

**ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА**

ФАКУЛЬТЕТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Кафедра: публічного управління та адміністрування

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на здобуття освітнього рівня Магістр

на тему:

**ПРОТИДІЯ КОРУПЦІЙНИМ РИЗИКАМ В ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ
ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**

Виконала: студентка магістратури
за спеціальністю 281 Публічне
управління та адміністрування
Муляр Анастасія
Юріївна

(прізвище та ініціали)

Керівник: доктор наук з державного
управління, професор,
завідувач кафедри
публічного управління та
адміністрування
**Щепанський Едуард
Валерійович**

(прізвище та ініціали)

Рецензент: _____
(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Муляр А. Ю. Протидія корупційним ризикам в діяльності органів публічного управління. Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Магістерська робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування. Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, Хмельницький, 2023. 77 с.

Наголошено, що «корупційні ризики» - це вірогідність виникнення ситуацій або умов, які можуть сприяти вчиненню корупційних дій або виникненню корупційних проявів в певній сфері діяльності. Це поняття визначає можливість виникнення ситуацій, де особи, уповноважені виконувати функції держави чи місцевого самоврядування, можуть зловживати своїм становищем для особистої вигоди або отримання неправомірної вигоди. Підкреслено, що корупційні ризики включають в себе оцінку можливостей виникнення таких ситуацій, а також визначення факторів і умов, які сприяють корупційним проявам. Виділено різні види ризиків в роботі державних службовців, такі як недоброчесність, конфлікт інтересів, безконтрольність зі сторони керівництва та наявність дискреційних повноважень. У боротьбі з цими ризиками важливим є своєчасний аналіз та вжиття превентивних антикорупційних заходів. Це сприятиме уникненню порушень законодавства та позитивно вплине на покращення роботи державних органів, сприяючи підвищенню їх авторитету. Підкреслено, що нормативно-правове регламентування оцінки корупційних ризиків в діяльності органів публічного управління відіграє ключову роль у забезпеченні прозорості, ефективності та відповідальності в сфері державного управління.

Ключові слова: корупція, корупційні ризики, корупційне правопорушення, конфлікт інтересів, порушення контролю, дискреційні повноваження.

THE SUMMARY

Mulyar A. Yu. Combating corruption risks in the activities of public administration bodies. Qualifying scientific paper on copywriting. Master's degree work for obtaining an open master's degree in the specialty 281 Public management and administration. – Khmelnytskyi Leonid Yuzkov University of Management and Law, Khmelnytskyi, 2023. 77 p.

It is emphasized that "corruption risks" are the probability of the occurrence of situations or conditions that may contribute to the commission of corrupt actions or the emergence of corruption manifestations in a certain field of activity. This concept defines the possibility of situations where persons authorized to perform the functions of the state or local self-government may abuse their position for personal gain or obtaining an illegitimate benefit. It is emphasized that corruption risks include an assessment of the possibilities of such situations, as well as the determination of factors and conditions that contribute to corruption manifestations. Different types of risks in the work of civil servants are highlighted, such as dishonesty, conflict of interests, lack of control on the part of management and the presence of discretionary powers. Timely analysis and implementation of preventive anti-corruption measures are important in combating these risks. This will help to avoid violations of legislation and will have a positive effect on improving the work of state bodies, contributing to increasing their authority. It is emphasized that the normative and legal regulation of the assessment of corruption risks in the activities of public administration bodies plays a key role in ensuring transparency, efficiency and responsibility in the sphere of public administration.

Key words: corruption, corruption risks, corruption offense, dishonesty, conflict of interests, violation of control, discretionary powers.

ЗМІСТ

ЗМІСТ	
АНОТАЦІЯ	2
THE SUMMARY	3
ВИСНОВКИ.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПРОТИДІЯ КОРУПЦІЙНИМ РИЗИКАМ В ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ.....	9
1.1 Поняття корупційних ризиків	9
1.2 Види корупційних ризиків	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДЕРЖАВНИХ ІНСТРУМЕНТІВ ПРОТИДІЯ КОРУПЦІЙНИМ РИЗИКАМ В ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	23
2.1 Нормативно-правові засади протидії корупційним ризикам в діяльності органів публічного управління	23
2.2 Відносини щодо протидії корупційним ризикам в діяльності органів публічного управління європейських країн	33
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКИХ ІНСТРУМЕНТІВ ПРОТИДІЇ КОРУПЦІЙНИМ РИЗИКАМ В ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	44
3.1 Протидії корупційним ризикам в діяльності органів публічного управління та корпоративних підприємств з державною часткою власності	44
3.2 Напрями удосконалення організаційно-управлінських засад державного управління у сфері протидії корупційним ризикам в діяльності органів публічного управління.....	59
ВИСНОВКИ.....	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	70

ВИСНОВКИ

Актуальність дослідження. На сучасному етапі формування України як демократичної правової держави, розробка ефективної антикорупційної політики стає пріоритетним завданням. Швидке поширення корупції в Україні призводить до руйнівних наслідків, таких як значне розкрадання державних коштів, зростання рівня безробіття та бідності, а також втрата довіри населення до органів державної влади.

Поточний рівень корупції в системі державного управління визнається одним із основних чинників, який створює реальну загрозу національній безпеці та негативно впливає на всі аспекти суспільного життя, такі як політична, економічна, управлінська, соціальна та правова сфери, а також громадську свідомість та діяльність владних структур на міжнародному рівні. Відповідно до міжнародних стандартів у сфері протидії корупції, демократичною може бути визнана лише правова держава, а антикорупційною - держава, що впроваджує ефективні заходи протидії корупції.

Для досягнення статусу дійсно антикорупційної держави Україні важливо вдосконалити вітчизняну антикорупційну систему. Тому питання впровадження та реалізації правових засад та інституційних механізмів протидії корупції в Україні стає дуже актуальним. Вирішення проблеми корупції є реальним, що підтверджується позитивним досвідом зарубіжних країн у впровадженні та реалізації ефективних антикорупційних заходів. Для розробки чіткої антикорупційної стратегії необхідно залучити підтримку громадськості та детально проаналізувати причини та умови, які сприяють ризикам корупції, розробивши практичні заходи для їх протидії.

В сфері антикорупційного спрямування, важливим є проведення дослідження, що охоплює основні методи та засоби протидії корупції, а також розглядає напрямки вдосконалення механізмів запобігання та протидії цьому

негативному явищу. Зараз відчутна потреба у надійній науковій базі та комплексному теоретико-методичному аналізі цих питань.

Необхідно вивчити різноманітні стратегії та методології, які використовуються у світовій практиці для боротьби з корупцією, а також провести аналіз ефективності їх впровадження. Дослідження має включати аналіз правового регулювання, визначення сучасних тенденцій у сфері антикорупційної політики та ідентифікацію ключових викликів.

Окрім того, важливим етапом є розробка рекомендацій щодо впровадження ефективних заходів протидії корупції в українських умовах. Це може включати розробку нових антикорупційних стратегій, вдосконалення існуючих механізмів контролю та визначення оптимальних шляхів взаємодії між державними і недержавними суб'єктами у протидії корупції.

Все це дозволить створити системний підхід до антикорупційного протидії, забезпечити більш глибоке розуміння проблеми та розробити ефективні заходи для її подолання, що стане основою для розвитку стійкої антикорупційної стратегії в Україні.

Ступінь наукової розробленості теми. Останніми роками в Україні у сфері протидії корупції зроблено досить багато: прийнято спеціальний антикорупційний закон та ряд інших законодавчих актів антикорупційного спрямування, схвалено Концепцію боротьби з корупцією та спеціальну антикорупційну програму, запроваджено систематичне проведення організаційних заходів з питань протидії корупції тощо.

Однак, здійснювані заходи ще не призвели до відчутних позитивних результатів у протидії корупції. Проблеми корупції досліджували такі вчені як В. Б. Авер'янов, О. М. Бандурка, Л. М. Білинська, Л. П. Брич, В. М. Гаращук, В. І. Возний, О. В. Денисова, Ю. В. Дмитрієв, С. А. Задорожний, М. І. Карпенко, І. В. Корулі, О. Є. Луценко, В. Ю. Марченко, О. М. Михайленко, Е. С. Молдова, Є. В. Невмержицький, В. В. Побережний, Б. В. Романюк, Н. М. Савчин, Р. І. Сеніна, С. М. Серьогін, В. Сташис, В. М. Трепак, С. Б. Яковенко, С. В. Якімова та інші.

Однак, незважаючи на досить велику кількість досліджень факторів і чинників, що сприяють корупції, бракує розробок засад протидії корупції в Україні.

Мета дослідження – це комплексний загальнотеоретичний аналіз проблем забезпечення протидії корупційним ризикам в діяльності органів публічного управління.

Метою дослідження виступає зміст публічно-правової діяльності у сфері протидії корупційним ризикам в діяльності органів публічного управління. Досягнення поставленої мети стає можливим завдяки виконання наступних завдань:

- визначити поняття корупційних ризиків;
- дослідити особливості класифікації корупційних ризиків;
- визначити нормативно-правові засади протидії корупційним ризикам в діяльності органів публічного управління;
- окреслити відносини щодо протидії корупційним ризикам в діяльності органів публічного управління європейських країн;
- дослідити аспекти протидії корупційним ризикам в діяльності органів публічного управління та корпоративних підприємствах з державною часткою власності;
- визначити напрями удосконалення організаційно-управлінських засад державного управління у сфері протидії корупційним ризикам в діяльності органів публічного управління.

Об'єктом дослідження є суспільні відносини, які виникають у сфері протидії корупції.

Предметом дослідження є протидія корупційним ризикам в діяльності органів публічного управління.

Дослідження базується на різноманітних методологічних підходах, включаючи загальнонаукові і спеціальні методи, такі як формально-логічний, аналітичний, історичний, системно-логічний, порівняльно-правовий. Визначення поняття "персональні дані" здійснено за допомогою формально-

логічного та історичного методів. Для аналізу сучасного стану законодавства у сфері державного управління персональними даними використовувався аналітичний метод, що був застосований під час розробки пропозицій з удосконалення правової бази, що стосується статусу відповідних реєстраційних відносин.

При виявленні ознак механізму державного управління у сфері захисту персональних даних громадян під час війни використовувався системно-логічний метод. Застосування системного підходу дозволило сформулювати пропозиції з удосконалення організації механізму державного управління у відповідній сфері.

Інформаційну базу дослідження склали вітчизняні законодавчі акти у цій сфері та правові акти окремих іноземних держав, які містять положення щодо особливостей механізму державного управління у сфері протидії корупційним ризикам в діяльності органів публічного управління.

Практичне значення отриманих результатів дослідження. Отримані результати, рекомендації щодо організації здійснення механізму державного управління у сфері протидії корупційним ризикам в діяльності органів публічного управління.

Структура та обсяг зумовлені метою і завданнями здійсненого дослідження. Робота складається зі вступу, трьох розділів, шести підрозділів, висновків, списку використаних джерел (всього 61 найменувань). Загальний обсяг роботи становить 77 сторінки.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПРОТИДІЯ КОРУПЦІЙНИМ РИЗИКАМ В ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

1.1 Поняття корупційних ризиків

Україна переживає складний та суперечливий процес переходу до нових суспільних відносин. Головною метою цього процесу є створення реального громадянського суспільства, яке є необхідним для втілення універсальних принципів сучасного персоніцентризму – способу соціальної організації держави та суспільства на гуманістичних засадах.

У суспільстві наростає усвідомлення того, що свобода і гідність людини є загальнолюдськими цінностями та ключовими принципами розбудови цивілізованої держави. Ці цінності також визначають процеси вироблення та реалізації зовнішньої та внутрішньої політики, а також політики національної безпеки.

Незважаючи на це, на сьогоднішній день сектор безпеки України не повністю відповідає потребам суспільства. Правоохоронна система України, враховуючи стан її правового та технічного інструментарію, не є достатньо ефективною у забезпеченні надійного захисту прав і свобод громадян, боротьбі з різними формами злочинності, такими як організована злочинність, криміналізація економіки та корупція.

В останні роки в Україні було вжито значних заходів у сфері протидії корупції та хабарництву. Уряд прийняв ряд спеціальних антикорупційних законів, створено спеціалізовані правоохоронні органи, а також внесено значну кількість доповнень та змін до Кримінального кодексу України та інших законодавчих актів, спрямованих на боротьбу з корупцією.

На жаль, попри ці зусилля, практика правозастосування свідчить про неефективність та недостатність сучасних правових інструментів у протидії

хабарництву. Сам термін "хабарництво" та соціально-небезпечне явище, яке він описує, залишаються актуальними. Це обумовлено рядом факторів, таких як економічні, політичні, правові та моральні чинники. Зазначається, що ефективна боротьба з корупцією та хабарництвом потребує глибокого та послідовного наукового забезпечення, особливо об'єктивного аналізу факторів, що спричиняють ці явища, та оцінки ефективності проведених превентивних заходів.

Тема корупції загалом і особливо ризиків корупції стала особливо актуальною на міжнародному рівні в 1990-х роках у відповідь на поширення цього явища та його руйнівні економічні та політичні наслідки. У цей період міжнародні та регіональні об'єднання почали активно займатися проблемами боротьби з корупцією, розпочався процес створення відповідних міжнародно-правових документів, і з'явилися спеціальні антикорупційні організації різного рівня статусу.

Виокремлення політичної корупції має свою обґрунтованість у трьох ключових аспектах: статусі суб'єкта корупційного правопорушення, напрямку і мотивації його неправомірних дій, а також характеру їхніх наслідків. Виділення політичної корупції є необхідним для більш чіткого розуміння соціальної природи корупції та підвищення ефективності її протидії.

Небезпека корупції полягає в тому, що її поширення в державі загрожує національній безпеці через зниження ефективності управління, підрив суспільної легітимності влади, спонукає до поширення правового безладу у суспільстві і викликає втрату довіри до цінностей демократії та верховенства права. Як наслідок, це може призвести до зниження конкурентоспроможності країни на світовій арені та обмеження її здатності адекватно реагувати на внутрішні та зовнішні виклики.

Важливо підкреслити, що сучасна проблема корупції та хабарництва суттєво впливає на загальний стан державного устрою та ефективність його функціонування. Вона визначає рівень "толерантності" суспільства до корупційних проявів та може впливати на отримання допомоги фінансового

характеру та реалізацію військово-технічного співробітництва України. Досягнення значущих результатів в боротьбі з цими явищами передбачає комплексний та системний підхід, включаючи наукове обґрунтування та оцінку усіх аспектів цього соціального явища.

Потреба у внесенні змін до кримінального законодавства, зокрема стосовно відповідальності за порушення у сфері службової діяльності, стоїть перед сучасним законодавцем. Це питання вимагає уваги через існуючі законодавчі неузгодження, які негативно впливають на ефективність протидії цьому виду правопорушень.

Аналіз проблем удосконалення правових засад протидії корупції та хабарництва на сучасному етапі надає важливу інформацію щодо стану розвитку системи антикорупційного законодавства в Україні. Зазначається, що кожен елемент успішної антикорупційної діяльності має свою унікальну роль, проте ключовим є наявність належного антикорупційного законодавства. Враховуючи це, протидія корупції в рамках правової демократії можлива лише на основі сильної правової підстави.

Це стосується як кримінально-процесуальної діяльності, так і оперативно-розшукової роботи, вияву політичної волі та інших заходів, які вживаються в протидії хабарництву. Отже, удосконалення законодавства та створення ефективної правової бази є важливим кроком у боротьбі з корупцією та підвищенні ефективності антикорупційних заходів у сучасному українському суспільстві.

Вийти за межі правових рамок у сфері діяльності – це сприяти службовим зловживанням та сваволі, внаслідок чого протидія хабарництву може здійснюватися тими ж корупційними методами. Корупція, яка є складним антисоціальним та наднаціональним явищем, щодакілька десятиліть «супроводжує» економічний і культурний розвиток усіх країн світу.

У сучасний момент Україна переживає процес засвоєння права як основного нормативного регулятора суспільної поведінки. Система права у

країні формується несистематично, через "спроби та помилки". Цей процес має свої труднощі, особливо в сфері кримінально-правових відносин.

На жаль, кримінально-правове регулювання відповідальності за кримінальні правопорушення у сфері службової діяльності в Україні зараз є абсолютно нестабільним. Останнім часом на нього впливає негативно практика судових рішень, зокрема окремих рішень Конституційного Суду України.

Важливою частиною дослідження різних аспектів кримінальної відповідальності за правопорушення у сфері службової діяльності є офіційна статистика. Ситуація у цій сфері є досить складною.

Актуальність проблеми яскраво демонструє правова статистика вчинення кримінальних правопорушень.

Так, у 2016 році було зафіксовано 1 тисячу 578 випадків отримання неправомірної вигоди, в 2017-му – 2 тисячі 86, в 2018-му – 2 тисячі 189, в 2019-му – 1 тисяча 744, в 2020-му – 1 тисяча 607, за півроку 2021-го – 1 тисяча 143. Найбільше підозр вручили в 2016 році – 758, в суд направили 594 провадження. З кожним роком кількість підозр і скерованих до суду справ зменшується, як і кількість вироків, які набули чинності.

Водночас, за 2016 рік антикорупційні органи зареєстрували 3 тисячі 360 випадків зловживання владою або службовим становищем, в 2017-му – 3 тисячі 995, в 2018-му – 3 тисячі 589, в 2019-му – 4 тисячі 371, в 2020-му – 4 тисячі 60, за пів року 2021-го – 2 тисячі 423. Найбільше підозр і направлених до суду проваджень було в 2018 році – 301 і 250 відповідно.

При цьому засуджено осіб за цією статтею набагато менше: в 2016 році законну силу набрали 22 вирокі, в 2017-му – 16, в 2018-му – 5, в 2019-му – 2, в 2020-му – 6. Найменше реєструється правопорушень за статтею зловживання впливом: в 2016 році – 254, в 2017-му – 249, в 2018-му – 285, в 2019-му і 2020-му – по 193, за пів року 2021-го – 140 [22].

Із прийняттям закону України «Про запобігання корупції» від 14.10.2014 року № 1700-VII до наукового обігу було запроваджено поняття «корупційні ризики» [43]. Згідно з цим законом, керівники та засновники юридичних осіб

зобов'язані регулярно оцінювати корупційні ризики у своїй діяльності та вживати відповідних антикорупційних заходів. Антикорупційні програми повинні включати оцінку корупційних ризиків для органів, установ, організацій, включаючи причини та умови, які сприяють цим ризикам.

До прийняття цього закону поняття «корупційні ризики» не було належним чином визначено, і органи влади стояли перед завданням розробити методологію їх оцінювання. Метою даної доповіді є розкриття змісту та сутності цього поняття, дослідження підходів до класифікації корупційних ризиків та розробка методики їх оцінки.

Сучасні науковці визначають корупційні ризики як фактори та причини, що породжують чи заохочують корупцію у сферах надання адміністративних послуг та контрольно-наглядової діяльності держави. Згідно з позицією Кабінету Міністрів України, корупційні ризики включають сукупність правових, організаційних та інших факторів і причин, що заохочують осіб до вчинення корупційних правопорушень у виконанні ними функцій держави або місцевого самоврядування [4].

За рекомендаціями Національного агентства з питань запобігання корупції, корупційний ризик визначається як ймовірність виникнення події, пов'язаної з корупцією, яка негативно впливає на досягнення цілей та завдань органу влади [46].

Так, на думку К. Л. Бугайчука, корупційний ризик – це відповідний факт (дія, стан), який створює умови для вчинення корупційних правопорушень особами, уповноваженими на виконання функцій держави та місцевого самоврядування [1].

А. М. Михненко зазначає, що корупційні ризики – корупційні ризики представляють собою умови, які сприяють виникненню, розвитку, реалізації та поширенню корупційних практик у службовій та професійній діяльності осіб, які скоюють корупційні правопорушення. Ці умови формуються внаслідок застосування процедур, визначених відповідним процесуальним законодавством та іншими нормативними актами, включаючи підзаконні нормативно-правові

акти, накази відповідних уповноважених державних органів, та внутрішні регулятивні документи юридичних осіб. Ці ризики також можуть виникнути внаслідок неналежного виконання або ігнорування окремих положень процесуального законодавства та регулятивних норм, особливо за умов відсутності контролю або неефективного контролю за діяльністю осіб, які порушують антикорупційне законодавство [5, с. 214–233].

Узагальнюючи вищезазначене, можна визначити, що корупційний ризик - це факт або стан, який створює умови для вчинення корупційних правопорушень особами, уповноваженими на виконання функцій держави та місцевого самоврядування [8].

Оцінювання корупційних ризиків є процесом, спрямованим на визначення ймовірності вчинення корупційних та пов'язаних з корупцією правопорушень працівниками організації. Цей процес також включає в себе встановлення причин, умов та можливих наслідків можливого вчинення таких правопорушень. При цьому проводиться аналіз ефективності існуючих заходів контролю, спрямованих на запобігання реалізації корупційних ризиків [42].

Оцінка корупційних ризиків дозволяє організації систематично аналізувати потенційні загрози та визначати ті області, де існує велика ймовірність виникнення корупційних проблем. Важливо враховувати, що оцінка таких ризиків є необхідною складовою впровадження антикорупційних стратегій та політик (Таб.1.1)

Таблиця 1.1 Оцінки корупційних ризиків у сфері публічного управління

№	Критерій	Опис критеріїв
1.	Законодавча база	Рівень відповідності законів і нормативів антикорупційним стандартам та міжнародним угодам у сфері публічного управління.
2.	Фінансовий контроль	Ефективність системи внутрішнього та зовнішнього фінансового контролю, аудиту та обліку у галузі публічного управління.
3.	Прозорість	Рівень доступності публічної інформації, участь громадськості у прийнятті рішень та протидії таємному лобюванню в сфері публічного управління.
4.	Етика та культура	Розповсюдженість етичних стандартів, а також культура неприйняття корупції в органах публічного управління та суспільстві.
5.	Кадровий підбір та навчання	Процеси відбору, підготовки та перевірки персоналу на відсутність корупційних схильностей у сфері публічного управління.
6.	Моніторинг та звітність	Ефективність систем моніторингу, звітності та взаємодії з контролюючими органами та громадськістю в галузі публічного управління.
7.	Взаємодія з громадськістю	Сприяння участі громадськості в прийнятті рішень, виявлення корупційних факторів та сприяння прозорості в публічному управлінні.

Примітка: розроблено автором

Оцінка корупційних ризиків є не лише інструментом виявлення потенційних негативних явищ, але й основою для розробки та удосконалення антикорупційних програм. Цей процес допомагає виявити прогалини у вже існуючих заходах та визначити необхідність впровадження нових стратегій та механізмів контролю. Такий підхід забезпечує постійний моніторинг корупційних ризиків та активну взаємодію між антикорупційними заходами та реальною ситуацією в організації.

Відсутність адекватного оцінювання корупційних ризиків може призвести до неправильного розподілу ресурсів та невірного вибору стратегій протидії

корупції. Тому, впровадження систематичного підходу до оцінки ризиків є важливим етапом для будь-якої компетентної антикорупційної політики [42].

У підсумку наголосимо, що «корупційні ризики» - це вірогідність виникнення ситуацій або умов, які можуть сприяти вчиненню корупційних дій або виникненню корупційних проявів в певній сфері діяльності. Це поняття визначає можливість виникнення ситуацій, де особи, уповноважені виконувати функції держави чи місцевого самоврядування, можуть зловживати своїм становищем для особистої вигоди або отримання неправомірних вигод.

Корупційні ризики включають в себе оцінку можливостей виникнення таких ситуацій, а також визначення факторів і умов, які сприяють корупційним проявам. Це може включати недоліки в правовому регулюванні, слабкі механізми контролю, відсутність прозорості в управлінні, а також культурні та етичні аспекти в конкретній галузі чи організації. Оцінка корупційних ризиків є важливою складовою антикорупційної стратегії для розробки ефективних заходів протидії корупції та підвищення прозорості та ефективності управління.

1.2 Види корупційних ризиків

Корупційні ризики можна класифікувати за різними критеріями. Наприклад, за першим підходом вони поділяються на інституційні та загальносистемні ризики. Інституційні корупційні ризики описують фактори, які негативно впливають на поведінку державного службовця, зробивши її корупційною, і вирішення яких покладено на компетентність адміністративного органу, в якому цей службовець працює або який його очолює. Загальносистемні (зовнішні) корупційні ризики пов'язані з загальними проблемами у створенні та функціонуванні публічної адміністрації і аналізуються тільки з погляду рівня корупції при формуванні, прийнятті та виконанні управлінських рішень [4].

За поширеністю виділяють різні корупційні ризики у діяльності державних службовців, такі як *недоброчесність, конфлікти інтересів, відсутність контролю з боку керівництва та наявність дискреційних повноважень* [21].

Розглянемо останню класифікацію більш детально. Неналежна організація роботи може виявитися в створенні умов, які підштовхують громадян до корупційних дій, особливо в сфері надання адміністративних послуг. Це може включати обмежений доступ до органу або посадової особи, штучне створення черг, або встановлення несприятливого графіку прийому. Ознаками таких дій також може бути відсутність належних умов для перебування громадян у державному органі та відсутність інформації про процедуру надання послуг.

Щоб уникнути таких ризиків, можна впровадити ширше використання інформаційних технологій, таких як введення електронної черги, можливість попереднього запису через електронну скриньку або особистий віртуальний кабінет користувача. Також, важливо встановити зручний графік роботи для громадян, розміщувати інформаційні стенди та активно поширювати інформацію про порядок надання послуг через ЗМІ.

Щодо недоброчесності державних службовців, вони повинні дотримуватися визначених правил етичної поведінки. В Україні ці правила

визначені Постановою Кабінету Міністрів від 11 лютого 2016 року № 65. Згідно з цими положеннями, державні службовці повинні керуватися принципами етики державної служби, такими як служіння державі і суспільству, гідної поведінки, доброчесності, лояльності, політичної нейтральності, прозорості і підзвітності, а також сумлінності. За порушення цих правил, державні службовці несуть дисциплінарну відповідальність відповідно до закону.

Недоброчесність державного службовця є серйозним корупційним ризиком, який може серйозно підірвати довіру громадян до владних структур та викликати негативні наслідки для ефективності управління та дотримання законності.

Цей ризик визначається порушенням етичних норм і принципів поведінки державного службовця. Порушення зобов'язань, які вони несуть перед суспільством та державою, може включати в себе приховані конфлікти інтересів, корупційні схеми, спроби особистого збагачення та інші дії, спрямовані на отримання неправомірних вигод.

Недоброчесність може проявлятися у видачі неправомірних рішень, підкупі, зловживанні владою, а також у відмові виконувати свої обов'язки належним чином. Важливим аспектом є також використання державної влади для власних особистих амбіцій чи групових інтересів, в тому числі для прихованих політичних чи комерційних цілей.

Боротьба з недоброчесністю вимагає вдосконалення системи внутрішнього контролю, зміцнення етичних норм, встановлення прозорих механізмів відповідальності та підвищення рівня професійності державних службовців. Також важливо створити механізми для ефективного розкриття та реагування на випадки недоброчесності, щоб забезпечити відповідальність за порушення етичних та законних стандартів.

Щоб уникнути цього ризику, важливо реалізувати належну кадрову політику державного органу і забезпечувати систематичний контроль з боку керівництва.

Відсутність ефективного керівницького контролю є потенційним корупційним ризиком. Щоб уникнути цього, контроль з боку керівника повинен бути здійснюваним систематично – регулярно або постійно; всебічно – охоплювати всі аспекти роботи; включати перевірку не лише службовців з низькими результатами, але й тих, що досягли успіхів; бути об'єктивним – уникати упередженості; та бути гласним – розголошувати результати контролю особам, які його пройшли.

Дискреційні повноваження означають можливість самостійно визначати обсяг і зміст управлінських рішень або вибирати один із кількох варіантів управлінських рішень. Пошук шляхів уникнення цього ризику зазвичай передбачає вдосконалення нормативно-правової бази, що регулює діяльність відповідних посадових осіб та державних органів.

Дискреційні повноваження – це обсяг прав та обов'язків, що надають можливість особі приймати управлінські рішення на власний розсуд, визначаючи повністю або частково форму та зміст таких рішень. У контексті корупційних ризиків дискреційні повноваження становлять потенційну небезпеку, оскільки особа, обладнана цими повноваженнями, може використовувати їх для особистої користі або навіть недобросовісно впливати на прийняття управлінських рішень в інтересах особистого отримання вигод.

Недостатній рівень контролю або безконтрольність з боку керівництва є серйозним корупційним ризиком, який може суттєво підірвати ефективність та чесність управління в різних органах та установах. Цей ризик створює благоприятне середовище для недобросовісних дій та зловживань владою, що може призвести до серйозних негативних наслідків для суспільства та держави в цілому.

Безконтрольність з боку керівництва може виявитися в ряді аспектів. Відсутність ефективних систем внутрішнього контролю дозволяє виникнення корупційних схем і надає простір для зловживань службовців. Крім того, відсутність чіткої системи відповідальності може сприяти безкарності, де порушники не несуть належного покарання за свої дії.

Недостатній контроль також може зумовити виникнення конфлікту інтересів та вплив лобіювання на процеси прийняття рішень. Керівництво, яке не здійснює належного нагляду, може бути неусвідомленим щодо корупційних дій у своїй організації або навіть сприяти їм.

Боротьба з цим корупційним ризиком вимагає впровадження ефективних систем внутрішнього контролю, регулярних аудитів та перевірок, а також створення прозорих механізмів відповідальності. Крім того, важливо підкреслити важливість ролі керівництва в формуванні етичного клімату та створенні культури чесності в організації.

Усунення такого ризику зазвичай вимагає удосконалення нормативно-правової бази, регулюючої діяльність осіб, обладнаних дискреційними повноваженнями, а також встановлення механізмів контролю, які б обмежували можливість зловживань чи корупційних проявів у процесі прийняття рішень.

Відповідно до методології оцінки корупційних ризиків у діяльності органів влади, проведення оцінки може бути здійснене комісією, в яку входять представники структурних підрозділів органу влади, а за узгодженням – представники громадськості та експерти, які володіють знаннями про внутрішнє і зовнішнє середовище органу влади та мають досвід у сфері його діяльності.

Процес оцінки корупційних ризиків органу влади включає такі основні етапи: організаційно-підготовчі заходи; ідентифікація (виявлення) корупційних ризиків; оцінка ймовірності та можливих наслідків корупційних правопорушень; визначення заходів щодо управління та зменшення корупційних ризиків; моніторинг та оновлення процесів управління ризиками.

Комісія, відповідно до Методології оцінювання корупційних ризиків у діяльності органів влади, здійснює процес оцінки, який включає ідентифікацію корупційних ризиків, оцінку цих ризиків та складання звіту на їх основі.

Ідентифікація корупційних ризиків в організаційно-управлінській діяльності органу влади передбачає докладний аналіз таких аспектів, як організаційна структура, система внутрішнього контролю, управління персоналом, проведення закупівель, надання адміністративних послуг,

реалізація контрольно-наглядових функцій і відповідність вимогам, обмеженням та заборонам, встановленим законодавством щодо запобігання корупції.

Інформація для ідентифікації корупційних ризиків може бути отримана з різних джерел, таких як інтерв'ю, анкетування працівників, нормативно-правові акти, результати перевірок та аудитів, публікації в ЗМІ та соціальних мережах.

Після ідентифікації корупційних ризиків проводиться їх формальне визначення, включаючи аналіз функцій, завдань органу влади, або конкретних напрямків діяльності структурних підрозділів, існуючих заходів контролю та опис корупційного ризику.

Звіт за результатами оцінки містить опис ідентифікованих корупційних ризиків, чинників ризиків та можливих наслідків корупційного правопорушення чи правопорушення, пов'язаного з корупцією, а також пропозиції щодо заходів із усунення (зменшення) рівня виявлених корупційних ризиків.

Таким чином, корупційні ризики можна класифікувати за різними критеріями, такими як інституційні та загальносистемні ризики. Інституційні корупційні ризики стосуються факторів, що впливають на поведінку державного службовця та можуть перетворити його на корупційного. Їх усунення лежить у компетенції адміністративного органу, в якому працює державний службовець. Загальносистемні корупційні ризики пов'язані з недоліками у створенні та функціонуванні публічної адміністрації та аналізуються з погляду рівня корупції при управлінських рішеннях (Таб.1.2).

Таблиця 1.2 Класифікація корупційних ризиків

Рівень ризику	Опис ризику	Приклади вузьких місць і заходи для запобігання
Низький	Мінімальна ймовірність виникнення корупції, ефективні заходи запобігання вже встановлені.	Чіткі стандарти етичності та тренінги для персоналу
Середній	Можливість виникнення корупції існує, але заходи запобігання можуть бути покращені	Аудит внутрішнього контролю та підвищення усвідомленості про корупційні ризики
Високий	Значна ймовірність виникнення корупції, потрібні значні заходи для активного запобігання	Реформування кадрових процесів, створення механізмів звітності та залучення громадськості

Примітка: розроблено автором

Щодо поширеності, виділяють корупційні ризики у діяльності державних службовців, такі як недоброчесність, конфлікт інтересів, безконтрольність керівництва та наявність дискреційних повноважень. Усунення цих ризиків може вимагати впровадження інформаційних технологій для покращення обслуговування громадян, встановлення зручних графіків роботи та здійснення контролю з боку керівництва.

Додатково, дискреційні повноваження, які надають можливість визначати управлінські рішення на власний розсуд, можуть становити потенційну небезпеку в контексті корупційних ризиків. У боротьбі із цим ризиком часто важливо вдосконалювати нормативно-правову базу та встановлювати механізми контролю, що обмежують можливість зловживань

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДЕРЖАВНИХ ІНСТРУМЕНТІВ ПРОТИДІЯ КОРУПЦІЙНИМ РИЗИКАМ В ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

2.1 Нормативно-правові засади протидії корупційним ризикам в діяльності органів публічного управління

На даний момент існує низка напрацювань у сфері протидії корупційним ризикам в діяльності органів публічного управління. Розглядаючи зазначені питання, слід нагадати низку положень міжнародних актів, які спрямовані на встановлення правил добросесної поведінки.

На даний момент існує низка напрацювань у цій сфері. Підписано чимало міжнародно-правових документів з питань боротьби з корупцією. Здобутками таких документів можна назвати уніфікацію основних понять - акту корупції, її суб'єктів, а також визначення комплексу заходів боротьби з нею.

У міжнародно-правовому контексті основи боротьби з корупцією вперше були сформульовані в «Практичних заходах боротьби з корупцією», які були розроблені Економічною та Соціальною Радами Секретаріату ООН. На восьмому конгресі ООН з попередження злочинності та поведження зі злочинцями в Гавані з 27 серпня по 7 вересня 1990 року і пізніше, 12 грудня 2003 року в Меріді (Мексиканські Сполучені Штати), була укладена Конвенція Організації Об'єднаних Націй проти корупції, яка була ратифікована Законом України від 18 жовтня 2006 року [16]. Також в цей період була прийнята Кримінальна конвенція про боротьбу з корупцією, яку Україна ратифікувала Законом від 18 жовтня 2006 року № 252-V [24].

Поміж міжнародно-правових актів, спрямованих на протидію корупції, можна відзначити Міжамериканську конвенцію проти корупції 1996 року, укладену в Лімі, та Цивільну конвенцію про боротьбу з корупцією від 4 листопада 1999 року, яку Україна ратифікувала Законом від 16 березня 2005 року [56].

Зокрема, стаття 8 *Конвенції Організації Об'єднаних Націй проти корупції* надає чіткі вказівки країнам-учасницям щодо впровадження заходів, спрямованих на боротьбу з корупцією в сфері державних посадових осіб. Згідно з цією статтею, країни мають розробляти та приймати Кодекси поведінки для державних посадових осіб, які будуть сприяти етичному та законному виконанню своїх обов'язків.

Зазначені Кодекси повинні передбачати вжиття заходів і систем, спрямованих на підвищення прозорості та запобігання корупційним практикам. Наприклад, вони мають зобов'язувати державних посадових осіб інформувати відповідні органи про будь-які випадки корупційних дій, які стали їм відомі під час виконання їхніх службових обов'язків.

Додатково, ці Кодекси повинні встановлювати обов'язок державних посадових осіб представляти декларації, в яких зазначаються їхні позаслужбові діяльності, заняття, інвестиції, активи, а також суттєві дарунки чи прибутки. Це необхідно для уникнення конфлікту інтересів у зв'язку з їхніми функціями як державних посадових осіб.

Не менш важливим елементом зазначених Кодексів є встановлення відповідальності за порушення стандартів та норм, що регулюють поведінку державних посадових осіб. Це сприяє створенню ефективної системи контролю та забезпеченню додержання визначених стандартів.

При цьому окремо наголосимо, що у *Конвенції ООН проти корупції* та *Кримінальній конвенції Ради Європи про боротьбу з корупцією* застосовується і інший уніфікований термін – «неправомірна перевага» (зокрема, це статті 15–18, 21, 25 *Конвенції ООН проти корупції*, та статті 2, 3, 7, 8, 12 *Кримінальної конвенції Ради Європи про боротьбу з корупцією*). Термін «хабар» у другій із названих *Конвенцій* застосовано лише в назвах статей як синонім терміну «неправомірна перевага».

У "Практичних заходах боротьби з корупцією" відзначено, що прояви корупції охоплюють не лише хабарництво, а й інші дії. До корупційних дій можуть віднесені «крадіжки, розкрадання та присвоєння державної власності з

метою приватного використання», а також «зловживання посадовим становищем з метою неправомірного одержання окремих переваг". Крім того, конфлікт інтересів, визначений як «протиріччя між службовими обов'язками та особистими інтересами», також може бути визнаний проявом корупційних практик.

Ці аспекти повністю відповідають вітчизняній кримінально-правовій науці, яка розглядає "злочин у сфері службової діяльності" як суспільно небезпечне діяння, вчинене службовою особою навмисно чи з необережністю. Це діяння грубо порушує інтереси служби та суттєво завдає шкоду органам влади, а також органам керування підприємствами, установами й організаціями, незалежно від форми власності. Якщо таке діяння призводить до істотної шкоди охоронюваним законом правам, свободам, інтересам громадян, державним чи громадським інтересам, чи інтересам юридичних осіб, то воно розглядається як тяжкий злочин.

Більш конкретно визначення корупції подано в Міжамериканській конвенції проти корупції, де ст. 6 визначає, що актами корупції вважаються різні дії. Серед них можна виділити: а) спробу отримання чи отримання урядовим чиновником або особою, що здійснює публічні функції, будь-яких матеріальних чи інших вигод у обмін на певні дії чи бездіяльність під час виконання публічних функцій; б) пропозицію чи надання урядовому чиновникові чи особі, що здійснює публічні функції, різних вигод у обмін на певні дії чи бездіяльність під час виконання публічних обов'язків; в) будь-яку дію чи бездіяльність урядового чиновника чи особи, що здійснює публічні функції, з метою незаконного здобутку прибутку для себе або іншої сторони; г) шахрайське використання або приховане майно, отримане внаслідок корупційних дій; д) участь вчинення чи спроби вчинення одного з актів корупції, а також пособництво або зговір для цієї мети.

Очевидно, що суб'єктом корупційного діяння визначено "урядового чиновника або особу, яка здійснює публічні функції". Це визначення має

ключове значення при розгляді суб'єктного складу злочинних дій у сфері хабарництва.

Концепція корупції в сучасному правовому контексті часто стикається з викликами, оскільки неоднозначність самого поняття "корупція" та інститут відповідальності за корупційні діяння створюють проблеми в правовій системі. У міжнародних нормативних актах корупцію визначають як дії, що безумовно є кримінально карані, і виявляють вищий ступінь суспільної небезпеки, ніж факти хабарництва.

Чинне законодавство з питань боротьби з корупцією істотно визначається розмитістю та можливістю кваліфікації одного й того ж корупційного діяння як проступку чи злочину. Такий факт наводить на думку, що неправильно обмежувати корупцію виключно хабарництвом, оскільки це лише одна з її найбільш небезпечних форм в органічному спрямуванні: пропозиції, надання або отримання неправомірної вигоди.

Отже, аналіз проблем хабарництва повинен враховувати нестійкість правового статусу державних службовців та зниження їхнього життєвого рівня після геополітичних подій 2014 року. Це зробило їх більш схильними до зловживання службовим становищем, що включає протизаконне використання своїх повноважень в інтересах різних юридичних та фізичних осіб, які можуть надавати їм різноманітні пільги чи послуги в обмін на відповідні дії чи бездіяльність.

Слід відзначити актуальну потребу у глибокій модернізації кримінального законодавства, зокрема в аспекті відповідності міжнародним стандартам, які визначені Конвенцією про корупцію ООН, Конвенцією Ради Європи про кримінальну відповідальність за корупцію та Конвенцією ОЕСР про боротьбу з дачею хабарів іноземним державним посадовим особам при здійсненні міжнародних ділових операцій. Необхідно забезпечити взаємодоповнюваність та гармонізацію визначень корупційних дій між адміністративною відповідальністю, яка передбачена спеціалізованим антикорупційним законодавством України, і Кримінальним кодексом України.

Таким чином, основні міжнародні акти у сфері протидії корупції, стороною яких є Україна відображено у табл. 2.1

Таблиця 2.1 Міжнародні акти у сфері протидії корупції, стороною яких є Україна

Міжнародні акти у сфері протидії корупції, стороною яких є Україна	
1	Конвенція Організації Об'єднаних Націй проти корупції (набрала чинності для України 01.01.2010)
2	Цивільна конвенцію Ради Європи про боротьбу з корупцією (набрала чинності для України 01.01.2006);
3	Кримінальна конвенцію Ради Європи про боротьбу з корупцією (набрала чинності для України 01.03.2010) та Додатковий протокол до неї (набрав чинності для України 01.03.2010).
4	Комюніке Європейської комісії від 28 травня 2003 р. щодо комплексної політики Європейського Союзу з протидії корупції
5	Рамкове рішення Ради Європейського Союзу №568 від 22 липня 2003 р. «Про боротьбу з корупцією в приватному секторі

Примітка: Складено автором.

Важливим є розширення цих визначень на всіх державних та службових осіб у всіх сферах влади – виконавчій, законодавчій і судовій, включаючи органи місцевого самоврядування. Також це має застосовуватися до осіб, що представляють інтереси держави в комерційних спільних підприємствах і в правліннях компаній.

Проблеми, які виникають при застосуванні антикорупційного законодавства України, можна узагальнити в дві основні категорії: перша обумовлена нечіткістю та відсутністю однозначності законодавчих формулювань, а друга – необґрунтованістю та, іноді, помилковістю його положень.

Треба звернути увагу на *Рекомендацію Ради Організації економічного співробітництва і розвитку, що стосується поліпшення етики на державній службі*. Ця рекомендація, ухвалена 23 квітня 1998 року, визначає, що етичні стандарти для державної служби мають бути зрозумілими та чіткими. Державні

службовці повинні орієнтуватися на основні принципи та норми у своїй щоденній діяльності та відмежовувати межі припустимої поведінки.

Досягти цього можна, постійно інформуючи та висвітлюючи етичні норми та принципи державної служби. Особливо важливим є впровадження кодексу доброчесної поведінки, що сприятиме узгодженню зазначених принципів і норм на всіх рівнях управління та в обширних суспільних колах.

Крім того, етичні норми мають знайти своє відображення у правовій системі, яка є основою для регламентації мінімальних обов'язкових стандартів та принципів поведінки для кожного державного службовця. Закони та нормативні акти мають створювати основу для здійснення керівництва, проведення розслідувань, застосування дисциплінарних заходів і судового переслідування.

Державні службовці повинні бути повідомлені про свої права та обов'язки у випадку виявлення ними фактів або можливих порушень у сфері державної служби. Для цього слід розробити чіткі правила та процедури, які службовці та посадові особи повинні дотримуватися, і визначити офіційну ієрархію відповідальності. Також слід розкрити державним службовцям, який захист їм гарантується у випадку виявлення порушень.

Процес ухвалення рішень повинен бути прозорим та відкритим для ретельного розгляду. Суспільство повинно мати інформацію про те, як державні інституції використовують свої повноваження та ресурси. Забезпечення інформаційної прозорості може включати застосування систем розкриття інформації та визнання ролі активних та незалежних ЗМІ.

Лідери повинні проявляти та сприяти етичній поведінці, зокрема, створюючи сприятливі умови праці та забезпечуючи ефективне оцінювання результатів роботи.

Умови державної служби та кадрова політика також повинні стимулювати етичну поведінку (умови найму, можливості кар'єрного зростання, програми підвищення кваліфікації, справедлива оплата праці).

В рамках державної служби повинні функціонувати адекватні механізми підзвітності. Державні службовці мають бути підзвітні не тільки своєму

керівництву, але і суспільству. Засоби реалізації підзвітності можуть бути як внутрішніми щодо конкретної установи чи відомства, так і діючими в масштабах всього державного апарату.

Для протидії неправомірній поведінці необхідно передбачити відповідні процедури та санкції. Це означає встановлення надійних процедур та ресурсів для виявлення, звітування про розслідування випадків порушення правил державної служби, а також введення адміністративних чи дисциплінарних санкцій пропорційно виявленим порушенням.

В травні 2000 року Кабінет Міністрів Ради Європи схвалив Рекомендацію Європейським країнам «Про кодекси поведінки для державних службовців».

Згідно з цією Рекомендацією, Комітет Міністрів, переконаний у тому, що зосередження уваги громадськості та підвищення етичних стандартів є ефективними інструментами у запобіганні корупції, рекомендує урядам всіх країн активно сприяти упровадженню національних кодексів поведінки, користуючись Модельним кодексом поведінки державних службовців.

Відповідно до вимог цього Модельного кодексу, державні службовці, виконуючи свої обов'язки, повинні:

- чесно та сумлінно виконувати свої службові обов'язки, проявляти ініціативу та творчі здібності, постійно підвищувати свою професійну кваліфікацію та вдосконалювати організацію своєї роботи.

- виконувати свої посадові обов'язки чесно та без упереджень, утримуватися від надання будь-яких переваг чи виявлення прихильності до конкретних осіб чи організацій, рішуче протистояти антидержавним проявам і силам, що загрожують громадському порядку чи безпеці громадян.

- сумлінно виконувати свої обов'язки, дотримуватися високого стандарту спілкування, поважати громадян, керівників і співробітників, інших осіб, з якими виникають відносини під час виконання посадових обов'язків.

- утримуватися від дій і вчинків, які можуть завдати шкоди інтересам суспільства та держави чи негативно вплинути на їхню репутацію.

Таким чином, *Міжнародний кодекс поведінки державних службовців (ООН) проголошує: державна посада, що є такою згідно з національним законодавством, – означає довіру до посадової особи та передбачає обов'язок діяти в інтересах суспільства.*

В рекомендованому Комітетом міністрів Ради Європи Модельному кодексі поведінки державних службовців йдеться про те, що державний службовець завжди має поводитися себе таким чином, щоб суспільна довіра та віра у чесність, неупередженість та ефективність державної служби зберігалися та підсилювалися.

В Україні у даній сфері правового регулювання чинними є нормативно-правові акти: Кримінальний кодекс України, прийнятий Верховною Радою України 5 квітня 2001 року [25]; Закон України «Про боротьбу з корупцією» від 5 жовтня 1995 року N 356/95-ВР [41]; Закону України «Про засади запобігання і протидії корупції» від 7 квітня 2011 року [45]; діючий Закон України «Про запобігання корупції» від 14 жовтня 2014 р. № 1700 [43]; Закон України «Про засади державної антикорупційної політики в Україні (Антикорупційна стратегія) на 2014–2017 роки» від 14 жовтня 2014 р. № 1699-VII [44]; Закон України «Про Національне антикорупційне бюро України» 14 жовтня 2014 року № 1698-VII [47].

У контексті управління ризиками у сфері антикорупційної діяльності на увагу заслуговують положення наказу НАЗК «Про вдосконалення процесу управління корупційними ризиками» від 28.12.2021 № 830/21» [42]. Серед істотних положень цього нормативно-правового акту є закріплення принципів управління корупційними ризиками (Табл. 2.2)

Таблиця 2.2 Система та зміст принципів управління корупційними ризиками

№	Назва принципу управління корупційними ризиками	Зміст принципу управління корупційними ризиками
1	інтегрованість	необхідність невід’ємного управління корупційними ризиками узгоджується з активною інтеграцією цього процесу в загальну систему управління організацією. При цьому важливо враховувати потреби у ресурсах, необхідних для здійснення заходів по впливу на корупційні ризики, під час планування та управління фінансовими ресурсами організації. Також слід враховувати положення антикорупційної програми при прийнятті рішень та підготовці нормативно-правових актів та розпорядчих документів, які регулюють діяльність організації. Забезпечення участі управління корупційними ризиками включає залучення уповноваженого підрозділу (уповноваженої особи) з питань запобігання та виявлення корупції (надалі - уповноважений підрозділ або уповноважена особа) до цього процесу.
2	всеохопленість	Управління корупційними ризиками в організації передбачає впровадження ефективного контролю за кожною функцією організації, враховуючи її структуру та розподіл повноважень між самостійними структурними підрозділами. Цей процес також враховує взаємозв'язки між різними функціями організації для забезпечення комплексного управління корупційними ризиками на всіх рівнях діяльності.
3	адаптованість	урахування особливостей середовища організації під час управління корупційними ризиками
4	інклюзивність	вчасне та ефективне залучення зовнішніх та внутрішніх заінтересованих сторін до всіх етапів управління корупційними ризиками передбачає активний обмін інформацією та проведення консультацій для забезпечення належного вирішення усіх аспектів цього процесу.
5	динамічність	забезпечення управління корупційними ризиками на системній та регулярній основі передбачає постійне оцінювання та урахування змін у середовищі організації. Крім того, важливим елементом є реагування на нові корупційні ризики та своєчасне та ефективне коригування заходів впливу на них, включаючи внесення змін до антикорупційної програми.
6	достатність інформації	здійснення управління корупційними ризиками на підставі всієї інформації, наявної в організації
7	постійне вдосконалення	Покращення процесу управління корупційними ризиками передбачає використання набутих знань та практичного досвіду для усунення та мінімізації корупційних ризиків у діяльності організації. Основною метою є поступове зниження кількості таких ризиків або їх рівнів.

Примітка: Складено автором.

Нормативно-правове регламентування оцінки корупційних ризиків в діяльності органів публічного управління відіграє ключову роль у забезпеченні прозорості, ефективності та відповідальності в сфері державного управління. Важливість цього аспекту не може бути переоцінена, оскільки він спрямований на визначення, аналіз та управління можливими корупційними ризиками, які можуть виникнути в процесі виконання публічними органами своїх функцій.

Перш за все, нормативно-правове врегулювання в цій області створює чітку правову основу для проведення оцінки корупційних ризиків, визначаючи методологічні підходи та стандарти, які повинні використовуватися при цьому. Вона встановлює порядок визначення та класифікації ризиків, визначає відповідальних за проведення оцінки, а також надає рекомендації щодо заходів з їх подальшого управління.

Другий аспект полягає у сприянні принципам відкритості та прозорості в діяльності органів публічного управління. За допомогою нормативно-правового регламентування впроваджується обов'язкове розкриття інформації про проведені оцінки ризиків, їх результати та заплановані заходи для зменшення виявлених негативних тенденцій. Це сприяє підвищенню рівня довіри суспільства до діяльності владних структур.

Третій аспект полягає в визначенні механізмів взаємодії між органами публічного управління та сторонами громадянського суспільства у процесі оцінки корупційних ризиків. Нормативи визначають порядок залучення громадських організацій, експертів і представників громадян до процесу, надаючи їм можливість висловлювати свої погляди та вносити пропозиції. Це робить процес оцінки більш об'єктивним і забезпечує різноманітність перспектив при визначенні ризиків.

Отже, нормативно-правове регламентування оцінки корупційних ризиків в діяльності органів публічного управління є фундаментальною складовою

системи протидії корупції, сприяючи створенню ефективних та прозорих механізмів управління цим явищем.

2.2 Відносини щодо протидії корупційним ризикам в діяльності органів публічного управління європейських країн

З урахуванням важливості проблеми протидії корупції, великим завданням для численних держав світу на сучасному етапі є перегляд та удосконалення комплексу організаційно-правових та інших заходів на національному рівні. Основні напрямки цього завдання включають підвищення рівня взаємодії на двосторонньому та регіональному рівнях, а також активізацію заходів в рамках міжнародних організацій у сфері боротьби з корупцією та організованою злочинністю.

Невід'ємною частиною стратегії запобігання корупції є усунення правил та практик, які створюють сприятливі умови для корупційних дій або перешкоджають введенню таких норм. На практиці це передбачає розробку методології для визначення положень, що сприяють корупції, та застосування цієї методології у конкретних проектах чи нормативних актах.

Водночас важливо відзначити, що навіть оптимальні методи оцінки корупційних ризиків не є бездоганними. Однією з ключових проблем є можливість ефективного управління результатами аналізу та вживання подальших заходів для управління ідентифікованими корупційними ризиками.

Серед документів Європейського Союзу, які стосуються боротьби з корупцією, особливо важливими є Комюніке Європейської Комісії від 28 травня 2003 року щодо комплексної політики Європейського Союзу у сфері протидії корупції. У цьому документі визначені основні принципи для боротьби з цим негативним явищем у Євросоюзі, а також намічені принципи удосконалення протидії корупції в нових країнах-членах, країнах-кандидатах і третіх країнах. Крім того, значущим є Рамкове рішення Ради Європейського Союзу № 568 від 22 липня 2003 року "Про боротьбу з корупцією в приватному секторі", яке

визначає поняття "активної" та "пасивної" корупції і встановлює санкції для осіб, включаючи юридичних, за учинення таких правопорушень. Організація "Група країн проти корупції" (GRECO), створена в травні 1999 року в рамках Ради Європи, спрямована на оцінку рівня корупції в країнах-членах організації, виявлення недоліків у національних механізмах боротьби з корупцією, підтримку в проведенні необхідних законодавчих і інституційних реформ у цій сфері, а також контроль за виконанням угод і правових документів, прийнятих Радою Європи відповідно до програми дій проти корупції.

Так, наприклад, антикорупційна політика **Болгарії** є важливим елементом стратегії держави у забезпеченні прозорості, ефективності та відповідальності у діяльності публічних органів. Заходи з боротьби з корупцією базуються на комплексному підході та включають різноманітні інструменти та механізми.

Важливим етапом в антикорупційній політиці Болгарії є система оцінки корупційних ризиків в органах виконавчої влади, визначена методологією, затвердженою Прем'єр-міністром країни. Це дозволяє ідентифікувати, аналізувати та класифікувати ризики з урахуванням об'єктивних, суб'єктивних, внутрішніх та зовнішніх факторів.

Окрему увагу приділяється ліквідації правил і практик, які створюють сприятливі умови для корупції або перешкоджають прийняттю антикорупційних заходів. Це передбачає розробку методологій та застосування їх до конкретних проектів та правил, спрямованих на запобігання корупції.

Важливим кроком є залучення інспекцій, створених у міністерствах та інших органах влади, для систематичної оцінки та класифікації рівня корупційних ризиків як низьких, середніх або високих. Це надає можливість ефективного контролю та управління корупційними проявами в державних структурах.

Болгарія також активно співпрацює з міжнародними організаціями та партнерами, враховуючи глобальний характер корупції. Спільні зусилля та обмін досвідом з іншими країнами сприяють підвищенню ефективності

антикорупційних заходів та розбудові стійкого механізму запобігання корупції в різних сферах діяльності держави [28].

У Болгарії проводиться оцінка корупційних ризиків в органах виконавчої влади згідно із Методологією, затвердженою Прем'єр-міністром країни. Зазначена методологія визначає чотири основні категорії показників корупційного ризику:

- об'єктивні аспекти, такі як монопольне становище в адміністрації та самостійне прийняття рішень.
- суб'єктивні чинники, такі як незнання чинних нормативів, пов'язаних з діяльністю адміністрації.
- внутрішні фактори, такі як недостатня адміністративна потужність чи відсутність ефективного контролю.
- зовнішні впливи, наприклад, часті зміни в законодавстві [60].

Інспекції, що функціонують у міністерствах та інших органах влади, визначають та класифікують ризики на низькі, середні або високі ступені.

Також, рівень ризику визначається на основі простої формули:

Високий ризик настає, коли більше половини умов ризику враховані.

Середній ризик встановлюється, якщо більше третини умов ризику враховані.

Низький ризик визначається, якщо менше третини умов ризику враховані.

Відповідно до цього рівня ризику пропонуються заходи з управління ризиками. Діяльність підрозділів із середнім або високим ризиком підлягає систематичному моніторингу.

На основі аналізу ризиків корупції рекомендується проведення заходів, таких як збір підписів працівників для підтвердження та забезпечення їх ознайомленості із антикорупційним законодавством, впровадження або вдосконалення систем постійного моніторингу та аналізу ризиків корупції в структурі та звітність про результати роботи, поліпшення організації роботи через підвищення контролю за структурними підрозділами, особливо вразливими до корупційного тиску (комісії з державних закупівель, концесії,

оцінки, дозволи тощо), покращення системи доступності повідомлень та збору сигналів про корупцію від викривачів, а також вдосконалення дій у разі виявлення та підтвердження порушень.

Литовське антикорупційне законодавство є важливим і комплексним компонентом у боротьбі з корупцією в країні. Низка нормативних актів регулює аспекти запобігання, виявлення та припинення корупційних проявів в різних сферах суспільства [11].

Одним із ключових документів є "Закон про запобігання корупції", який визначає загальні принципи та підходи до протидії корупції в державних та муніципальних установах. Цей закон передбачає проведення обов'язкової оцінки корупційних ризиків, зазначаючи підстави та критерії для її виконання. Зокрема, він регламентує антикорупційний аналіз діяльності установ за процедурою, передбаченою урядом, з подальшим розробленням та впровадженням антикорупційних програм.

Литовська система встановлює чотири категорії показників корупційного ризику: об'єктивні, суб'єктивні, внутрішні та зовнішні. Інспекції, створені в міністерствах та інших органах влади, активно взаємодіють у проведенні оцінок та класифікації ризиків як низьких, середніх чи високих.

Крім того, Литва визначає механізми попередження корупції, включаючи підписи працівників для підтвердження їх обізнаності із антикорупційним законодавством, системи постійного моніторингу та аналізу ризиків, а також поліпшення контролю за сприйнятливими до корупційного тиску структурними підрозділами.

Усі ці заходи і інші визначені антикорупційні ініціативи спрямовані на створення ефективної та динамічної системи протидії корупції в Литві, підвищення прозорості та довіри до державних та муніципальних установ.

У Литві значною є роль оцінки корупційних ризиків. Згідно із законом про запобігання корупції, корупційний ризик аналізується як «антикорупційний» аналіз діяльності державних чи муніципальних установ, відповідно до процедур, визначених урядом. Цей аналіз включає подання обґрунтованих висновків

стосовно розробки антикорупційної програми та пропозицій щодо її змісту, а також рекомендації щодо інших заходів для запобігання корупції в установах, що відповідають за впровадження цих заходів.

Процес складається з двох етапів. Усі державні та муніципальні установи оцінюють ймовірність прояву корупції за певними критеріями. Зони діяльності, що виявляються особливо схильними до корупції, можуть бути піддані аналізу на предмет корупційних ризиків. Рамковий закон "Про попередження корупції" встановлює обов'язковість проведення оцінки корупційних ризиків. На підставі цих положень Уряд схвалив порядок проведення такої оцінки, яку виконує спеціальний антикорупційний орган (Служба спеціальних розслідувань), передбачивши попередньо підстави та критерії для проведення цього процесу.

Критерії встановлюються наступним чином:

- виявлення інстанцій негативного впливу конкретних процедур або нормативних положень на поведінку державних службовців.
- виявлення фактів корупційних злочинів у схожих державних органах чи аналогічних процедурах.
- визначення потреби у вдосконаленні загальної системи внутрішнього контролю в установах.
- наявність рішень, які дискримінують на користь конкретних категорій суб'єктів, видані цим органом.
- недостатня підконтрольність установи у використанні коштів державного бюджету.

інформація, отримана від громадськості та власних розслідувань і так далі.

Служба спеціальних розслідувань визначає, чи необхідний аналіз корупційних ризиків у конкретних сферах діяльності (відповідно до критеріїв, передбачених законодавством). Аналіз здійснюється відповідно до процедур, визначених урядом країни. Під час проведення аналізу корупційного ризику розглядаються такі чинники:

- обґрунтована оцінка ймовірності виникнення корупції та пов'язаної інформації;

- результати проведених соціальних досліджень;
- можливість одного працівника приймати рішення з питань використання державних коштів та інших активів;
- незалежність та професійний розсуд працівників при прийнятті рішень;
- рівень моніторингу за діяльністю працівників та структурних підрозділів;
- рівень ротації персоналу (періодична зміна обов'язків);
- вимоги до документації, які застосовуються до операцій та укладених угод;
- проведення зовнішнього та внутрішнього аудиту державних чи муніципальних структур;
- критерії для прийняття та оцінки дії законодавства;
- інша інформація, яка може сприяти зростанню корупції.

Іншим прикладом організації діяльності у сфері запобігання корупції є Нідерланди. Протягом останніх кількох років Нідерланди постійно визначаються як лідери серед країн, які мають найменш високий рівень корупції у світі. Їхні специфічні заходи включають впровадження політики відкритості та обліковості у сфері протидії корупції, а також проведення публічних обговорень. Кожен рік міністр внутрішніх справ Нідерландів представляє звіт перед парламентом, в якому розкривається кількість виявлених корупційних випадків та застосованих відповідних покарань [36].

Антикорупційна політика **Нідерландів** визначена комплексом заходів та стратегій, спрямованих на запобігання та протидію корупції в усіх сферах суспільства. Країна приділяє особливу увагу прозорості, етиці та високим стандартам державного управління для забезпечення чесності та ефективності в публічному секторі.

Однією з ключових складових антикорупційної політики є розвинена система внутрішнього контролю та моніторингу, що дозволяє вчасно виявляти, запобігати та реагувати на корупційні ризики. Установи та органи влади регулярно піддаються аудитах, а результати таких перевірок є доступними для громадськості, що сприяє високому рівню відкритості.

Нідерланди активно співпрацюють з міжнародними організаціями, такими як Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) та Група країн проти корупції (GRECO), для обміну досвідом та впровадження кращих практик у сфері боротьби з корупцією [57].

Підхід, який використовується за голландською методологією оцінки вразливості до корупції для нейтралізації так званої корупції є трикутник - мотивація, можливість, і раціоналізація.

Методологія ґрунтується на п'яти кроках.

- встановлення та оцінка областей уразливості відображає особливості діяльності та процесів організації, що проявляються при укладанні контрактів, видачі документів, нормативно-правових та інших відносин між урядом та громадянами (бізнес-сектором), а також у керівництві державною власністю.

- оцінка чинників підвищеної вразливості (зростання складності, швидкі зміни, керівництво та підлеглі).

- оцінка рівня розвитку системи управління на основі цілісності вказує на стійкість даної організації або її структурних підрозділів щодо виникнення корупційних ризиків.

- як продовження вищезазначених етапів, здійснюється так званий аналіз відхилень. Цей аналіз розкриває, чи забезпечено взаємодію між профілем уразливості, визначеним на першому та другому рівнях розвитку (стійкості) системи управління.

- аналіз надає підставу для визначення способів управління найбільш вразливими до корупційних ризиків процесами та для прийняття заходів для підвищення стійкості до таких ризиків.

Значну роль у впровадженні заходів протидії корупції відіграє так звана Служба публічного обвинувачення, яка має дев'ятнадцять територіальних і регіональних представництв, призначених для кримінального розслідування. У кожному з цих представництв діє публічний обвинувач. Національний публічний обвинувач взаємодіє з Генеральною прокуратурою. Комплексна антикорупційна

стратегія Нідерландів включає ряд процедурних та інвестиційних заходів для комплексної боротьби з корупцією, зокрема:

- розробка та впровадження системи моніторингу можливих точок виникнення корупційних дій у державних і суспільних організаціях та строгий контроль за діяльністю осіб, які перебувають у цих точках.

- створення системи прав і обов'язків посадових осіб з визначенням їх відповідальності за порушення посадової етики, зокрема, корупцію.

- заборона працювати в державних організаціях та втрата соціальних пільг, що мають державні службовці (наприклад, пенсійного й соціального обслуговування), як основне покарання за корупційні дії.

- організована система відбору кандидатів на державні посади.

- спеціальна система навчання чиновників, яка роз'яснює політичну та суспільну шкоду корупції та можливі наслідки участі в ній.

- обов'язок чиновників всіх рівнів реєструвати випадки корупції, а ця інформація передається відповідними каналами до Міністерства внутрішніх справ та юстиції [29, с. 43].

У 2003 році в Нідерландах була впроваджена методологія "превентивної самооцінки корупційної вразливості в публічній сфері", яка дозволяла державним органам оцінювати ризики корупції. Особливістю цієї методології було використання двох методів, що були концептуально та процедурно узгоджені: аналіз законодавства та проведення опитувань посадовців. Така комбінація дозволяла вийти за межі формальної оцінки ризиків, спрямованих переважно на гіпотетичні моделі поведінки (ідеальні типи), і визначати можливості їх реалізації в конкретних ситуаціях.

Ця методологія послужила зразком для створення власних методик оцінки корупційних ризиків у кількох європейських країнах, особливо там, де виникала необхідність враховувати реальну практику адміністративної діяльності, а не лише законодавчі та управлінські регламенти. Наприклад, ця методологія успішно застосовувалась в Естонії, де її використання було випробувано у правоохоронних органах у рамках пілотного проекту.

При визначенні сфери оцінки ризику слід враховувати будь-які області, де відсутність ефективного контролю може спричинити збільшення ризику отримання хабарів.

- Відсутність чіткого повідомлення від керівництва верхнього рівня щодо боротьби з корупційними випадками та хабарництвом.
- Необхідність додаткових ресурсів для управління ризиками, що відповідають апетиту організації.
- Наявність бонусної культури або агресивних цілей продажу, які можуть призвести до надмірного ризику.
- Відсутність чіткої політики та процедур організації щодо витрат на гостинність, рекламу, а також політичних та благодійних внесків.
- Неясність у фінансовому контролі.
- Використання неадекватних, несумісних або погано задокументованих процедур належної обережності.
- Дефіцити у підготовці персоналу, вдосконаленні навичок та розумінні.
- Недостатня управлінська інформація або аудиторська діяльність.

Необхідно провести оцінку корупційного ризику для ретельного розгляду всіх потенційних небезпек (як внутрішніх, так і зовнішніх), що можуть впливати на діяльність організації. Основна мета проведення оцінки ризику полягає в розробці економічно ефективної та відповідальної програми протидії корупції, яка визначатиме пріоритети в тих напрямках, де управління має найбільший вплив.

Залежно від сфери діяльності організації, оцінка ризиків може включати ряд широких категорій. Це може враховувати такі аспекти, як:

Взаємодія з посадовими особами в установах державної влади, такими як державні службовці, що працюють у формальних структурах, або як клієнти/представники банків. Характер і масштаб взаємодії з урядовими структурами, такими як центральна влада чи місцеве самоврядування, іншими організаціями або офіційними публічними взаємодіями, такими як квазіурядові

органи, регулятори, державні підприємства, фонди та міжнародні організації. Ліцензії та дозволи. Державні закупівлі.

Публічний бізнес, включаючи емісію облігацій та акцій, а також андеррайтинг або синдикацію заборгованості.

Політичне лобіювання.

Широкий спектр ризиків охоплює різноманітні аспекти, включаючи, але не обмежуючись наступним переліком:

- благодійні або політичні внески та спонсорство;
- лобіювання;
- процеси закупівель та джерела постачання;
- консультативна та консалтингова діяльність;
- оплата (постійні дані, виплати третім особам);
- ризики, пов'язані з персоналом, що включають:
- існування та застосування дисциплінарної політики;
- структури винагороди та стимули;
- етику і поведінку;
- недоліки у підготовці працівників, їхні навички та знання;
- подарунки, розваги та гостинність;
- витрати на відрядження;
- організаційні аспекти, такі як розмір, структура та спрямованість

діяльності підприємства.

Проведене дослідження дозволило зробити висновки щодо того, що ефективний досвід у сфері запобігання та протидії корупції у кожній конкретній країні залежить від ключових факторів, таких як відкритість влади, прозорість процедур ухвалення державних рішень, ефективні механізми контролю за діяльністю державних органів з боку громадянського суспільства, свобода слова, незалежність засобів масової інформації, верховенство права та незалежність судів.

При масштабній корупції особливий акцент робиться на усуненні причин, а не лише на боротьбі з конкретними проявами. Розвиток правової та

інституційної бази у сфері запобігання корупції в обговорюваних країнах, таких як Нідерланди, Литва чи Болгарія, відбувався протягом багатьох років і продовжує вдосконалюватися й зараз. Важливо відзначити, що впровадження ефективних заходів по боротьбі з корупційними проявами в окремих країнах не обходиться без суттєвих труднощів, подолання яких вимагає підвищення ефективності боротьби з корупцією та створення дієздатних систем протидії цьому негативному явищу.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКИХ ІНСТРУМЕНТІВ ПРОТИДІЇ КОРУПЦІЙНИМ РИЗИКАМ В ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

3.1 Протидії корупційним ризикам в діяльності органів публічного управління та корпоративних підприємствах з державною часткою власності

Термін «комплаєнс» виник у другій половині ХХ століття для опису системи внутрішнього контролю в комерційних та некомерційних організаціях з метою виконання загальних вимог законодавства, галузевих стандартів, правил та інших нормативів. В сучасний період він використовується для позначення системи контролю підприємства, що охоплює відповідність його діяльності та працівників вимогам регуляторних актів.

У широкому змісті «комплаєнс» застосовується для оцінки відповідності діяльності підприємства, а також дій працівників, керівників і сторонніх представників вимогам регуляторних актів. В узькому розумінні термін описує систему заходів, спрямованих на дотримання вимог антикорупційного законодавства та запобігання конфліктам інтересів підприємства.

Необхідність впровадження системи «комплаєнс» вперше виникла в американських та міжнародних компаній у 1972 році, коли в США був прийнятий закон «Про корупційну діяльність за кордоном» (FCPA). Цей закон передбачав кримінальну відповідальність для американських компаній та тих, що діяли у США, або були представлені на американському фондовому ринку, за корупційні дії за кордоном.

Суворі покарання, визначені FCPA, разом із рішучим ставленням американських правоохоронних органів і судової системи до боротьби з корупцією, змусили міжнародні компанії, які працювали в США, впровадити ефективну систему контролю відповідності вимогам антикорупційного

законодавства. Це було зроблено з метою уникнення кримінальної та фінансової відповідальності згідно з американським законодавством.

З часом більшість розвинених країн, слідуючи за американським прикладом, прийняли власні законодавчі акти, що вимагали від компаній самостійно забезпечувати відповідність антикорупційному законодавству своїми працівниками та представниками (Великобританія, Німеччина, Швейцарія, Франція та інші). Таким чином, поняття «комплаєнс», що визначає систему заходів для запобігання корупції та конфліктам інтересів, отримало міжнародне значення.

Міжнародні компанії, які цінують свою репутацію та прагнуть уникнути юридичної відповідальності, активно розробляли та впроваджували передовий підхід до створення та функціонування систем «комплаєнс». Цей процес призвів до накопичення значного світового досвіду у сфері «комплаєнсу», який може бути корисним для будь-якої компанії, незалежно від країни, розміру чи галузі економіки.

Елементи системи «комплаєнс», визначені відповідно до вимог національного законодавства різних країн і міжнародних актів, а також здобутого досвіду міжнародних компаній, можуть бути успішно впроваджені підприємствами середнього розміру.

Комплаєнс є складною системою, елементи якої зумовлені особливостями кожної конкретної організації, однак наступні елементи є обов'язковими:

- антикорупційний план компанії, особа, що відповідає за його впровадження та фахівець з комплаєнсу; •
- внутрішній аудиторський механізм;
- оцінка ризиків, пов'язаних з корупцією;
- заходи для запобігання порушенням третіми особами, що виступають в інтересах або від імені компанії;
- засоби інформування про плани або вчинення корупційних та пов'язаних з ними порушень;

- керівництво та його реакція на повідомлення про корупційні або пов'язані з ними порушення;
- захист осіб, які подають звіт про корупційні або пов'язані з ними порушення (англ. - "whistleblowers");
- процедури взаємодії з правоохоронними органами у справах, що стосуються розслідування корупційних та пов'язаних з ними порушень; правила вирішення конфлікту інтересів.

Метою виявлення та оцінки корупційних ризиків є визначення конкретних бізнес-процесів та операцій в діяльності підприємства. Під час реалізації цих процесів і операцій існує висока ймовірність вчинення працівниками підприємства корупційних правопорушень, які можуть бути спрямовані на отримання особистої вигоди або досягнення користі для самого підприємства. Прикладами таких процесів можуть бути отримання ліцензій, дозволів, погоджень, відшкодування ПДВ, а також забезпечення позитивних результатів перевірок контролюючих органів.

Об'єктивна оцінка корупційних ризиків є обов'язковим етапом в системі запобігання порушенням антикорупційного законодавства на підприємстві. Цей процес дозволяє гарантувати відповідність антикорупційних заходів конкретній сфері діяльності підприємства та ефективно використовувати ресурси для протидії корупції.

Рекомендується проводити оцінку корупційних ризиків як на етапі розробки антикорупційної програми підприємства, так і регулярно після її затвердження. В цьому контексті, пропонується наступний порядок проведення оцінки корупційних ризиків.

- аналіз діяльності підприємства у формі окремих бізнес-процесів (наприклад, взаємодія з контролюючими органами, участь у державних закупівлях, відносини з постачальниками та контрагентами тощо), у кожному з яких необхідно виділити компоненти (підпроцеси);
- визначення осіб, відповідальних за кожен конкретний бізнес-процес та підпроцес ("власники процесу"), а також осіб, які проводять незалежний

контроль за реалізацією таких процесів ("контролери") (наприклад, схвалення рішень іншим керівником, юристом, бухгалтером; візування документів тощо);

- оцінка ступеня ризику для кожного бізнес-процесу та його підпроцесів, при реалізації яких ймовірність виникнення корупційних правопорушень є найвищою. Визначення рівня ризику можна подати за такою шкалою: "мінімально ризикований", "середньо ризикований", "потенційно ризикований", "високий ризик", "надзвичайно високий ризик" (з потребою у максимальному рівні контролю).

Також, для кожного підпроцесу, участь у якому призводить до можливого корупційного ризику, необхідно створити опис можливих порушень антикорупційного законодавства, включаючи:

- опис неправомірних вигод чи пільг, які може отримати підприємство або його окремі працівники як наслідок корупційного порушення (включаючи мотивацію до можливого вчинення порушення);

- перелік посад на підприємстві, які мають "ключове" значення для потенційного вчинення корупційного порушення, тобто участь яких необхідна для реалізації корупційного порушення (наприклад, особи, що контролюють розпорядження коштами на представницькі витрати, надання корпоративних подарунків тощо);

- різноманітні форми вчинення корупційних порушень (проведення фінансових транзакцій, подарунків у натурі, використання майна, послуг чи інших способів отримання неправомірних вигод).

На основі проведеного аналізу підприємство повинно скласти "карту корупційних ризиків підприємства", яка включатиме перелік основних бізнес-процесів (і підпроцесів), рівень їх ризику та загальний опис можливих корупційних порушень. Така "карта ризиків" може бути внесена в антикорупційну програму або існувати як окремий документ, затверджений розпорядженням вищого керівництва. Рекомендується, щоб антикорупційна програма містила посилання на цей документ та вказівки, де його можна знайти.

Карта корупційних ризиків є ключовим інструментом у сфері антикорупційної діяльності, спрямованої на попередження та боротьбу з корупцією в організаціях. Її значення полягає в систематичному визначенні, аналізі та категоризації потенційних корупційних загроз, які можуть виникнути в рамках функціонування підприємства чи установи.

Ідентифікація ризиків: Карта корупційних ризиків дозволяє провести глибокий аналіз всіх бізнес-процесів та операцій у компанії для виявлення точок, де існує можливість виникнення корупційних порушень. Цей інструмент допомагає визначити конкретні сценарії та сектори, які є особливо вразливими перед ризиками корупції.

Оцінка рівня ризику: Карта дозволяє призначити різні рівні ризику кожному із визначених корупційних сценаріїв. Це допомагає у визначенні пріоритетів для впровадження антикорупційних заходів, приділяючи особливу увагу тим аспектам, де існує великий потенціал для корупційних випадків.

Створення системи контролю: На основі карт керівництво може розробити та впровадити ефективну систему внутрішнього контролю, спрямовану на мінімізацію виявлених корупційних ризиків. Це може включати в себе встановлення чітких процедур, політик та внутрішніх стандартів.

Запобігання йому правопорушенню. Карта ризиків створює основу для розробки та впровадження запобіжних стратегій та програм, спрямованих на зменшення вразливості до корупційних практик. Це може включати навчання персоналу, зміцнення етичних стандартів та вдосконалення процедур звітності.

Транспарентність та відповідальність: Створення карти корупційних ризиків сприяє збільшенню транспарентності діяльності підприємства. Отримана інформація може бути використана для звітування перед стейкхолдерами та публікою, що підвищує рівень відповідальності організації перед суспільством.

Таким чином, карта корупційних ризиків стає важливим інструментом у руках компаній та організацій, який допомагає створювати ефективні стратегії

протидії корупції та підвищує загальний рівень антикорупційної свідомості в організації.

Створення можливості для співробітників корпорації швидко та ефективно повідомляти керівництво та експертів із комплаєнсу про можливі порушення антикорупційного законодавства є ключовим аспектом в управлінні системою комплаєнс.

Глобальний підхід передбачає створення спеціальних каналів комунікації між співробітниками, експертами з комплаєнсу та вищим керівництвом підприємства, відомих як "гаряча лінія". Це може включати в себе різноманітні засоби, такі як відправка повідомлень на спеціальну електронну адресу, використання спеціальних форм зворотного зв'язку на внутрішньому веб-сайті компанії, окремий телефонний номер, або навіть поштову скриньку для письмових повідомлень.

Форми зв'язку для створення "гарячої лінії" можуть бути різноманітними, проте ключовим елементом є можливість надання співробітникам швидкого та ефективного каналу для повідомлення відповідальних осіб про виявлення або вчинення корупційних правопорушень, а також оперативний розгляд таких повідомлень.

Крім того, необхідно скласти перелік посад, які пов'язані з високими корупційними ризиками. Для працівників, які займають такі посади, можуть бути встановлені спеціальні вимоги, такі як проходження антикорупційних процедур, наприклад, перевірка на наявність корупційних порушень перед прийняттям на роботу, регулярне заповнення декларацій щодо конфлікту інтересів, вимоги до регулярного звітування про дотримання антикорупційного законодавства та випадки вимагання або спонукання працівників до корупційних порушень і т.д.

Співпраця підприємства з правоохоронними органами визначає рівень впровадження антикорупційних стандартів. Ця взаємодія може приймати різноманітні форми. Однією з них є повідомлення підприємством відповідних правоохоронних органів про випадки корупційних правопорушень, які стали

відомі підприємству чи його працівникам. Відповідальність за такі повідомлення може бути покладена на комплаєнс-спеціаліста або керівництво підприємства.

Підприємство повинно уникати будь-яких санкцій проти своїх працівників, які повідомляють правоохоронні органи про корупційні правопорушення. У випадку анонімного повідомлення також важливо утриматися від розкриття інформації про особу, що здійснила повідомлення.

Співпраця з правоохоронними органами може також охоплювати надання підтримки уповноваженим представникам при проведенні розслідувань корупційних злочинів на підприємстві, включаючи оперативно-розшукові заходи та слідчі дії.

Керівництву та працівникам підприємства слід активно сприяти виявленню та розслідуванню фактів корупції, забезпечувати збереження та передачу документів і інформації, що містить дані про корупційні правопорушення, правоохоронним органам. При цьому рекомендується залучити до цієї роботи комплаєнс-спеціаліста та відповідних фахівців підприємства.

Керівництво та працівники підприємства повинні уникати втручання у виконання службових обов'язків посадових осіб судових чи правоохоронних органів.

Таким чином, важливим також є врахування корупційних ризиків у контексті організації процесу кримінального розслідування за фактами вчинення корупційних правопорушень. Неминуче потрібно вирішити актуальне питання, яке сьогодні стоїть перед законодавцем, щодо внесення змін до кримінального законодавства, зокрема у частині відповідальності за злочини в сфері службової діяльності. Корупція, яка втручається у встановлений порядок управління соціальними справами, трансформуючи його в систему неприпустимих методів вирішення особистих та інших приватних проблем через реалізацію протиправних інтересів посадових осіб, представників управлінського персоналу в комерційних та некомерційних організаціях, а також окремих громадян, порушує основи нормальних відносин між державою та

громадянським суспільством. Корупційні правопорушення зачіпають різноманітні об'єкти за своєю природою: конституційні права та свободи особи, економічний порядок, якість та ефективність управління, інтереси державної служби, служби органів місцевого самоврядування, комерційних та інших організацій. Предметом корупційних правопорушень можуть бути як майнові, так і немайнові вигоди..

Щодо об'єктивної сторони корупційних правопорушень, ця проблема виявляється у активному прояві поведінки, що полягає у передачі або (і) отриманні відповідних неправомірних вигод. Суб'єктивна сторона корупційних правопорушень характеризується наявністю прямого умислу, а також корисливої та (або) іншої особистої зацікавленості. Суб'єкти корупційних правопорушень, які можуть бути фізичними чи юридичними особами, мають різні правові характеристики та відповідають за "загальні" та "спеціальні" юридичні конструкції. У сучасному суспільстві також поширені форми корупційної поведінки, за які ще не встановлено юридичної відповідальності, проте їх соціальна небезпека (шкідливість) не зменшується від цього. До таких форм поведінки відносяться протекціонізм і кумівство, які порушують принцип рівності громадян при прийнятті на службу та інше. Протидія корупційним проявам у суспільстві вимагає не тільки збільшення кримінальної відповідальності за такі форми поведінки, але і використання різних видів та форм правового впливу.

У цьому контексті слід відзначити деякі невідповідності у законодавстві, які мають прямий та негативний вплив на ефективність боротьби з корупцією. З огляду на юридичну природу корупційних явищ та формальну визначеність багатьох відповідних категорій у законодавстві, поняття "корупційне правопорушення" або "кримінальне правопорушення, пов'язане з корупцією" на певний період прямо закріплено у кримінальному законодавстві [25]. Однак категорія "корупційне правопорушення" має міжгалузевий характер і включає в себе корупційні адміністративні порушення, дисциплінарні порушення, які пов'язані з корупцією, а також корупційні кримінальні правопорушення, які

вимагають дисциплінарної відповідальності. У сучасних умовах, коли зміцнюється міжгалузеве взаємодія, важливо розробити універсальний метод розслідування цих різновидів суспільно-небезпечних явищ.

Корупційні кримінальні правопорушення є частиною корупційної діяльності, яка може виявитися як ізольованою, так і груповою. В криміналістичному контексті кримінальні корупційні злочини розглядаються як специфічний вид протиправної поведінки, що підпорядковується конкретним закономірностям і виявляється через різноманітні сліди. Ці кримінальні правопорушення відзначаються високим рівнем латентності, що сприяє пасивності осіб, які мають інформацію про них і не бажають повідомляти правоохоронним органам. З метою ефективного розслідування та вчасного виявлення та припинення таких кримінальних проваджень, важливо підвищити співпрацю слідчих, які займаються корупційними кримінальними правопорушеннями, з оперативними співробітниками, представниками інших правоохоронних органів, спеціалістами, експертами та контрольно-ревізійними органами. Це може сприяти посиленню процесуальної ефективності контролюючих органів та їх взаємодії з правоохоронними органами, оперативному супроводу розслідувань корупційних кримінальних правопорушень, координації дій оперативних служб під час проведення оперативно-розшукових заходів, підвищенню кваліфікації та дисципліни оперативних співробітників у збиранні первинних матеріалів та представленні зібраних доказів, а також якісній взаємодії між оперативними службами на стадії реалізації оперативних матеріалів та порушення кримінальних проваджень.

З криміналістичної точки зору, корупцію можна розглядати як автономну групу кримінальних правопорушень, що включає в себе корупційні кримінальні порушення або ті, що пов'язані з корупцією. Ці порушення визначаються як різноманітні зловживання посадовими особами своїми повноваженнями з метою отримання неправомірних майнових та немайнових переваг, неправомірних вигод, як для себе особисто, так і для третіх сторін (включаючи юридичних і фізичних осіб). Криміналістична класифікація кримінальних правопорушень у

сфері корупційної діяльності повинна передбачати розподіл цих порушень на більші чи менші групи відповідно до певних критеріїв. Загалом, стаття 45 Кримінального кодексу України містить перелік 14 окремих статей, які об'єднані під загальним терміном «корупційні злочини» [25].

Наприклад, кримінальна відповідальність за прийняття пропозиції, обіцянки або одержання неправомірної вигоди службовою особою у структурі корупційної злочинності охоплює комплекс кримінально караних суспільно-небезпечних діянь до яких відносяться кримінальні правопорушення визначені: статтею 365-2 Зловживання повноваженнями особами, які надають публічні послуги; статтею 368 Прийняття пропозиції, обіцянки або одержання неправомірної вигоди службовою особою; статтею 368-2 Незаконне збагачення; статтею 368-3 Підкуп службової особи юридичної особи приватного права незалежно від організаційно-правової форми; статтею 368-4 Підкуп особи, яка надає публічні послуги; статтею 369 Пропозиція або надання неправомірної вигоди службовій особі; статтею 369-2 Зловживання впливом; статтею 370 Провокація підкупу КК України [25].

Звернемо увагу на те, що на момент згаданих змін, у криміналістичній теорії вже були значні та історично обгрунтовані дослідження, що стосувались методики розслідування службових злочинів корупційного характеру. Практично одночасно і паралельно здійснивши "революційні" зміни в матеріальному та процесуальному законодавстві (20 листопада 2012 року вступив в силу новий Кримінальний процесуальний кодекс України - КПК України), суспільство фактично визнало необхідність їх перегляду. Нині чинний КПК України істотно змінив порядок проведення кримінальних проваджень, що вимагає адекватного перегляду методологічних підходів до першого етапу розслідування кримінальних проваджень щодо фактів прийняття пропозицій, обіцянок чи отримання неправомірної вигоди службовою особою. Це особливо пов'язано з введенням нового кримінально-процесуального інституту - негласних слідчих (розшукових) дій [4]. Суттєвою стає проблема, яку можна сформулювати так: наскільки обгрунтованим є розширення криміналістичної

методики розслідування корупційних кримінальних правопорушень за допомогою інституту негласних слідчих (розшукових) дій і чи необхідно більше використовувати вже визнані часом засоби оперативно-розшукової діяльності?

Зрозуміло, що корупційні кримінальні правопорушення виявляються різноманітними, тому стратегія та методологія їх розслідування мають ряд особливостей та відмінностей. Проведення розслідування корупційних кримінальних правопорушень, вчинених особами з корупційними намірами, на етапі початкового розгляду визначається такими характеристиками, як: вид та сфера діяльності посадової особи; компетенція посадової особи, охопленням її повноважень та службових обов'язків; конкретним етапом, на якому відбувся корупційний злочин; систематичністю злочинів, що відображає тривалість корупційних відносин, і, відповідно, необхідністю встановлення обставин всіх злочинних фактів, а не лише тих, що зазначені у заявах чи повідомленнях. Також важливо враховувати конкретні умови збору, дослідження та оцінки доказів у кожній конкретній справі.

Ми розглядаємо характеристику службових злочинів з корупційною спрямованістю як ієрархічну систему елементів, які визначаються їхньою криміналістичною важливістю, методами вчинення та механізмами, а також характером осіб, які здійснюють такі дії, сферою та особливостями їхньої основної службової діяльності. У контексті криміналістичної характеристики суб'єктів корупційних злочинів важливо відзначити, що такі дії найчастіше вчиняються особами середнього віку, високого рівня освіти, які тривалий час працюють на державних посадах і раніше не мали конфліктів з кримінальним законодавством. Крім того, корупційна діяльність переважно володіє чоловічим характером. До складових внутрішньої структури службових злочинів належать: особа скоєних злочинів; мета та мотиви, що стоять за здійсненням злочину, орієнтовані на корупційні інтереси; порушення законодавчих актів і норм, що регулюють повноваження та функції службових осіб; обставини вчинення злочину, включаючи час, місце та інші фактори, а також специфіку службового середовища; механізм вчинення злочину [2].

Початковий етап будь-якого розслідування визначається як ключовий етап, спрямований на збір фактичних даних, необхідних для прийняття рішення щодо подальшого ведення справи. В даному випадку особливістю роботи слідчого є оперативне реагування на можливість знищення доказів, акцентування уваги на розкритті правопорушення "по гарячих слідах" і встановлення та затримання винних [13, С. 102].

Кілька років тому науковці описували класичний алгоритм дій слідчих на початковому етапі розслідування корупційних правопорушень, включаючи виїмку і огляд документів, обшук за місцем роботи та проживання, допит посадової особи, проведення очних ставок та призначення експертиз. Зараз стає очевидним, що цей набір дій є недостатнім, і в сучасній реальності необхідно передбачити попереднє проведення негласних слідчих (розшукових) дій з метою виявлення злочинних домовленостей щодо неправомірного одержання вигоди посадовцем. На початковому етапі розслідування використовуються особливі алгоритми в залежності від трьох типових ситуацій: отримання заяви про вимагання вигоди від посадової особи, яка ще не передала хабарникові; отримання інформації про корупційне кримінальне правопорушення з оперативних джерел, коли співучасникам, які діють у змові, це ще не відомо; заявник повідомляє про факт передачі неправомірної вигоди, що вже відбувся. Ці ситуації визначають конкретні алгоритми дій слідчого, які часто виконуються за умов тактичного ризику та опозиції з боку зацікавлених осіб.

Корупційні правопорушення найчастіше вчиняються з різних мотивів, таких як особистий зиск, намагання отримати переваги та блага для себе або своїх близьких, задоволення інтересів третіх осіб, а також для підтримки корпоративних інтересів – груп і спільнот, до яких злочинець має законне або незаконне відношення. Мотивацію осіб, які вчиняють корупційні дії, можуть визначати різні чинники. Наприклад, прагнення до особистого збагачення або негайних привілеїв, компенсація за службові зусилля або відчуття недостатньої оплати праці, отримання хабарів для вирішення особистих проблем чи

погашення боргів, створення переваг для себе чи інших осіб, а також вплив через шантаж, напружені відносини з колегами по службі і інші мотиви..

Сучасна тактика та методика розслідування корупційних кримінальних правопорушень визначаються змінами в національному законодавстві, які дозволяють ефективно доводити факти корупційних злочинів, незалежно від їх тяжкості. Зокрема, важливо впровадження контролю за корупційними діями без обмеження за ступенем тяжкості. Одночасно з цим, необхідна перегляду тактики та методики розслідування, включаючи використання цифрових доказів та їх експертне обстеження. Без врахування цих нововведень на рівні законодавства, протидія корупції в Україні залишатиметься переважно формально [31].

Варто відзначити, що серед заходів оперативно-розшукової діяльності особливе значення приділяється проведенню оперативних експериментів. Застосування їх в оперативних діях не має сумнівів, а їх впровадження та ефективність вже засвідчені науковими дослідженнями та практикою правоохоронних органів. Це питання важливе у контексті проблеми спровокування хабара та впливу на особу з метою відмови від доведення злочину до кінця. В цьому контексті виникає питання про закріплення у кримінально-процесуальному законодавстві категорії "спеціальний слідчий експеримент" без зазначення можливості проведення експериментальних дій в рамках оперативно-розшукових заходів. Право на проведення спеціального слідчого експерименту фіксується у статті 271 КПК України (контроль за вчиненням злочину). Згадана стаття також містить загальне посилання на це право у пункті 2 статті 8 Закону України "Про оперативно-розшукову діяльність". Це право включає в себе "проведення контрольованої поставки та контрольованої і оперативної закупки товарів, предметів та речовин, включаючи заборонені для обігу, у фізичних та юридичних осіб незалежно від форми власності з метою виявлення та документування фактів протиправних дій [48]. Зазначені контрольовані поставки та закупки проводяться відповідно до положень статті 271 Кримінального процесуального кодексу України" [26]. У той же час, серед правових норм, які регулюють дії підрозділів, що проводять оперативно-розшукову діяльність, хоча

в статті 271 КПК України згадується про можливість проведення експерименту та імітації обставин злочину, відсутнє конкретне право здійснення таких заходів. Ця ситуація вимагає коригувань, а можливість застосування експерименту слід розширити і на сферу оперативно-розшукової діяльності [26].

Головною метою цих заходів є отримання доказової інформації, яка, як самостійне джерело підтвердження факту злочину та участі конкретного посадовця у цьому, має абсолютну об'єктивність. Практична реалізація оперативного експерименту включає створення контрольованих умов при передачі-отриманні неправомірної вигоди. Іншими словами, оперативний експеримент може бути використаний не лише як додатковий елемент операційної комбінації, але й як самостійний захід оперативно-розшукового характеру.

У підсумку наголосимо, що комплаєнс-діяльність є ключовим елементом в системі запобігання корупційним правопорушенням у сучасних організаціях. Вона визначається як комплекс заходів, спрямованих на забезпечення внутрішнього контролю та дотримання організацією вимог законодавства, стандартів та правил. Значення комплаєнс-діяльності у процесі запобігання корупційним правопорушенням полягає в декількох ключових аспектах.

По-перше, комплаєнс створює прозоре та ефективне середовище в організації, де всі працівники, керівництво та стейкхолдери розуміють важливість дотримання етичних та правових норм. Це сприяє формуванню культури відмовлення від корупції та підвищує рівень свідомості працівників про їхню роль у запобіганні корупційним ситуаціям.

По-друге, комплаєнс забезпечує розробку та впровадження антикорупційних політик, процедур та систем контролю. Це включає в себе проведення навчань для працівників з питань етики та антикорупційних стандартів, розробку кодексу поведінки та механізмів звітності. Заходи комплаєнс також сприяють розробці ефективної системи внутрішнього аудиту, що дозволяє вчасно виявляти та усувати потенційні порушення.

По-третє, комплаєнс-система визначає відповідальність за дотримання антикорупційних стандартів на всіх рівнях управління. Зацікавленість топ-менеджменту у впровадженні та підтримці комплаєнс діяльності є важливим фактором для успішної боротьби з корупцією. Керівництво встановлює тон та створює приклад для інших, підтверджуючи свою відданість етичним принципам та високим стандартам поборотьби з корупцією.

Загалом, значення комплаєнс-діяльності полягає в побудові сильного фундаменту для запобігання корупції, сприяючи формуванню етичної культури в організації та забезпечуючи виконання вимог законодавства та стандартів.

3.2 Напрями удосконалення організаційно-управлінських засад державного управління у сфері протидії корупційним ризикам в діяльності органів публічного управління

Виявлені ризики в діяльності державних службовців під час виконання їх обов'язків включають ряд важливих аспектів, які потребують уваги та вдосконалення в системі управління. У контексті управління персоналом може виникати ситуація, коли треті особи намагаються впливати на конкурсні комісії з метою сприяння визначенню результатів конкурсного відбору. Це може призвести до втручання у прозорість та об'єктивність процесу. Крім того, можливе неповідомлення про конфлікт інтересів членів конкурсних комісій та порушення вимог щодо сумісництва.

У сфері боротьби з корупцією існує ризик неналежного забезпечення конфіденційності осіб, що розкривають факти корупції. Це може обернутися загрозою для відкритості та довіри в системі запобігання та виявлення корупції. Крім того, можливість неповідомлення про конфлікт інтересів та порушення фінансового контролю стає серйозним викликом для ефективного виявлення та протидії корупції.

В процесі публічних закупівель може виникнути ситуація, коли треті сторони намагаються впливати на процес укладення договорів, щоб одержати переваги. Також існує загроза порушення визначення вартості предмету закупівлі, що може підірвати об'єктивність та конкурентоспроможність процедур.

При наданні адміністративних послуг важливо уникати невизначеності вимог та вживати заходів для запобігання особистого впливу на процес розгляду документів. Це включає чітке формулювання вимог до поданих документів та використання ефективних механізмів взаємодії між посадовцями та громадянами.

У сфері фінансово-господарської діяльності важливо удосконалювати систему стимулюючих виплат, щоб зменшити ризик корупції серед працівників. Також слід удосконалювати механізми контролю за використанням ресурсів та попередження можливого привласнення майна через зловживання службовим становищем.

Для ефективного запобігання та подолання корупції важливо розробити та впровадити комплексні та науково обґрунтовані стратегії, які охоплюють політичний, правовий та організаційний виміри. Необхідно створити систему механізмів, що дозволить ефективно виявляти, уникати та реагувати на потенційні корупційні ризики. Ці механізми повинні включати науково обґрунтовані методи формування та реалізації антикорупційної політики, спрямованої на зміцнення інтегритету та прозорості в усіх сферах діяльності.

Це означає впровадження системи строгого контролю, яка забезпечить невідкладний відгук на будь-які виявлені корупційні випадки. Політичні механізми повинні стимулювати високі стандарти доброчесності та етики в управлінні, забезпечуючи пріоритетність антикорупційних цілей у формулюванні та впровадженні стратегічних рішень.

На правовому рівні, важливо розробити та удосконалити законодавство, що визначає конкретні правила, процедури та відповідальність для осіб, втягнутих у сферу ризику корупції. Правові механізми повинні бути якнайбільш прозорими, доступними та стримуючими для тих, хто порушує антикорупційні норми.

Організаційні заходи мають передбачати впровадження систем внутрішнього контролю, регулярні аудити та навчання персоналу з антикорупційних питань. Крім того, необхідно сприяти внутрішній згуртованості та культурі, що відповідає антикорупційним цінностям. Забезпечення ефективного впровадження цих механізмів є важливим етапом у формуванні стійкого та антикорупційного суспільства.

Виявлені під час оцінки фактори та чинники корупційних ризиків повинні бути головним об'єктом уваги Уповноваженого підрозділу при виконанні його

функцій. Цей підрозділ повинен розробити чіткий план роботи на рік, присвячений активностям щодо мінімізації виявлених ризиків. З іншого боку, пріоритетні завдання Антикорупційної програми органу повинні також спрямовуватися на досягнення цілей з усунення цих ризиків і їхніх причин. Антикорупційна програма забезпечить більш системний, ефективний та комплексний підхід, включаючи всі структурні підрозділи органу. Ефективність запобігання корупції забезпечиться лише в тому випадку, якщо всі працівники та керівництво органу активно сприятимуть та братимуть участь у впровадженні антикорупційних заходів. Заходи щодо подолання виявлених корупційних ризиків повинні включати в себе визначення можливих методів протидії та запобігання корупційним ризикам, представлення пропозицій щодо їхньої реалізації та спрямовані на ліквідацію або зменшення умов (причин), що призводять до корупційних ризиків.

Виконання вимог антикорупційного законодавства також є обов'язковим у взаємодії з приватними підприємствами, установами та організаціями. Головні ризики для підприємства виявляються в контексті відносин з юридичними особами приватного права:

Взаємодія з агентами та представниками охоплює представництво інтересів підприємства перед третіми особами у відносинах з державними органами, органами місцевого самоврядування або юридичними особами приватного права. Наприклад, існує ризик того, що особи, які виконують представництво інтересів юридичної особи на підставі договорів доручення, агентських, брокерських чи інших відносин, можуть самотійно порушувати антикорупційні правила "від імені та на користь" підприємства. Наприклад, це може стосуватися надання зовнішнім юридичним консультантом неправомірної вигоди під час розгляду справи підприємства в суді або отримання ліцензій, дозволів чи погоджень.

Участь у партнерських відносинах та спільних проектах, таких як спільна діяльність, з суб'єктами, які порушують антикорупційні стандарти з метою отримання переваг для спільного проекту. Наприклад, це може включати

неправомірні дії, спрямовані на сприяння спільному проекту шляхом підкупу державних службовців, які відзначаються участю в одному з акціонерів підприємства для отримання ліцензій чи дозволів.

Надання постачальниками чи підрядниками підприємства неправомірних вигід працівникам підприємства для здобуття переваги у тендері.

Для зменшення корупційних ризиків у вищевказаних ситуаціях (пункт 1 та пункт 2) ефективним заходом є включення до відповідних договорів (договорів про спільну діяльність, акціонерних угод і т. д.) так званих "умов про недопущення корупції" (anticorruption clauses). Ці умови повинні передбачати, що підприємство укладає такі договори виключно з метою законної діяльності. У разі вчинення іншою стороною (сторонами) договору корупційних правопорушень, підприємство має право односторонньо розірвати договір і вимагати компенсації збитків.

З метою зниження ризиків, пов'язаних із відносинами працівників підприємства з постачальниками/підрядниками та іншими контрагентами, підприємствам слід впроваджувати контроль за процедурою проведення тендерів. Також важливо визначати порогові значення вартості закупівель, при перевищенні яких обов'язково потрібно проводити тендер. Крім того, рекомендується розробляти систему запобіжних заходів для уникнення конфлікту інтересів серед працівників, відповідальних за зовнішні закупівлі (постачання) підприємства.

Виявлені ризики в роботі державних службовців під час виконання їхніх безпосередніх обов'язків включають наступні аспекти:

Під час здійснення управлінської діяльності, зокрема управління персоналом, може виникати неправомірний вплив третіх осіб на роботу конкурсних комісій з метою впливу на рішення щодо визначення переможців конкурсу. Також можливе неповідомлення про потенційний конфлікт інтересів та вчинення дій в умовах реального конфлікту інтересів членами конкурсних комісій, а також можливі порушення вимог щодо сумісництва та суміщення.

У контексті діяльності з запобігання та виявлення корупції можливе неналежне забезпечення конфіденційності осіб, які розкривають корупційні факти. Також існує ризик неповідомлення про потенційний конфлікт інтересів та/або вчинення дій в умовах реального конфлікту інтересів, а також можливі порушення вимог фінансового контролю.

У процесі проведення публічних закупівель можливий неправомірний вплив третіх осіб з метою надання переваг при укладенні договорів на користь цих осіб. Також існує ризик порушення визначення вартості предмету закупівлі.

При наданні адміністративних послуг можливі невизначеність вмісту поданих документів, необхідних для отримання дозволів. Також варто враховувати можливість особистого прийому документів від приватної особи - споживача адміністративної послуги посадовою особою адміністративного органу, яка надає адміністративну послугу (безпосередній виконавець).

У процесі фінансово-господарської діяльності можуть виникати ризики, пов'язані з наданням стимулюючих виплат працівникам, а також можливе привласнення, розтрата майна або його незаконне заволодіння через зловживання службовим становищем.

Удосконалення організаційно-управлінських засад державного управління у сфері протидії корупційним ризикам в діяльності органів публічного управління визнається критичною складовою сучасного управління, оскільки корупційні ризики є серйозним викликом для ефективності та довіри до публічних інституцій. Нижче наведено ключові аспекти удосконалення цих засад.

Розвиток антикорупційної стратегії та політики: Забезпечення високого рівня ефективності в управлінні корупційними ризиками передбачає розробку та впровадження комплексної антикорупційної стратегії. Це включає в себе встановлення чіткої політики протидії корупції, формулювання конкретних цілей та завдань, а також розробку системи моніторингу та оцінки результативності цих заходів.

Створення спеціалізованих антикорупційних підрозділів. Формування спеціальних підрозділів для ведення антикорупційних заходів у складі органів

публічного управління є ключовим елементом. Ці підрозділи мають бути незалежними, мати достатні ресурси та висококваліфіковані кадри для ефективного виконання своїх функцій.

Запровадження системи електронного управління документами. Впровадження сучасних технологій, зокрема систем електронного управління документами, сприяє зменшенню можливостей для корупції та покращенню прозорості діяльності державних органів. Це сприяє ефективній обробці інформації та виключає можливість втрати чи зміни документів.

Підвищення рівня компетентності та етичності персоналу. Забезпечення високого рівня професійної компетентності та етичності працівників державних органів грає важливу роль у протидії корупції. Регулярні тренінги, атестації та система морального стимулювання можуть сприяти формуванню етичного та відповідального підходу до службової діяльності.

Залучення громадськості до моніторингу. Важливим аспектом є активне залучення громадськості до процесу моніторингу та контролю за діяльністю органів публічного управління. Впровадження механізмів звітності перед громадськістю та залучення до участі у прийнятті рішень сприяє підвищенню відкритості та відповідальності.

Узагальнюючи, удосконалення організаційно-управлінських засад державного управління у сфері протидії корупційним ризикам передбачає комплексний підхід, орієнтований на прозорість, відкритість та високий стандарт етики в діяльності державних органів.

ВИСНОВКИ

1. «Корупційні ризики» - це вірогідність виникнення ситуацій або умов, які можуть сприяти вчиненню корупційних дій або виникненню корупційних проявів в певній сфері діяльності. Це поняття визначає можливість виникнення ситуацій, де особи, уповноважені виконувати функції держави чи місцевого самоврядування, можуть зловживати своїм становищем для особистої вигоди або отримання неправомірних вигод.

Корупційні ризики включають в себе оцінку можливостей виникнення таких ситуацій, а також визначення факторів і умов, які сприяють корупційним проявам. Це може включати недоліки в правовому регулюванні, слабкі механізми контролю, відсутність прозорості в управлінні, а також культурні та етичні аспекти в конкретній галузі чи організації. Оцінка корупційних ризиків є важливою складовою антикорупційної стратегії для розробки ефективних заходів протидії корупції та підвищення прозорості та ефективності управління. Ризики корупції можна класифікувати за різними критеріями. Один із підходів полягає в розподілі їх на інституційні та загальносистемні ризики. Інституційні корупційні ризики визначаються як фактори, що негативно впливають на поведінку державних службовців, перетворюючи їх на корупційно налаштованих. Вирішення цих ризиків лежить у компетенції адміністративного органу, де працює (або яким керує) такий службовець. Загальносистемні корупційні ризики пов'язані з загальними недоліками у створенні та функціонуванні публічної адміністрації і аналізуються лише у частині рівня корупції при ухваленні та реалізації управлінських рішень.

2. За поширеністю виділяють різні корупційні ризики в роботі державних службовців, такі як недоброчесність, конфлікт інтересів, безконтрольність зі сторони керівництва та наявність дискреційних повноважень. У боротьбі з цими ризиками важливим є своєчасний аналіз та вжиття превентивних антикорупційних заходів. Це сприятиме уникненню порушень законодавства та

позитивно вплине на покращення роботи державних органів, сприяючи підвищенню їх авторитету.

3. Нормативно-правове регламентування оцінки корупційних ризиків в діяльності органів публічного управління відіграє ключову роль у забезпеченні прозорості, ефективності та відповідальності в сфері державного управління. Важливість цього аспекту не може бути переоцінена, оскільки він спрямований на визначення, аналіз та управління можливими корупційними ризиками, які можуть виникнути в процесі виконання публічними органами своїх функцій.

Перш за все, нормативно-правове врегулювання в цій області створює чітку правову основу для проведення оцінки корупційних ризиків, визначаючи методологічні підходи та стандарти, які повинні використовуватися при цьому. Вона встановлює порядок визначення та класифікації ризиків, визначає відповідальних за проведення оцінки, а також надає рекомендації щодо заходів з їх подальшого управління.

Другий аспект полягає у сприянні принципам відкритості та прозорості в діяльності органів публічного управління. За допомогою нормативно-правового регламентування впроваджується обов'язкове розкриття інформації про проведені оцінки ризиків, їх результати та заплановані заходи для зменшення виявлених негативних тенденцій. Це сприяє підвищенню рівня довіри суспільства до діяльності владних структур.

Третій аспект полягає в визначенні механізмів взаємодії між органами публічного управління та сторонами громадянського суспільства у процесі оцінки корупційних ризиків. Нормативи визначають порядок залучення громадських організацій, експертів і представників громадян до процесу, надаючи їм можливість висловлювати свої погляди та вносити пропозиції. Це робить процес оцінки більш об'єктивним і забезпечує різноманітність перспектив при визначенні ризиків.

4. Ефективний досвід у сфері запобігання та протидії корупції у кожній конкретній країні залежить від ключових факторів, таких як відкритість влади, прозорість процедур ухвалення державних рішень, ефективні механізми

контролю за діяльністю державних органів з боку громадянського суспільства, свобода слова, незалежність засобів масової інформації, верховенство права та незалежність судів.

При масштабній корупції особливий акцент робиться на усуненні причин, а не лише на боротьбі з конкретними проявами. Розвиток правової та інституційної бази у сфері запобігання корупції в обговорюваних країнах, таких як Нідерланди, Литва чи Болгарія, відбувався протягом багатьох років і продовжує вдосконалюватися й зараз. Важливо відзначити, що впровадження ефективних заходів по боротьбі з корупційними проявами в окремих країнах не обходиться без суттєвих труднощів, подолання яких вимагає підвищення ефективності боротьби з корупцією та створення дієздатних систем протидії цьому негативному явищу.

5. Ідентифікація корупційних ризиків в організаційно-управлінській діяльності органу влади передбачає докладний аналіз таких аспектів, як організаційна структура, система внутрішнього контролю, управління персоналом, проведення закупівель, надання адміністративних послуг, реалізація контрольних-наглядових функцій і відповідність вимогам, обмеженням та заборонам, встановленим законодавством щодо запобігання корупції.

Інформація для ідентифікації корупційних ризиків може бути отримана з різних джерел, таких як інтерв'ю, анкетування працівників, нормативно-правові акти, результати перевірок та аудитів, публікації в ЗМІ та соціальних мережах.

Після ідентифікації корупційних ризиків проводиться їх формальне визначення, включаючи аналіз функцій, завдань органу влади, або конкретних напрямків діяльності структурних підрозділів, існуючих заходів контролю та опис корупційного ризику.

Звіт за результатами оцінки містить опис ідентифікованих корупційних ризиків, чинників ризиків та можливих наслідків корупційного правопорушення чи правопорушення, пов'язаного з корупцією, а також пропозиції щодо заходів із усунення (зменшення) рівня виявлених корупційних ризиків.

Проведений аналіз розвитку теоретичної думки та юридичних засад регулювання боротьби з хабарництвом підтверджує, що вони не забезпечують достатньо високий рівень юридичного регулювання в суспільних відносинах цього напрямку. Серед ключових проблем, які потребують вирішення, можна виділити наступні.

По-перше, існує проблема недосконалості та нестабільності антикорупційного законодавства та його неузгодженість з національною кримінально-правовою доктриною, зокрема в питанні механізму вчинення цього правопорушення. Це буде проілюстровано більш детальним юридичним аналізом.

По-друге, особливо гострою є практична відсутність методології використання результатів оперативно-розшукової діяльності під час розслідування кримінальних проваджень, пов'язаних із хабарництвом, на рівні кримінального процесу, а також відсутність юридичного регулювання матеріально-правових наслідків на рівні кримінального права. Отже, юридичні засади протидії хабарництву потребують вдосконалення та доповнень.

6. До цього часу залишаються невирішеними питання чіткого визначення об'єкта хабарництва та його суб'єктів, в той час як кримінально-правова оцінка провокації отримання неправомірної вигоди залишається проблематичною; також відкритими є дискусії стосовно посередництва в отриманні неправомірної вигоди та його вимагання.

Оптимізація організаційно-управлінських засад державного управління у сфері протидії корупційним ризикам в діяльності органів публічного управління розглядається як критичний аспект сучасного управління, оскільки корупційні ризики є суттєвим викликом для ефективності та довіри до публічних інституцій. Нижче наведено ключові напрями удосконалення цих засад:

Розвиток антикорупційної стратегії та політики: Гарантування високої ефективності управління корупційними ризиками передбачає створення та впровадження комплексної антикорупційної стратегії. Це охоплює чітку

політику протидії корупції, формулювання конкретних цілей і завдань, а також впровадження системи моніторингу та оцінки ефективності цих заходів.

Створення спеціалізованих антикорупційних підрозділів: Формування незалежних та добре забезпечених підрозділів для проведення антикорупційних заходів є важливим елементом. Ці підрозділи повинні мати достатні ресурси та висококваліфіковані кадри для успішного виконання своїх обов'язків.

Запровадження системи електронного управління документами: Використання сучасних технологій, таких як системи електронного управління документами, сприяє зниженню можливостей для корупції та покращенню прозорості діяльності державних органів. Це сприяє ефективній обробці інформації та унеможливорює втрату або зміну документів.

Підвищення рівня компетентності та етичності персоналу: Забезпечення високого рівня професійної компетентності та етичності працівників грає ключову роль у протидії корупції. Регулярні тренінги, атестації та система морального стимулювання сприяють формуванню етичного та відповідального підходу до службової діяльності.

Залучення громадськості до моніторингу: Активне залучення громадськості до моніторингу та контролю за діяльністю органів публічного управління є важливим аспектом. Впровадження механізмів звітності перед громадськістю та залучення до участі у прийнятті рішень сприяє підвищенню відкритості та відповідальності.

Узагальнюючи, оптимізація організаційно-управлінських засад державного управління у сфері протидії корупційним ризикам включає комплексний підхід, спрямований на забезпечення прозорості, відкритості та високих етичних стандартів у діяльності державних органів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. 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.
2. Бурбело Б. Основи методики розслідування злочинів, пов'язаних із корупцією. *Вісник Луганського державного університету внутрішніх справ імені Е.О. Дідоренка*, 2(70). 2015. С. 233-239. URL: <https://journal.lduvs.lg.ua/index.php/journal/article/view/699>
3. Дженнетт В. Корупційні ризики останніх реформ у судовій системі України. Кемонікс Інтернешенл Інк.. 2017. URL: https://newjustice.org.ua/wpcontent/uploads/2018/02/NJ_Judicial_Corruption_Risks_Report_2017_UKR1.pdf.
4. Дмитрієв Ю. Корупційні ризики у діяльності осіб, уповноважених на виконання функцій держави. *Вісник. Право знати все про податки і збори*. 10.04.2015. № 14 (14). URL: <http://www.visnuk.com.ua/ua/pubs/id/8207?issue=209>
5. Добір кадрів на державну службу: зарубіжний та вітчизняний досвід. / Авт.: Т. Ю. Витко. 2-ге видання, перероблене та доповнене. – Івано-Франківськ: ІФОЦППК. 2011. 40 с.
6. За міжнародними критеріями в Україні тотальна політична корупція. URL : <http://www.sd.org.ua/news.php?id=12943>
7. Задорожний С. А. Механізми запобігання і протидії корупції в органах місцевої влади : дис. канд. держ. упр. : 25.00.02. Київ, 2016. 251 с.
8. Запобігання та протидія корупції : навч. посіб. / А. М. Михненко, О. В. Руснак, А. М. Мудрак, С. О. Кравченко [та ін.]; за ред. проф. А. М. Михненка – [3-є вид., доп. і перероб.]. К. : НАДУ, 2013. 625 с

9. Калініна А. Світові антикорупційні інструменти і Україна. *Держзакупівлі*. 2016. № 3. С. 11–16
10. Кальман О. Г. Місце і значення соціально-правового контролю в системі заходів протидії корупції в Україні. Відповідальність посадових осіб за корупційну діяльність : зб. матеріалів міжнар. наук.-практ. семінару. Харків : НЮА ім. Ярослава Мудрого, 2003. С. 148–151.
11. Канан, А. Інноваційні моделі функціонування антикорупційних органів у світі. *Аспекти публічного управління*, 7 (11), 2019. 79-84. URL: <https://doi.org/10.15421/151958>
12. Карпенко М. І., Пашковський В. В. Сучасні ознаки корупційної злочинності та їх зміст. *Юридична наука*. 2013. № 5. С. 54–61.
13. Кимлик Н. В., Кимлик Р. В. Розслідування злочинів, пов'язаних із корупцією. *Міжнародний юридичний вісник: зб. наук. праць Нац. ун-ту держ. податкової служби України*. 2014. Вип. 1 (1). С. 102–107.
14. Клеменчич Г., Стусек Я., Гайка І. Спеціалізовані інституції з боротьби з корупцією. Огляд моделей. – Організація економічного співробітництва та розвитку. Мережа боротьби проти корупції для країн Східної Європи і Центральної Азії, 2006. 131 с. до ресурсу: URL: <http://www.oecd.org/dataoecd/7/51/39972270.pdf>
15. Комісарчук Ю. А., Франчук В. І. Корупція: теоретико-методологічні засади дослідження. Львів, 2011. 220 с.
16. Конвенція Організації Об'єднаних Націй проти корупції від 31 жовтня 2003 р. (ратифік. 18 жовтня 2006 р., набр. чинності для України 1 січня 2010 р.). URL: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/995_c16
17. Конончук С. Кто отберет шансы у политической коррупции? *День*. № 203, від 10 листопада 2009.
18. Констенко О. Б., Кухарук А. В. Імплементация европейских стандартов запобігання та боротьби з корупцією в національне законодавство : навч.-метод. матеріали / за ред. Т. А. Саченко. Київ : НАДУ, 2013. 60 с.

19. Корж І. Політична корупція та правова безпека України. *Право України*. №6. 2009. С. 55–60.

20. Коруля І. В. Зарубіжний досвід у сфері протидії корупції та можливість його використання в Україні. *Порівняльно-аналітичне право*. 2014. № 1. С. 170–173

21. Корупційні ризики в діяльності державних службовців: роз'яснення М-ва юстиції України від 12.04.2011 // БД «Законодавство України»/ВР України. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0026323-11>

22. Корупція у цифрах: як змінюється кількість покараних, оцінка українців і місце у рейтингах. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2021/07/23/infografika/suspilstvo/korupczija-cyfrax-yak-zminuyetsya-kilkist-pokaranyx-oczinka-ukrayincziv-misce-rejtyntax>

23. Костенко О.М. Культура і закон – у протидії злу: Монографія. – К.: Атіка, 2008. 352 с.

24. Кримінальна конвенції про боротьбу з корупцією Офіційний переклад [URL: www.rada.gov.ua

25. Кримінальний кодекс України від 5.04.2001 року № 2341-III Верховна Рада України. База «Законодавство України». URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2341-14>.

26. Кримінальний процесуальний кодекс України від 13.04.2012 N 4651-VI Верховна Рада України. База «Законодавство України». URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/4651-17>.

27. Кубаєнко А., Кравченко М. Організаційне забезпечення антикорупційної діяльності : навч.-метод. посіб. (для здобувачів вищої освіти денної форми навчання) / А. Кубаєнко, М. Кравченко ; Нац. ун-т «Одеська юридична академія. Одеса : Фенікс, 2023. 178 с URL: <https://hdl.handle.net/11300/25593>

28. Кушнар'ов І. В. Досвід нових держав-учасниць ЄС у боротьбі з політичною корупцією: приклад Болгарії. Матеріали міжн. наук.-практ. конф.

«Актуальні наукові дослідження різноманітних соціальних процесів». Одеса: Причорноморський центр дослідження проблем суспільства, 2017. С. 86–90.

29. Мануель Віллорія. Політики і практики запобігання конфлікту інтересів у дев'яти країнах ЄС Порівняльний огляд. GOV/SIGMA. 2006. URL:<http://www.sigmaxweb.org/publicationsdocuments/42618438.pdf>.

30. Марченко В. Ю. Антикоруptionна політика в Україні: поняття, зміст та етапи формування. Молодий вчений. 2018. № 11(63). С. 121–124. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2018/11/30.pdf>.

31. Мезенцева І.Є. Тактика і методика розслідування корупційних злочинів. Криміналістика і судова експертиза. Вип. 62.129-138.

32. Мельник М.І. Політична корупція: сутність, чинники, засоби протидії Національна безпека і оборона. 2009. № 7.

33. Мельник М.І. Корупція: сутність, поняття, заходи протидії: Монографія. К.: Атіка, 2001. 304 с.

34. Михайленко Д. Г. Проблеми формування та реалізації політичної волі протидіяти корупції в Україні. Правовий вплив на неправомірну поведінку: актуальні грані : монографія / за ред. О. В. Козаченка, Є. Л. Стрельцова; МОН України, НУ «ОЮА», Каф.крим. права та ін. крим.-прав. дисциплін Миколаїв. ін-т. права, ПРЦ НАПрНУ, ГО «Всеукр. Асоціація крим. права». Миколаїв : Іліон, 2016. С. 207–238.

35. Михайленко О. М. Стан та особливості організаційно-правової інфраструктури запобігання корупції в Україні. *Наука і правоохорона*. 2017. № 1 (35). С. 111–117.

36. Міжнародний досвід щодо запобігання та протидії корупції. URL:[ресурсу:https://stepup.press/social/item/412-mijnarodnij-dosvid-shodo-zapobigannja-ta-protidiji-korupcii](https://stepup.press/social/item/412-mijnarodnij-dosvid-shodo-zapobigannja-ta-protidiji-korupcii)

37. Молдова Е. С. Напрями запобігання та протидії корупції на державній службі: морально-ідеологічний аспект. URL: <http://academy.gov.ua/ej/ej12/txts/10mesmia.pdf>.

38. Невмержицький Є. В. Корупція в Україні: причини, наслідки, механізми протидії : монографія / Є. В. Невмержицький; Акад. прокуратури України. Київ: КНТ, 2008. 363 с.
39. Новак А. М. Феномен корупції в системі публічного управління: сучасний зміст та методологічні засади дослідження. *Публічне адміністрування: теорія та практика*. 2018. вип. 1(19). 12 с.
40. Політична корупція в Україні: суб'єкти, прояви, проблеми протидії *Національна безпека і оборона*. 2009. № 7. Сю. 45-51.
41. Про боротьбу з корупцією : Закон України від 5 жовтня 1995 року N 356/95-ВР Верховна Рада України. База «Законодавство України». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/356/95-%D0%B2%D1%80#Text>
42. Про вдосконалення процесу управління корупційними ризиками : Наказ НАЗК від 28.12.2021 № 830/21. Верховна Рада України. База «Законодавство України». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0219-22#Text>
43. Про запобігання корупції: Закон України від 14 жовтня 2014 року № 1700-VII. Верховна Рада України. База «Законодавство України». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text>. (дата звернення 25.07.2023 р.)
44. Про засади державної антикорупційної політики в Україні (Антикорупційна стратегія) на 2014–2017 роки : Закон України від 14 жовтня 2014 р. № 1699-VII. Відомості Верховної Ради. 2014. № 46. Ст. 2047.
45. Про засади запобігання і протидії корупції : Закон України від 7 квітня 2011 року № 3206-VI. Верховна Рада України. База «Законодавство України». <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3206-17#Text>
46. Про затвердження Методології оцінювання корупційних ризиків у діяльності органів влади: рішення Нац. агентства з питань запобігання корупції від 02.12.2016 № 126 // БД «Законодавство України»/ВР України. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1718-16> (втрата чинності)

47. Про Національне антикорупційне бюро України : Закон України від 14 жовтня 2014 року № 1698-VII. Верховна Рада України. База «Законодавство України». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1698-18#Text>

48. Про оперативно-розшукову діяльність: Закону України від від 18.02.1992 № 2135-XII. Верховна Рада України. База «Законодавство України». URL: <http://zakon.rada.gov.ua/go/2135-12>.

49. Савчин Н. М. Боротьба з корупційними проявами в органах судової влади України (з урахуванням міжнародного досвіду). *Правова держава*. 2017. № 28. С. 31–38. 39.) Сенін Р. І. Корупція як соціально-правова категорія оцінки рівня забезпечення правопорядку в державі. *Збірник наукових праць Харківського національного педагогічного університету імені Г. С. Сковороди «ПРАВО»*. 2012. Випуск 18. С. 131–132

50. Скулиш Є. Державне бюро розслідувань як спеціально уповноважений суб'єкт у сфері протидії корупції. *Право України*. 2015. № 12. С. 30–35.

51. Тарасенко Н. Боротьба з корупцією в Україні: успіхи, проблеми, перспективи. *Україна: події, факти, коментарі*. 2015. № 19. С. 27–40. URL: <http://nbuviar.gov.ua/images/ukraine/2015/ukr19.pdf>.

52. Трепак В. М. Особливості дефініції поняття «Корупція». *Науковий вісник Національної академії внутрішніх справ*. 2015. № 4 (97). С. 181–196.

53. Трепак В. М. Система заходів антикорупційної діяльності у розвинутих країнах світу. *Публічне право*. 2016. № 1. С. 193–201. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pp_2016_1_27.

54. Феноменологія української корупції та її специфічні риси. URL: http://dialogs.org.ua/dialog.php?id=56&op_id=926

55. Формування та розвиток сучасних антикорупційних органів державної влади як основа запобігання та подолання корупції: теоретико-методологічний аналіз: монографія. Київ : ДП «Вид. дім «Персонал», 2019. 308 с.

56. Цивільна конвенції про боротьбу з корупцією Офіційний переклад
URL:: <http://www.rada.gov.ua>

57. Юрченко А. Особливості попередження та протидії політичній корупції у Фінляндії та Нідерландах у контексті імплементації європейських антикорупційних норм. Міжнародні відносини, суспільні комунікації та регіональні студії. 2018. № 2. С. 22-29.

58. Якимова С.В. Сучасні ознаки корупційної злочинності та їх зміст. Науковий вісник ЛДУВС, 2010. № 3. С. 292–301.

59. Яковенко С. Б. Сутність корупції та її класифікація. Серія: Державне управління. 2017. № 1. С. 109–114.

60. Smilov D., Dorosiev R. Perceptions of Corruption in Bulgaria A Content Analysis of Documents from Politics, Judiciary, Police, Media, Civil Society and Economy. Discussion Paper Series, 7 Верховна Рада України. URL:: https://kops.uni-konstanz.de/bitstream/handle/123456789/11427/Perceptions_of_corruption_in_Bulgaria.pdf?sequence=1

61. What is political corruption? Anti-Corruption Resource Centre U4. URL:: <http://www.u4.no/themes/political-corruption/introduction.cfm>

Виконав: студент магістратури

спеціальності 281 Публічне
управління та адміністрування
заочної форми навчання
«___» грудня 2023 р.

Підпис

Ініціали, прізвище

Науковий керівник
Завідувач кафедри публічного
управління та адміністрування д.
доктор з держ. управління,
професор
«___» грудня 2023 р.

Підпис

Щепанський
Едуард
Валерійович

Ініціали, прізвище

Робота допущена до захисту:
Завідувач кафедри публічного
управління та адміністрування д.
доктор з держ. управління,
професор
«___» грудня 2023 р.

Підпис

Щепанський
Едуард
Валерійович

Ініціали, прізвище