бухгалтерів, юристів із знанням англійської), які отримують конкурентну оплату за рахунок накладних витрат проектів.

Створення такого офісу має ряд переваг: по-перше, розвантажуються науковці – вони можуть зосередитися на дослідженнях, передавши бюрократичні питання команді офісу; по-друге, підвищується професійність адміністрування грантів – фахівці, що постійно цим займаються, краще орієнтуються у правилах грантодавців і законодавства; по-третє, офіс забезпечує **уніфікацію підходів** та дотримання високих стандартів прозорості у всіх проектах. Наявність такого підрозділу сприяє залученню ще більшої кількості проектів, адже дослідники, знаючи про підтримку, охочіше подають заявки.

Ректор приймає рішення про створення грантового офісу (після консультацій у Вченій раді, оскільки це пов'язано зі змінами структури і штатного розпису). Затверджується структура і штат офісу, призначається керівник. Функціонально офіс може підпорядковуватися проректору з наукової роботи або безпосередньо ректорові.

Грантовий офіс тісно співпрацює з факультетами і інститутами: на етапі підготовки проектів консультанти офісу допомагають розрахувати кошторис, підготувати документи; при виконанні – беруть на себе ведення бухгалтерського обліку, проведення платежів, підготовку звітів для донорів, комунікацію з ними щодо фінансових питань. При цьому рішення щодо наукового змісту проекту залишаються за дослідниками. Офіс лише **супроводжує процеси**, перевіряючи їх на відповідність правилам і термінам.

Антикорупційний уповноважений і після створення офісу здійснює контроль за його діяльністю: візує проекти положень, штатного розпису, проводить

роз'яснювальну роботу з працівниками офісу про можливі ризики (наприклад, уникати конфлікту інтересів при виборі постачальників), перевіряє вибірково документацію за проектами. Якщо офіс працює ефективно, це значно зменшує ризики корупції або нецільового використання коштів, бо всі транзакції проходять через спеціалістів і контроль легко реалізувати.

Впровадження грантового офісу є **стратегічним кроком**, що спрощує управління проектами та покращує їх результати. Це підтверджує практика кращих університетів світу, де давно існують подібні структури (Office of Research and Innovation тощо). Для українського університету такий крок може вимагати політичної волі керівництва та певних ресурсів на старті, але довгостроково він окупається зростанням успішності у конкурсах грантів і репутації як надійного грантоотримувача.

7.5. Публічність та підзвітність партнерств. Університет відкрито інформує про свої партнерські зв'язки і проекти. На офіційному вебсайті ведеться розділ або публікується звіт, де перелічуються основні чинні меморандуми про співпрацю, грантові проекти, суми залучених коштів, досягнуті результати. Це формує **довіру зовнішніх стейкхолдерів** – суспільство бачить, що університет ефективно використовує додаткові ресурси, бізнес-партнери переконуються у надійності закладу, а студенти і співробітники – у відкритості керівництва. Прозорі процедури управління університетом як інституцією роблять його привабливим партнером для міжнародних організацій та бізнесу, що в перспективі сприятиме залученню ще більшого фінансування та можливостей для розвитку.

8. Формування культури доброчесності в університеті

Реалізація окремих політик і заходів матиме повний успіх лише тоді, коли всі члени університетської спільноти поділятимуть спільні цінності і переконання. **Культура доброчесності** означає, що принципи прозорості, честності, відповідальності стають невід'ємною частиною повсякденної поведінки і рішень кожного – від ректора до студента-першокурсника. Формування такої культури – тривалий, але необхідний процес, який університет цілеспрямовано здійснює.

8.1. Доброчесність як базова цінність. Університет чітко декларує свої **корпоративні цінності**, серед яких доброчесність посідає ключове місце. У місії та візії закладу проголошується прагнення виховувати порядних громадян і професіоналів, забезпечувати чесне і справедливе освітнє середовище. Ці цінності комунікуються під час будь-яких стратегічних заходів: на посвяті у студенти, при випуску, в промовах ректора з нагоди святкувань. Таким чином, створюється **єдина система ціннісних координат**. Кожен новий студент або працівник розуміє, що в цьому університеті прийнято діяти прозоро і чесно, інакше – “не по дорозі”.

Визначення та підтримка спільних цінностей допомагає залучати кращих викладачів та дослідників і формувати студентську спільноту, що поділяє ці цінності.

8.2. Настановна робота та освіта в сфері доброчесності. Університет інтегрує тематику доброчесності в освітній процес не лише через контроль і покарання, а й через **позитивне виховання та просвіту**. На першому курсі для всіх спеціальностей читається ознайомчий лекційний модуль (або проводиться тренінг) з етики академічної діяльності та запобігання корупції. Студентам пояснюють зміст понять академічної свободи, відповідальності, наводять приклади наслідків недоброчесності. Такі заходи бажано проводити у цікавій, інтерактивній формі – залучати старшокурсників чи випускників з власними історіями, грати в навчальні ігри на тему етичних дилем, проводити екскурсії по сайту університету, де показати, де міститься Кодекс доброчесності, канал для повідомлень тощо.

Для науково-педагогічних працівників університет організовує періодичні **семінари з академічної культури**: обговорення нових законодавчих вимог, розбір кейсів порушень, обмін методиками, як запобігати списуванню на екзаменах або як реагувати, якщо студент пропонує хабар. Такі семінари можна включити до плану підвищення кваліфікації. Темі для обговорення – конфлікт інтересів у науковому керівництві, етика в керівництві аспірантами, чесність при написанні спільних публікацій тощо. Акцент робиться на тому, що доброчесність – не абстрактна вимога згори, а щоденний вибір кожного, і викладачі мають бути **моральними лідерами** для студентів.

8.3. Залучення всіх рівнів управління. Формування культури – завдання не лише уповноваженого чи окремих ентузіастів, а **всієї управлінської вертикалі**. Декани факультетів відповідають за поширення культури доброчесності в своїх підрозділах: проводять обговорення правил з колективом, слідкують, щоб наставники академічних груп приділяли увагу цим питанням, ініціюють змагання чи конкурси між студентами на краще знання правил доброчесності. Завідувачі кафедр контролюють, щоб молоді викладачі розуміли важливість чесного оцінювання. Куратори студентських груп регулярно нагадують підопічним про неприпустимість списування та хабарництва, заохочують їх звертатися за допомогою у навчанні, а не шукати легких шляхів. Тобто, **кожен керівник** на своєму рівні повинен бути провідником політики доброчесності. Це входить навіть до їх посадових обов’язків (можна додати критерій “сприяння формуванню етичної культури” у перелік показників оцінки роботи керівника підрозділу).

8.4. Соціально-психологічні аспекти. Університет створює таке середовище, де дотримання правил – вигідне і престижне, а порушення – осуджується і соромиться.

Для цього застосовуються елементи **морального заохочення**: наприклад, відзначення на загальноуніверситетському рівні колективів, які досягли успіху в дотриманні доброчесності (факультет, де не було жодного випадку списування на сесії, чи студентська група, яка активно долучилась до заходів з доброчесності). Це може бути символічна нагорода чи подяка ректора. В той же час, випадки корупції чи плагіату, якщо трапляються, не замовчуються – про них інформується університетська спільнота в узагальненому вигляді, щоб показати невідворотність покарання для порушників. Водночас акцент робиться на позитивних прикладах – університет публічно підтримує та заохочує тих, хто дотримується принципів доброчесності і сприяє їм.

У довгостроковій перспективі цілеспрямоване формування культури доброчесності дасть суттєві результати: зросте довіра абітурієнтів, студентів та роботодавців до університету, підвищиться привабливість української освіти, зменшиться відтік молоді за кордон, зміцниться репутація університету в академічній спільноті. Студентство, виховане у середовищі нетерпимості до обману, сформує нульову толерантність до корупції та вважати доброчесність єдиною можливою нормою поведінки. Таким чином університет зробить свій внесок у формування покоління молоді і ширше – суспільства, яке не терпить жодних проявів недоброчесності. Реалізація прозорих і зрозумілих правил функціонування закладу також підвищить його статус як надійного партнера для міжнародних організацій і бізнесу, поліпшить можливості залучення додаткового фінансування та співпраці з роботодавцями.

9. Система повідомлень про порушення та захист викривачів

Важливою складовою забезпечення доброчесності є наявність дієвої системи, за якою будь-який член університетської спільноти може **безпечно повідомити** про факт правопорушення або порушення внутрішніх правил. В університеті запроваджується внутрішній механізм повідомлень (whistleblowing) про можливі корупційні або пов'язані з корупцією правопорушення, порушення академічної доброчесності чи етичних норм.

- 9.1. Канали повідомлення.** Університет визначає офіційні канали, через які можуть подаватися такі повідомлення. Це, зокрема: спеціальна **електронна поштова скринька** (наприклад, *stopcorruption@univ.edu*), доступ до якої має лише Антикорупційний уповноважений; **онлайн-форма на офіційному вебсайті** університету, що дозволяє залишити звернення (з опцією анонімності); можлива також **телефонна гаряча лінія** чи скринька для паперових звернень у приміщенні університету. Інформація про всі доступні канали та інструкція, як скористатися ними, публікується на сайті і розповсюджується серед студентів і

працівників (через пам'ятки, оголошення тощо). Канали мають працювати цілодобово і забезпечувати конфіденційність повідомника.

9.2. Процедура подання та розгляду. Повідомлення може бути як з зазначенням особи повідомника, так і анонімним. Анонімні повідомлення також підлягають розгляду, якщо вони містять конкретні факти, що можуть бути перевірені. При отриманні повідомлення Антикорупційний уповноважений реєструє його у конфіденційному журналі (без розголошення даних повідомника стороннім) та розпочинає попередню перевірку. В залежності від змісту, уповноважений: самостійно здійснює перевірку фактів (запитує документи, пояснення посадових осіб); або ініціює скликання комісії з розгляду (наприклад, Комісії з етики чи комісії з розгляду корупційних ризиків); або передає матеріали на розгляд керівнику університету. Обов'язково *кожне* повідомлення про корупцію чи інше порушення має бути ретельно розглянуто і за результатом прийнято рішення – підтвердилося чи ні, які заходи вжито.

Для розслідування серйозних випадків (скажімо, звинувачення у хабарництві викладача) може створюватися спеціальна комісія з числа представників адміністрації, викладачів, студентів та, за потреби, зовнішніх експертів. Така комісія оперативно збирає доказову базу і подає висновки ректорові. Якщо факт порушення підтверджено, університет застосовує санкції згідно з законодавством і внутрішніми правилами (аж до звільнення порушника чи відрахування студента) та, за необхідності, передає матеріали правоохоронним органам. Якщо факт не підтвердився – справа закривається, і, за можливості, повідомник інформується (якщо він не анонімний) про результат перевірки.

9.3. Конфіденційність і захист викривачів. Університет гарантує збереження таємниці особи, яка добросовісно повідомила про порушення. Дані про викривача не розголошуються нікому, крім уповноважених осіб, що здійснюють перевірку, і в необхідних випадках – керівника університету. Всі матеріали зберігаються окремо і захищено. Забороняється будь-яке **переслідування чи дискримінація** стосовно викривача (звільнення, пониження, залякування, тиск тощо) за його повідомлення. Ця норма доводиться до відома керівників підрозділів: якщо з'ясується, що начальник мстить співробітнику-викривачу або викладач упереджено ставиться до студента-викривача – такі дії самі є грубим порушенням і караються. Навпаки, університет формує **позитивне ставлення** до відповідальних викривачів, підкреслюючи їх внесок у очищення середовища. Можуть бути передбачені заходи морального заохочення на рівні університету для тих, хто сміливо повідомив про проблему (наприклад, подяка ректора, нагорода), або навіть матеріальні стимули – розглядається можливість преміювання викривачів за рахунок університету (в межах чинного законодавства).

9.4. Зовнішні канали та взаємодія. Університет інформує працівників і студентів, що вони також можуть скористатися зовнішніми ресурсами: напрямку повідомити про корупційне правопорушення компетентні органи (НАЗК, Національну поліцію, прокуратуру) або звернутися на державні «гарячі лінії». Така можливість гарантована законом і не може бути обмежена. Проте для оперативного внутрішнього реагування університет закликає спочатку використовувати внутрішні канали – якщо це безпечно для повідомника – адже це дозволяє швидше усунути проблему всередині закладу. У разі виявлення в університеті злочинних дій (наприклад, вимагання хабаря), керівництво співпрацює з правоохоронними органами, надає всю необхідну інформацію для розслідування.

9.5. Формування культури викривання. Університет працює над тим, щоб подання повідомлення про порушення сприймалося у спільноті не як «донос», а як **відповідальний вчинок** на благо спільноти. Пояснюється, що більшість корупційних схем руйнуються саме завдяки викривачам, і що чесні люди не повинні мовчати про несправедливість. Коли студенти і працівники бачать, що на основі їх повідомлень дійсно **вживаються заходи** (усунено посадовця-порушника, змінено корупціогенну процедуру тощо) і при цьому повідомники не страждають, у них зростає довіра до системи повідомлень. Університет, таким чином, поступово вибудовує середовище, де люди не бояться говорити про проблеми, а керівництво – відкрите до критики та готове реагувати. Як показує міжнародний досвід, запровадження гарантій захисту викривачів та створення безпечних умов для повідомлень є критично важливим, щоб інститут викривання запрацював ефективно.

Система внутрішнього повідомлення про порушення, належним чином налагоджена, приносить значну користь університету: допомагає виявити проблеми, що могли залишатися непоміченими, та оперативно вжити заходів реагування. Кінцевою метою є створення атмосфери, в якій кожен відчуває особисту відповідальність за дотримання принципів прозорості і може вільно заявити про їх порушення, знаючи, що отримає підтримку і захист.

Прикінцеві положення

1. Ця Інструкція набирає чинності з дати затвердження наказом ректора університету. З цього моменту всі учасники освітнього процесу зобов'язані дотримуватися положень Інструкції. Текст Інструкції доводиться до відома працівників та студентів – публікацією на офіційному веб-сайті університету.
2. Контроль за виконанням вимог цієї Інструкції покладається на ректора університету. Ректор може розподілити повноваження щодо контролю між проректорами відповідно до їх компетенції (за навчальний процес, наукову

роботу, адміністративну діяльність тощо). Антикорупційний уповноважений здійснює постійний моніторинг реалізації антикорупційних заходів, передбачених Інструкцією, і регулярно звітує ректорові. Керівники структурних підрозділів несуть персональну відповідальність за дотримання співробітниками і студентами положень Інструкції у межах своїх підрозділів.

Положення цієї Інструкції переглядаються у разі змін законодавства або нормативних вимог МОН України з питань доброчесності та запобігання корупції..

3. Структурні підрозділи університету в місячний термін з моменту введення в дію Інструкції мають ініціювати внесення змін до своїх локальних актів, щоб узгодити їх із цією Інструкцією.
4. Невиконання або порушення вимог Інструкції розглядається як протиправне діяння або дисциплінарний проступок. Особи, винні у порушенні положень Інструкції, притягуються до відповідальності згідно з чинним законодавством України (дисциплінарної, адміністративної, кримінальної – залежно від характеру порушення) та внутрішніми документами університету. Ректор та інші уповноважені особи забезпечують невідворотність покарання за серйозні порушення принципів прозорості і доброчесності.
5. Університет підтверджує свою відданість найвищим стандартам прозорості та академічної доброчесності. Реалізація положень цієї Інструкції сприятиме утвердженню в університеті атмосфери довіри, взаємоповаги і справедливості, підвищенню якості освіти і наукових досліджень, а також зміцненню позитивного іміджу університету в Україні та світі. Кожен член університетської спільноти є співтворцем цієї культури доброчесності та несе спільну відповідальність за честь і репутацію рідного університету.