

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА  
ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ  
КАФЕДРА ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА  
на тему

“КОРУПЦІЙНІ РИЗИКИ У СФЕРІ ВИЩОЇ ОСВІТИ: СТАН ТА ШЛЯХИ  
ПОДОЛАННЯ”

Студентка 2 курсу магістратури заочної форми  
навчання  
спеціальності 281 “Публічне управління та  
адміністрування”  
освітньо-професійної програми “Державна  
служба”  
Хомяк Олена Романівна

Науковий керівник  
д.ю.н., доцент Корчак Наталія Миколаївна

Засвідчую, що в цій кваліфікаційній роботі  
немає запозичень із праць інших авторів без  
відповідних посилань.  
Студентка \_\_\_\_\_  
(підпис)

Робота допущена до захисту в екзаменаційній комісії рішенням кафедри  
державного управління від “4” грудня 2023 р., протокол № 10

Завідувачка кафедри публічної політики, доктор юридичних наук, доцент  
Корчак Наталія Миколаївна \_\_\_\_\_  
(підпис)

Київ – 2023

	3
АНОТАЦІЯ.....	3
ВСТУП .....	4
РОЗДІЛ 1. КОРУПЦІЙНИЙ РИЗИК У СФЕРІ ОСВІТИ: ПОНЯТТЯ ТА МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ.....	8
1.1. Зміст і сутність поняття «управління освітнім корупційним ризиком» у закладах вищої освіти .....	8
1.2. Методи управління освітніми корупційними ризиками у закладах вищої освіти .....	14
Висновки до розділу 1 .....	20
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ ПРОТИДІЇ КОРУПЦІЇ В ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ.....	21
2.1. Приклади корупції в системі вищої освіти .....	21
2.2. Особливості протидії корупції у сфері вищої освіти України.....	34
Висновки до Розділу 2 .....	41
РОЗДІЛ 3. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ОСВІТНІМИ КОРУПЦІЙНИМИ РИЗИКАМИ У ЗАКЛАДІ ВИЩОЇ ОСВІТИ.....	42
3.1. Оцінка стану управління освітніми корупційними ризиками у закладі вищої освіти .....	42
3.2. Шляхи запобігання та подолання корупційних ризиків у закладі вищої освіти .....	49
Висновки до Розділу 3 .....	55
ВИСНОВКИ.....	56
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	60

## АНОТАЦІЯ

У магістерській роботі розглядаються питання корупційних проявів у системі вищої освіти, проводиться класифікація даних проявів залежно від суб'єкта корупційного правопорушення – абітурієнта, студента або адміністрації закладу освіти, досліджується проблеми корупційної складової під час проходження закладом вищої освіти процедури ліцензування та акредитації під час державних та муніципальних закупівель.

Досвід застосування системи дистанційного навчання дозволив авторам зробити висновок про зниження корупційних ризиків за умов відсутності безпосереднього контакту з професорсько-викладацьким складом та адміністрацією закладу освіти.

**Ключові слова:** корупція, хабарництво, вищі навчальні заклади, ліцензування, акредитація, державні закупівлі, муніципальні закупівлі, правові засади, способи протидії.

The master's work examines the issues of corruption manifestations in system of higher education, the classification of these manifestations is carried out depending on the subject of the corruption offense – the applicant, of the student or the administration of the educational organization, is investigated problems of the corruption component during training licensing and accreditation procedures by the institution of higher education, during state and municipal procurement.

The experience of using the distance learning system allowed the authors to draw a conclusion about the reduction of corruption risks under conditions of absence direct contact with professors and teaching staff and the administration of the educational institution.

**Keywords:** corruption, bribery, higher educational institutions, licensing, accreditation, state procurement, municipal purchases, legal principles, countermeasures.

## ВСТУП

*Актуальність теми дослідження.* Сучасна світова спільнота стурбована народжуваними корупцією проблемами та загрозами для стабільності та безпеки суспільства, що у свою чергу, підриває демократичні інститути та цінності, етичні цінності та справедливість і завдає шкоди сталому розвитку та правопорядку.

Корупція руйнує внутрішню стабільність та безпеку суспільства, призводить до значних і відчутних втрат у соціально-економічному та політичному розвитку. Тому, готовність до ефективного запобігання їй розглядається світовим співтовариством, як головний показник цивілізованості держави, її прихильності до демократичних засад та цінностям.

Реалізація сучасних тенденцій реформування освітньої системи, посилення автономії закладів освіти, нових вимог до управлінської діяльності менеджерів освіти, забезпечення ефективного управління закладами освіти в сучасних умовах неможливі без ефективного управління ризиками. Їх своєчасне врахування дозволить уникнути серйозних втрат, особливо, скорочення соціальних квот, «відтоку мізків», скорочення державних коштів.

Управління освітніми ризиками є новим напрямком дослідження освітньої системи та її реформування. Для успішної реалізації освітньої діяльності керівники повинні враховувати процес зовнішнього та внутрішнього середовища закладів освіти в умовах, що змінюються, щоб вони могли своєчасно ідентифікувати та управляти ризиками закладів освіти. Основна роль управління ризиками в закладах вищої освіти (далі – ЗВО) належить керівникам.

В управлінській діяльності виникають нові функції (стратегічна, тактична, оперативна), реалізація яких може забезпечити конкурентоспроможність навчальних закладів у ринковому середовищі. У свою чергу, сформовані під зовнішніми впливами внутрішні соціально-економічні

умови також впливають на вирішення багатьох завдань освітньої діяльності, що зумовлює необхідність оновлення способу їх реалізації. Без ефективного управління освітніми ризиками неможливо забезпечити ефективне управління закладами вищої освіти в сучасних умовах.

Таким чином, ризики, які існують у діяльності ЗВО, свідчать про актуальність теми магістерської роботи.

Варто відмітити, що питання управління освітніми ризиками у закладі загальної середньої освіти постійно були в полі зору науковців, спеціалістів та практиків і дістали належне віддзеркалення в наукових роботах великої кількості вітчизняних і зарубіжних науковців.

Науково-теоретичною основою дослідження стали напрацювання вітчизняних фахівців з проблеми управління освітніми корупційними ризиками у ЗВО, які було розглянуто у магістерській роботі, зокрема, праці таких дослідників та науковців: О. Бондаренко [7; 8], Н. Бровко [9], К. Бугайчук [10], О. Бусола, М. Гуцалюка [11], М. Бурак, О. Чеботар [12], Т. Головача [16], Ю. Дмитрієва [18], К. Заїки [19], К. Кононенко, Т. Черненко [21], С. Мацюк, М. Хлистік [29], Т. Міщенко, Т. Микитенко [32], М. Пашковської [36], А. Процедімової [43], І. Семко, Ю. Мокієнко [48], С. Сороко, Л. Козоріз [51], Н. Фоміної [53], Я. Цимбаленко, І. Гольцової [54] та ін.

Вчені розглянули природу змістовного наповнення категорії «корупція», «корупційний ризик», «освітній корупційний ризик», «освітній корупційний ризик в ЗВО» і способи здійснення управлінських процесів на шляху запобігання корупційним ризикам у ЗВО.

Однак, наразі процес вивчення порядку управління освітнім корупційним ризиком у ЗВО потребує комплексності та систематизації наявних наукових напрацювань, що дозволить спростити практичне застосування розроблених науковцями методів запобігання та подолання освітніх корупційних ризиків у ЗВО.

Усе зазначене зумовлює актуальність обраної для дослідження теми магістерської роботи.

**Об'єктом дослідження** є процес управління освітніми корупційними ризиками.

**Предметом дослідження** є корупційні ризики у сфері вищої освіти: стан та шляхи подолання.

**Метою роботи** є дослідження теоретичних засад щодо протидії корупційним ризикам у сфері вищої освіти та, з урахуванням викликів сьогодення, визначення пріоритетних напрямків їх оптимізації через управління ними.

Відповідно до поставленої мети, основну увагу зосереджено на конкретизації та вирішенні таких **завдань**:

1. Визначити зміст і сутність поняття «управління освітнім корупційним ризиком» у закладах вищої освіти.
2. Обґрунтувати методи управління освітніми корупційними ризиками у закладах вищої освіти.
3. Навести приклади корупції в системі вищої освіти.
4. Дослідити особливості протидії корупції у сфері вищої освіти України.
5. Провести оцінку стану управління освітніми корупційними ризиками у закладі вищої освіти.
6. Запропонувати шляхи запобігання та подолання корупційних ризиків у закладі вищої освіти.

**Методологічну основу** магістерського дослідження формують такі загальні методи пізнання, як теоретичний (спостереження) та емпіричний (формалізація та системний підхід), а також окремі універсальні методи пізнання (аналіз, синтез, індукція, дедукція).

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає в тому, що в магістерській роботі:

- уточнено змістовне наповнення поняття «управління освітнім корупційним ризиком», шляхом розподілу його на окремі елементи, що мають самостійне значення, та у сукупності формують сутність досліджуваного поняття;

- запропоновано методи управління освітнім корупційним ризиком у ЗВО;
- змодельовано практичну модель управління освітнім корупційним ризиком;
- запропоновані шляхи вдосконалення процесу управління освітніми корупційними ризиками у ЗВО.

***Практичне значення роботи та використання результатів роботи*** полягає в тому, що розроблені теоретичні та практичні положення в сукупності дають змогу удосконалити правові та організаційно-управлінські засади процесу управління освітніми корупційними ризиками у ЗВО, що створює підґрунтя для їх реалізації в практичній площині. Впровадження результатів магістерського дослідження відбулося на прикладі Донецького національного університету імені Василя Стуса.

***Апробація результатів.*** Найважливіші положення та результати магістерської роботи оприлюднені на Всеукраїнській науково-практичній конференції студентів, аспірантів та молодих вчених на тему: “Шевченківська весна – 2023: публічне управління та державна служба” (м. Київ, 29 березня 2023 року) та Міжнародній науково-практичній конференції “Глобалізаційні виклики: урядування майбутнього” (Київ, 26–27 квітня 2023 року).

***Структура та обсяг магістерської роботи.*** Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний її обсяг становить 66 сторінок, із них 58 сторінках основного тексту. Список використаних джерел налічує 60 найменувань на 8 сторінках (з яких 3 – іноземними мовами).

## РОЗДІЛ 1. КОРУПЦІЙНИЙ РИЗИК У СФЕРІ ОСВІТИ: ПОНЯТТЯ ТА МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ

### 1.1. Зміст і сутність поняття «управління освітнім корупційним ризиком» у закладах вищої освіти

Реформи, що відбулися в Україні на початку 1990-х років в політичній та соціально-економічних сферах призвели до розвитку ринкових відносин, що передбачають демонополізацію державної власності та встановлюють множинність її форм, свободу підприємництва та іншої економічної діяльності.

При цьому, цей процес виявився не тільки складним та економічно нестабільним, що спричинило негативні наслідки в соціально-економічному плані, а й викликав значне зростання насильницької, організованої, корисливої та іншої злочинності, у тому числі корупційних правопорушень.

Як зазначають С. Мацюк та М. Хлистік, «одним із важливих та актуальних напрямків державної правової політики в Україні на сьогодні є вирішення проблеми корупції та створення системи ефективної протидії і запобігання корупційним правопорушенням, які вчиняються посадовими особами, уповноваженими на виконання функцій держави або місцевого самоврядування» [29, с. 329].

Під час війни та особливо у поствоєнний період важливим питанням є антикорупційна діяльність органів державної влади [6, с. 252].

У нормативних правових актах, офіційних документах та науковій літературі щодо зазначених правопорушень використовується термін «корупційні правопорушення» та «порушення пов'язані із корупцією».

Корупція – негативне суспільне явище, яке проявляється у злочинному використанні службовими особами насамперед органів державної влади і місцевого самоврядування наданої їм влади чи службового становища з метою особистого збагачення [57, с. 94].

Корупція, як поняття, містить у собі протиправні дії, що спрямовані на отримання особистої вигоди або незаконної грошової винагороди. Відповідно, рівень корупції – це сукупний показник незаконної діяльності, протиправних дій на рівні держави органу чи сфери [56, с. 23].

Поняття корупції як явища, що використовується українським законодавством, ґрунтується на таких міжнародних правових актах: Конвенція ООН проти корупції (2003 р.) [20] та Конвенція Ради Європи про кримінальну відповідальність за корупцію (1999 р.) [25].

У цих документах містяться поняття корупції, посадового підкупу, зловживання повноваженнями та інших порушень, які є актуальними для вітчизняної правової системи. Офіційно регламентоване визначення поняття «корупція» міститься у ст. 1 Закону України «Про запобігання корупції» [41].

Отже, навіть поверховий аналіз нормативно–правових актів дозволяє нам стверджувати, що зміст корупції визначається сукупністю різноманітних діянь (дії та бездіяльності), що здійснюються за незаконну винагороду у вигляді незаконного отримання майна, послуг або пільг майнового характеру особою, уповноваженою на здійснення державних функцій шляхом використання своїх посадових повноважень.

Відповідно до Методичних рекомендацій Національного агентства з питань запобігання корупції «Поняття та класифікація корупційних ризиків, оцінка корупційних ризиків, запобігання корупційних ризиків» корупційний ризик – це ймовірність того, що відбудеться подія корупційного правопорушення чи правопорушення, пов'язаного з корупцією, яка негативно вплине на досягнення органом влади визначених цілей та завдань [31].

Зазначимо, що будь-яка діяльність у конкурентному середовищі пов'язана з можливістю появи небажаних втрат і невдалими результатами, тобто – з ризиками. Головними завданнями в галузі управління ризиками у закладах вищої освіти є визначення характерних для ЗВО ризиків, ймовірності їх настання та потенційної шкоди.

Далі звернімося до аналізу досліджуваних понять, який міститься у науковій літературі.

Дослідник К. Бугайчук зазначає, що «із прийняттям закону України «Про запобігання корупції» до наукового обігу було запроваджено поняття «корупційні ризики» [10, с. 39].

На думку вченого, «корупційний ризик – це відповідний факт (дія, стан) який створює умови для вчинення корупційних правопорушень особами уповноваженими на виконання функцій держави та місцевого самоврядування» [10, с. 39].

Дослідниця К. Заїка доводить, що «під корупційним ризиком слід розуміти систему явищ і обставин, які виникають у процесі діяльності суб'єктів публічної адміністрації та створюють небезпеку вчинення корупційного або пов'язаного із корупцією правопорушення» [19, с. 36].

Т. Головач стверджує, що «центральне значення для визначення спеціального поняття «корупційні ризики» має загальне поняття ризику діяльності. Специфічною ознакою для визначення поняття «корупційні ризики» є загальне поняття «корупція». Будь-який ризик має об'єктивні та суб'єктивні складові, пов'язані з подоланням невизначеності й конфліктності у ситуації неминучого вибору з урахуванням контрольованості й не контрольованості діяльності. Ризикові ситуації супроводжуються наявністю невизначеності, необхідністю вибору альтернативи, можливістю оцінити ймовірність подальших дій. Керуючись наведеним вище підходом під «корупційними ризиками» належить розуміти нормативно-правові, організаційні та інші обставини в діяльності осіб, які виконують організаційно-розпорядчі чи адміністративно-господарські функції, здійснення яких містить можливість вчинення корупційних правопорушень» [16, с. 18].

Дослідники О. Бусол та М. Гуцалюк відзначають той факт, що «сама можливість отримати «умовно надмірний дохід» призводить до стрімкого посилення корупційних ризиків. Слово «надмірний» тлумачать так: 1) який перевищує міру, норму чого-небудь; 2) який перевищує звичайний ступінь

виявлення чого-небудь; 3) який значно перевищує потребу в чому-небудь. 4) значний щодо розміру, величини, кількості тощо. Слід урахувати семантичне значення слова, а також те, що міра може бути умовною, а «значний розмір» для кожного свій, тому його не можна чітко визначити» [11, с. 54].

М. Пашковська зазначає, що «поняття корупції впливають корупційні ризики, які слід розуміти як ймовірність того, що відбудеться подія корупційного правопорушення чи правопорушення, пов'язаного з корупцією, яка негативно вплине на досягнення органом влади визначених цілей та завдань» [36, с. 328].

Далі, на нашу думку, слід навести види корупційних ризиків, які відокремлюються у науковій літературі.

Так, вже згадана нами дослідниця М Пашковська, доводить, що «корупційні ризики класифікують за різними критеріями, так їх поділяють на інституційні та загальносистемні» [36, с. 328].

Також дослідниця зазначає, що «відіграють важливу роль у діяльності державних службовців такі види корупційних ризиків, які ще відносять до факторів, що створюють (посилюють) корупційні ризики є: недоброчесність державних службовців; виникнення конфлікту інтересів; безконтрольність з боку керівництва; наявність дискреційних повноважень» [36, с. 328].

Відносно проблемного питання нашого дослідження, доречною є класифікація корупційних ризиків, запропонована Ю. Дмитрієвим, який стверджує, що «за сферами державного управління корупційні ризики можливо розділити на: ризики у сфері фінансового управління; ризики у сфері управління майном; ризики у сфері освіти; ризики у сфері соціального захисту населення та ін.» [18, с. 130].

Далі перейдемо до визначення поняття «освітній корупційний ризик».

Погоджуємось із О. Скочиляс-Павлів щодо того що «найнебезпечнішою, на наш погляд, є корупція у вищих навчальних закладах, оскільки саме вища школа є соціальним інститутом, у якому здійснюється поєднання потреб

розумового й духовного розвитку, де формуються принципи світоглядної орієнтації, моральні цінності, стереотипи поведінки» [49, с. 53].

І. Семко та Ю. Мокієнко зазначають, що «вища освіта в сучасному світі розвивається швидкими темпами. Під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів вона прогресує, змінюється та наповнюється новими видами освітніх послуг. Все частіше щодо освіти зустрічається поняття освітній проєкт, а виконання будь-якого проєкту неминуче «тягне за собою» наявність ризиків» [48, с. 39].

А. Процедімова стверджує, що «корупція в університетах є найнебезпечнішою, оскільки вища освіта – це соціальний інститут, що поєднує потреби психологічного та духовного розвитку, де формуються принципи світової орієнтації, моральні цінності та поведінкові стереотипи» [43, с. 63].

С. Сороко та Л. Козоріз зазначають, що «під ризиками в діяльності ЗВО потрібно розуміти ймовірність виникнення певних подій, котрі можуть несприятливо вплинути на досягнення їхніх визначених цілей» [51, с. 61].

М. Буряк та О. Чеботар доводять, що «однією із суттєвих перешкод на шляху здобуття якісної освіти є корупція. Вона слугує тим фактором, який утруднює можливість самореалізації талановитої молоді, демотивує молодих людей в особистому зростанні, культивує корупційну ідеологію, дискредитує цінність освіти, породжує у суспільстві зневіру до правового порядку держави. У цьому контексті варто говорити про існування корупційних ризиків, що впливають на ефективність реалізації державної політики у сфері освіти, зокрема з питань забезпечення якості освіти, забезпечення якості освітньої діяльності тощо» [12, с. 45].

О. Бондаренко доводить, що «корупційні дії можуть відбуватися на всіх рівнях освітньої системи. Ось кілька прикладів: підкуп, кумівство, академічне шахрайство, нецільове використання коштів, продаж кваліфікаційних робіт, фаворитизм» [7, с. 228–230].

З огляду на практику функціонування вітчизняних ЗВО, на нашу думку, корупційні ризики у ЗВО можна умовно розділити на дві групи:

– ризики високого ступеня ймовірності;

– ризики умовно-корупційної властивості.

Вважаємо, що ризики першої групи виникають при здійсненні державних закупівель для потреб ЗВО, розпорядженні фінансовими та матеріальними ресурсами, здійсненні адміністративно-господарської діяльності, залученні та розподілі коштів від благодійних фондів та спонсорів тощо; другої групи – при взаємодії зі студентами, їх батьками, формуванні фонду оплати праці викладачів, створенні організаційної структури та штатного розкладу, використанні ресурсів та бренду ЗВО для задоволення особистих інтересів та ін.

Стосовно конкретних корупційних ризиків у вищій освіті, то у 2022 році їх було визначено емпіричним шляхом Асоціацією юридичних клінік України за допомогою підтримки USAID. Всього у реєстрі міститься 52 корупційні ризики, які були згруповані за сферами на ризики в освітньому, науковому середовищі, ризики в адміністративному процесі та у сфері партнерства [44].

Н. Бровко наполягає на тому, що «загальна політика щодо запобігання та протидії корупції у сфері освіти і науки ґрунтується на принципах законності, прозорості, доступності, неупередженості, політичної нейтральності, толерантності, дотримання етичних норм, необхідності забезпечення доброчесності працівників Міністерства освіти і науки, закладів освіти, підприємств, установ та організацій, що належать до його сфери управління» [9, с. 200].

Проте, як доречно зауважують на думку К. Кононенко та Т. Черненко, «збереження навіть існуючого рівня корупції в освітній галузі ставить під сумнів виконання ...*(цих принципів – авт. )*: корупція в освіті має довгостроковий вплив, створюючи підґрунтя для подальшого укорінення її в суспільстві, спотворюючи аксіологічну парадигму його існування, а також завдає непоправної шкоди, зокрема й гальмуючи економічний розвиток країни, негативно впливаючи на можливе інноваційне зростання» [21, с. 124].

Ключовими причинами виникнення корупційних ризиків у вишах М Бурак, та О. Чеботар, О. С. Вважають «недоброчесність при виконанні

посадових обов'язків; виникнення конфлікту інтересів; відсутність контролю з боку керівництва; наявність дискреційних повноважень; недосконалість антикорупційного законодавства...тощо» [12, с. 46].

Аналізуючи механізми управління освітніми корупційними ризиками у закладах вищої освіти шляхом їх запобігання, Т. Міщенко та Т. Микитенко зазначають, що «дієвий механізм запобігання корупції передбачає формування системи управління корупційними ризиками, яку необхідно розглядати як складову внутрішнього контролю розпорядників бюджетними коштами та підвідомчих бюджетних установ» [32].

Отже, розглянувши, в рамках поняття «управління освітнім корупційним ризиком» у закладах вищої освіти, зміст і сутність таких дефініцій – «корупція», «корупційний ризик», «корупційний ризик в освіті», «корупційний ризик в ЗВО», виявивши види корупційних ризиків у ЗВО, які пропонують сучасні українські науковці, та прослідкувавши теоретичні засади управління освітніми корупційними ризиками, можемо стверджувати, що досліджуване поняття є, відносно, малорозробленим через свою складність та той факт, що заклади освіти, зокрема, і ЗВО, – це організації, на які поширюється подвійний статус, а саме – заклади, які здійснюють свою діяльність на основі бюджетних коштів (якщо йдеться про державні заклади освіти) та, разом з тим, ЗВО є юридичними особами приватного права, за ознакою надання освітніх послуг, які, в свою чергу, підпорядковуються правилам, якими регулюються приватно–правові категорії.

## 1.2. Методи управління освітніми корупційними ризиками у закладах вищої освіти

Зазначимо, що управління ризиками – це та функція керівників сучасної організацій будь-якої форми власності, яка спрямована на ефективний захист цієї організації від небажаних свідомих та випадкових обставин, які зрештою

завдають їй матеріальних та інших збитків (наприклад, послаблюють людський, кадровий потенціал). Управління ризиками, як і будь-яка управлінська діяльність, має свій логічний аспект (прийняття рішень) та свою процедуру (послідовність дій).

Відповідно, управління ризиками можна визначити як процес розробки та реалізації рішень, які мінімізують широкий спектр впливу випадкових або небажаних подій, які, зрештою, завдають істотних матеріальних збитків організації.

Система управління корупційними ризиками передбачає проведення систематичної роботи з розробки та практичної реалізації заходів щодо запобігання та мінімізації таких ризиків.

Ґрунтуючись на наведених вище теоретичних дослідженнях, вважаємо, що процес управління ризиком передбачає можливості маневрування для відповідальної особи, яке може полягати у таких заходах:

- запобігання ризику;
- ухилення від ризику;
- скорочення часу перебування у небезпечних зонах;
- свідоме та неусвідомлене прийняття ризику;
- дублювання операцій, об'єктів чи ресурсів;
- скорочення небезпечної поведінки; скорочення розміру потенційних та фактичних втрат;
- розподіл ризику; розукрупнення ризику;
- ізоляція небезпечних факторів; перенесення ризику на інших тощо.

При цьому, зазначимо, що, як і будь-яка діяльність, процес управління ризиками потребує певних методів реалізації, які визначають направленість та очікуваний результат такого керування. Не є винятком і досліджуваний нами процес управління корупційним ризиками та, у якості його різновиду, процес управління освітніми корупційними ризиками у ЗВО.

Б. Головкін зазначає, що «методи запобігання корупції – це шляхи і засоби захисту інтересів особи, суспільства і бізнесу від корупційних посягань, зниження рівня корупційних проявів у країні» [15, с. 259].

На думку Н. Фоміної, «упровадження технологій управління ризиками в діяльність закладів освіти пов'язується з отриманням таких результатів: узгодження стратегічного планування із системою поточних цілей діяльності; забезпечення гнучкості системи управління; передбачення негативних зовнішніх і внутрішніх впливів на діяльність ЗВО та шляхів їх мінімізації тощо» [53, с. 233].

Разом з тим, Я. Цимбаленко та І. Гольцова, зазначають, що «позитивний результат від впровадження й реалізації антикорупційного комплаєнсу в ЗВО можливий лише тоді, коли компетенція керівника має під собою підґрунтя, що складається з професійної компетентності, морально-етичних цінностей, особистих лідерських рис і ділових якостей, знань сучасних методів керівництва, досвіду управління, а також усвідомлення необхідності корпоративних трансформацій відповідно до стану внутрішнього й вимог зовнішнього середовища. Керівник ЗВО має розвивати ідею, що впровадження антикорупційної політики й застосування процедур антикорупційного комплаєнсу є запорукою збереження та подальшого розвитку ЗВО в умовах посилення конкуренції на ринку освітніх послуг, підвищення впливу положень концепції сталого розвитку та інтеграції України в європейський простір» [54, с. 92].

Як зазначають С. Сороко та Л. Козоріз, «ключовими для виявлення ризиків при розробленні системи внутрішнього... контролю є його узгодженість із процесом планування діяльності, а також вибір адекватних інструментів виявлення ризиків» [51, с. 62].

Варто вказати на той факт, що методи управління освітніми корупційними ризиками у ЗВО різноманітні. Мінімізація корупційних ризиків чи їх усунення досягається різними методами, які можна поділити на такі види:

– правові;

- організаційні;
- профілактичні.

Зазначимо, що чинне антикорупційне законодавство України (зокрема, йдеться про вже згаданий нами Закон України «Про запобігання корупції» [41]), яке поширюється і на сферу освіти, орієнтує виші на викорінення причин корупції, але не її наслідків, встановлює м'якші, гнучкіші форми та методи протидії їй. Така сукупність заходів запобіжного впливу дозволяє формувати у студентів та викладачів антикорупційний світогляд, неприйняття корупційної поведінки, підвищувати антикорупційну грамотність.

Окреслимо організаційні методи управління освітніми корупційними ризиками у ЗВО, які, на нашу думку, є превалюючими на шляху побудови освітнього простору ЗВО:

1) Уникнення ризику означає просте ухилення від заходу, пов'язаного із ризиком. Наприклад, викладач відмовляється йти на угоду зі студентом та оцінювати його роботу, оскільки виявив, що студент проявив недоброчесність при виконанні своєї роботи.

2) Диверсифікація ризику – впровадження інноваційних заходів на шляху контролю за здійсненням освітнього процесу у ЗВО та за діяльністю адміністративного апарату ЗВО. Передбачувані, але погано контрольовані ризики можуть бути знижені за рахунок диверсифікації освітнього процесу.

3) Отримання додаткової інформації про можливий вибір варіантів дій у ситуації ризику та його результатів.

4) Прогнозування – у окремих випадках, вибір методів зі зниження освітнього корупційного ризику у ЗВО залежить від можливостей його прогнозування. Так, відомі ризики, що часто зустрічаються, можуть бути знижені за допомогою спеціально розроблюваних превентивних заходів. Наприклад, ризик втрати частини активів ЗВО внаслідок розкрадань (наприклад, шляхом подання неправдивих бухгалтерських відомостей) може бути знижений за рахунок впровадження жорсткішої системи контролю.

5) Планування – формулювання загального плану управління корупційним ризиком у ЗВО, який втілюється, як правило у створення карти ризиків, із якими можуть стикнутися ЗВО, зокрема, і щодо корупційних ризиків (їх виокремлення). Цей план має включати: результати ідентифікації всіх ризикових сегментів по ЗВО, перелік основних ідентифікаторів ризику кожної сфери; результати рейтингової оцінки індикаторів ризику, що відображають їх значущість для роботи ЗВО; результати статистичного аналізу ризику; рекомендовані стратегії зниження ризику у кожному сегменті; перелік процедур, які забезпечують моніторинг ризиків, зокрема, і корупційних ризиків у ЗВО.

Щодо групи профілактичних методів управління освітніми корупційними ризиками у закладах вищої освіти, зазначимо, що з огляду на існуючу практику, погоджуємося із тим, що конкретні заходи щодо управління освітніми корупційними ризиками у закладах вищої освіти повинні бути регламентовані у програмах з реалізації антикорупційної політики ЗВО, де важливо втілити комплексне застосування запланованих заходів, конкретизувати повноваження щодо протидії корупції, що надає цій роботі системного характеру.

Наразі, в Україні правовим підґрунтям створення таких програм, є зокрема, ст. 19 Закон України «Про запобігання корупції» [41]. Також зазначимо, що Постановою Кабінету Міністрів України від 04 березня 2023 р. № 220. затверджено «Державну антикорупційну програму на 2023–2025 роки» [40] у пп. 2.7.5 якої наводяться види корупційних ризиків у ЗВО, описується змістовне наповнення таких ризиків, визначаються фактори, які спричиняють їх виникнення.

Також, у рамках цієї Програми, визначено орієнтовні заходи запобігання корупційним ризикам у ЗВО тощо [40]. Безумовно, винесення проблеми подолання корупційних ризиків у сфері вищої освіти на законодавчий рівень – важливий етап у подоланні корупційних проявів у суспільстві.

Зважаючи на викладене, зазначимо, що наразі низка українських університетів вже прийняли власні антикорупційні програми, які спрямовані на управління освітніми корупційними ризиками.

Наприклад, Антикорупційна програма КНЕУ ім. Вадима Гетьмана на 2023-2025 роки [3], яка є комплексом правил, стандартів і процедур щодо виявлення, протидії та запобігання корупції у діяльності Університету. У цій програмі детальні розроблені антикорупційні заходи у діяльності університету, норми професійної етики працівників університету порядок здійснення нагляду, контролю за дотриманням антикорупційної програми, а також оцінки результатів здійснення передбачених нею заходів тощо.

Отже, узагальнюючи викладене, зазначимо, що методи управління освітніми корупційними ризиками у закладах вищої освіти – це шляхи досягнення такого стану у освітньому та адміністративному процесах у ЗВО, які допомагають попередити, виявити та запобігти корупційним проявам, що можуть статися як з боку професорсько–викладацького складу, так і з боку студентів та адміністративного персоналу ЗВО. У рамках нашого дослідження, ми виокремили такі методи управління освітніми корупційними ризиками у ЗВО: правові; організаційні; профілактичні.

## Висновки до розділу 1

Таким чином, у першому розділі магістерської роботи нами було досліджено поняття про корупційний ризик та методи управління корупційним ризиком.

1. Визначаючи зміст і сутність поняття «управління освітнім корупційним ризиком» у закладах вищої освіти, ми розподілили зазначену категорію на ряд елементів, дослідивши визначення кожного із них, а саме – «корупція», «корупційний ризик», «корупційний ризик в освіті», «корупційний ризик в ЗВО». Також ми спрямували наше дослідження, в рамках підрозділу 1.1. першого розділу магістерської роботи, на виявлення видів корупційних ризиків у ЗВО, що окреслені сучасними українськими науковцями, та прослідували теоретичні засади управління освітніми корупційними ризиками. Як ми виявили опісля аналізу стану дослідження проблемного питання роботи у науковій літературі, поняття «корупційний ризик у ЗВО» є, відносно, малорозробленим. Проте, наразі спостерігається зростання кількості наукових публікацій, автори яких предметом своїх досліджень обирають процес управління освітнім корупційним ризиком.

2. Ґрунтуючись на наведених у науковій літературі особливостях управління освітніми корупційними ризиками у закладах вищої освіти, ми виокремили певні методи здійснення управлінських процесів щодо попередження, виявлення, запобігання та профілактики корупційних ризиків у ЗВО: правові; організаційні; профілактичні. Зміст та особливості кожного із наведених методів описано у роботі.

## РОЗДІЛ 2. СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ ПРОТИДІЇ КОРУПЦІЇ В ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ

### 2.1. Приклади корупції в системі вищої освіти

Функціонування економічної, політичної та соціально-структурної організації суспільства країни безпосередньо залежить від ефективних заходів запобігання корупції на всіх рівнях та у всіх сферах соціально-економічної діяльності суспільства. Антикоруційна діяльність повинна стати пріоритетом для кожної держави світу. Тільки шляхом спільних зусиль та відповідної поведінки можна здійснити зміни в позитивному напрямку та забезпечити стабільний та справедливий розвиток для всього соціуму [47].

Варто зазначити, що системність корупції у суспільстві, зокрема, в українському, загально визнана. Такий висновок можна зробити, спираючись на наведені нами вище дослідження вітчизняних науковців. При цьому, вважаємо, що корупція у системі вищої освіти України є однією із найбільш корумпованих сфер.

Однак, корупційність ЗВО фіксується і за кордоном, зокрема, найбільші університети аналогічні некомерційним установам, яким доручені найважливіші державні обов'язки і які також в даний час наражаються на загрозу з боку комерційних стимулів. Наприклад,

- наслідки отримання університетами прибутку від ліцензування запатентованих ними відкриттів виливаються у конфлікти інтересів між викладачами та вченими;

- корпоративне спонсорство веде до того, що ЗВО занурюються у світ комерції тощо.

Один із найвідоміших корупційних скандалів у сфері вищої освіти США мав місце відомому Технологічному інституті Стівенса (Stevens Institute of Technology – далі «Стівенс»), коли прокурор штату Нью-Джерсі подав до суду на інститут та його президента, Гарольда Дж. Равече, звинувачуючи його в

розкраданні фонду та отриманні 1,8 мільйона доларів США незаконних позик під низькі відсотки на будинки для відпочинку, половину з яких них пізніше списали [60].

Опікуни інституту втричі збільшили зарплату доктора Равече за десятиліття до 1,1 мільйона доларів минулого року, що вище, ніж президентські зарплати в Гарварді і Принстоні, і, як сказано в позові, «Стівенс» використовував кілька наборів бухгалтерських книг, щоб приховати свій фінансовий стан, що погіршується [60].

Як зазначається у публікації, «Ми виявили масштабні порушення правил, що відбуваються протягом багатьох років, модель дезінформації правління та зловживання фондом». «Інститут Стівенса потребує справжньої реформи» [60].

Пані Мілграм, посилаючись на свої обов'язки з нагляду за некомерційними організаціями Нью-Джерсі, подала позов 17 вересня 2009 р., назвавши ім'я доктора Равече; Лоуренса Т. Баббіо молодшого, голови правління інституту та колишнього президента Verizon; і довірених осіб «Стівенса» як відповідачів [60].

Адвокат доктора Равече, Анджело Генова, заявив, що не дозволить допитати свого клієнта. Представник «Стівенса» Пітер МакДона відповів на письмові запитання про зарплату доктора Равече, іпотечні кредити та рахунки за витрати, а юристи правління відповіли: «Ми не можемо коментувати питання, порушені генеральним прокурором, оскільки вони є частиною поточного судового процесу» [60].

Джек Б. Сігел, чиказький адвокат, який стежить за справами некомерційних організацій по всій країні, назвав звинувачення проти «Стівенса» «справою року», оскільки, на відміну від попередніх скандалів у кампусі, зосереджених на зарплатах або витратах президентів, у справі проти «Стівенса» міститься величезний перелік звинувачень [60].

Служба внутрішніх доходів проводила власне розслідування, яке «включає питання, що стосуються компенсації відповідача Равече», – йдеться в позові. Він також зазначає, що «Стівенс» заплатив податковій службі (I.R.S.)

минулого року 750 000 доларів США у вигляді штрафів і несплачених податків для кількох технологічних компаній [60].

Стів Кафф, випускник «Стівенса», який заснував каліфорнійську технологічну фірму та пропрацював у раді «Стівенса» протягом 10 років, сказав, що доктор Равече сприяв влаштуванню на роботу у освітній заклад лояльних до себе людей: «Вони всі були йому зобов'язані, і не було ніякого контролю над тим, що він витрачає», – сказав пан Кафф. «Він подорожував світом, не зберігаючи квитанцій. Він приїжджав на Західне узбережжя, його зустрічали лімузини, зупинявся в п'ятизіркових готелях, і все під виглядом збору грошей. І це було дуже, дуже дорого» [60].

Морін Везеролл, віце-президент «Стівенса», сказала, що доктор Равече був далекоглядним лідером, який омолодив інститут після того, як став його президентом у 1988 році, збільшивши кількість студентів до 2240 і випускників до 3700. За її словами, в минулому році обсяг фонду зріс до 155 мільйонів доларів США з 57 мільйонів доларів у 1988 році [60].

У позові штату говориться, що в 2000 році фонд оцінювався в 157,5 мільйонів доларів, але оскільки інститут неодноразово позичав у нього протягом багатьох років, зараз він «вартує менше 115 мільйонів доларів» [60].

Доктор Равече має ступінь бакалавра хімії в Університеті Хофстра та ступінь доктора філософії з фізичної хімії та статистичної механіки в Університеті Каліфорнії, Сан-Дієго. З 1985 по 1988 рік, перш ніж перейти до «Стівенса», він працював деканом наукового факультету Політехнічного інституту Ренсселера в Трої, штат Нью-Йорк [60].

Потрясіння в «Стівенс» можна віднести до 2004 року, коли Moody's знизило рейтинги облігацій майже до «сміттевого» через операційний дефіцит і зростаючий борг. Комітет факультету на чолі з Дональдом Н. Меріно, професором технологій та інженерного менеджменту, вивчив податкові декларації інституту та інші державні фінансові звіти та дійшов висновку, що адміністративні зарплати були надмірними, а фінансове становище «Стівенса» погіршувалося [60].

Пані Мілгрем сказала, що її розслідування почалося з повідомлень викладача, який інформував про це: «Немає сумнівів, я головний інформатор, і це було нелегко», – сказав доктор Меріно. «Вони роблять моє життя нещасним».

Серед несподіванок у звіті факультету за 2004 рік було те, що «Стівенс», який надав доктору Равечі цегляну колоніальну резиденцію з видом на Мангеттен, надав йому три іпотечні позики на загальну суму 1,8 мільйона доларів на два будинки для відпочинку, один у Маунт-Сноу-Веллі, Вермон, а інший біля берега Джерсі. Позивач називає ці кредити «незаконними» [60].

В інтерв'ю «The Chronicle of Higher Education» у 2005 році доктор Равече виправдовував позики тим, що він часто використовував ці два будинки для заходів зі збору коштів для коледжу [60].

У той самий період «The Chronicle...» включила доктора Равече до списку найбільш високооплачуваних президентів коледжів країни. У скарзі пані Мілграм цитуються довірені особи «Стівенса», які стверджують, що вони вперше дізналися про його компенсацію не під час обговорення правління щодо її затвердження, а з цього звіту [60].

Одна із довірених осіб «Стівенса», засновник New York Waterway, Артур Е. Імператоре старший, вимагав повного звіту про фінанси «Стівенса» на засіданні правління восени 2005 року, але не отримав підтримки, сказав Річард С. Мюллер, почесний професор електротехніки в Університеті Каліфорнії в Берклі та член правління «Стівенс», який був присутній на зустрічі [60].

Доктор Мюллер, член Національної інженерної академії, сказав, що він також незабаром залишив раду, але не раніше, ніж висловив власну критику. У електронному повідомленні 2005 року, яке доктор Мюллер надіслав іншим довіреним особам «Стівенса», він посилався на канцлера Берклі, чия зарплата того року становила приблизно 400 000 доларів США, що на третину менше, ніж зарплата доктора Равече, але «очолює кампус», зі 35000 студентів, сімома лауреатами Нобелівської премії та майже 200 членами Національної академії». Він назвав зарплату доктора Равеше «грубою помилкою» [60].

У позові штату йдеться про те, що в 2005 році два незалежних консультанта з компенсацій заявили комітету довірених осіб «Стівенса», що зарплата президента була надмірною. Ця інформація була прихована від повного пансіону, згідно з позовом. Крім того, йдеться в документі, щоб виправдати свою зарплату, доктор Равече наполягав на тому, щоб один консультант порівняв її з президентами елітних університетів, у тому числі Джона Гопкінса, бюджет якого на дослідження в 50 разів перевищує бюджет «Стівенса» [60].

Рада «Стівенс» відхилила заклики викладачів провести незалежний аудит. 2 вересня пані Мілгрем зустрілася з радою в університетському містечку, виклавши свої звинувачення та запропонувавши домовитися про мирову угоду, якщо доктор Равечі та голова, пан Баббіо, підуть у відставку [60].

Натомість рада звернулася до суду, але безуспішно намагаючись переконати суддю Томаса П. Олів'єрі з Вищого суду Нью-Джерсі закрити провадження за її позовом, щоб уникнути «руйнівних наслідків», які можуть виникнути внаслідок цього. «Стівенс» поки не відповів на конкретні звинувачення штату [60].

Одним із останніх виявлених випадків корупції у сфері вищої освіти США можна назвати також випадок, який трапився у 2019 р.

Так, «у вівторок Міністерство юстиції звинуватило 50 осіб у шести штатах в участі у великому скандалі щодо вступу до коледжу. Серед них голлівудські актриси, бізнес-лідери та викладачі елітних коледжів...Порушники знали кожен закуток, кожну лазівку та слабке місце, які існують у процесі вступу до найелітніших навчальних закладів. Це могла бути лише внутрішня робота, зухвала схема, блискуча за розмахом і функціонуванням, і дуже хитра...Це були люди, чия репутація ґрунтувалася на досвіді та професіоналізмі, у тій когорті експертів, з якої виші формують своїх віце-президентів із прийому студентів, заступників деканів зі студентської служби, головних спортивних директорів. Вони обдурили систему, яка забезпечила їм власні засоби до існування. Серед них були поважні педагогічні радники,

вчителі державних шкіл і директори приватних шкіл, спортивні тренери в престижних університетах, інспектори, які гарантували правдивість загальнонаціональних процесів тестування, бухгалтери і, здається, медичний персонал, який вигадував проблеми з навчанням» [59].

Замість того, щоб просто порушити правила, щоб змусити систему функціонувати більш гладко, чесно, більш сприятливо, вони порушили правила, і в процесі подолали бар'єри, які з того часу поставили в незручне становище широкі верстви еліти, привернувши увагу не лише до цих шахрайств, але й до повсякденних маніпуляцій в освітній системі, від яких виграють заможні. Ці неперевершені інсайдери стали частиною величезної змови, яка допомогла батькам уникнути обмежень, які захищають та ізолюють надзвичайно конкурентний і складний світ, який характеризує елітну освіту [59].

Попутно моральні та професійні стандарти були відкинуті, часто за досить вигідну компенсацію. За 5000 доларів стандартизовані інспектори тестування дозволяли замінити абітурієнтів. Тестувальник, випускник Гарварду, отримував 10 000 доларів за тест. Інші суми були сплачені за зміну результатів тестування з метою суттєвого покращення академічного профілю абітурієнта. Аби дати додатковий час абітурієнтам, які складали тести самостійно, медичний персонал сфабрикував документацію щодо труднощів у навчанні. Батьки платили за ці втручання від 15 000 до 75 000 доларів [59].

Спортивна підстава прийняття до елітних закладів була ключовою. Залежно від навчального закладу та виду спорту, спортивний тренер отримує певну кількість вступних місць, на які вони призначають претендентів, яких вони сподіваються залучити. Поки працівники приймальної комісії перевіряють відповідність академічних даних заявника у прийнятній групі, іноді в спеціальних категоріях, які дозволяють нижчі стандарти, процес призначення починається з тренера. Наприклад, 1,2 мільйона доларів, сплачених за вступ до Єльського університету, включали виплату в розмірі 400 000 доларів спортивному тренеру Єльського університету (жіночий футбол), який подав

особливий запит своїм колегам у приймальній комісії. Інші тренери в інших закладах отримували від 350 000 до 2,7 мільйона доларів, щоб сфабрикувати спортивні сертифікати для кількох десятків претендентів [59].

Багато колегіальних тренерів працюють неповний робочий день. Деякі навіть стають волонтерами, часто з обмеженою здатністю відшкодувати витрати або з неадекватним бюджетом у своєму розпорядженні. Частина грошей була спрямована через приватні спортивні клуби та благодійні організації, які забезпечували їм постійну зарплату. На спортивні рахунки університету надходили значні суми. Немає жодних ознак того, що ці конкретні кошти були використані неналежним чином, а також не ясно, що прокуратура вжила заходів щодо їх повернення [59].

Через хронічний стан недофінансування університетської легкої атлетики, незважаючи на величезні суми, що виділяються на неї, збільшення пожертвувань забезпечувало тренерів засобами для збільшення штату, придбання обладнання та продовження процесу найму. Останнє, зокрема, є дуже дорогим і включає в себе розвідувальні поїздки та авіаквитки, житло, харчування та розваги для спортсменів середньої школи (і іноді їхніх батьків та тренерів середньої школи), яких привозять до кампусу. Збір коштів також значно підвищує авторитет тренера в закладі, оскільки рейтинг закладу частково вимірюється його майстерністю із зібрання коштів [59].

Причиною скандалу з обманом стала фетишистська прихильність батьків і дітей до певних закладів. Якби вони були задоволені пристойними гуманітарними коледжами, вступ не був би ані важким, ані таким дорогим. Багато шкіл, особливо малі гуманітарні коледжі, «усвідомлюють потреби», а не «орієнтуються на потреби». Іншими словами, чим більше можливостей повністю оплатити навчання, збори, проживання, харчування та інші витрати, тим сприятливіше розглядається заявка. У цих місцях відділ фінансової допомоги працює в парі з приймальними (і спортивними) відділеннями. Сім'ї, залучені до скандалу, однак були налаштовані на конкретні школи; в обвинувальному акті згадуються Єль, Джорджтаун, Стенфорд, Університет

Сан-Дієго, Університет Південної Каліфорнії, Техаський університет в Остіні та Вейк-Форест [59].

Нічого не було гарантовано. Батьки сплачували різну плату залежно від обраної школи. Ніхто в цій організованій змові не мав можливості приймати студентів карт-бланш, тому виникла необхідність у розробленій схемі, щоб зробити абітурієнтів конкурентоспроможними. У оприлюднених прикладах академічні та спортивні дипломи були або покращені, або взагалі сфабриковані. Рекомендаційні листи та докази участі були потрібні для тих, хто не мав досвіду участі в спортивних змаганнях. Змовники точно знали, як побудувати паперовий слід, який був би сприйнятий персоналом приймальної комісії. Були витрачені великі суми, щоб збільшити шанси на успіх, хоча в одній ситуації батьки попросили та отримали гарантію повернення грошей у разі відхилення заявки [59].

На нашу думку, наведені приклади корупції у сфері вищої освіти США свідчать про той факт, що корупційні ризики – це явище, яке не має кордонів та меж. Вони властиві навіть і демократичним державам, де права людини – основоположний принцип побудови суспільства.

Далі звернімося до прикладів корупції в системі вищої освіти України.

Погоджуємося із С. Лазаренко, який зазначає, що «на рівні навчальних закладів протидіяти корупції мають насамперед: – керівництво (забезпеченням об'єктивності в оцінюванні знань та вирішення конфліктів у цій сфері); – органи студентського самоврядування, студентські профспілки; – викладачі і студенти» [27, с. 14].

Дослідники І. Гасюк та І. Дарманська, проаналізувавши відомі та оприлюднені випадки корупційних скандалів на теренах України, оприлюднені на відомому вітчизняному освітньому сайті «osvita.ua», виокремили серед них такі:

– «У Києві розкрили схему вимагання хабарів за іспити», «У Сумах за хабар затримали проректора університету»; «У Дніпрі за хабар затримано ректора університету»; «Проректора одного з вишів затримали на хабарі 220

тисяч» ; «Посадовця МОН затримано за 300 тисяч хабаря»; «Ректора харківського вишу затримали за хабар»; «Чиновники з Дніпра привласнили 25 млн. на ремонт шкіл» [14, с. 127] тощо.

Дослідники зазначають, що публікацій такого змісту є безліч і вони, на превеликий жаль, характеризують стан корумпованості системи освіти та її інституцій [14, с. 127].

Дослідник І. Патерило, звертаючись до статистичних даних за 2022 рік, зазначає, що «першість» у поширеності серед корупційних ситуацій залишається за неофіційними виплатами за підготовку і захист письмових робіт (курсівих, рефератів, практичних, лабораторних тощо) (27,9%) та за отримання заліків і вищих оцінок під час сесій (27,3%) [35, с. 224].

Третє місце посідає ситуація неофіційних платежів за отримання вищих поточних оцінок у міжсесійний період – 20,1% [35, с. 224].

Також порідшали ситуації хабарів за отримання диплома без проходження навчання – 9,4%. Решта ситуацій є відносно поширеними зі значеннями від 10,4% до 16,7% [35, с. 224].

Адміністрація або викладачі значно частіше є ініціаторами проаналізованих корупційних ситуацій (39,6%-47,5%), особливо у ситуації хабарів особисто викладачам за отримання заліків або вищих оцінок під час сесії (45,6%) [35, с. 224].

Студенти виступають ініціаторами у 11,9%-18,2% випадків. Найрідше – у ситуаціях виплат за вирішення питань з отримання місця в гуртожитку (11,9%), Найчастіше студенти ініціюють корупційні ситуації у випадку оплат за заліки та оцінки під час сесії – 18,2%» [35, с. 224].

Зазначимо, що з червня 2021 по лютий 2022 року Асоціація юридичних клінік України впроваджувала проєкт «Антикорупційний комплаєнс у вищих навчальних закладах: від визначення ризиків до їх подолання» [23, с. 4].

Одним із напрямів проєкту був пошук та формування каталогу найбільш типових корупційних ризиків у вищій освіті [23, с. 4].

На основі розширеного реєстру експерти сформували перелік з 25 корупційних ризиків, які є найбільш типовими для сучасної системи вищої освіти в Україні, який ми наведемо далі (табл. 2.1.) [23, с. 5].

Таблиця 2.1

Корупційні ризики, які є найбільш типовими для сучасної системи вищої освіти в Україні

№ з/п	Освітній сегмент	Вид ризику
Ризик 1.	Освітній процес	Зловживання під час проведення вступних випробувань
Ризик 2.		Зловживання співробітників університетів, пов'язані зі вступом іноземців
Ризик 3.		Посередництво у наборі іноземних студентів
Ризик 4.		Зловживання під час складання академічної різниці
Ризик 5.		Вимагання/надання неправомірної вигоди в обмін на оцінки
Ризик 6.		Залучення посередників для отримання неправомірної вигоди під час оцінювання студентів (курсантів)
Ризик 7.		Нав'язування власних розробок (посібників) як умови позитивного оцінювання
Ризик 8.		Використання службового становища з метою впливу на викладачів та співробітників
Ризик 9.		Зловживання, пов'язані із написанням та підготовкою до захисту кваліфікаційних робіт
Ризик 10	Наукова діяльність	Зловживання службовим становищем у формі сексуальних домагань з боку викладачів чи адміністрації університету за позитивні оцінки чи протекторат («сексторція»)
Ризик 11.		Зловживання при вступі та навчанні в аспірантурі (докторантурі)
Ризик 12.		Надання неправомірної вигоди за складання іспитів в аспірантурі
Ризик 13.		Маніпуляції під час формування збірників наукових статей
Ризик 14.	Адміністрування закладу вищої освіти	Фальсифікація результатів під час проведення конкурсу на вакантні посади ЗВО
Ризик 15.		Зловживання при призначенні премій або інших виплат стимулюючого характеру
Ризик 16.		Зловживання при поселенні студентів та співробітників у гуртожитки
Ризик 17.		Неправомірна передача земельних ділянок ЗВО у користування третім особам або ж під незаконні забудови
Ризик 18.		Неправомірна здача в оренду майна ЗВО
Ризик 19.		Умисна закупівля непотрібних товарів
Ризик 20.		Неправомірний вплив на процес закупівлі шляхом співпраці з контрагентами поза межами тендерних процесів
Ризик 21.		Зловживання повноваженнями з метою примусу учасників освітнього процесу купувати платні послуги виключно в університеті
Ризик 22.		Вимагання сплати благодійних внесків
Ризик 23.		Тиск на активних студентів та викладачів

Ризик 24.	Партнерство (взаємодія із зовнішніми стейкхолдерами)	Зловживання владним становищем / політичним статусом для тиску на представників закладів вищої освіти
Ризик 25.		Залучення учасників освітнього процесу до політичної агітації та виборчого процесу на користь певних політичних діячів (партій)

Узагальнено автором на основі [23, с. 5]

Ключові результати яких дійшли дослідники щодо виявлених ними корупційних ризиків, які є найбільш типовими для сучасної системи вищої освіти в Україні, такі – серед основних чинників, які сприяють виникненню та реалізації корупційних ризиків у вищій освіті є: низький розвиток або відсутність корпоративної університетської культури, яка б включала чіткі та ефективні політики й механізми забезпечення академічної доброчесності та запобігання корупції; широка дискреція повноважень адміністрації та викладачів ЗВО у поєднанні з браком контролю за фактичними відносинами між керівниками, підлеглими та студентами; брак автоматизації освітнього процесу на усіх рівнях та етапах – починаючи зі вступу до закладу вищої освіти, організації навчання та оцінювання до управління навчальним процесом та документообігом тощо.

Дослідники зазначають, що реалізація корупційних ризиків може призвести до стратегічно негативних наслідків як для системи вищої освіти України в цілому, так і безпосередньо для освітніх закладів. Серед таких наслідків: зниження якості освіти; відтік абітурієнтів з України; зниження довіри іноземних партнерів і, як наслідок, зменшення кількості обмінних програм, цільового іноземного фінансування державних освітніх програм; матеріальні втрати тощо [23, с. 6].

Як зазначає Г. Музиченко, «довгий час найбільш корумпованим вважався процес вступу до закладів вищої освіти. Він включав дві окремі процедури оцінки знань – шкільні випускні іспити та вступні іспити у ЗВО... В суспільстві сформувалася усталена думка, що для вступу потрібно застосовувати хабарі, а це призводить до нерівності між абітурієнтами, що з точки законодавства є порушенням конституційної гарантії права на освіту на принципах рівності (ст. 53 Конституції України [22])» [33, с. 381].

Окремим сегментом було розглянуто корупційні ризики вступної кампанії 2022. Так, під час воєнного стану Міністерство освіти і науки України вимушено трансформувало процеси випуску із закладів загальної середньої освіти та вступу до закладів вищої та фахової передвищої освіти, тимчасово скасувавши зовнішнє незалежне оцінювання (ЗНО) та запропонувавши альтернативні форми проведення вступної кампанії, зокрема проведення національного мультипредметного тесту. Громадська організація «Асоціація юридичних клінік України» за експертної підтримки Національного агентства з питань запобігання корупції провела аналіз оновлених процедур та визначила перелік корупційних вступної кампанії 2022 р. Ці ризики, в першу чергу, пов'язані із широкою автономією та дискрецією, яку надають закладам освіти оновлені процедури вступної кампанії, що запроваджені у зв'язку з російською збройною агресією проти України [24, с. 3]. Згрупуємо виокремлені, в рамках аналізу оновлених процедур вступної кампанії 2022 р., ризики у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

## Корупційні ризики вступної кампанії 2022 р.

№ з/п	Сегмент	Вид ризику
Ризик 1.	РОЗДІЛ I. ОРГАНІЗАЦІЯ ВСТУПНОЇ КАМΠΑНІЇ	Неправомірний вплив третіх осіб на адміністрацію закладу освіти
Ризик 2.		Неправомірний вплив адміністрації закладу освіти на роботу приймальної комісії
Ризик 3.		Неправомірний вплив на роботу приймальної комісії при переведенні вступників на вакантні місця державного замовлення
Ризик 4.	РОЗДІЛ II. ПРОВЕДЕННЯ ВНУТРІШНІХ ВСТУПНИХ ВИПРОБУВАНЬ	Фальсифікація результатів оцінювання знань та вмінь абітурієнтів під час творчих конкурсів, здачі спортивних нормативів та фахових іспитів
Ризик 5.		Фальсифікація результатів оцінювання знань та вмінь абітурієнтів за результатами розгляду мотиваційних листів
Ризик 6.		Написання мотиваційних листів співробітниками, членами комісій закладів освіти замість абітурієнтів
Ризик 7.		Неправомірне спонукання абітурієнтів до «придбання послуг» приватних центрів із написання мотиваційних листів
Ризик 8.		Порушення принципів академічної доброчесності та використання абітурієнтами чужих мотиваційних листів (плагіат,

		компіляція)
Ризик 9.		Штучність процесу проведення вступної співбесіди у закладах фахової передвищої освіти з метою збільшення контингенту здобувачів освіти
Ризик 10.		Фальсифікація результатів закінчення підготовчих курсів закладу вищої освіти з метою отримання неправомірної вигоди
Ризик 11.	ІІІ. ВСТУП ДО ЗАКЛАДІВ ЗІ СПЕЦИФІЧНИМИ УМОВАМИ НАВЧАННЯ	Зловживання під час визначення обсягів державного замовлення ЗВО зі специфічними умовами навчання, вищих військових навчальних закладів
Ризик 12.		Зловживання під час надання направлення на здобуття освіти за державним замовленням до ЗВО зі специфічними умовами навчання

Узагальнено автором на основі [24, с. 3]

Автори аналізу визначають такі загальні стратегічні наслідки реалізації корупційних ризиків вступної кампанії:

1. Порушення прав учасників освітнього процесу на справедливі та рівні умови вступу до закладу освіти.
2. Репутаційні втрати закладу вищої освіти на ринку освітніх послуг.
3. Репутаційні втрати державного органу, зменшення довіри до державної системи.
4. Нівелювання конкурсної процедури вступу на державне замовлення до закладу освіти через попередній відбір державним органом кандидатів, які будуть допущені до подачі документів.
5. Формування у майбутніх працівників позитивного сприйняття корупції у стратегічно важливих сферах державного апарату (військові, педагоги, медики).
6. Відсутність мотивації у студентів до самостійного навчання та популяризація корупційних інструментів під час проходження навчання.
7. Зниження ступеня якості підготовки майбутніх фахівців через отримання направлення на навчання абітурієнтами не за рівнем знань, а через корупційну складову [24, с. 33].

Як зазначає Є. Вдовиченко, «загальні негативні наслідки корупційних діянь, по-перше полягають у тому, що держава, проводячи необхідні організаційно-змістовні заходи, витрачаючи на це достатні кошти, здійснюючи відповідну соціальну підтримку освітянської системи в цілому та кожного вузу і його працівників зокрема, не отримує той кінцевий інтелектуально-організаційний продукт, до «створення» якого вкладаються відповідні соціальні зусилля і з яким держава пов'язує свій подальший соціальний розвиток» [13, с. 85].

Окрім того, погоджуємося із Є. Савельєвим, який зазначає, що «якщо розглядати проблему корупції у вищій школі, слід виокремити декілька основних дійових осіб, які є джерелом або чинниками аналізованої проблеми. Це керівники освітніх закладів, викладацький персонал, студенти батьки. Між цими суб'єктами виникають так звані «ненормативні відносини» – стосунки, які суперечать моральним нормам, посадовим інструкціям чи нормам законодавства: хабарництво, побори й підношення, корупційні дії на різних рівнях функціонування системи вищої освіти» [46, с. 145].

Таким чином, виявлення прикладів корупції в системі вищої освіти свідчить про той факт, що такі прояви властиві не лише вітчизняній системі вищої освіти, а й трапляються у сучасних демократичних державах (ми розглянули приклади прояву корупції у окремих закладах вищої освіти США). Проведений вітчизняними дослідниками аналіз видів корупційних ризиків, властивих сучасній системі вищої освіти України, свідчить також про те, що наразі спостерігається дуже велике поле для прояву корупційних ризиків на вітчизняному тлі, що обумовлено, на нашу думку, перш за все, недостатністю фінансування ЗВО та низькою мотивацією до прозорої діяльності в усіх учасників корупційних відносин.

## 2.2. Особливості протидії корупції у сфері вищої освіти України

В загальному, антикорупційна діяльність здійснюється в нашій державі здебільшого у напрямку запобігання (попередження) корупції. Цей напрям

уточняється шляхом визначення поняття корупційних дій та ознак корупційних відносин, а також акцентування сфер корупційних ризиків (наприклад, це можуть бути відносин публічного управління, де висока ймовірність розвитку корупції) [30, с. 209].

Діяльність інститутів державної влади у запобіганні корупції повинна бути чіткою, скоординованою та спрямованою на формування комплексу заходів запобігання, виявлення та протидії корупції як системному та небезпечному суспільно-політичному явищу. Особливе значення, при цьому, повинно надаватися забезпеченню ефективної протидії корупції в органах державного управління, адже саме вони повинні стати еталонним прикладом антикорупційних проявів [28, с. 63].

Варто зазначити, що обстановка у ЗВО, яка, не в останню чергу, ґрунтується на морально-етичному іміджі керівництва та професорсько-викладацького складу, визначає, як вчорашній школяр, який вже перейшов на інший рівень здобуття освіти, усвідомлюватиме основні закони розвитку навколишнього середовища, дійсності, чи зможе адекватно оцінювати події та соціально-політичну ситуацію в країні та світі, сприймати тенденції та закономірності її розвитку, а також здійснювати моральну самоорієнтацію в галузі смислів та цінностей. І справа навіть не в тому, що в процесі навчання у ЗВО окремо взятий студент може особисто зіткнутися з корумпованістю, і негативні віяння можуть його торкнутися, будучи стороннім спостерігачем цього процесу.

У той же час, потрібно розглядати проблему з усіх боків. Адже, корупційні ризики та прояви ставлять під сумнів здатність ЗВО готувати висококваліфікованих фахівців, а якість освіти стає ілюзорною. Це не тільки не сприяє розвитку тієї чи іншої держави, але гальмує її як таку.

Зокрема, учасники освітнього процесу зобов'язані також відхиляти спроби корупційного впливу шляхом надання пропозиції, обіцянки у сприянні працевлаштування з порушенням вимог трудового законодавства, сприяння у безпроблемному складанні заліково-екзаменаційної сесії, державної атестації за

грошову винагороду або за виконання певної роботи чи надання послуг [45, с. 85].

Метою антикорупційного комплаєнсу є попередження порушень співробітниками норм та процедур запобігання корупції та виявлення існуючих корупційних діянь [17].

Розглянемо підсумки досліджень, що проводилися у 2019 році Міжнародною неурядовою організацією «Transparency International» з питання корумпованості публічно-управлінського сектору. У дослідження включені показники 180 країн, які згодом ранжуються за шкалою від 0 (висока корумпованість) до 100 (низька корумпованість) балів [58].

Перше місце серед найменш корумпованих країн посідає Королівство Данія (87 балів). Антикорупційна політика цієї країни ґрунтується на суспільному неприйнятті та абсолютної нетерпимості до такого явища, як корупція. Кожен член Уряду відповідно до ухваленого у 2002 році «Закону про корупцію» зобов'язаний подавати звіт про своє майно та доходи. Відомості про всі операції є у відкритому доступі, а кожен громадянин Королівства Данії може звернутися до правоохоронних органів для повідомлення про порушення, зокрема анонімно. Бізнес та держава працюють разом у цій сфері. У країні створено кілька організацій, які займаються допомогою в попередженні корупції та культивують систему заходів на протидію корупції [58].

Завдяки політиці «абсолютної нетерпимості» до корупції такий стан справ встановився у всіх сферах суспільства, зокрема в освіті. Громадяни дотримуються закону не лише через «громадське неприйняття», але також через жорсткі санкції, які змінюються у бік погіршення, а також страх за зруйновану ділову репутацію, завдяки якій людина, замішана в корупції, втрачає не лише посаду та роботу, а й можливість повноцінного співробітництва з іншими людьми [58].

Ще однією з найменш корумпованих країн є Республіка Сінгапур (85 балів). У країні антикорупційна політика націлена на мінімізацію та викорінення умов зростання корупції. Усі дії чиновників регламентовані, але

водночас бюрократичні процедури спрощено. У країні створено спеціальне Бюро з розслідування випадків корупції, які розглядають скарги громадян на корупційні дії та розслідують випадки недбалості державних службовців, а також здійснюють перевірку установ та закладів усіх сфер. Щоб у чиновників не було спокуси взяти запропонований хабар, було підвищено їхню заробітну плату, водночас посилено економічну санкцію за корупційні дії або відмову від сприяння у розслідуванні таких випадків. Все це стосується не лише «нижчого» та «вищого» рівнів корупції у сфері освіти, а й усього державного апарату загалом. У Республіці Сінгапур високі етичні стандарти поведінки для людей, які займають посади, які зобов'язують їх дотримуватися антикорупційних вимог, а також жорстокий нагляд за їх дотриманням. У країні велика повага до закону, заснована на остраху перед величезними штрафами та покараннями, аж до смертної кари. Мешканці Сінгапуру з самого дитинства звикли до великої кількості заборон і усвідомлено не порушують їх, знаючи, що за неправомірною дією обов'язково слідує покарання. Етичні норми та правова грамотність стали невід'ємною частиною їхнього життя, виховуючи менталітет цієї нації [58].

Стратегію попередження корупції у Швеції (85 балів) побудовано на дотриманні етичних стандартів. З дитинства у підданих Королівства виховують чесність у досягненні успіху, працьовитість, ошадливість та відповідальність. Відсутність хабарів та іншої корупційної діяльності сприймається як належне, інше викликає обурення та відторгнення. Велику пропаганду ведуть засоби масової інформації та церква, внесок у неї робить також антикорупційне громадське об'єднання Інститут проти хабарів. Кримінальне покарання не таке жорстке, як в інших країнах – максимальний термін позбавлення волі за перевищення посадових повноважень становить 6 років. Будь-який злочин із корупційною складовою одразу ж висвітлюється засобами масової інформації. У Швеції велике значення для корупціонера становить суспільний осуд та втрата ділової репутації [58].

Зважаючи на наведені приклади, можемо зробити висновок, що одним із найбільш ефективних методів попередження корупції, загалом, і зокрема попередження корупційних ризиків в системі вищої освіти демократичних країн сучасності є суспільне неприйняття цього явища та страх покарання за його вчинення, а також нагляд та системність у подоланні цього явища [58].

В Україні ж стан справ з протидії корупції у сфері вищої освіти України є не таким оптимістичним.

Як стверджується у Законі України «Про засади державної антикорупційної політики на 2021-2025 роки» – протидія корупції у сфері вищої освіти в Україні є важливою [42].

Це підтверджується й в Антикорупційній стратегії на 2021–2025 роки [4], затвердженій Законом України «Про засади державної антикорупційної політики на 2021–2025 роки», згідно з якою сфера освіти належить до пріоритетних у контексті вживання заходів щодо протидії корупції.

Важливим кроком для реалізації цього завдання стало підписання меморандуму про співпрацю між Національним агентством з питань запобігання корупції і Національним агентством із забезпечення якості вищої освіти. Основна мета документа – зменшити прояви корупційних ризиків у закладах вищої освіти. Цей меморандум сприятиме реалізації кількох груп заходів Державної антикорупційної програми на 2023–2025 роки, спрямованих на забезпечення якості освіти, зокрема:

- 1) впровадженню принципів академічної доброчесності у вищій освіті;
- 2) підготовці пропозицій щодо вдосконалення законодавчого регулювання та реалізації заходів щодо мінімізації ризиків порушення академічної доброчесності в закладах вищої освіти;
- 3) розробленню стандартів якості вищої освіти у сфері антикорупційного комплаєнсу [34].

У науковій літературі також розробляються заходи з протидії корупції у сфері вищої освіти України. Зокрема, М. Аніщенко зазначає, що «до заходів мінімізації корупційних ризиків...можуть бути віднесені наступні заходи:

1) включення антикорупційного напрямку до стратегії розвитку закладу вищої освіти, що містить аналіз усіх корупційних ризиків в комплексі (як в освіті та науці, так і в практичній діяльності);

2) регулярне анонімне опитування щодо корупційних ризиків здобувачів вищої освіти, працівників закладів вищої освіти;

3) постійна та систематична антикорупційна освіта у закладах;

4) діджиталізація процесу складання академічної заборгованості;

5) забезпечення прозорості та справедливості процедур публічних закупівель;

б) забезпечення прозорості прийому на навчання іноземних студентів;

7) впровадження електронної система поселення у гуртожитки» [2].

В. Білоконь доводить, що «українська освіта потребує серйозних змін, за допомогою яких є змога подолати ці проблеми і покращити її якість. Пропонує такі шляхи вирішення проблем:

1. Збільшити фінансування: завдяки збільшенню коштів на освіту та покращенню їх розподілу, підвищиться оплата праці викладачам і вчителям.

2. Підвищити кваліфікацію викладачів: потрібно забезпечити гідний рівень підготовки вчителів, не лише за рахунок обов'язкового проходження курсів підвищення кваліфікації, а й за рахунок заохочення самоосвіти викладачів.

3. Модернізувати зміст освіти: забезпечення сучасними вимогами і технологіями, покращить процес модернізації. Застосування практичних навичок при навчанні дозволить учням і студентам застосовувати їх в реальному житті.

4. Вдосконалити систему оцінювання: потрібно забезпечити відповідність процесу оцінювання рівня знань та навичок студентів і синхронізувати її з сучасними вимогами. Важливо також створити об'єктивну систему оцінювання та перевірки знань та навичок студентів» [5, с. 42].

О. Бондаренко запропоновано авторські заходи запобігання корупції у сфері вищої освіти:

- «1) відкритий управлінський підхід до набору кадрів;
- 2) просвітницькі заходи серед науково-педагогічних працівників та здобувачі освіти;
- 3) активне впровадження антикорупційних сертифікатних програм;
- 4) існування локальної нормативної бази щодо протидії корупції в кожному закладі вищої освіти;
- 5) співпраця із громадськими організаціями в контексті протидії корупції» [8, с. 175].

Перспективи подальших досліджень автор вбачає у «вивченні ролі громадськості в утвердженні стандартів доброчесної поведінки в Україні» [8, с. 175].

I. Патерило зазначає, що «один із ключових висновків полягає в тому, що подолання корупції у вищій освіті вимагає комплексного підходу та співпраці між всіма зацікавленими сторонами, включаючи університети, студентську громадськість, правоохоронні органи та урядові структури. Антикорупційні заходи повинні базуватися на справедливих законодавчих реформах, використанні сучасних технологій, інноваційних підходів та етичних стандартах. Досвід різних країн свідчить, що успішність антикорупційних заходів значною мірою залежить від місцевих умов, культурних особливостей та ступеня співпраці між всіма учасниками процесу. Необхідно надавати підтримку та стимулювати ініціативи, спрямовані на виявлення та запобігання корупції в навчальних закладах. Однак важливо визнати, що подолання корупції у вищій освіті є довгостроковим завданням, яке вимагає постійного вдосконалення та адаптації до змінних умов. Заходи, спрямовані на підвищення ефективності антикорупційних стратегій, мають бути динамічними та гнучкими» [35, с. 227].

Узагальнивши погляди вітчизняних дослідників на протидію корупції у сфері вищої освіти України, зазначимо що спільним для всіх є пропозиція винести питання запобігання корупційним ризикам на окремий рівень освітньої політики у сфері вищої освіти, простимулювавши впровадження відкритості та

прозорості у сфері усіх освітніх та організаційних процедур, які мають містке під час вступної кампанії та безпосередньо у процесі здобуття вищої освіти.

## Висновки до Розділу 2

Таким чином, у другому розділі магістерської роботи нами було окреслено сучасні проблеми протидії корупції в закладах вищої освіти.

1. Ми навели приклади корупції в системі вищої освіти США та України. Виявили, що корупційні ризики та корупційні прояви мають місце повсюди, де є доступ до державного фінансування та там, де вмотивованість представників ЗВО на отримання хабарів за певні послуги щодо вступу або процесу надання освітніх послуг у ЗВО є високою. Проте, головною рисою, яка відрізняє організацію освітнього процесу, у сегменті запобігання корупційним ризикам, у країнах міцних демократичних засад та в Україні, є та, що такі випадки, зрештою, стають відомі. У нашій країні процес запобігання корупційним ризикам перебуває у зачатковому стані, не зважаючи на велику кількість нормативно–правових актів, прийнятих задля попередження корупції у сфері вищої освіти.

2. Описавши особливості протидії корупції у сфері вищої освіти України, ми виявили, що цей процес є законодавчо оформленим та наразі у науковій спільноті триває обговорення та пропозиції щодо подолання корупційних ризиків у досліджуваній сфері. Серед найбільш актуальних пропозицій від дослідників можемо виокремити такі: тісна співпраця ЗВО та НАЗК, яке відіграє важливу роль у виявленні та запобіганні корупції в різних галузях, включаючи вищу освіту. НАЗК має право перевіряти декларації посадових осіб і виявляти можливі випадки неправомірного збагачення тощо; запровадження прозорості процедур здобуття освіти у ЗВО; створення комітетів з етики при конкретному ЗВО та ін.

### РОЗДІЛ 3. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ОСВІТНИМИ КОРУПЦІЙНИМИ РИЗИКАМИ У ЗАКЛАДІ ВИЩОЇ ОСВІТИ

#### 3.1. Оцінка стану управління освітніми корупційними ризиками у закладі вищої освіти

Корупція – явище поширене. Але фактів притягнення до відповідальності за корупцію значно менше, ніж реально скоєних корупційних правопорушень.

Узгодженість взаємодії посадових осіб, громадян і суспільства в цілому щодо протидії та запобігання корупції можлива по мірі вирішення комплексної проблеми модифікації соціальнокультурних та економіко-правових цінностей в напрямку їх переорієнтування на неприйняття корупційних проявів [1, с. 22].

Запобігання корупції є складним та тривалим процесом, який потребує співпраці всіх галузей суспільства. Окрім того, необхідно впроваджувати ефективні механізми контролю та відповідальності для тих, хто порушує закони про корупцію [52, с. 46].

Жоден зі способів вимірювання корупції не здатний підтвердити її конкретний рівень в окремому ЗВО, секторі або державі в цілому. У більшості випадків можна з упевненістю говорити швидше про ймовірність або можливість корупційних ризиків, ніж про встановлені факти.

Через дуже високу латентність корупційних правопорушень, мабуть, єдиним ефективним способом протидії корупції є попередження самої її можливості. Але широка поширеність корупції та складність її виявлення унеможливають попередження всіх проявів корупції. Необхідно вибрати найефективніші точки впливу, орієнтуючись на корупційні ризики.

Принцип пропорційності антикорупційних процедур ймовірному ризику корупції є запорукою успішної антикорупційної політики ЗВО. Він полягає в тому, що розробка та виконання комплексу заходів, що дозволяють знизити ймовірність залучення ЗВО, його керівників і співробітників у корупційну

діяльність повинні здійснюватися з урахуванням існуючих у діяльності цього ЗВО корупційних ризиків.

Так, з метою забезпечення повного і неухильного дотримання антикорупційного законодавства України, в Донецькому національному університеті імені Василя Стуса діє Уповноважена особа з питань запобігання та виявлення корупції.

Виконання функцій Уповноваженої особи з питань запобігання та виявлення корупції покладено наказом № 0947-16/к/тр від 28.07.2022. Свою діяльність Уповноважена особа здійснює відповідно до Закону України «Про запобігання корупції», а також Положення про уповноважену особу з питань запобігання та виявлення корупції у Донецькому національному університеті [38].

Зазначимо, що, управління корупційними ризиками в ЗВО може бути попереджувальним (попереднім), у реальному масштабі часу процесів, що тривають, і фактичним. Фактичне управління корупційними ризиками в ЗВО ґрунтується на аналізі подій, що відбулися, і фактів господарсько-фінансової діяльності ЗВО.

Для оцінки корупційними ризиками в ЗВО доцільно проаналізувати бізнес-процеси, що існують в закладі, їх корупціогенність і роль керівника і співробітників організації в цих бізнес-процесах.

Бізнес-процесом є регулярно повторювана послідовність взаємозалежних заходів (операцій, процедур, дій), при виконанні яких використовуються ресурси зовнішнього середовища, створюється цінність для споживача і видається йому результат. Споживач може бути як зовнішнім, і внутрішнім стосовно організації. Категорія бізнес-процесу може бути використана не тільки для опису діяльності приватних компаній, але і будь-яких інших організацій, що виробляють товари, що виконують роботи і надають послуги, у тому числі і освітні.

Задля виявлення стану управління освітніми корупційними ризиками у закладі вищої освіти – Донецький національний університет імені Василя Стуса

(далі – ДонНУ), ми провели опитування керівника ЗВО та співробітників університету.

Грунтуючись на результатах опитування зазначених осіб, ми здійснили узагальнення їх відповідей, яке згрупували нижче (табл. 3.1., табл. 3.2., табл. 3.3., табл. 3.4.).

Таблиця 3.1

## Прозорість взаємодії зі студентами

Підпроцеси	Чи прозорий цей підпроцес?	
	Так (%)	Ні (%)
Формування континенту	94%	6%
Забезпечення об'єктивності оцінки якості освіти	91%	9%
Створення умов, які забезпечують участь студентів в управлінні ЗВО (студентське самоврядування)	93%	7%
Забезпечення ефективної взаємодії з громадськістю	96%	4%
Проведення проміжного контролю знань	96%	4%
Залучення для здійснення діяльності, передбаченої Статутом університету, додаткових джерел фінансових коштів з боку студентів	98%	2%

Складено автором

Проілюструємо узагальнені у таблиці 3.1. дані на рисунку 3.1.



Рис. 3.1. Прозорість взаємодії зі студентами, %

Складено автором

Як свідчать дані таблиці 3.1. та рис. 3.1., найменш прозорими, а отже, найбільш ризикованими чинниками за аналізованим бізнес-процесом «Прозорість взаємодії зі студентами» у ДонНУ є «Забезпечення об'єктивності оцінки якості освіти» (9%) та «Створення умов, які забезпечують участь студентів в управлінні ЗВО (студентське самоврядування)» (7%).

Таблиця 3.2

## Прозорість взаємодії з трудовим колективом університету

Підпроцеси	Чи прозорий цей підпроцес?	
	Так (%)	Ні (%)
Створення умов для впровадження інновацій, участь ЗВО в різних програмах, проектах та грантах	78%	22%
Формування фонду оплати праці, в тому числі стимулюючої частини (надбавок, доплат)	80%	20%
Затвердження структури та штатного розпису ЗВО	87%	13%
Здійснення підбору та розстановки кадрів	92%	8%
Забезпечення етики та службової поведінки працівників ЗВО	90%	10%
Створення умов, які забезпечують участь працівників в управлінні ЗВО	98%	2%
Створення умов для безперервного підвищення кваліфікації працівників	96%	4%

Складено автором

Проілюструємо узагальнені у таблиці 3.2. дані на рисунку 3.2.



Рис. 3.2. Прозорість взаємодії з трудовим колективом університету, %  
Складено автором

Як свідчать дані таблиці 3.2. та рис. 3.2., найменш прозорими, а отже, найбільш ризикогенними чинниками за аналізованим бізнес-процесом «Прозорість взаємодії з трудовим колективом університету» у ДонНУ є «Створення умов для впровадження інновацій, участь ЗВО в різних програмах, проектах та грантах» (22%), «Формування фонду оплати праці, в тому числі стимулюючої частини (надбавок, доплат)» (20%).

Таблиця 3.3

Прозорість процесів щодо розпорядження фінансовими та матеріальними ресурсами

Підпроцеси	Чи прозорий цей підпроцес?	
	Так (%)	Ні (%)
Розпорядження бюджетними коштами, їх ефективне використання	91%	9%
Здійснення державних закупівель для потреб ЗВО	88%	12%
Забезпечення обліку, збереження та поповнення навчально-матеріальної бази	94%	6%
Залучення для здійснення діяльності, передбаченої Статутом ЗВО додаткових джерел фінансових та матеріальних коштів з боку благодійних фондів/спонсорів	95%	5%

Складено автором

Проілюструємо узагальнені у таблиці 3.3. дані на рисунку 3.3.

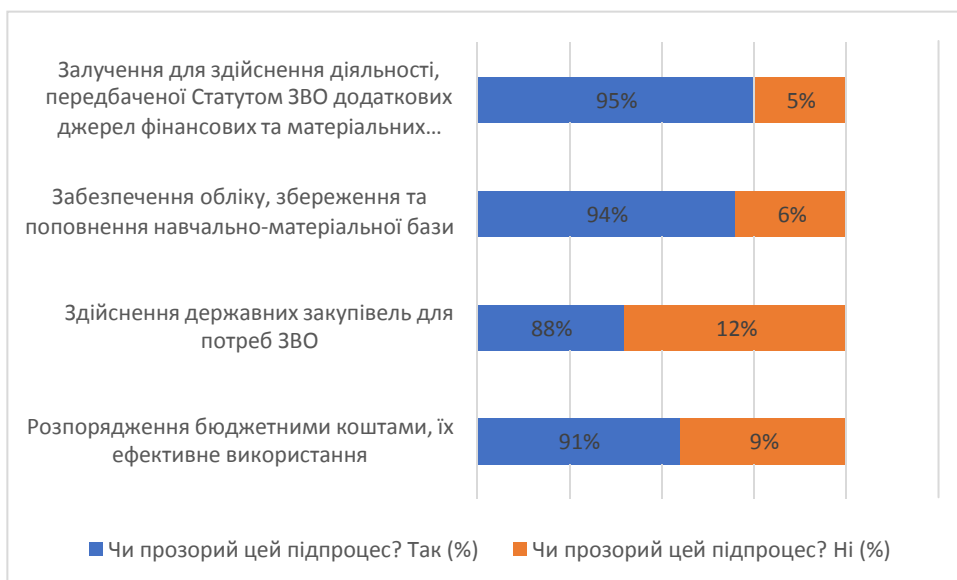


Рис. 3.3. Прозорість процесів щодо розпорядження фінансовими та матеріальними ресурсами, %

Складено автором

Як свідчать дані таблиці 3.3. та рис. 3.3., найменш прозорими, а отже, найбільш ризикогенними чинниками за аналізованим бізнес-процесом «Прозорість процесів щодо розпорядження фінансовими та матеріальними ресурсами» у ДонНУ є «Здійснення державних закупівель для потреб ЗВО» (12%) та «Розпорядження бюджетними коштами, їх ефективне використання» (9%).

Таблиця 3.4

Прозорість процесів у сфері дотримання законодавства та взаємодії з органами публічної влади

Підпроцеси	Чи прозорий цей підпроцес?	
	Так (%)	Ні (%)
Забезпечення реалізації чинного законодавства України	92%	8%
Забезпечення ефективної взаємодії та співпраця з органами державної влади, місцевого самоврядування	84%	16%
Захист інтересів ЗВО у контрольних та наглядових органах	83%	17%
Підготовка щорічного звіту про надходження, витрачання фінансових і матеріальних коштів та публічного звіту про діяльність ЗВО в цілому	96%	4%

Складено автором

Проілюструємо узагальнені у таблиці 3.4. дані на рисунку 3.4.



Рис. 3.4. Прозорість процесів у сфері дотримання законодавства та взаємодії з органами публічної влади, %

Складено автором

Як свідчать дані таблиці 3.4. та рис. 3.4., найменш прозорими, а отже, найбільш ризикогенними чинниками за аналізованим бізнес–процесом «Прозорість процесів у сфері дотримання законодавства та взаємодії з органами публічної влади» у ДонНУ є «Захист інтересів ЗВО у контрольних та наглядових органах» (17%) та «Забезпечення ефективної взаємодії та співпраця з органами державної влади, місцевого самоврядування» (16%).

Таким чином, ґрунтуючись на проведених розрахунках, можемо зазначити, що найбільш ризикогенними у діяльності ДонНУ (з точки зору виникнення корупції), є такі бізнес–підпроцеси:

– за аналізованим бізнес–процесом «Прозорість взаємодії зі студентами» у ДонНУ є «Забезпечення об'єктивності оцінки якості освіти» (9%) та «Створення умов, які забезпечують участь студентів в управлінні ЗВО (студентське самоврядування)» (7%);

– за аналізованим бізнес–процесом «Прозорість взаємодії з трудовим колективом університету» у ДонНУ є «Створення умов для впровадження

інновацій, участь ЗВО в різних програмах, проектах та грантах» (22%), «Формування фонду оплати праці, в тому числі стимулюючої частини (надбавок, доплат)» (20%);

– за аналізованим бізнес–процесом «Прозорість процесів щодо розпорядження фінансовими та матеріальними ресурсами» у ДонНУ є «Здійснення державних закупівель для потреб ЗВО» (12%) та «Розпорядження бюджетними коштами, їх ефективне використання» (9%).;

– за аналізованим бізнес–процесом «Прозорість процесів у сфері дотримання законодавства та взаємодії з органами публічної влади» у ДонНУ є «Захист інтересів ЗВО у контрольних та наглядових органах» (17%) та «Забезпечення ефективної взаємодії та співпраця з органами державної влади, місцевого самоврядування» (16%).

### 3.2. Шляхи запобігання та подолання корупційних ризиків у закладі вищої освіти

Стратегічною метою державної антикорупційної політики є зниження корупції до рівня, коли корупція не створює викликів національній безпеці та існуванню суспільства, не призводить до системної деградації публічно владних відносин, забезпечення захисту прав та законних інтересів громадян, суспільства, держави від загроз, пов'язаних з корупцією [26].

Зазначимо, що запобігання та подолання корупційних ризиків у закладі вищої освіти передбачає вплив на виявлені «критичні точки» у бізнес-процесах з метою зниження ймовірності вчинення корупційних правопорушень.

Одним зі способів мінімізації ризику є зміна поведінки людей (соціальне партнерство). Така модифікація можлива шляхом заохочення вибору безпечніших або нових альтернатив дії. У цьому випадку, зміна можлива:

а) шляхом впровадження обов'язкових стандартів і правил, що знижують ризик;

- б) шляхом перетворення мотивації;
- в) через поширення інформації про ризик.

«Соціальне партнерство» – досить новий термін, що описує внутрішньовідомчу і міжвідомчу взаємодію установ і в системі державного, і недержавного секторів в освіті, і медичних установ, установ 76 соціального забезпечення, соціальної та творчої реабілітації, що відповідають за реабілітацію та реабілітацію людей з обмеженими можливостями здоров'я. Особливе значення має взаємодія навчальних закладів, що реалізують інклюзивну практику, з громадськими організаціями, які реалізують і захищають ідеї інклюзивної освіти, відстоюють права людей з обмеженими можливостями здоров'я на повноцінну освіту і життя взагалі [55, с. 76].

Конкретні заходи щодо запобігання та подолання корупційних ризиків у закладі вищої освіти мають закріплюватись у програмі з реалізації антикорупційної політики, де важливо відобразити комплексне застосування запланованих заходів, конкретизувати повноваження щодо протидії корупції, що надає цій роботі системного характеру.

У досліджувано нами ЗВО розроблено План мінімізації корупційних ризиків, затверджений Вченою радою ДонНУ від 8.12.2021 р., який чинний і донині. Проте, відсутня комплексна Антикорупційна програма дій [37].

Вважаємо, що розробка такої програми є найактуальнішим, на сьогоднішній день, завданням для ефективної роботи ЗВО, загалом, та, зокрема, у контексті запобігання корупційним ризикам в освіті.

З урахуванням проведеної нами раніше оцінки стану управління освітніми корупційними ризиками у закладі вищої освіти, можемо запропонувати включити до майбутньої Антикорупційної програми ДонНУ такі заходи:

- розширення форм долучення професорсько-викладацького складу у рамках освітнього та наукового процесу у розробку пропозицій для управлінських рішень;

- створення системи моніторингу чинників виникнення корупційних ризиків;
- розробка програм та здійснення обов'язкової перепідготовки, підвищення кваліфікації професорсько-викладацького складу вишу за напрямом «Антикорупційна політика»;
- створення на сайті вишу «гарячої лінії» для звернення громадян з питань антикорупційної політики;
- осучаснення, з огляду на проведену нами оцінку стану управління освітніми корупційними ризиками у закладі вищої освіти, чинного у ДонНУ Порядку організації роботи із повідомленнями про корупцію внесених викривачем у ДонНУ (Наказ ректора ДонНУ 23.05.2023 р.) [39];
- проведення заходів щодо усунення у структурних підрозділах ЗВО ситуацій, у яких простежується конфлікт інтересів;
- розробка та прийняття кодексу етики та службової поведінки;
- запровадження механізмів усунення проблем незаконних зборів коштів;
- доповнення офіційного сайту ДонНУ розділом про рух (надходження та витрачання із зазначенням цілей та витрат) залучених позабюджетних коштів, про суми, що виділяються вузу з бюджету держави, про постановку на баланс матеріальних цінностей, що набуваються за рахунок добровільних пожертв фізичних та юридичних осіб або переданих як благодійна та спонсорська допомога тощо;
- долучення студентів з першого курсу до системи антикорупційної освіти через впровадження у навчальну програму дисципліни «Протидія корупції» незалежно від спеціальностей та профілів підготовки;
- подання звітності МОН про реалізацію антикорупційних дисциплін;
- формування антикорупційного світогляду через програми та заходи щодо освіти та виховання студентів та колективу працівників ЗВО, через роботу юридичних клінік, гуртків студентського наукового співтовариства;
- проведення регулярних анонімних соціологічних опитувань студентів та батьків за результатами екзаменаційних сесій;

- розширення форм закритого тестування, кодування текстів із використанням інформаційних технологій при оцінці підсумкових знань студентів;

- впровадження у позанавчальну виховну роботу зі студентами нових проектів, квестів та конструктивних практик, що дають змогу активно впроваджувати «м'які форми впливу» відповідно до вимог, викладених в антикорупційній політиці;

- проведення експертизи посадових інструкцій у ЗВО, інших локальних актів, створення їхнього реєстру з метою конкретизації повноважень осіб, наділених розпорядчими та адміністративно-господарськими функціями тощо.

Крім того, на рівні виконання щоденних пересічних робочих процесів та у міжособистісному спілкуванні, як антикорупційні можна розглядати такі етичні правила поведінки працівників ЗВО:

- виключати дії, пов'язані з впливом будь-яких особистих, майнових (фінансових) та інших інтересів, що перешкоджають сумлінному виконанню трудових обов'язків;

- утримуватися від поведінки, яка могла б викликати сумнів у сумлінному виконанні педагогічним працівником трудових обов'язків, а також уникати конфліктних ситуацій, здатних завдати шкоди його репутації або авторитету організації, яка здійснює освітню діяльність;

- бути зразком професіоналізму, бездоганної репутації, сприяти формуванню сприятливого морально-психологічного клімату для ефективної роботи тощо.

З урахуванням положень Статуту ДонНУ, існуючої корпоративної етики, дослідований ЗВО може посилити свою антикорупційну політику, використовуючи національний та зарубіжний досвід.

Так, антикорупційні стандарти поведінки педагогічних працівників можуть бути розширені такими положеннями, що доречно закріпити у Антикорупційній програмі, про яку йшлося вище, а саме: педагогічним

працівникам слід вживати заходів щодо недопущення корупційно небезпечної поведінки, зокрема:

1) запобігати будь-яким спробам скоєння корупційних правопорушень та негайно повідомляти про них своєму безпосередньому керівництву та уповноваженим органам;

2) залучати як свідків своїх колег, якщо у працівника виникає підозра, що його попросять про надання переваг на порушення чинного законодавства;

3) керуватися принципом розподілу службової діяльності та особистого життя, перевіряти наявність конфлікту інтересів;

4) повідомляти про недоліки, що сприяють корупції;

5) брати участь у програмах підвищення кваліфікації з питань корупції

На нашу думку, найефективнішим заходом, спрямованим на запобігання корупції у ЗВО, є нетерпиме ставлення до корупції керівників університетів. А

безпосередньо зниження корупційних ризиків можливе при переорієнтації компетенцій керівника з відповідної ролі директора-бізнесмена в умовах високої невизначеності, на роль менеджера-виконавчого директора, що працює в рамках заданого вищими органами регламенту і уникає ризикованих ситуацій.

Загалом, погоджуємося із Н. Сметаніною та Д. Мельник, які зазначають, що «розв'язання проблеми корупції в Україні вимагає комплексного підходу та довготривалого зусилля з боку уряду, громадськості та міжнародного співтовариства» [50, с. 347].

## Висновки до Розділу 3

Таким чином, у третьому розділі магістерської роботи нами було розкрито практичні аспекти управління освітніми корупційними ризиками у закладі вищої освіти.

1. Зазначимо, що оцінка корупційних ризиків – один із обов'язкових елементів управління ризиками, тобто вжиття різних заходів, які дозволяють певною мірою прогнозувати настання ризикової події та застосовувати заходи до зниження ступеня ризику. Керівник освітньої організації, що вміє оцінювати ризики, – може приймати ефективні рішення навіть у складних ситуаціях, оскільки у нього зростає почуття впевненості у своїх діях. Існує безліч ситуацій, на які він може і зобов'язаний впливати, і головне – вчасно їх ідентифікувати. Оцінку стану управління освітніми корупційними ризиками ми проводили в Донецькому національному університеті імені Василя Стуса, де діє Уповноважена особа з питань запобігання та виявлення корупції. Виявлення конкретних показників стану управління освітніми корупційними ризиками у закладі вищої освіти ДонНУ, ми провели шляхом опитування керівника ЗВО та співробітників університету з подальшим кількісним та якісним аналізом отриманих результатів. Розподіл виявлених ризиків за конкретними проявами та показниками наведено у роботі.

2. Обґрунтовуючи шляхи запобігання та подолання корупційних ризиків у закладі вищої освіти, ми зазначили, що запобігання та подолання корупційних ризиків у закладі вищої освіти передбачає вплив на виявлені «критичні точки» у бізнес-процесах з метою зниження ймовірності вчинення корупційних правопорушень. А визначені заходи запобігання та подолання корупційних ризиків у ЗВО повинні, перш за все, мають закріплюватись у програмі реалізації антикорупційної політики, де важливо відобразити комплексне застосування запланованих заходів, конкретизувати повноваження щодо протидії корупції, що надає цій роботі системного характеру.

## ВИСНОВКИ

У магістерській роботі сформовано ряд теоретичних, методичних і практичних положень щодо стану та шляхів подолання корупційних ризиків у сфері вищої освіти. Основні результати дослідження знайшли відображення у висновках і пропозиціях, в контексті визначених у роботі мети і завдань.

1. В рамках вивчення змісту і сутності поняття «управління освітнім корупційним ризиком» у закладах вищої освіти, ми навели визначення таких понять та категорій: «корупція», «корупційний ризик», «корупційний ризик в освіті», «корупційний ризик в ЗВО». Стан наукового висвітлення проблеми дослідження свідчить про наявність низки підходів до характеристики видів корупційних ризиків у ЗВО. Проте, варто відзначити той факт, що наразі концепція «корупційного ризику в закладах вищої освіти» є недостатньо розробленою. Однак на сучасному етапі спостерігається збільшення кількості наукових публікацій, автори яких приділяють увагу дослідженню процесу управління освітнім корупційним ризиком.

Таким чином, з огляду на проаналізовані наукові погляди щодо змісту і сутності поняття «управління освітнім корупційним ризиком» у закладах вищої освіти, досліджуване поняття можна визначити як комплекс заходів, спрямованих на протидію та запобігання корупційним проявам (випадкам) в сфері вищої освіти.

2. З'ясовано, що система управління корупційними ризиками передбачає проведення систематичної роботи з розробки та практичної реалізації заходів щодо запобігання та мінімізації таких ризиків. Мінімізація корупційних ризиків чи їх усунення досягається різними методами, які можна поділити на такі види: правові; організаційні; профілактичні. Перша група методів орієнтує ЗВО на викорінення причин корупції, але не її наслідків, встановлює м'якші, гнучкіші форми та методи протидії їй. Організаційні методи управління освітніми корупційними ризиками у ЗВО є найважливішими на шляху побудови освітнього простору ЗВО. До них ми віднесли такі: уникнення ризику;

диверсифікація ризику; отримання додаткової інформації про можливий вибір варіантів дій у ситуації ризику та його результатів; прогнозування; планування. Щодо третьої групи методів управління освітніми корупційними ризиками у закладах вищої освіти (профілактичних), ми виявили, що, як було зазначено у роботі, конкретні заходи щодо управління освітніми корупційними ризиками у ЗВО повинні бути регламентовані у програмах з реалізації антикорупційної політики ЗВО, де важливо втілити комплексне застосування запланованих заходів, конкретизувати повноваження щодо протидії корупції, що надає цій роботі системного характеру.

3. Виявлено окремі приклади корупції в системі вищої освіти США та України. Зазначено, що корупційні ризики у закладах вищої освіти – це явище, яке стосується не тільки вітчизняних ЗВО. Корупційні прояви можливі навіть у країнах розвиненої демократії та сталих, століттями формованих традицій набуття вищої освіти. В рамках роботи ми описали приклади прояву корупційних ризиків в закладах вищої освіти США. Паралельно із тим, ми зосередилися і на виявленні прикладів корупції в системі вищої освіти України. Зазначили, що у нашій країні процес запобігання корупційним ризикам перебуває у зачатковому стані, не зважаючи на велику кількість нормативно-правових актів, прийнятих для попередження корупції у сфері вищої освіти.

4. Обґрунтовано, що процес протидії корупції у сфері вищої освіти в Україні є чітко закріпленим у законодавстві, проте, наразі в академічній спільноті триває обговорення та висловлення пропозицій щодо подолання корупційних ризиків в досліджуваній галузі. З численних пропозицій дослідників, на нашу думку, можна виокремити такі: інтенсивна взаємодія між закладами вищої освіти та Національним агентством з питань запобігання корупції (НАЗК), яке відіграє ключову роль у виявленні та запобіганні корупції в різних сферах, включаючи вищу освіту. НАЗК має повноваження перевіряти декларації посадових осіб та виявляти можливі випадки неправомірного збагачення та інші аспекти; впровадження прозорих процедур отримання освіти

у вищих навчальних закладах; створення комітетів з етики в конкретних університетах тощо.

5. Провівши оцінку стану управління освітніми корупційними ризиками у закладі вищої освіти на прикладі Донецького національного університету імені Василя Стуса, можемо зазначити, що кожному ЗВО властиві власні прояви корупційних ризиків та випадків, з урахуванням яких мають вибудовуватися заходи щодо запобігання корупції. Для цього варто спиратися на простий та ефективний інструмент, що дозволяє самостійно визначити корупційні ризики у конкретному ЗВО, а саме – метод опитування, який дозволяє оцінити кожен ризик в залежності від ймовірності його прояву, втрат, до яких він може привести, і витрат на здійснення заходів протидії, спрямованих на його скорочення. В ідеалі, в результаті може бути складений перелік ризиків за ступенем їх пріоритетності, що і було проведено в рамках нашого дослідження. Виявлення конкретних показників стану управління освітніми корупційними ризиками у закладі вищої освіти ДонНУ, ми провели шляхом опитування керівника ЗВО та співробітників університету з подальшим кількісним та якісним аналізом отриманих результатів.

Розподіл виявлених ризиків за конкретними проявами та показниками виявив, що найбільш ризикогенними у діяльності ДонНУ (з точки зору виникнення корупції), є такі бізнес-процеси:

– за аналізованим бізнес-процесом «Прозорість взаємодії зі студентами» у ДонНУ є «Забезпечення об'єктивності оцінки якості освіти» (9%) та «Створення умов, які забезпечують участь студентів в управлінні ЗВО (студентське самоврядування)» (7%);

– за аналізованим бізнес-процесом «Прозорість взаємодії з трудовим колективом університету» у ДонНУ є «Створення умов для впровадження інновацій, участь ЗВО в різних програмах, проектах та грантах» (22%), «Формування фонду оплати праці, в тому числі стимулюючої частини (надбавок, доплат)» (20%);

– за аналізованим бізнес–процесом «Прозорість процесів щодо розпорядження фінансовими та матеріальними ресурсами» у ДонНУ є «Здійснення державних закупівель для потреб ЗВО» (12%) та «Розпорядження бюджетними коштами, їх ефективне використання» (9%).;

– за аналізованим бізнес–процесом «Прозорість процесів у сфері дотримання законодавства та взаємодії з органами публічної влади» у ДонНУ є «Захист інтересів ЗВО у контрольних та наглядових органах» (17%) та «Забезпечення ефективної взаємодії та співпраця з органами державної влади, місцевого самоврядування» (16%).

б. Обґрунтовано, що управління корупційними ризиками у ЗВО включає в себе вплив на певні бізнес–процеси з метою зниження ймовірності вчинення корупційних порушень. Запобіжні та протидійні заходи, спрямовані на подолання корупційних ризиків у вищому навчальному закладі, повинні бути визначені в межах програми реалізації антикорупційної політики. Важливо враховувати складність застосування запланованих заходів та чітко визначати повноваження в сфері протидії корупції, що надає цьому підходу системний характер. З урахуванням положень Статуту ДонНУ, існуючої корпоративної етики, досліджуваний ЗВО може посилити свою антикорупційну політику, використовуючи національний та зарубіжний досвід, зокрема, розробивши Антикорупційну програму, якої наразі у ЗВО не існує, в якій систематизувати та окреслити конкретні прояви корупційних ризиків та заходи запобігання їм тощо.

Таким чином, узагальнюючи викладене, зазначимо, що тільки комплексна антикорупційна політика, яка повинна проводитися на всіх рівнях держави, починаючи із законодавця, який відповідає за прийняття дієвих антикорупційних нормативних актів, та завершуючи адміністративним персоналом ЗВО, здатна сприяти виявленню та подоланню корупційних ризиків у сфері вищої освіти.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андросюк В. Г. Етико-психологічні проблеми запобігання корупції в закладах вищої освіти зі специфічними умовами навчання. *Реалізація державної антикорупційної політики в міжнародному вимірі* : матеріали IV Міжнар. наук.- практ. конф. (Київ, 12 груд. 2019 р.) : у 2 ч. / редкол. : В. В. Черней, С. Д. Гусарєв, С. С. Чернявський та ін. Київ : Нац. акад. внутр. справ, 2019. Ч. 1. С. 20–23.
2. Аніщенко М. А. Актуальні питання запобігання та виявлення корупції у закладах вищої освіти в сфері охорони здоров'я. 2023. URL: [http://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:2coHtyelWo4J:scholar.google.com/+корупція+в+системі+вищої+освіти+України+2023&hl=uk&as\\_sdt=0,5](http://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:2coHtyelWo4J:scholar.google.com/+корупція+в+системі+вищої+освіти+України+2023&hl=uk&as_sdt=0,5) (дата звернення: 05.10.2023).
3. Антикорупційна програма КНЕУ ім. Вадима Гетьмана на 2023–2025 роки. URL: [https://kneu.edu.ua/ua/University\\_en/akz/ankp/](https://kneu.edu.ua/ua/University_en/akz/ankp/) (дата звернення: 05.10.2023).
4. Антикорупційна стратегія на 2021–2025 роки. URL: <https://nazk.gov.ua/wp-content/uploads/2022/08/Antykoruptsijna-strategiya-na-2021-2025-rr.pdf>. (дата звернення: 05.10.2023).
5. Білоконь В. Проблеми української освіти. стратегії та інновації. *Актуальні управлінські практики* : матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції (28 квітня 2023 року). Кривий Ріг : Донецький національний університет економіки і торгівлі імені Михайла Туган–Барановського, 2023. С. 40–42.
6. Боголепова А., Ковтун О. Актуальні проблеми подолання корупції в умовах війни та у поствоєнний період. *Літопис Волині*. 2022. № 27. С. 251–256.
7. Бондаренко О. С. Корупційні ризики у вищій освіті : види, прояви та протидія. *Вісник асоціації кримінального права*. 2023. № 1. С. 226–237.

8. Бондаренко О. С. Особливості протидії корупції в закладах вищої освіти в умовах політики доброчесності. *Право і безпека*. 2023. № 2 (89). С. 167–177.
9. Бровко Н. І. Доброчесність як необхідна умова зниження корупційних ризиків в системі освіти. 2022. С. 200–202. URL: [https://rep.btsau.edu.ua/bitstream/BNAU/7975/1/Dobrochesnist\\_yak.pdf](https://rep.btsau.edu.ua/bitstream/BNAU/7975/1/Dobrochesnist_yak.pdf). (дата звернення: 05.10.2023).
10. Бугайчук К. Л. Корупційні ризики : поняття, класифікація, методологія оцінки, заходи усунення. *Кримінально-правові та кримінологічні засади протидії корупції* : зб. тез доп. V Міжнар. наук. практ. конф. (м. Харків, 31 берез. 2017 р.) / МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ ; Кримінол. асоц. України. Харків : ХНУВС, 2017. С. 39-40.
11. Бусол О. Ю., Гуцалюк М. В. Феномен «корупція надмірності» й умовно надмірний легальний дохід як чинник посилення корупційних ризиків. *Науковий вісник Національної академії внутрішніх справ*. 2020. № 2 (115). С. 50–57.
12. Бурак М. В., Чеботар О. С. Корупційні ризики в освітньому процесі: шляхи мінімізації. *Реалізація державної антикорупційної політики в міжнародному вимірі* : матеріали IV Міжнар. наук.- практ. конф. (Київ, 12 груд. 2019 р.) : у 2 ч. / редкол.: В. В. Черней, С. Д. Гусарев, С. С. Чернявський та ін. Київ : Нац. акад. внутр. справ, 2019. Ч. 2. С. 45–48.
13. Вдовиченко Є. Причинно-наслідкова складова корупції у системі вищої освіти України. *Наукові записки Національного університету Острозька академія*. Серія: Філософія, 2015. №18. С. 82-86.
14. Гасюк І., Дарманська І. Корупційні схеми в системі освіти і науки України та їх функціональна класифікація. *Наука і техніка сьогодні*. 2022. №6. С. 123–137.
15. Головкін Б. М. Механізм запобігання корупції. *Часопис Київського університету права*. 2018. №4. С. 254-260.

16. Головач Т.А. Поняття корупційних ризиків. *ECONOMICS. FINANCES. LAW*. 2020. № 12. С. 16–19.
17. Гура В. Система комплаєнс як спосіб подолання корупції. *Економіка та суспільство*. 2023. №52. URL: <http://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2604/2522..> (дата звернення: 05.10.2023).
18. Дмитрієв Ю. В. Корупційні ризики у системі державного управління : поняття та види. *Manager. Bulletin of Donetsk State University of Management*. 2015. №69. С. 126–131.
19. Заїка К. Корупційні ризики : поняття та засоби їх мінімізації. *Актуальні проблеми правознавства*. 2018. №2. С. 35–38.
20. Конвенція Організації Об'єднаних Націй проти корупції від 31.10.2003 р. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995\\_c16#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_c16#Text) (дата звернення: 22.11.2021).
21. Кононенко К. А., Черненко Т. В. Корупція в освітній галузі : загрози стратегічному розвитку українського суспільства. *Стратегічні пріоритети*. 2014. №1. С. 123–128.
22. Конституція України від 28 червня 1996 р. *Відомості Верховної Ради України*. 1996. № 30. Ст. 141.
23. Корупційні ризики у вищій освіті. ТОП 25 : Стратегічний аналіз корупційних ризиків, авторський колектив, відповідальна експертка Марія Цип'ящук. Київ : Національне агентство з питань запобігання корупції, Асоціація юридичних клінік України, 2022. 106 с.
24. Корупційні ризики вступної кампанії 2022. Стратегічний аналіз корупційних ризиків. Київ : Національне агентство з питань запобігання корупції, Асоціація юридичних клінік України, 2022. 37 с.
25. Кримінальна конвенція про боротьбу з корупцією (ETS 173) 27.01.1999 р. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994\\_101#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_101#Text) (дата звернення: 05.10.2023).

26. Кубаєнко А., Крижановська О. Антикорупційне право та основи Е-декларування : навч.-метод. посіб. (для здобувачів вищої освіти денної форми навчання) Електронне видання. Нац. ун-т «Одеська юридична академія». Одеса : Фенікс, 2023.  
URL:<https://dspace.oduvs.edu.ua/server/api/core/bitstreams/c5251c47-5c72-4308-ab25-d9a6de1c83c6/content> (дата звернення: 05.10.2023).

27. Лазаренко С. Ж. Боротьба з корупцією як пріоритетний напрям реформування вищої освіти. *Державне управління науково-освітнього забезпечення підготовки конкурентоспроможних фахівців у сфері цивільного захисту* : збірник тез Всеукраїнської науково-практичної конференції, 16–17 квітня 2015 р. / за заг. ред. В. П. Садкового. Харків, 2015. С. 13–16.

28. Луцька К. Правові засоби забезпечення протидії корупції в органах державного управління. *Матеріали конференцій МНЛ*. 20 жовтня 2023 р., м. Київ. С. 61-63.

29. Мацюк С., Хлистік М. А. Теоретичні та нормативні підходи до визначення поняття «корупційні ризики». *Сучасний стан та перспективи розвитку правової науки України в умовах сьогодення* : матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції для студентів та аспірантів, Київ, 28 жовтня 2021р. Київ : ДУІТ, 2021. С. 329–332.

30. Мачульська М. М. Пріоритетні напрями антикорупційної діяльності в Україні. «Світ наукових досліджень. Випуск 18» : матеріали Міжнародної мультидисциплінарної наукової інтернет-конференції, (м. Тернопіль, Україна. м. Переворськ, Польща, 20-21 квітня 2023 р.) / редкол. : О. Патряк та ін. ] ; ГО «Наукова спільнота»; WSSG w Przeworsku. Тернопіль: ФОП Шпак В.Б. С. 208–209.

31. Методологія оцінювання корупційних ризиків у діяльності органів влади: рішення Національного агентства з питань запобігання корупції від 02 груд. 2016 р. № 126. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z171816> (дата звернення: 05.10.2023).

32. Міщенко Т., Микитенко Т. Елементи внутрішнього контролю корупційних ризиків. *Економіка та суспільство*. 2022. №42. URL: <http://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1663> (дата звернення: 05.10.2023).

33. Музиченко Г. В. Антикорупційна політика в сфері освіти: здобутки та перспективи подальшого розвитку. *Інформаційні технології в культурі, мистецтві, освіті, науці, економіці та праві* : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. / М-во освіти і науки України; М-во культури України; Київ. нац. ун-т культури і мистецтв. Київ : Видавничий центр КНУКіМ, 2018. С. 381–383.

34. НАЗК та Нацагентство із забезпечення якості вищої освіти об'єднали зусилля задля зменшення корупції у вишах // Національне агентство з питань запобігання корупції : офіц. сайт. URL: <https://nazk.gov.ua/uk/novyny/nazk-tanatsagentstvo-iz-zabezpechennya-yakosti-vyshhoyiosvity-ob-yednaly-zusylyya-zadlya-zmenschennya-koruptsiyi-u-vyshah/> (дата звернення: 05.10.2023).

35. Патерило І. В. Ефективність антикорупційних заходів у вищій освіті: досвід та виклики. *Держава та регіони*. Серія: Право. 2023. № 3 (81). С. 222–228.

36. Пашковська М. В. Види корупційних ризиків та їх наслідки. *Реалізація державної антикорупційної політики в міжнародному вимірі* : матеріали VI Міжнар. наук.- практ. конф. (Київ, 9–10 груд. 2021 р.) / редкол. : В. В. Черней, С. Д. Гусарев, С. С. Чернявський та ін. Київ : Нац. акад. внутр. справ, 2021. С. 328–330.

37. План мінімізації корупційних ризиків, затверджений Вченою радою ДонНУ від 8.12.2021 р. URL: <https://drive.google.com/file/d/1h2DNI-QIHdOf28gb2iRqaZdQ0GsPMmWv/view> (дата звернення: 05.10.2023).

38. Положення про уповноважену особу з питань запобігання та виявлення корупції у Донецькому національному університеті. URL:

<https://www.donnu.edu.ua/uk/zapobigannya-koruptsiyi/> (дата звернення: 05.10.2023).

39. Порядок організації роботи із повідомленнями про корупцію внесених викривачем у ДонНУ (Наказ ректора ДонНУ 23.05.2023 р.) URL: <https://drive.google.com/file/d/15EOBA7Gh5dlkywYAymAm10EJFIWhiUyk/view> (дата звернення: 05.10.2023).

40. Постанова Кабінету Міністрів України від 04 березня 2023 р. № 220. «Про затвердження Державної антикорупційної програми на 2023–2025 роки» URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennia-derzhavnoi-antukoruptsiinoi-prohramy-na-20232025-t40323> (дата звернення: 05.10.2023).

41. Про запобігання корупції : Закон України від 14 жовтня 2014 року. *Відомості Верховної Ради*. 2014. № 49. ст.2056.

42. Про засади державної антикорупційної політики на 2021–2025 роки : Закон України від 20.06.2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2322-20#Text> (дата звернення: 05.10.2023).

43. Процедімова А. М. Загальна характеристика запобігання та протидії корупції як напряму стратегічної діяльності при наданні освітніх послуг. *Збірник наукових статей магістрів. Навчально-науковий інститут денної освіти* : у 2 ч. Полтава : ПУЕТ, 2021. Ч. 2. С. 61–66.

44. Реєстр корупційних ризиків у вищій освіті України. Асоціація юридичних клінік: вебсайт. URL: <https://legalclinics.in.ua/reyestr-koruptsijnyh-ryzykiv-u-vyshhij-osviti/> (дата звернення 05.10.2023).

45. Рудницька О. П. Антикорупційна політика в закладах вищої освіти. *Теоретико-методологічні та практичні аспекти підготовки вчителя правознавства: досвід і проблеми* : тези Всеукраїнської науково-практичної конференції (04.12. 2020 р., м. Кам'янець-Подільський). С. 83-87.

46. Савельєв Є. В. Прояви корупції в освітній та науковій сферах. *Розвиток сучасної науки та освіти: реалії, проблеми якості, інновації* : матер. II Міжнародної наук.-практ. інтернет-конф. (Мелітополь, 25-27 травня 2021 р.) /

ред. кол. : В. М. Кюрчев, Н. Л. Сосницька, М. І. Шут та ін. Мелітополь : ТДАТУ, 2021. 394 С. 144–146.

47. Самодай В. Ковтун Г. Корупція: загрози та наслідки для соціуму. *Економіка та суспільство*. 2023. №49. URL: <http://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2360/2281>. (дата звернення: 05.10.2023).

48. Семко І., Мокієнко Ю. Аналіз ризиків освітніх проєктів в умовах діджиталізації. *Управління розвитком складних систем*. 2021. №48. С. 39-46.

49. Сkochиляс-Павлів О. В. Організаційно-правові заходи протидії корупції у сфері. *Актуальні проблеми держави і права* : збірник наукових праць. 2014. Вип. 73. С. 52–58.

50. Сметаніна Н. В., Мельник Д. С. Політика протидії корупції—шляхи вдосконалення та сучасний стан. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2023. №3. С. 347-351.

51. Сороко С. І., Козоріз Л. О. Виявлення та оцінка ризиків у сфері надання освітніх послуг закладами вищої освіти. *Наукові праці НДФІ*. 2018. №4. С. 59-78.

52. Тарасенко А. Д. Міжнародний та національний досвід запобігання корупції. *Молодий вчений*. 2023, 26-27 травня 2023 р. С. 45–49.

53. Фоміна Н. Ризик-орієнтований підхід в системі управління закладами вищої освіти. *Вісник студентського наукового товариства «ВАТРА» Вінницького торговельно-економічного інституту КНТЕУ*. Вінниця : Редакційно-видавничий відділ ВТЕІ КНТЕУ, 2021. Вип.118. С. 230–237.

54. Цимбаленко Я. Ю., Гольцова І. Б. Компетентність керівника закладу вищої освіти як базис антикорупційного комплаєнсу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. №24. С. 90-95.

55. Черненко Н.М. Ризик-менеджмент у закладах освіти : навчальний посібник. Серія «Управління закладом освіти». Одеса : Університет Ушинського, 2020. 116 с.

56. Шевченко Н., Копитко М. Напрями зниження рівня корупції в Україні в умовах кризових явищ та підвищення необхідності легалізації доходів. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2023. №2 (70). С. 21-28.

57. Шурман І. М. Державна антикорупційна стратегія України на подальшу перспективу. *Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса*. 2023. Том 1. №15. С. 94-97.

58. CORRUPTION PERCEPTIONS INDEX 2019 (Transparency International). URL: [https://images.transparencycdn.org/images/2019\\_CPI\\_Report\\_EN.pdf](https://images.transparencycdn.org/images/2019_CPI_Report_EN.pdf) (дата звернення: 05.10.2023).

59. Elite and Uneven: Universities and the College Admissions Scandal by Gary Roth. URL: <https://www.plutobooks.com/blog/elite-universities-college-admissions-scandal/> (дата звернення: 05.10.2023).

60. New Jersey College Is Beset by Accusations. URL: <https://www.nytimes.com/2009/12/22/education/22stevens.html> (дата звернення: 05.10.2023).