

УДК 005.4+177+378

**Євген Антонович РЕВТЮК**

*доктор економічних наук, доцент, ад'юнкт Інституту управління та інформаційних технологій Познанської політехніки, Республіка Польща, e-mail: yevhen.revtiuk@put.poznan.pl, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9229-5015>*

**ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ ЕТИЧНОЮ ПОЛІТИКОЮ НА ПРИКЛАДІ УКРАЇНСЬКИХ УНІВЕРСИТЕТІВ**

Ревтюк, Є. А. Дослідження процесів управління етичною політикою на прикладі українських університетів. *Вісник соціально-економічних досліджень* : зб. наук. праць. Одеса : Одеський національний економічний університет. 2021. № 2 (77). С. 82–96.

***Анотація.** У статті розглянуто процеси розробки та імплементації етичної політики у закладах вищої освіти на прикладі українських університетів. Метою дослідження є оцінка ефективності управлінських процесів запровадження етичної політики у вітчизняних університетах. Об'єктом дослідження обрано двадцять найбільш рейтингових університетів України у 2021 році за версією консолідованого рейтингу закладів вищої освіти України. У запропонованому дослідженні використано метод контент-аналізу для аналізу нормативних документів у сфері етичної політики обраних університетів. Аналіз сфокусовано на запропонованих основних критеріях, які характеризують ефективність запровадження етичної політики, а саме: наявності затверджених етичних програм; посадових осіб, відповідальних за запровадження програм; етичних тренінгів; системи зворотнього зв'язку; розроблених мотиваційних механізмів; процедур етичного аудиту; процедур перегляду етичних програм. У результаті дослідження було ідентифіковано низку проблем, пов'язаних із запровадженням етичної політики, характерних для аналізованих університетів, а саме: формальний характер етичних програм, відсутність відповідальних осіб за запровадження політики (етичних офіцерів), спрямованість етичних тренінгів виключно на підвищення академічної доброчесності, відсутність ефективних систем зворотнього зв'язку, відмова від використання систем мотивації працівників до дотримання етичних стандартів, відсутність етичного аудиту, відсутність процедур перевірки етичних норм нових працівників. Запропоновано елементи управління етичною політикою, що дозволять її ефективно запровадження у вітчизняних університетах. Дослідження має допомогти університетському управлінському корпусу більш ефективно використовувати етику як інструмент управління.*

***Ключові слова:** бізнес етика; університет; управління у вищій освіті; інструменти управління; етика в управлінні; етичний кодекс.*

**Євген Антонович РЕВТЮК**

*доктор экономических наук, доцент, адъюнкт Института управления и информационных технологий Познанской политехники, Республіка Польща, e-mail: yevhen.revtiuk@put.poznan.pl, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9229-5015>*

**ИССЛЕДОВАНИЕ ПРОЦЕССОВ УПРАВЛЕНИЯ ЭТИЧЕСКОЙ ПОЛИТИКОЙ НА ПРИМЕРЕ УКРАИНСКИХ УНИВЕРСИТЕТОВ**

Ревтюк, Е. А. Исследование процессов управления этической политикой на примере украинских университетов. *Вестник социально-экономических исследований* : сб. науч. трудов. Одесса : Одесский национальный экономический университет. 2021. № 2 (77). С. 82–96.

**Аннотация.** В статье рассмотрены процессы разработки и имплементации этической политики в высших учебных заведениях на примере украинских университетов. Целью исследования является оценка эффективности управленческих процессов внедрения этической политики в отечественных университетах. Объектом исследования являются двадцать самых рейтинговых университетов Украины в 2021 году по версии консолидированного рейтинга высших учебных заведений Украины. В предлагаемом исследовании использован метод контент-анализа для анализа нормативных документов в сфере этической политики выбранных университетов. Анализ сфокусирован на предложенных основных критериях, которые характеризуют эффективность внедрения этической политики, а именно, наличии: утвержденных этических программ; должностных лиц, ответственных за внедрение программ; этических тренингов; системы обратной связи; разработанных мотивационных механизмов; процедур этического аудита; процедур пересмотра этических программ. В результате исследования были идентифицированы проблемы, связанные с внедрением этической политики, характерные для рассматриваемых университетов, а именно: формальный характер этических программ, отсутствие ответственных лиц за внедрение политики (этических офицеров), направленность этических тренингов исключительно на повышение академической добропорядочности, отсутствие эффективных систем обратной связи, отказ от использования систем мотивации работников к соблюдению этических стандартов, отсутствие этического аудита, отсутствие процедур проверки этических норм новых работников. Предложены элементы управления этической политикой, которые позволят эффективно ее внедрять в отечественных университетах. Исследование должно помочь университетскому управленческому корпусу более эффективно использовать этику как инструмент управления.

**Ключевые слова:** бизнес этика; университет; управление в высшем образовании; инструменты управления; этика в управлении; этический кодекс.

### **Yevhen REVTIUK**

*Doctor of Economics, Associate Professor, Adjunct Professor of the Institute of Management and Information Technology, Poznan University of Technology, Poland, e-mail: yevhen.revtiuk@put.poznan.pl, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9229-5015>*

## **ETHICAL POLICY MANAGEMENT PROCESSES RESEARCH ON THE EXAMPLE OF UKRAINIAN UNIVERSITIES**

Revtyuk, Ye. (2021). Ethical policy management processes research on the example of Ukrainian universities [Doslidzhennia protsesiv upravlinnia etychnoiu politykoiu na prykladi ukrainskykh universytetiv], *Socio-economic research bulletin, Visnik social'no-ekonomichnih doslidzen'* (ISSN 2313-4569), Odessa National Economic University, Odessa, No. 2 (77), pp. 82–96.

**Abstract.** The article considers the processes of development and implementation of ethical policy in higher education institutions on the examples of Ukrainian universities. The aim of the study is effectiveness assessing of management processes for ethical policy implementation in domestic universities. The object of the research is the twenty top-rated universities in Ukraine, according to the 2021 Consolidated Rating of Higher Education Institutions. In the proposed study, the method of content analysis was used for analysis of regulatory documents in the field of ethical

*policy of selected universities. The analysis focuses on the proposed basic criteria that characterize the effectiveness of the ethical policy implementation, namely, on availability: approved ethical programs; an officials responsible for implementing programs; ethical training; feedback systems; developed motivational mechanisms; ethical audit procedures; procedures for reviewing ethical programs. As a result of the study, problems are identified related to the implementation of ethical policies that are specific to the universities in question, namely: the formalistic nature of ethical programs, the lack of responsible persons for the policies implementation (ethical officers), the focus of ethical trainings solely on improving academic integrity, the lack of effective feedback systems, refusal to use employee motivation systems to comply with ethical standards, the lack of ethical audit, the lack of procedures for verifying the ethical standards of new employees. The elements of ethical policy management, which will allow its effective implementation in domestic universities, are proposed. The study should help the university management corps to use ethics more effectively as a management tool.*

**Keywords:** *business ethics; university; management in higher education; management tools; ethics in management; code of ethics.*

**JEL classification:** *I230; M140*

**DOI:** [https://doi.org/10.33987/vsed.2\(77\).2021.82-96](https://doi.org/10.33987/vsed.2(77).2021.82-96)

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** За останнє десятиріччя перед українськими університетами постала низка викликів, таких як зменшення кількості випускників шкіл, зростання кількості бажаючих здобувати освіту за кордоном [1], невідповідність отриманих знань та навиків випускників вимогам ринку [2], стрімке старіння науково-педагогічних кадрів [3, с. 34], недовіра суспільства до вітчизняної вищої школи [3, с. 14], головним із шляхів подолання яких є підвищення якості управління університетами. Окремо слід виділити проблему корупції у вищих навчальних закладах. Так, за результатами опитувань, проведених Фондом «Демократичні ініціативи» імені Ілька Кучеріва та фірмою «Юкрейніан соціолоджі сервіс»: у 2017 році 24% респондентів відмітили, що вони стикалися з хабарництвом у вищій школі [4], при цьому у 2016 році 37% респондентів відзначили корумпованість викладацького складу ВНЗ як найбільш серйозну проблему української вищої школи [2]. У суспільстві існує консенсус щодо того, що першочерговим кроком для покращення якості вищої освіти має бути саме боротьба з усіма проявами корупції і нечесності у ВНЗ [2]. Використання інструментів етичного менеджменту дозволяє як підвищити ефективність управлінських процесів в організації за рахунок врахування етичних внутрішніх та зовнішніх наслідків від прийняття та імплементації управлінських рішень [5, с. 7], так і покращити сприйняття університету зовнішніми та внутрішніми стейкхолдерами [6, с. 211]. Таким чином, запровадження принципів етичного менеджменту в практику управління вітчизняними університетами є надзвичайно актуальним.

**Аналіз досліджень і публікацій останніх років.** Основною метою етичного менеджменту є формування бажаної поведінки працівників [5, с. 27]. При цьому чи не найважливішим інструментом формування такої поведінки є етична культура яка відповідає місії та цілям організації [7, с. 198–201]. У свою чергу, організація задля формування бажаної етичної культури може послуговуватися як формальними (етична політика, етичний кодекс, тренінги, система мотивації, процеси прийняття управлінських рішень), так і неформальними (етичні норми,

ритуали, міфи та історії успіху) управлінськими інструментами [8, с. 187–191]. У цьому дослідженні увагу акцентовано на використанні формальних управлінських інструментів задля імплементації етичної політики менеджментом українських університетів.

В останнє десятиріччя доволі популярним став процес запровадження етичних програм в українських університетах, який в західних університетах розпочався в другій половині минулого сторіччя. Для прикладу, вперше професійний кодекс Американської асоціації університетських професорів був розроблений у 1966 році. З того часу етичні кодекси університетів постійно еволюціонували, охопивши всі категорії працівників університетів [9, с. 172].

Основною функцією етичних програм є формування індивідуальної чи групової поведінки членів організації відповідно до колективних етичних стандартів [10, с. 91]. Таким чином, вірно підготовлена та впроваджена етична програма може допомогти управлінському корпусу сформувати бажану етичну культуру та зменшити можливості для неетичної поведінки членів організації [7, с. 198]. У свою чергу, етична програма університету повинна охоплювати різноманітні за своїми професійними та іншими характеристиками групи членів університетської спільноти як от: науковців, викладачів, студентів, управлінський персонал і т.д., кожна з яких, в свою чергу, може формувати власну субкультуру та, як наслідок, специфічні для представників цієї групи етичні стандарти. Отже, правильно розроблена та імplementована у внутрішнє середовище організації етична програма відіграє важливу регуляторну роль у житті академічної спільноти [11, с. 261–262].

Задля справедливості варто відмітити, що ефективність використання подібних управлінських інструментів неодноразово ставилася під сумнів дослідниками (для прикладу [12, с. 32–33]), причиною чого є те, що: 1) в даних документах, зазвичай, чітко не окреслюються обов'язки членів організації, а радше описуються цінності (для прикладу «декларація цінностей» (англ. «statement of values») чи «кодекс поведінки» (англ. «code of conduct») організації [7, с. 224]); 2) з огляду на те, що члени університетської спільноти одночасно залучені до різних сфер діяльності (викладання, навчання, наукова діяльність, виконання адміністративних функцій, тощо), тому доволі важко окреслити універсальні правила та процедури, які б охоплювали всі вищеперелічені області [9, с. 178]; 3) прийняття та слідування етичним правилам та нормам зі сторони членів університетської спільноти значною мірою залежить від готовності представників вищих щаблів управління університету і наукових авторитетів стати «етичними лідерами» [13, с. 259]; 4) ефективність імплементації етичних стандартів залежить від готовності управлінського корпусу послідовно впроваджувати елементи етичної програми в життя університетської спільноти.

**Виділення невіршених раніше частин загальної проблеми.** Розробка та запровадження етичної політики організації є досить довготривалим процесом, який вимагає не тільки витрат, але й постійної уваги зі сторони керівництва організації. Низка досліджень демонструють, що серед представників управлінського корпусу західних бізнес-корпорацій існує консенсус щодо того, що такі затрати коштів та часу є вдалою формою інвестування, адже дозволяють не тільки регулювати в бажаному напрямку поведінку працівників, але й сприяють створенню позитивного іміджу компанії в очах зовнішніх стейкхолдерів. Натомість стан та ефективність запровадження етичної політики у вищих навчальних закладах, а особливо в Україні, досліджено недостатньо.

**Постановка завдання.** Метою статті є дослідження ефективності процесів розробки та імплементації етичних програм у вітчизняних закладах вищої освіти. Задля цього необхідно розробити методологію оцінки ефективності імплементації етичної політики організації на основі аналізу первинних управлінських документів. Дослідження запровадження розроблених етичних політик українських університетів дозволить виявити критичні точки у їх системі управління етикою та запропонувати рекомендації щодо підвищення ефективності її функціонування.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Задля розуміння ролі інструментів формування етичної політики в системі управління освітніми закладами в Україні було використано якісні методи дослідження, а саме метод контент-аналізу первинних документів, як найбільш ефективний для дослідження первинних управлінських документів [20, с. 264]. Інформаційною базою дослідження стали документи, які регламентують розробку та імплементацію етичної політики вітчизняних університетів, що розміщені на їх офіційних веб-сторінках. Серед відібраних університетів досліджувалися ті, які знаходяться у першій двадцятці консолідованого рейтингу закладів вищої освіти України у 2021 році [21]. До уваги бралися розроблені та опубліковані університетом нормативні документи у сфері етики (етичний кодекс, кодекс честі, кодекс академічної доброчесності, кодекс академічної доброчесності та корпоративної етики, положення про академічну доброчесність, кодекс корпоративної етики, кодекс етики та корпоративної культури). Для 2-х із 20-ти обраних університетів на офіційних веб-сторінках не було знайдено жодного документу, який би регламентував етичну політику університету. Натомість, три аналізовані університети послуговуються двома нормативними документами, які регламентують як загальну політику університету у сфері етики, так і політику щодо дотримання принципів академічної доброчесності студентами та працівниками вищого навчального закладу. Таким чином, під час дослідження було проаналізовано 21 первинний документ із 18 університетів.

У дослідженні було застосовано метод кодування, при цьому ключовими змінними, які були використані під час аналізу, було обрано критерії, запропоновані в роботі [11, с. 264–265] для аналізу ефективності реалізації етичної політики організації, а саме:

- 1) безпосередньо етичний кодекс, який є основою етичної програми [14, с. 908];
- 2) наявність відповідальних осіб за дотримання етичних норм в університеті (так званих етичних офіцерів, омбудперсон, членів етичного комітету, тощо) [15, с. 76–77];
- 3) ефективні етичні тренінги та інші форми інформаційних заходів, спрямовані на формування етичних норм та звичок членів організації та формування її бажаної етичної культури [16, с. 6];
- 4) діюча система зворотного зв'язку, яка може бути використана членами організації задля отримання допомоги під час вирішення етичних дилем, повідомлення про випадки неетичної поведінки, тощо [17, с. 81];
- 5) існування політики відповідальності працівників за неетичну поведінку [18, с. 450–454];
- 6) розробка та запровадження політики реагування на звинувачення щодо неетичної поведінки та порядок дій у випадку виявленні таких випадків [18, с. 117–118];
- 7) запровадження політики стимулів та винагороди за етичну поведінку [8];

8) наявність процедур етичного аудиту, ціллю якого є перевірка ефективності зусиль організації у реалізації етичної програми [19, с. 75–76];

9) існування процедур перевірки етичних стандартів нових членів організації [8, с. 174].

У результаті дослідження було виявлено наступні тенденції (узагальнений аналіз отриманих результатів наведено в табл. 1). Перш за все, у більшості аналізованих університетів (у 18-ти з 20-ти випадків), як це вже було зазначено вище, формально розроблені певні елементи політики у сфері етики. На жаль 3-и із вищезгаданих 18-ти закладів вищої освіти опублікували тільки короткі переліки загальних цінностей, яким повинні слідувати їх працівники та студенти, таким чином практично відмовившись від використання етичної політики, як інструменту управління поведінкою персоналу. Варто відмітити, що цілі та об'єкти політики відповідно до аналізованих документів значною мірою відрізняються, а саме:

– в 6-ти університетах політика у сфері етики спрямована виключно на запобігання випадків академічної недоброчесності серед науково-викладацьких працівників та студентів;

– у 5-ти випадках об'єктами політики є виключно студенти та науково-педагогічні працівники, натомість управлінський та адміністративний персонал у аналізованих документах не згадується.

Важливою складовою імплементації політики у сфері етики, як і будь-якої іншої політики організації, є наявність посадових осіб, у посадових обов'язках яких передбачено розроблення та імплементація даної політики. Лише у 8-ми проаналізованих документах вказано посадові особи, які відповідальні за розробку та імплементацію етичної політики університету. Зазвичай такими особами є голова етичного комітету (якщо формування такого передбачено) чи проректор університету. Однак, варто відмітити, що в обох випадках розробка та запровадження політики у сфері етики не є основним завданням вищенаведених посадових осіб. Навіть більше, в аналізованих документах не передбачено створення посади голови етичного комітету, до обов'язків та повноважень якого виключно належала б розробка етичної політики. Тож, навіть у тих університетах, які передбачили існування посадових осіб, відповідальних за запровадження етичної політики, це рішення є радше формальним.

Тож не дивно, що в більшості аналізованих університетів не передбачено жодних організаційних заходів, спрямованих на формування бажаного етичного середовища в організації. Так, лише в 4-х випадках декларується запровадження навчання елементам професійної етики в університетах. Щоправда, таке навчання передбачене тільки для студентів, зазвичай першого курсу, і тільки щодо правил академічної доброчесності (окремий курс чи окремий модуль у існуючих курсах з академічного письма). Варто констатувати, що аналізовані університети не провадять проактивної політики у сфері етики та відмовляються від формування етичного середовища організації шляхом формування бажаних цінностей її членів. Задля справедливості варто відмітити, що під час аналізу не бралися до уваги академічні курси з дисципліни «Етика», які передбачені в нормативній чи варіативній частині підготовки фахівців, та метою викладання яких є не стільки формування бажаної з точки зору менеджменту університету поведінки студента, скільки його ознайомлення з існуючими філософсько-ціннісними концепціями.

Таблиця 1

Результати дослідження нормативних документів у сфері етики у ЗВО першої двадцятки консолідованого рейтингу закладів вищої освіти України у 2021 році

Університет (посилання на проаналізовані документи)	Критерії								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Київський національний університет ім. Т. Шевченка [22]	■			■		■			
Київський політехнічний інститут ім. І. Сікорського [23]	■			■	■				
Львівський національний університет ім. І. Франка [24]	■								
Харківський національний університет ім. В. Н. Каразіна [25]	■								
Національний університет «Києво-Могилянська академія» [26]	■	■						■	
Національний університет «Львівська політехніка» [27]	■				■				
Національний медичний університет ім. О. О. Богомольця	документи не виявлені								
Одеський національний університет ім. І. І. Мечникова [28]	■		■		■				
Львівський національний медичний університет ім. Д. Галицького	документи не виявлені								
Сумський державний університет [29; 30]	■				■				
Донецький національний університет ім. В. Стуса [31]	■							■	
Харківський національний університет радіоелектроніки [32]	■	■	■		■				
Харківський національний медичний університет [33]	■	■	■		■				
Дніпровський національний університет ім. О. Гончара [34]	■		■	■	■				
Чернівецький національний університет ім. Ю. Федьковича [35]	■				■				
Дніпровський державний медичний університет [36]	■				■				
Буковинський державний медичний університет [37]	■	■							
Тернопільський національний медичний університет ім. І. Я. Горбачевського [38]	■				■			■	
Прикарпатський національний університет ім. В. Стефаника [39]	■	■							
Національний авіаційний університет [40]	■				■				

Джерело: розроблено автором

Відсутність інтересу до використання етичної політики як інструмента управління зі сторони університетського менеджменту демонструє той факт, що тільки в 4-х аналізованих університетах передбачений зворотній зв'язок для

інформування про випадки неетичної поведінки. Щоправда ефективність функціонування зворотного зв'язку і в цих виявлених випадках дуже низька. На відміну від існуючої практики використання анонімних каналів зв'язку (поштова скринька, гаряча лінія, тощо), у аналізованих випадках таке інформування відбувається шляхом особистого звернення до відповідної посадової особи (голови етичного комітету, декана, відповідного проректора, тощо), що значною мірою зменшує ефективність функціонування такого каналу зворотного зв'язку.

Що ж робити у випадку виявлення порушення етичних норм працівниками? У 12-ти університетах існує гіпотетичний механізм притягнення до відповідальності працівників та студентів за порушення етичних норм. Щоправда не зовсім зрозуміло, яким чином будуть застосовуватися санкції та за які саме порушення. У більшості аналізованих документів вказано, що особа, яка порушила етичні норми, буде притягнута до відповідальності відповідно до нормативних документів університету та законодавства України. Так, дійсно, нормативні документи та законодавство містять норми, які передбачають відповідальність особи за вчинені правопорушення чи проступки. Ці правопорушення чи проступки зазвичай є неетичними (для прикладу крадіжка чи хабарництво) і суспільно небезпечними. Але етична політика організації, у свою чергу, також повинна бути направлена на недопущення неетичної поведінки її членів, юридична відповідальність за яку не наступає (для прикладу, зверхнє ставлення викладача до студента), або процедура притягнення до юридичної відповідальності за яку доволі складна (для прикладу, поширення недостовірних чуток). Тож аналізовані нормативні документи університетів не дозволяють у законний спосіб притягувати до відповідальності її членів за неетичну поведінку.

Окремо варто відмітити процедури притягнення до відповідальності за академічну недобросесність. У цьому випадку розробники документів пропонують використовувати специфічні покарання (відмова публікувати статтю, недопущення роботи до процедури захисту, повторна здача іспиту, тощо), але, зазвичай, відсутні критерії застосування таких покарань, що створює підґрунтя для ігнорування етичних порушень чи/або зловживання відповідальними особами управлінським впливом. Тож варто констатувати, що в аналізованих університетах покарання за недотримання етичних норм не використовуються або використовуються неефективно.

Етична політика організації є важливим інструментом формування її позитивного іміджу. При цьому важливим є формування довірливих відносин із зовнішніми стейкхолдерами організації, що є процесом довготривалим та доволі кропітким. При цьому прийняття неетичних рішень менеджментом організації чи, навіть, виявлені факти неетичної поведінки її окремого представника можуть нанести невиправну шкоду іміджу організації. Підготовлений план дій на випадок виявлення фактів неетичної поведінки здатен мінімізувати репутаційні втрати та навіть, у випадку продуманої антикризової кампанії, підвищити довіру стейкхолдерів. Варто відмітити відсутність подібних планів у всіх досліджуваних університетах. Більше того, тільки в 4-х випадках у нормативних документах було окреслено певні принципи взаємодії університету із зовнішнім оточенням.

Етичний аудит є сучасним та доволі ефективним інструментом аналізу ефективності етичної політики організації. У досліджуваних документах відсутні будь-які згадки про використання етичного аудиту, при цьому тільки в етичних кодексах трьох університетів передбачено можливість аналізу (звіт відповідального



органу) чи перегляду реалізованої етичної політики. Цей факт, знову ж таки, ставить під сумнів ефективність реалізації етичної політики в обраних університетах.

Згадок про два інших елементи ефективної етичної політики, а саме системи мотивації етичної поведінки та процедури перевірки етичних норм чи етичної історії нових членів університетського співтовариства, в жодному з аналізованих документів не виявлено.

Окремо варто відмітити, що у більшості проаналізованих документів зустрічаються твердження про те, що члени академічної спільноти повинні «дотримуватися моральних норм та правил етичної поведінки» чи «дотримуватися принципів та правил академічної чесності», причому в більшості випадків відсутні, або описані нечітко, причини, які б пояснювали чому важливим є дотримання цих норм і правил для університету та суспільства, і які переваги отримає той, хто цих норм та правил дотримуватиметься. У свою чергу, незрозуміло, яким чином ці правила та норми допоможуть стати успішними випускникам університету.

**Висновки і перспективи подальших розробок.** Результати дослідження демонструють невтішну картину щодо практики імплементації елементів етичного менеджменту вітчизняними університетами. Під час аналізу опублікованих документів на офіційних веб-ресурсах досліджуваних університетів склалося враження, що управлінський корпус закладів вищої освіти не розуміє ролі ефективної етичної політики у досягненні цілей університету. Опубліковані документи у більшості випадків формальні за своїм змістом (для прикладу односторінкові кодекси академічної доброчесності Львівського національного університету ім. І. Я. Франка [24] та корпоративної етики ХНМУ [33]), розробники документів послуговувалися тими ж джерелами інформації (для прикладу, практично однакові за змістом та стилем кодекси честі ПНУ ім. В. Стефаника [39] та ТНМУ ім. І. Горбачевського [38]), у документах відсутні цілі етичної політики, управлінські інструменти досягнення цих цілей.

Використання запропонованих критеріїв оцінки ефективності запровадження етичної політики в організації дозволило систематизувати та узагальнити доволі різноманітні нормативні документи у сфері етики у досліджуваних університетах. Зважаючи на отримані результати, а саме: тільки два критерії (критерій 1 – наявність документу, що регламентує етичну політику та критерій 5 – передбачена відповідальність працівника у випадку неетичної поведінки) згадуються у нормативних документах більше ніж половини з аналізованих університетів, та тільки в одному університеті дотримуються п'яти з дев'яти критеріїв, можна стверджувати, що розробка та впровадження ефективної етичної політики не лежить у сфері інтересів управлінського корпусу українських університетів. Це твердження підтверджується тим, що, на відміну від знайдених в аналізованих документах згадок про існування (хай гіпотетичної, про що було сказано вище) відповідальності члена університетської спільноти у випадку допущення ним неетичної поведінки, жоден з аналізованих університетів не використовує інструменти позитивної мотиваційної політики, а саме винагороди чи стимулів тих членів університетської спільноти, етична поведінка яких може слугувати прикладом для інших. Виявлені тенденції, а саме: університети не використовують елементи етичного аудиту (критерій 8), управління етичною політикою, в кращому випадку, покладено на посадову особу як нові обов'язки на додаток до існуючих (критерій 2), існуючі односторонні канали зворотного зв'язку щодо випадків

неетичної поведінки колег є зазвичай неефективними (критерій 3), відсутні процедури перевірки етичних норм та стандартів нових членів університетської спільноти (критерій 9) демонструють, що навіть у кращих університетах сповідується пасивна парадигма управління етичним середовищем організації. При цьому, широке запровадження різноманітних документів у сфері організаційної етики у вітчизняних університетах радше є реакцією університетського менеджменту на політику регулятора у сфері зближення принципів та підходів управління до європейських практик, аніж бажання використовувати етичну політику як елемент системи управління університетом.

Серед обмежень запропонованого дослідження варто відмітити наступні. Перш за все, об'єктом аналізу виступили лише 20 кращих українських закладів вищої освіти, що дещо обмежує можливості для узагальнення отриманих результатів відносно генеральної сукупності. Крім того, під час дослідження аналізувалися виключно документи, які оприлюднені на офіційних інтернет-ресурсах університетів. Таким чином, для кращого розуміння процесів розробки та імплементації етичної політики в майбутньому варто більш ґрунтовно дослідити внутрішнє середовище університетів шляхом використання інших якісних методів. Незважаючи на вищенаведені обмеження, проведене дослідження дозволило окреслити стан впровадження елементів етичного менеджменту в практику українських університетів.

Зважаючи на виявленні тенденції у практиці управління закладами вищої освіти України, доцільно було б звернути увагу управлінського корпусу університетів перш за все на те, що запровадження принципів етичного управління вимагає не тільки розробки нормативних документів, але й послідовної їх імплементації. При цьому, критично важливим для запровадження етичної політики є створення організаційної підсистеми, яка б включала відповідальних посадових осіб (етичних офіцерів), ефективної системи зворотного зв'язку, процедур періодичного перегляду етичних програм, запровадження етичних тренінгів та використання мотиваційних інструментів формування етичної поведінки членів університетської спільноти. Зважаючи на отримані результати, в подальшому варто дослідити основні бар'єри, що перешкоджають запровадженню етичних програм у вітчизняних університетах.

### *Література*

1. *Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2021–2031 роки* / Міністерство освіти і науки України, 2020. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/rizne/2020/09/25/rozvitku-vishchoi-osviti-v-ukraini-02-10-2020.pdf> (дата звернення: 17.05.2021).
2. *Вища освіта в умовах реформи : зміни громадської думки* / Фонд Демократичні ініціативи імені Ілька Кучеріва : сайт. URL: [https://dif.org.ua/article/vishcha-osvita-v-umovakh-reformi-zmini-gromadskoi-dumki\\_2016](https://dif.org.ua/article/vishcha-osvita-v-umovakh-reformi-zmini-gromadskoi-dumki_2016) (дата звернення: 17.05.2021).
3. Жилияєв І. Б., Ковтунець В. В., Сьомкін М. В. *Вища освіта в Україні : стан та проблеми*. Київ : Науково-дослідний інститут інформатики і права Національної академії правових наук, Інститут вищої освіти Національної академії педагогічних наук України, 2015. 96 с.
4. *Корупція у повсякденному житті українців: За що даємо хабарі? Кому і чому?* / Фонд Демократичні ініціативи імені Ілька Кучеріва : сайт. URL: <https://dif.org.ua/article/korupsiya-u-povsyakdennomu-zhitti-ukraintsiv-za-shcho-daemo-khabari-komu-i-chomu-345654> (дата звернення: 18.05.2021).

5. Melé D. *Management ethics. Placing ethics at the core of good management*. Palgrave Macmillan, 2012. 182 p. DOI: 10.1057/9780230361560.
6. Miotto G., Martín F. D., Feito C. D. C. Governance, ethics and accountability in universities strategic plans. *Ramon Llull Journal of Applied Ethics*. 2020. No. 11. Pp. 209–235.
7. Ferrell O.C., Fraedrich J., Ferrell L. *Business ethics : ethical decision making & cases*. 8<sup>th</sup> ed. Mason : South-Western Cengage Learning, 2011. 518 p.
8. Treviño L. K., Nelson K. A. *Managing business ethics: straight talk about how to do it right*. 5<sup>th</sup> ed. John Wiley & Sons, 2017. 496 p. DOI: <https://doi.org/10.1111/peps.12360>.
9. Fisher C. B. Developing a code of ethics for academics. Commentary on «ethics for all: Differences across scientific society codes» (Bullock and Panicker). *Science and Engineering Ethics*. 2003. Vol. 9. No. 2. Pp. 171–179. DOI: 10.1007/s11948-003-0004-2.
10. Lačný M., Lukáčová J., Kovalčíková I. Specifics of introducing a code of ethics into the academic environment. *Ethics and Bioethics (in Central Europe)*. 2018. Vol. 8. No. 1–2. Pp. 91–108. DOI: 10.2478/ebce-2018-0011.
11. Kaptein M. Ethics programs and ethical culture: a next step in unraveling their multi-faceted relationship. *Journal of Business Ethics*. 2009. Vol. 89. No. 2. Pp. 261–281. DOI: 10.1007/s10551-008-9998-3.
12. Doost R. K. Viewpoint: Code of ethics or no code of ethics – a university experience. *Managerial Auditing Journal*. 1997. Vol. 12. No. 1. Pp. 31–34. DOI: 10.1108/02686909710156000.
13. Painter-Morland M. *Business ethics as practice. Ethics as the Everyday Business of Business*. Cambridge University Press, 2008. 302 p. DOI: 10.1017/cbo9780511488641.
14. Murphy P. E. Implementing Business Ethics. *Journal of Business Ethics*. Springer, 1988. Vol. 7. No. 12. Pp. 907–915.
15. Hogenbirk S., & van Dun D. H. Innovative ethics officers as drivers of effective ethics programs: An empirical study in the Netherlands. *Business Ethics*. 2021. Vol. 30. No. 1. Pp. 76–89. DOI: <https://doi.org/10.1111/beer.12310>.
16. Soleymanpor M., Fattahy R., Ghahramani B. Maintaining and developing ethical corporate culture. *Journal of Global Pharma Technology*. 2016. Vol. 8. No. 5. Pp. 1–12.
17. Treviño L. K., Weaver G. R. *Managing ethics in business organizations : social scientific perspective*. Stanford University Press, 2003. 402 p.
18. Weiss J. W. *Business ethics. A stakeholder and issues management approach*. 6<sup>th</sup> ed. San Francisco : Berrett-Koehler Publishers Inc., 2014. 613 p.
19. Hofmann P. B. To minimize risk, ethics audits are as essential as financial audits. *Journal of Healthcare Management*. 2019. Vol. 64. No. 2. Pp. 74–78. DOI: 10.1097/JHM-D-19-00030.
20. Creswell J., Creswell J. D. *Research design qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. 5<sup>th</sup> ed. SAGE, 2018. 388 p.
21. Консолідований рейтинг вишів України 2021 року / Портал Освіта.ua. URL: <http://osvita.ua/vnz/rating/51741> (дата звернення: 18.05.2021).
22. Етичний кодекс університетської спільноти КНУ імені Тараса Шевченка / Київський національний університет ім. Т. Шевченка : сайт. URL: <https://www.univ.kiev.ua/pdfs/official/ethical-code/Ethical-code-of-the-university-community.pdf> (дата звернення: 19.05.2021).
23. Кодекс честі Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» / Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут ім. Ігоря Сікорського» : сайт. URL: <https://kpi.ua/code> (дата звернення: 19.05.2021).
24. Кодекс академічної доброчесності Львівського національного університету імені Івана Франка / Львівський національний університет ім. Івана Франка : сайт. URL: [https://lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/02/code\\_academic\\_virtue.docx](https://lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/02/code_academic_virtue.docx) (дата звернення: 21.05.2021).

25. *Кодекс цінностей Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна* / Харківський національний університет ім. В. Н. Каразіна : сайт. URL: <https://www.univer.kharkov.ua/docs/work/kodeks.pdf> (дата звернення: 21.05.2021).
26. *Кодекс етики НаУКМА та склад комітету з етики* / Національний університет «Києво-Могилянська академія» : сайт. URL: <https://www.ukma.edu.ua/index.php/about-us/sogodennya/kodeks-etyku> (дата звернення: 24.05.2021).
27. *Положення про кодекс корпоративної культури НУ «Львівська Політехніка»* / Національний Університет «Львівська Політехніка» : сайт. URL: <https://lpnu.ua/sites/default/files/2020/pages/2062/lpnu-kodeks.pdf> (дата звернення: 24.05.2021).
28. *Кодекс академічної доброчесності учасників освітнього процесу Одеського національного університету ім. І. І. Мечникова* / Одеський національний університет ім. І. І. Мечникова : сайт. URL: <http://onu.edu.ua/pub/bank/userfiles/files/documents/acad-dobrochesnost.pdf> (дата звернення: 25.05.2021).
29. *Кодекс академічної доброчесності Сумського державного університету* / Сумський державний університет : сайт. URL: [https://library.sumdu.edu.ua/data/kodeks\\_SSU.pdf](https://library.sumdu.edu.ua/data/kodeks_SSU.pdf) (дата звернення: 21.05.2021).
30. *Кодекс корпоративної культури Сумського державного університету* / Сумський державний університет : сайт. URL: <https://med.sumdu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/02/codexssu.pdf> (дата звернення: 24.05.2021).
31. *Кодекс академічної доброчесності та корпоративної етики ДонНУ ім. В. Стуса* / Донецький національний університет ім. В. Стуса : сайт. URL: <https://www.donnu.edu.ua/wp-content/uploads/sites/8/2018/08/Kodeks-akademichnoyi-dobrochesnosti-ta-korporativnoyi-etiki.pdf> (дата звернення: 24.05.2021).
32. *Положення про академічну доброчесність у Харківському національному університеті радіоелектроніки* / Харківський національний університет радіоелектроніки : сайт. URL: [https://nure.ua/wp-content/uploads/Main\\_Docs\\_NURE/polozhennja-pro-akademichnu-dobrochesnist.pdf](https://nure.ua/wp-content/uploads/Main_Docs_NURE/polozhennja-pro-akademichnu-dobrochesnist.pdf) (дата звернення: 25.05.2021).
33. *Кодекс корпоративної етики ХНМУ* / Харківський національний медичний університет : сайт. URL: [http://www.knmu.kharkov.ua/attachments/1130\\_kodex.pdf](http://www.knmu.kharkov.ua/attachments/1130_kodex.pdf) (дата звернення: 21.05.2021).
34. *Кодекс честі та гідності студента Дніпровського національного університету імені Олеса Гончара* / Дніпровський національний університет ім. Олеса Гончара : сайт. URL: [http://www.dnu.dp.ua/docs/dnu/polozhennya/Kodeks\\_studenta\\_DNU.pdf](http://www.dnu.dp.ua/docs/dnu/polozhennya/Kodeks_studenta_DNU.pdf) (дата звернення: 20.05.2021).
35. *Етичний кодекс Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича* / Чернівецький національний університет ім. Юрія Федьковича : сайт. URL: <http://www.budarch.chnu.edu.ua/res//budarch/FABDPM/AcademicIntegrity/ChNU-ethic-codex.pdf> (дата звернення: 20.05.2021).
36. *Кодекс корпоративної культури державного закладу «Дніпропетровська медична академія МОЗ України»* / Дніпровський державний медичний університет : сайт. URL: <https://dmu.edu.ua/images/dma/docs/codex.pdf> (дата звернення: 21.05.2021).
37. *Кодекс етики та корпоративної культури вищого державного навчального закладу України «Буковинський державний медичний університет»* / Буковинський державний медичний університет : сайт. URL: <https://www.bsmu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/10/389-adm.pdf> (дата звернення: 21.05.2021).
38. *Кодекс честі Тернопільського національного медичного університету ім. І. Я. Горбачевського* / Тернопільський національний медичний університет ім. І. Я. Горбачевського : сайт. URL: <https://www.tdmu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/05/Kodeks-TDMU.pdf> (дата звернення: 17.05.2021).
39. *Кодекс честі ДВНЗ «Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника»* / Первинна профспілкова організація працівників ДВНЗ «Прикарпатський національний університет ім. Василя Стефаника» : сайт. URL: <https://ppor.pnu.edu.ua/kodeks-chesti> (дата звернення: 18.05.2021).

40. *Кодекс честі науково-педагогічного працівника і студента НАУ* / Національний авіаційний університет : сайт. URL: <https://nau.edu.ua/ua/menu/navchannya/kodeks-chesti-naukovo-pedagogichnogo-pratsivnika-i-studenta-nau> (дата звернення: 21.05.2021).

### References

1. *The Strategy for the development of higher education in Ukraine for 2021-2031* (2020). [Stratehiia rozvytku vyshchoi osvity v Ukraini na 2021–2031 roky], Ministerstvo osvity i nauky Ukrainy: sait. Retrieved from: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/rizne/2020/09/25/rozvitku-vishchoi-osviti-v-ukraini-02-10-2020.pdf> [in Ukrainian]
2. *Higher education in the context of reform: changes in public opinion* [Vyshcha osvita v umovakh reformy: zminy hromadskoi dumky], Fond Demokratychni initsiatyvy imeni Ilka Kucheriva: sait. Retrieved from: [https://dif.org.ua/article/vishcha-osvita-v-umovakh-reformi-zmini-gromadskoi-dumki\\_2016](https://dif.org.ua/article/vishcha-osvita-v-umovakh-reformi-zmini-gromadskoi-dumki_2016) [in Ukrainian]
3. Zhylyiaiev, I. B., Kovtunets, V. V. & Siomkin, M. V. (2015). *Higher education in Ukraine: state and problems* [Vyshcha osvita v Ukraini: stan ta problemy], Naukovo-doslidnyi instytut informatyky i prava Natsionalnoi akademii pravovykh nauk, Instytut vyshchoi osvity Natsionalnoi akademii pedahohichnykh nauk Ukrainy, Kyiv, 96 s. [in Ukrainian]
4. *Corruption in the everyday life of Ukrainians: what do we give bribes for? To whom and why?* [Koruptsiia u povsiakdennomu zhytti ukraintsiv: Za shcho daiemo khabari? Komu i chomu?], Fond Demokratychni initsiatyvy imeni Ilka Kucheriva: sait. Retrieved from: <https://dif.org.ua/article/koruptsiya-u-povsyakdennomu-zhitti-ukraintsiv-za-shcho-daemo-khabari-komu-i-chomu345654> [in Ukrainian]
5. Melé, D. (2012). *Management ethics. Placing ethics at the core of good management*. Palgrave Macmillan, 182 p. DOI: 10.1057/9780230361560.
6. Miotto, G., Martín, F. D., & Feito, C. D. (2020). Governance, ethics and accountability in universities strategic plans. *Ramon Llull Journal of Applied Ethics*, No. 11, pp. 209–235.
7. Ferrell, O. C., Fraedrich, J., & Ferrell, L. (2011). *Business ethics: ethical decision making & cases*, 8<sup>th</sup> ed. South-Western Cengage Learning, Mason, 518 p.
8. Treviño, L. K., & Nelson, K. A. (2011). *Managing business ethics: straight talk about how to do it right*, 5<sup>th</sup> ed. John Wiley & Sons, 496 p.
9. Fisher, C. B. (2003). Developing a code of ethics for academics. Commentary on «Ethics for all: differences across scientific society codes» (Bullock and Panicker), *Science and Engineering Ethics*, Vol. 9, No. 2, pp. 171–179. DOI: 10.1007/s11948-003-0004-2.
10. Lačný, M., Lukáčová, J., & Kovalčíková, I. (2018). Specifics of introducing a Code of Ethics into the academic environment, *Ethics and Bioethics (in Central Europe)*, Vol. 8, No. 1–2, pp. 91–108. DOI:10.2478/ebce-2018-0011.
11. Kaptein, M. (2009). Ethics programs and ethical culture: a next step in unraveling their multi-faceted relationship, *Journal of Business Ethics*, Vol. 89, No. 2, pp. 261–281. DOI: 10.1007/s10551-008-9998-3.
12. Doost, R. K. (1997). Viewpoint: Code of ethics or No Code of Ethics – a University Experience. *Managerial Auditing Journal*, Vol. 12, No. 1, pp. 31–34. DOI: 10.1108/02686909710156000.
13. Painter-Morland, M. (2008). *Business ethics as practice. Ethics as the everyday business of business*. Cambridge University Press, 302 p. DOI: 10.1017/cbo9780511488641.
14. Murphy, P. E. (1988). Implementing business ethics, *Journal of Business Ethics*, Vol. 7, No. 12, pp. 907–915.
15. Hogenbirk, S., & van Dun, D. H. (2021). Innovative Ethics Officers as Drivers of Effective Ethics Programs: An Empirical Study in the Netherlands, *Business Ethics*, Vol. 30, No. 1, pp. 76–89. DOI: <https://doi.org/10.1111/beer.12310>.
16. Soleymanpor, M., Fattahy, R., & Ghahramani, B. (2016). Maintaining and developing ethical corporate culture, *Journal of Global Pharma Technology*, Vol. 8, No. 5, pp. 1–12.
17. Treviño, L. K., Weaver, G. R. (2003). *Managing ethics in business organizations: social scientific perspective*. Stanford University Press, 402 p.

18. Weiss, J. W. (2014). *Business ethics. A stakeholder and issues management approach*. 6<sup>th</sup> ed. Berrett-Koehler Publishers, Inc., San Francisco, 613 p.
19. Hofmann, P. B. (2019). To minimize risk, ethics audits are as essential as financial audits, *Journal of Healthcare Management*, Vol. 64, No. 2, pp. 74–78. DOI: 10.1097/JHM-D-19-00030.
20. Creswell, J., & Creswell, J. D. (2018). *Research design qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. 5<sup>th</sup> ed. SAGE, 388 p.
21. *Consolidated ranking of Ukrainian universities in 2021* [Konsolidovanyi reitynh vyshiv Ukrainy 2021 roku], Portal Osvita.ua. Retrieved from: <http://osvita.ua/vnz/rating/51741> [in Ukrainian]
22. *Code of ethics of the university community of Taras Shevchenko National University* [Etychnyi kodeks universytetskoï spilnoty KNU imeni Tarasa Shevchenka], Kyivskiy natsionalnyi universytet im. T. Shevchenka: sait. Retrieved from: <https://www.univ.kiev.ua/pdfs/official/ethical-code/Ethical-code-of-the-university-community.pdf> [in Ukrainian]
23. *Code of honor of the National Technical University of Ukraine «Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»* [Kodeks chesti Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu Ukrainy «Kyivskiy politekhnichnyi instytut imeni Ihoria Sikorskoho»], Natsionalnyi tekhnichnyi universytet Ukrainy «Kyivskiy politekhnichnyi instytut im. Ihoria Sikorskoho»: sait. Retrieved from: <https://kpi.ua/code> [in Ukrainian]
24. *Code of academic integrity of Ivan Franko National University of Lviv* [Kodeks akademichnoi dobrochesnosti Lvivskoho natsionalnoho universytetu imeni Ivana Franka], Lvivskiy natsionalnyi universytet imeni Ivana Franka: sait. Retrieved from: [https://lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/02/code\\_academic\\_virtue.docx](https://lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/02/code_academic_virtue.docx) [in Ukrainian]
25. *Code of values of V. N. Karazin Kharkiv National University* [Kodeks tsinnostei Kharkivskoho natsionalnoho universytetu imeni V. N. Karazina], Kharkivskiy natsionalnyi universytet imeni V. N. Karazina: sait. Retrieved from: <https://www.univer.kharkov.ua/docs/work/kodeks.pdf> [in Ukrainian]
26. *NaUKMA Code of ethics and the committee on ethics* [Kodeks etyky NaUKMA ta sklad komitetu z etyky], Natsionalnyi universytet «Kyievo-Mohylianska akademiia»: sait. Retrieved from: <https://www.ukma.edu.ua/index.php/about-us/sogodennya/kodeks-etyky> [in Ukrainian]
27. *Regulations on the Code of Corporate Culture of Lviv Polytechnic National University* [Polozhennia pro kodeks korporativnoi kultury NU «Lvivska Politekhnikha»], Natsionalnyi Universytet «Lvivska Politekhnikha»: sait. Retrieved from: <https://lpnu.ua/sites/default/files/2020/pages/2062/lpnu-kodeks.pdf> [in Ukrainian]
28. *Code of academic integrity of participants of the educational process of Odessa I. I. Mechnikov National University* [Kodeks akademichnoi dobrochesnosti uchashykyv osvitiho protsesu Odeskoho natsionalnoho universytetu imeni I. I. Mechnykova], Odeskyi natsionalnyi universytet imeni I. I. Mechnykova: sait. Retrieved from: <http://onu.edu.ua/pub/bank/userfiles/files/documents/acad-dobrochesnost.pdf> [in Ukrainian]
29. *Code of academic integrity of Sumy State University* [Kodeks akademichnoi dobrochesnosti Sumskoho derzhavnoho universytetu], Sumskiy derzhavnyi universytet: sait. Retrieved from: [https://library.sumdu.edu.ua/data/kodeks\\_SSU.pdf](https://library.sumdu.edu.ua/data/kodeks_SSU.pdf) [in Ukrainian]
30. *Code of corporate culture of Sumy State University* [Kodeks korporativnoi kultury Sumskoho derzhavnoho universytetu], Sumskiy derzhavnyi universytet: sait. Retrieved from: <https://med.sumdu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/02/codexssu.pdf> [in Ukrainian]
31. *Code of academic integrity and corporate ethics Vasyl' Stus Donetsk National University* [Kodeks akademichnoi dobrochesnosti ta korporativnoi etyky DonNU im. V. Stusa], Donetskyyi natsionalnyi universytet im. V. Stusa: sait. Retrieved from: <https://www.donnu.edu.ua/wp-content/uploads/sites/8/2018/08/Kodeks-akademichnoyi-dobrochesnosti-ta-korporativnoyi-etiki.pdf> [in Ukrainian]
32. *Regulations on academic integrity of Kharkiv National University of Radio Electronics* [Polozhennia pro akademichnu dobrochesnist u Kharkivskomu natsionalnomu universyteti radioelektroniky], Kharkivskiy natsionalnyi universytet radioelektroniky: sait. Retrieved

- from: [https://nure.ua/wp-content/uploads/Main\\_Docs\\_NURE/polozhennja-pro-akademichnu-dobrochesnist.pdf](https://nure.ua/wp-content/uploads/Main_Docs_NURE/polozhennja-pro-akademichnu-dobrochesnist.pdf) [in Ukrainian]
33. *Code of corporate ethics of Kharkiv National Medical University* [Кодекс корпоративної етики КХНМУ], Kharkivskiy natsionalnyi medychniy universytet: sait. Retrieved from: [http://www.knmu.kharkov.ua/attachments/1130\\_kodex.pdf](http://www.knmu.kharkov.ua/attachments/1130_kodex.pdf) [in Ukrainian]
  34. *Code of honor and dignity of a student of Oles Honchar Dnipro National University* [Кодекс честі тагідності студента Дніпровського національного університету імені Олесії Гончарої], Dniprovskiy natsionalnyi universytet imeni Olesia Honchara: sait. Retrieved from: [http://www.dnu.dp.ua/docs/dnu/polozhennya/Kodeks\\_studenta\\_DNU.pdf](http://www.dnu.dp.ua/docs/dnu/polozhennya/Kodeks_studenta_DNU.pdf) [in Ukrainian]
  35. *Code of ethics of Yuri Fedkovych Chernivtsi National University* [Етичний кодекс Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича], Chernivetskiy natsionalnyi universytet imeni Juriia Fedkovyicha: sait. Retrieved from: <http://www.budarch.chnu.edu.ua/res/budarch/FABDPM/AcademicIntegrity/ChNU-ethic-codex.pdf> [in Ukrainian]
  36. *Code of corporate culture of the State Institution «Dnipropetrovsk Medical Academy of the Ministry of Health of Ukraine»* [Кодекс корпоративної культури державного закладу «Дніпропетровська медична академія МОЗ України»], Dniprovskiy derzhavnyi medychniy universytet: sait. Retrieved from: <https://dmu.edu.ua/images/dma/docs/codex.pdf> [in Ukrainian]
  37. *Code of ethics and corporate culture of the Bukovinian State Medical University* [Кодекс етики та корпоративної культури вищого державного навчального закладу України «Букovinський державний медичний університет»], Bukovynskiy derzhavnyi medychniy universytet: sait. Retrieved from: <https://www.bsmu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/10/389-adm.pdf> [in Ukrainian]
  38. *Code of honor of the I. Horbachevsky Ternopil National Medical University* [Кодекс честі Тернопільського національного медичного університету ім. І. Я. Горбачевського], Ternopilskoho natsionalnoho medychnoho universytetu im. I. Ya. Gorbachevskoho: sait. Retrieved from: <https://www.tdmu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/05/Kodeks-TDMU.pdf> [in Ukrainian]
  39. *Code of honor of the Vasyl Stefanyk Precarpathian National University* [Кодекс честі ДВНЗ «Прийкарпатський національний університет імені Василя Стефаника»], Pervynna profspilkova orhanizatsiia pratsivnykiv DVNZ «Прийкарпатський національний університет ім. Василя Стефаника»: sait. Retrieved from: <https://ppop.pnu.edu.ua/кодекс-честі> [in Ukrainian]
  40. *Code of conduct scientific and teaching staff and students of National Aviation University* [Кодекс честі науково-педагогічного працівника і студента НАУ], Natsionalnyi aviatsiyniy universytet: sait. Retrieved from: <https://nau.edu.ua/ua/menu/navchannya/kodeks-chesti-naukovo-pedagogichno-pratsivnika-i-studenta-nau> [in Ukrainian]