

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ «КИЇВСЬКИЙ
ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

Факультет соціології і права

Кафедра теорії та практики управління

«На правах рукопису»
УДК _____

«До захисту допущено»
В. о. завідувача кафедри
_____ Ростислав ПАШОВ
«___» _____ 20__ р.

Кваліфікаційна робота

на здобуття ступеня бакалавра

зі спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування

освітньо-професійна програма «Адміністративний менеджмент»

**на тему: «Стратегічний аналіз управління ризиками в органах державної влади
в Україні»**

Виконав:

студент IV курсу, групи АМ-01
Васильчук Владислав Олександрович _____

Керівник:

професор кафедри теорії та практики управління,
д. наук з держ. упр., професор,
Іваницька Ольга Михайлівна _____

Рецензент:

професор кафедри соціології, д. пед. н., професор,
Панченко Любов Феліксівна _____

Засвідчую, що у цій кваліфікаційній
роботі немає запозичень з праць інших
авторів без відповідних посилань.
Студент _____

Київ – 2024 року

Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»
Факультет соціології і права
Кафедра теорії та практики управління

Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)

Спеціальність – 281 Публічне управління та адміністрування

Освітньо-професійна програма «Адміністративний менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

В. о. завідувача кафедри

_____ Ростислав ПАШОВ

« ____ » _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ

1. Тема роботи «Стратегічний аналіз управління ризиками в органах державної влади в Україні», керівник роботи Іваницька Ольга Михайлівна, доктор наук з державного управління, професор кафедри теорії та практики управління, затверджені наказом по університету від « ____ » _____ 20__ р. № _____

2. Об'єкт дослідження – процеси запобігання ризикам у сфері публічної влади

3. Предмет дослідження – стратегічний підхід до реалізації механізмів запобігання ризикам в органах публічної влади.

4. Перелік завдань, які потрібно розробити:

- розкрити сучасні концепції походження ризиків у державному управлінні;
- проаналізувати механізми запобігання корупційними ризиками;
- дослідити іноземний досвід у боротьбі з ризиками у сфері державного управління;
- визначити механізми протидії виникненню корупційних ризиків в

органах публічного управління;

- проаналізувати сучасних механізмів взаємодії владних структур та громадянського суспільства у подоланні ризиків;

- формування стратегічних напрямків удосконалення механізмів запобігання ризикам в Україні.

5. Перелік ілюстративного матеріалу: 1 презентація, 2 рисунки

6. Дата видачі завдання «22» квітня 2024 р.

Графік виконання завдань

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Конкретизація теми кваліфікаційної роботи (далі – КР) через визначення предмету і об’єкта, мети і завдань, підбір методів дослідження. Вивчення літературних джерел з предмету дослідження. Складання розгорнутого плану КР та обговорення його з науковим керівником.	22.04.2024– 23.04.2024	+
2.	Завершення опрацювання першого розділу. Надання на перевірку першого розділу КР.	24.04.2024– 30.04.2024	+
3.	Завершення опрацювання другого розділу. Надання на перевірку другого розділу КР.	01.05.2024– 12.05.2023	+
4.	Представлення двох розділів КР. Розробка пропозицій та рекомендацій для третього розділу КР.	13.05.2024– 21.05.2024	+
5.	Завершення опрацювання третього розділу. Надання на перевірку третього розділу КР.	22.05.2024– 30.05.2024	+
6.	Оформлення КР відповідно до методичних рекомендацій. Подання КР керівникові для написання відгуку.	31.05.2024– 02.06.2024	+
7.	Попередній захист КР.	03.06.2024– 04.06.2024	+
8.	Перевірка КР на збіг подібності (плагіат).	05.06.2024– 06.06.2024	+
9.	Рецензування КР рецензентом, підготовка презентації.	07.06.2024– 12.06.2024	+
10.	Оформлена (зшита) КР. Оформлена презентація. Підписаний відгук керівника. Підписана рецензія. Всі файли щодо випускової атестації завантажені в іменну Google-папку здобувача ВО.	13.06.2024– 14.06.2024	+
11.	Складання атестаційного екзамену. Захист кваліфікаційної роботи.	17.06.2024– 25.06.2024	+

--	--	--	--

Студент

Владислав ВАСИЛЬЧУК

Керівник

Ольга ІВАНИЦЬКА

АНОТАЦІЯ

Васильчук В. Стратегічний аналіз управління ризиками в органах державної влади в Україні. - Кваліфікаційна робота на правах рукопису

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня бакалавра за освітньо-професійною програмою «Адміністративний менеджмент» зі спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування. – Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», Кафедра теорії та практики управління, Київ, 2024.

Метою дипломної роботи є дослідження та стратегічний аналіз управління ризиками в органах державної влади в Україні. В роботі розглядаються основні типи ризиків, що впливають на державне управління, включаючи їх причини та форми прояву, та аналізуються корупційні ризики в органах державної влади, а також механізми управління ними та запобігання. Окрім того, було досліджено міжнародний досвід у сфері управління ризиками, зокрема ефективні практики та стратегії запобігання ризикам, а також оцінено чинні механізми в Україні, що спрямовані на боротьбу з корупцією та зниження корупційних ризиків. Також розглядаються сучасні форми взаємодії між державними органами та громадянським суспільством у контексті боротьби з корупцією. Було розроблено рекомендації щодо покращення існуючих стратегій та впровадження нових механізмів управління ризиками в Україні та запропоновано шляхи реалізації стратегічного підходу до управління корупційними ризиками на основі передового досвіду та аналізу поточної ситуації.

Дана кваліфікаційна робота є комплексним дослідженням, яке спрямоване на вдосконалення системи управління ризиками в органах державної влади України, підвищення прозорості та ефективності публічного управління.

Ключові слова. Ризики, органи державної влади, корупція, корупційні ризики, публічне управління, запобігання ризикам

SUMMARY

Vasylchuk V. Strategic Analysis of Risk Management in Government Bodies of Ukraine. - Qualification work in the form of a manuscript

Qualification work for obtaining a bachelor's degree in the educational and professional program "Administrative Management" in the specialty 281 Public Management and Administration. – National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute", Department of Theory and Practice of Management, Kyiv, 2024.

The aim of the thesis is research and strategic analysis of risk management in state authorities in Ukraine. The work examines the main types of risks affecting public administration, including their causes and forms of manifestation, and analyzes corruption risks in public authorities, as well as mechanisms of their management and prevention. In addition, the international experience in the field of risk management was studied, in particular, effective practices and risk prevention strategies, as well as the current mechanisms in Ukraine aimed at fighting corruption and reducing corruption risks were evaluated. Modern forms of interaction between state bodies and civil society in the context of the fight against corruption are also considered. Recommendations for improving existing strategies and implementing new risk management mechanisms in Ukraine were developed, and ways of implementing a strategic approach to corruption risk management based on best practices and analysis of the current situation were proposed.

This qualification work is a comprehensive study aimed at improving the risk management system in government bodies of Ukraine, enhancing transparency, and increasing the efficiency of public administration.

Keywords: Risks, government bodies, corruption, corruption risks, public management, risk prevention.

СПИСОК СКОРОЧЕНЬ ТА АБРЕВІАТУР

AGIMO - Державне агентство з управління інформацією Австралії

CARIN - Міжвідомча мережа Camden Asset Recovery Inter-Agency Network

CCDCOE - Кооперативний центр передового досвіду кіберзахисту НАТО

StAR – Ініціатива з повернення вкрадених активів

VPN – віртуальна приватна мережа

Держархбудінспекція – Державна інспекція архітектури та містобудування України

Держпродспоживслужба - Державна служба України з питань безпеки харчових продуктів та захисту споживачів

ЄС – Європейський союз

ЗМІ – засоби масової інформації

ІКТ – Інформаційно-комунікаційні технології

Мінреінтеграції - Міністерстві з питань реінтеграції тимчасово окупованих територій України

МОЗ – Міністерство охорони здоров'я

НАБУ – Національне антикорупційне бюро України

НАЗК – Національне агентство з питань запобігання корупції

НАТО – Північноатлантичний альянс

НАУ – Національне антикорупційне управління

Нацрада - Національна тристороння соціально-економічна рада

ОБСЄ – Організація з безпеки та співробітництва Європи

ООН – Організація Об'єднаних Націй

ПДВ – податок на додану вартість

ППКОЗ - Прокуратура проти корупції та організованої злочинності

РНБО – Рада з національної безпеки та оборони

САП – Спеціальна антикорупційна прокуратура

ЦАБ – Центральне антикорупційне бюро

ЗМІСТ

ВСТУП	9
СПИСОК СКОРОЧЕНЬ ТА АБРЕВІАТУР	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ЗАПОБІГАННЯ РИЗИКАМ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ	12
1.1. Загальна характеристика категорії «ризика в публічному управлінні»: причини виникнення та форми прояву	12
1.2. Корупційні ризики та механізми управління ними	21
Висновки до Розділу 1	25
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРОЦЕСІВ ІДЕНТИФІКАЦІЇ ТА УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ	27
2.1 Зарубіжний досвід запобігання ризикам в публічному управлінні	27
2.2. Механізми запобігання та протидії корупційним ризикам в органах публічного управління: вітчизняний досвід	51
Висновок до Розділу 2	58
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ЗАПОБІГАННЯ КОРУПЦІЇ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ	61
3.1 Стратегічні напрямки подальшого удосконалення механізмів запобігання ризикам в Україні	61
3.2. Реалізація стратегічного підходу до управління корупційними ризиками	67
3.3. Сучасні механізми взаємодії владних структур та громадянського суспільства в сфері подолання корупції	76

Висновки до Розділу 3.....	81
ВИСНОВКИ.....	85
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	87

ВСТУП

Актуальність теми. З моменту здобуття незалежності Україна зазнала значного зростання проблем, пов'язаних з державним управлінням. Як наслідок, існує очевидна необхідність вирішення цих проблем за допомогою правових та адміністративних заходів. Важливим аспектом, який не можна ігнорувати, є проблема ризиків, яка не тільки впливає на різні аспекти соціальної діяльності, а й негативно впливає на загальний добробут населення України. Протягом сучасного періоду історії вчені з різних країн досліджували різні підходи до виявлення ризиків і визначення найбільш ефективних стратегій для їх мінімізації. Ці роботи послідовно висвітлюють негативну природу ризиків в публічному управлінні і наголошують на тому, що корупцію як один із найважливіших ризиків неможливо повністю викоринити. Водночас, можна істотно знизити її прояви.

У сфері управління та права багато прогресивних країн віддають перевагу попередженню ризиків, а не протидії їм. Впроваджуючи ефективні превентивні заходи, ці країни не тільки покращують праворозуміння громадян, але й полегшують навантаження на судові та правоохоронні органи, усуваючи необхідність доводити факт вчинення правопорушення.

Важливість цього питання зберігатиметься до тих пір, поки Україна не утвердиться як держава з найменшим показником просування ризиків. Крім того, ми повинні визнати, що в міру розвитку соціальної динаміки природа ризиків також зазнає істотних змін. В результаті наукове співтовариство старанно працює над боротьбою з цими «нововведеннями». Для цього широко використовуються передові ІТ-технології та впроваджуються найефективніші методи управління. Крім того, зосереджено увагу на визначенні потреби та напрямів реформування в конкретних сферах, зокрема у зв'язку з державним управлінням та адмініструванням.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами темами. Кваліфікаційна робота виконана на кафедрі теорії та практики управління факультету соціології і права Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» згідно з ініціативною

темою «Цифрова трансформація державного управління та місцевого самоврядування: виклики та можливості для досягнення цілей сталого розвитку» (ДР №0123U101483 від 06.03.2023 р.), в межах якої досліджено особливості запобігання ризикам в органах публічної влади.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування напрямів реалізації стратегічного підходу до запобігання ризиків у публічному управлінні.

Ця мета досягається шляхом виконання таких завдань:

- розкрити сучасні концепції походження ризиків у державному управлінні;
- проаналізувати механізми запобігання корупційними ризиками;
- дослідити іноземний досвід у боротьбі з ризиками у сфері державного управління;
- визначити механізми протидії виникненню корупційних ризиків в органах публічного управління;
- проаналізувати сучасних механізмів взаємодії владних структур та громадянського суспільства у подоланні ризиків;
- сформулювати стратегічні напрями удосконалення механізмів запобігання ризикам в Україні.

Об’єкт дослідження – процеси запобігання ризикам у сфері публічної влади.

Предмет дослідження – стратегічний підхід до реалізації механізмів запобігання ризикам в органах публічної влади.

Методологія дослідження має включати кілька ключових методів, які дозволять комплексно і глибоко дослідити обрану тему. До таких методів належать огляд літератури з теми стратегічного управління ризиками, аналіз нормативно-правової бази України, що стосується управління ризиками в державних органах, визначення основних теоретичних підходів та моделей управління ризиками, аналіз законодавчих та нормативних актів, збір даних із відкритих джерел та офіційних звітів і розробка рекомендацій щодо вдосконалення управління ризиками.

Практична значимість одержаних результатів. Було проведено аналіз

передових міжнародних практик управління ризиками та запропоновано шляхи їх адаптації їх до реалій України. Це дозволило запропонувати конкретні рекомендації щодо інтеграції кращих світових практик в українську систему державного управління.

Структура роботи. Робота має 3 розділи, 7 підрозділів та 60 джерел інформації

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ЗАПОБІГАННЯ РИЗИКАМ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

1.1. Загальна характеристика категорії «ризик в публічному управлінні»: причини виникнення та форми прояву

Ризики в публічному управлінні — це потенційні події або обставини, що можуть негативно вплинути на здатність органів державної влади досягати своїх цілей, виконувати свої функції або задовольняти потреби громадян. Ризики в публічному управлінні є невід'ємною частиною державного управління, оскільки діяльність органів влади пов'язана з прийняттям рішень в умовах невизначеності та змінного середовища.

Таким чином, розуміння причин виникнення та форм прояву ризиків в публічному управлінні є ключовим для розробки ефективних механізмів їх запобігання та управління ними. Це дозволяє знизити негативні наслідки та забезпечити стабільне та ефективне функціонування державних інституцій.

Ризики державного управління стосуються невизначеності та загроз, які можуть негативно вплинути на результативність, дієвість і легітимність державних організацій та їх діяльності. Ці ризики можуть виникати з різних джерел і мати різні форми, що робить управління ризиками складним і багатогранним викликом для суб'єктів державного сектора.

Однією з головних причин ризиків у державному управлінні є складний і динамічний характер політичного, соціального, економічного та технологічного середовища, в якому працюють громадські організації. Ця складність може призвести до неоднозначних цілей, конкуруючих інтересів, обмежених ресурсів і швидкої зміни обставин. Наприклад, політична нестабільність або зміни в громадській думці можуть створити невизначеність щодо пріоритетів політики та розподілу фінансування. Соціальна напруга чи демографічні зміни можуть вплинути на вимоги щодо надання послуг або очікування громади. Економічні спади чи технологічні збої можуть виснажувати ресурси або вимагати швидкої адаптації.

Іншою важливою причиною ризиків у державному управлінні є організаційні

чинники, такі як бюрократичні структури, культура та потенціал. Громадські організації часто стикаються з проблемами, пов'язаними з фрагментованими структурами управління, закритими процесами прийняття рішень, опором змінам і недостатніми ресурсами. Ці фактори можуть перешкоджати ефективній ідентифікації ризиків, оцінці та відповіді на них. Наприклад, відсутність зв'язку між відділами може призвести до зайвих зусиль або суперечливих стратегій. Жорстка організаційна культура може перешкоджати інноваціям або здатності до адаптації. Недостатні ресурси можуть обмежити можливість інвестувати в заходи з пом'якшення ризиків або ефективно реагувати на нові загрози.

У публічному управлінні України ризики проявляються в різних формах, що впливають на ефективність роботи державних органів та на якість життя громадян.

- Корупційні ризики - присвоєння або неефективне використання державних коштів через корупційні схеми.
- Політичні ризики - політичні кризи та конфлікти, зміна пріоритетів та напрямків політики залежно від політичної ситуації, прийняття рішень, які не враховують потреби та інтереси громадян.
- Ризики репутації - низький рівень довіри до державних органів через корупційні скандали, неефективність або некомпетентність, кризи, скандали та невдалі рішення, що привертають увагу медіа та формують негативний імідж державних органів.
- Правові ризики - часті судові процеси, пов'язані з невиконанням або порушенням законодавства, прийняття рішень або дій, що суперечать чинним законам, спори між різними державними органами або між державними органами та громадянами.
- Соціальні ризики - зростання соціальної напруги, протестні акції через невдоволення політикою або діями державних органів, погіршення соціальних умов, зростання безробіття, бідність, нерівність.
- Інформаційні ризики - Витоки конфіденційної інформації та/або несанкціонований доступ до конфіденційної державної інформації,

атаки на інформаційні системи державних органів, що можуть призвести до втрати даних або порушення функціонування.

- Технологічні ризики - використання застарілих технологій та обладнання, що не відповідають сучасним вимогам, відсутність або недостатній рівень впровадження цифрових технологій у державному управлінні.

У сучасному світі, де доступ до інформації стає все легшим завдяки технологічному прогресу, прозоре управління стає ще більшою рекламою. Недостатня прозорість може призвести до ситуацій, коли ресурси розподіляються несправедливо або за корисними мотивами, що шкодить економіці та суспільству в цілому[59].

Проблеми з прозорістю можуть також породжувати конфлікти між роздробленими групами інтересів чи політичних сил. Це може призвести до загострення соціально-економічних проблем та загрожувати стабільності країни.

Одним з основних наслідків обмеженої інституційної спроможності є неспроможність держави забезпечити ефективне вирішення соціальних проблем, розвитку економіки та забезпечення прав людини. Крім того, це може призвести до посилення корупції та негативно позначитися на механізмах контролю за державною владою.

Щоб повністю зрозуміти тему запобігання ризикам у державному управлінні, вкрай важливо ретельно вивчити фундаментальне поняття, яке є у цій сфері, а саме корупцію. У різні періоди та епохи вчені пропонували різні тлумачення цього явища. Проте незмінною темою, яка проходить у їхніх роботах, є визнання того, що корупція є нелюдською та незаконною. Вона згубно впливає на суспільство, поступово поширюючи свій вплив з місцевих громад на всю націю. Комплексне вивчення цієї концепції є необхідним для ретельного аналізу теми дослідження та розробки ефективних механізмів боротьби з цими ризиками.

Основним напрямком цього виду правопорушень є особисте незаконне збагачення осіб, які займають владні посади. Соціально-економічна природа корупції очевидна, з меншим акцентом на політичному аспекті. Однак політичний

вимір стає помітнішим, коли корупція має місце на найвищих рівнях влади, наприклад, лобіювання конкретних бізнес-інтересів або підкуп виборців.

Кримінально-правова та кримінологічна перспектива зосереджує свою увагу на суспільній загрозі, яку становить дія, здійснена конкретною особою, зокрема особою, яка має значну владу. Суть цієї дії полягає в тому, щоб використовувати своє впливове становище в егоїстичних мотивах, кінцевою метою яких є особиста вигода [28, с.38].

Включаючи визначені параметри, викладені в Конвенції ООН проти корупції від 31 жовтня 2003 р., Європейське Співтовариство представляє комплексне уявлення про різні дії, які становлять цей тип порушення. Ці дії охоплюють такі дії, як підкуп, підробка документів або підробка доказів, а також неналежне призначення осіб (включаючи близьких родичів) на керівні посади всупереч встановленим протоколам [24]. Хоча цей підхід заслуговує на визнання, він може бути не зовсім практичним, враховуючи швидкі темпи наукового прогресу та появу нових проявів корупції.

У науковій літературі поняття «корупційні ризики» розглядається з точки зору різноманітних організаційних, правових та інших факторів і причин, що створюють середовище, сприятливе для протиправної діяльності, зокрема корупційних правопорушень. Важливо заглибитися в юридичний аспект, який передбачає конфлікти, що дають можливість маніпулювати правовими нормами. Державна служба та органи місцевого самоврядування, будучи центрами влади, відіграють значну роль у більшості важливих процесів, у тому числі підготовки, прийняття та реалізації.

У сфері прийняття управлінських рішень вкрай важливо враховувати психологічний аспект, оскільки це може призвести до конфлікту інтересів, коли в адміністративних правовідносинах бере участь декілька сторін. Коли виникають різні точки зору щодо вирішення того чи іншого питання, це породжує різні форми конфліктних ситуацій.

На нашу думку, при аналізі корупційних ризиків доцільно зосередитися на критерії «поширеності», який охоплює такі фактори, як службова нечесність,

неадекватний управлінський нагляд, дискреційні повноваження та конфлікт інтересів. Традиційно у випадках корупції беруть участь дві сторони: працівники та громадяни чи суб'єкти господарювання. Чим більше випадків незаконних взаємодій, які виходять за рамки закону, тим більше інтереси державних органів збігаються з комерційною волею залучених сторін.

На сумлінність виконання державними службовцями своїх службових обов'язків, безперечно, впливають соціально-психологічні та етико-правові фактори. Ці фактори відіграють значну роль у формуванні їхніх професійних рішень, оскільки на них впливають їх походження, ставлення до своєї професії та особисті переконання. Важливо враховувати ці критерії та чесноти, щоб запобігти зловживанню владою або експлуатації свого становища для особистої вигоди.

Модальний кодекс поведінки державних службовців, який було прийнято 11 травня 2000 р. [29], регулює регулювання різних аспектів, пов'язаних з корупційними ризиками в державному управлінні в ЄС. Це включає конфлікт інтересів, політичну та громадську діяльність, несумісні інтереси та прийняття подарунків. Також докладаються зусилля для розробки та впровадження рекомендацій, спрямованих на підвищення етичної поведінки серед державних службовців, з особливим акцентом на необхідності впровадження чітких місцевих правил для боротьби з ризиками.

Основним завданням антикорупційного законодавства є подолання та викорінення різних форм корупції, включно з конфліктом інтересів, шляхом встановлення чітких меж допустимих дій як осіб, які займають владні посади, так і посадових осіб, тим самим ефективно запобігаючи корупційним діям.

Основні цілі боротьби з корупцією та запобігання незаконним діям осіб, які займають владні посади, є подвійними: по-перше, зробити такі дії не вигідними та небезпечними для осіб, які мають спеціальні повноваження, по-друге, забезпечити, щоб державні службовці виконували свої службові обов'язки з максимальною чесністю. Для досягнення цих цілей вкрай важливим є чітке визначення ознак корупційних діянь, встановлення відповідних заходів відповідальності за їх вчинення, комплексне регулювання діяльності посадових осіб та правоохоронних

органів щодо протидії корупції. В Україні існує понад 100 законодавчих, нормативних та відомчих правових актів, спрямованих на вирішення завдань боротьби та запобігання корупції. Проте сама по собі наявність цих антикорупційних актів не гарантує ефективності та бездоганної роботи системи. Ці акти були прийняті в різний час, різними відповідальними органами, часто з різними цілями та часто за відсутності єдиних, заснованих на фактах принципів протидії корупції.

Спостерігається тенденція упускати з уваги нагальні справи, які потребують інформування громадськості та негайних дій. Це невизнання важливих питань дає посадовцям можливість скористатися прихованими можливостями, такими як покращення свого фінансового становища, отримання бажаних посад, отримання незаконних переваг в конкурсах на державну службу або отримання особистої вигоди.

Тема корупції в державних установах часто виноситься на перший план у ЗМІ. Прагнучи знайти рішення для боротьби з цією незаконною проблемою, ЗМІ часто зосереджуються на питанні низьких зарплат. Тому ми схильні вважати, що першопричина цього явища криється у внутрішній роботі цих установ.

Одним із головних факторів, що сприяє корупції в країні, є відсутність ефективного контролю з боку уряду чи керівництва. Відсутність належного контролю створює ґрунт для корупції. Крім того, конфлікт інтересів між різними сторонами ще більше загострює проблему, що призводить до розбіжностей у поглядах на політичні питання та соціально-економічні інтереси. Щоб проілюструвати цю думку, висвітлимо кілька ключових фактів.

1. У нашій країні помітно поширилося таке явище, коли інтереси суб'єктів господарювання та різних бізнес-угруповань відстоюються та просуваються в парламенті через домовленості.
2. Навіть після початку приватизації державного майна та його передачі в приватні руки залишається обмежена кількість дуже бажаної «смачної» власності (наприклад, заводи, фабрики та національно значущі підприємства), над якими державні службовці охоче захоплюють

контроль.

Яскравою демонстрацією цих проблем є конфлікт інтересів, про які ЗМІ часто висвітлюють. На жаль, кількість таких випадків з кожним роком продовжує зростати, привертаючи широку увагу. Однак запропоновані рішення не дають суттєвих вказівок щодо запобігання таким ситуаціям. Зокрема, занепокоєння викликають такі питання:

- Методологія здійснення державних закупівель, замовлення робіт та/або послуг, а також виконання повноважень щодо державного нагляду та контролю є важливими аспектами, які слід враховувати.
- Надання пільг і квот фізичним особам, а також розподіл бюджетних коштів і виділення земельних ділянок – це ті рішення, які необхідно прийняти.
- В сферу прийняття рішень також потрапляє продаж державного майна та укладення договорів оренди земельних ділянок державної власності.
- До сфери відповідальності входять рішення щодо повернення надміру сплачених або стягнутих сум податків і зборів, а також пені та пені.
- Ліцензування та надання дозволів на окремі види робіт, а також проведення державної експертизи та надання висновків – також у сфері прийняття рішень. [45]

Конфлікт інтересів може виникнути у зв'язку з володінням цінними паперами, банківськими вкладками, майновими зобов'язаннями або порушенням встановлених заборон, наприклад отримання подарунків чи пошуку роботи після звільнення з державної служби.

Підводячи підсумок, можна сказати, що на цьому конкретному етапі розвитку суспільства існують чотири чіткі рівні корупційних ризиків, які можна визначити на основі як історичних, так і сучасних моделей розвитку. Розглянемо кожен із цих рівнів детальніше.

1. Найвищі ланки влади, які охоплюють верхівку влади, органи виконавчої влади, правоохоронні органи та судову гілку влади, уражені корупцією. Загальновідомо, що наш уряд знаходиться під контролем кількох потужних

олігархічних груп, які поділили державу між собою. На життя країни суттєво впливає низка факторів. Важливим аспектом, на який слід звернути увагу, є наявність мовчазної угоди, свого роду пакту, між різними кланами. Ця угода гарантує уникнення фізичної шкоди та смертельних дій, встановлюючи політику невтручання між кланами. Незважаючи на звинувачення, що кидаються один на одного, кримінальне табу поширюється на членів родини та близьких родичів. Основні прояви цієї домовленості включають безсоромне лобіювання, протекціонізм, фаворитизм, розміщення «своїх людей» на впливових посадах і маніпулювання законами в парламенті для задоволення особистих інтересів. Ці практики становлять значні ризики та служать живильним середовищем для корупційних планів і схем, які ставлять під загрозу країну. Однак існує ще вищий рівень ризику, який виходить за межі України та має міжнародні наслідки. Залежно від приватних інтересів олігархів міжнародний курс держави може бути змінений, що призведе до втрат мільярдів доларів.

2. Меншою мірою корупція проявляється в обласних центрах, займаючи середню ланку влади. Ризики, пов'язані з цією формою корупції, приносять прибутки, значно менші, ніж попередній вид. Хоча ставки можуть досягати мільйонів, мова йде не про долари, а міжнародний аспект практично відсутній. Проте мережа осіб, задіяних у корупційних схемах, продовжує розширюватися в геометричній прогресії, тим самим збільшуючи збитки держави. Саме в цій сфері фінансові потоки розподіляються між різними районами та проектами регіонального значення.
3. Найпоширеніша та найвідоміша форма ризику, відома як «район», впливає на більшість населення, оскільки охоплює різні аспекти їхнього повсякденного життя. Цей тип ризику передбачає ручний розподіл невеликих контрактів на будівництво та обслуговування державних об'єктів, таких як школи, суди, лікарні та дороги. Особи, які зіткнулися зі складнощами отримання сертифікатів, дозволів, паспортів або вирішенням юридичних питань, відчули на собі вплив цього виду ризику. Наявність корупції найбільш помітна в таких

інституціях, як прокуратура, поліція, суди та митниця. Важливо зазначити, що ці організації в основному вирішують миттєві проблеми, а не вирішують більші, довгострокові та стратегічні проблеми. Крім того, варто зазначити, що в деяких випадках штрафи, накладені на фізичних осіб, можуть залишитися несплаченими або бути значно зменшеними через дії окремих посадових осіб. Такі випадки, як міліція, що вимагає оплати, лікарі, які вимагають особистих гонорарів за послуги, які повинні бути безкоштовними, податкові інспектори, які демонструють лояльність і неупередженість під час перевірок бізнесу, військові, які отримують «подяку» за сприяння ухилянню від послуг, і багато інших подібних випадків — усе це приклади корупції на цьому рівні. Важливо визнати, що пересічні громадяни в нашій державі не мають захисту від зловживань посадовими особами місцевого самоврядування. І навпаки, бюрократи завжди знаходять безліч причин, чому вони не можуть вирішити питання громадянина, посилаючись на «несвоєчасно подані документи» або «неправильно заповнені бланки».

4. Терміни подання закінчилися, а зібраних довідок бракує. Корупція існує в загальнодержавному масштабі, але це найменш шкідливий її вид. Це передбачає надання невеликих знаків вдячності місцевим чиновникам, які не мають великого впливу на життя людини. Це спосіб вдячності за сприятливі умови, і це можуть бути не тільки грошові подарунки, але й інші предмети. Цей тип корупції не є звичайним явищем, а скоріше відбувається ситуативно чиновниками нижчого рангу.

Виходячи з вищезазначеної класифікації, ми пропонуємо класифікувати корупцію за різними сферами впливу:

- 1) політична корупція;
- 2) економічна корупція (в Україні, де влада та бізнес переплетені, цей поділ може бути дещо суб'єктивним);
- 3) побутова корупція (що охоплює вдячність державним службовцям, лікарям, вчителям тощо за їхні послуги).

Боротьба з корупцією служить засобом захисту суспільства від ерозії

влади та суспільних спотворень [2]. Ідеальний захист завжди має бути швидким, відповідним, цілеспрямованим, дієвим і ефективним. Однак насправді це не так і очікувати не можна. Зусилля правоохоронних органів, які формуються колективно в рамках демократичних і гуманістичних принципів, зазвичай формалізуються в управлінських рішеннях, оперативних стратегіях, процедурних протоколах, планах дій або законодавчих актах, перш ніж втілюватися в життя. Навіть якщо ці заходи добре підходять для кримінологічного ландшафту, характер злочинності може зазнати значних змін до моменту їх впровадження.

Розробляючи політику боротьби з корупцією, впроваджуючи антикорупційні програми та розробляючи цільові антикорупційні стратегії, вкрай важливо визначити пріоритети двох ключових факторів. По-перше, ці заходи мають узгоджуватися з криміногенним ландшафтом, що склався, і боротися з конкретними проявами корупції. По-друге, їх виконання має бути своєчасним. Державна система протидії корупції повинна послідовно включати такі дії: забезпечення певного ступеня прозорості господарських операцій та фінансово-товарних потоків, встановлення ефективного контролю для запобігання несанкціонованому поширенню економічної інформації, піднесення процесу прийняття рішень за його значущістю, на урядовому чи міжвідомчому рівні та суворо дотримуючись принципу індивідуальної відповідальності за виконання прийнятих заходів.

1.2. Корупційні ризики та механізми управління ними

Коли йдеться про впровадження механізмів запобігання корупції в Україні, експерти часто спираються на зарубіжну практику та черпають багатий міжнародний досвід. На думку цих фахівців, одним з найефективніших методів профілактики є створення та підтримка незалежних антикорупційних органів, таких як Національне антикорупційне бюро України (НАБУ) та Спеціалізована антикорупційна прокуратура (САП). Ці установи мають бути політично незалежними та фінансово забезпеченими, що дозволяє їм здійснювати свою діяльність ефективно та неупереджено.

Ефективний підхід до боротьби з корупцією в державних установах передбачає активне та стратегічне управління корупційними ризиками. Це охоплює низку взаємопов'язаних кроків, включаючи визначення конкретних ризиків, об'єктивну оцінку їхньої ймовірності та впровадження відповідних заходів для їх пом'якшення. Концепція оцінки корупційного ризику, як обговорюється в науковій літературі, відноситься до систематичного процесу, який дозволяє визначити потенційні фактори та обставини, які можуть спонукати осіб, які займають владні посади, до корупційних дій. Таке розуміння дозволяє уповноваженим особам розробляти цілеспрямовані стратегії мінімізації впливу корупційних ризиків [7, с. 144].

Завдання оцінки корупційних ризиків не слід сприймати як кількісну оцінку показників, різноманіття видів чи наслідків, що виникають. Натомість цей комплексний набір заходів дозволяє визначити ймовірність того, що державний службовець може піддатися участі в певних типах корупційної поведінки. Це також допомагає визначити області, де може виникнути найвища ймовірність певних типів ризиків. Ця оцінка служить основою для визначення та впровадження відповідних стратегій і ресурсів для запобігання виникненню таких ризиків. Важливо зазначити, що ця оцінка охоплює не лише державні органи та органи місцевого самоврядування, а й інші суб'єкти, наприклад комунальні підприємства, які отримують фінансування з державного бюджету.

При проведенні оцінки корупційних ризиків прийнято покладатися на документацію, яка надає деталі щодо розглянутого питання. Щодо суб'єктів державного управління – це перевірка рішень органів державної влади, управління майном і контроль за витратами, здійснення відповідних повноважень, розробка та затвердження нормативно-правових заходів. Враховуючи різноманітність об'єктів, що підлягають оцінці корупційних ризиків, пропонуємо розрізняти внутрішні та зовнішні механізми.

У контексті спрощеної процедури внутрішнього оцінювання розробляється комплексний комплекс заходів для профільного персоналу органів державної влади. Такий комплекс заходів дозволяє з високою достовірністю ідентифікувати

корупційні ризики, мінімізуючи ресурси, необхідні для організації та реалізації. З іншого боку, зовнішній механізм є значно більш трудомістким, оскільки передбачає аналіз повноважень, наданих чиновникам, та оцінку рівня прозорості та відкритості процесів прийняття рішень. Варто зазначити, що цей метод також застосовний для вирішення конфліктів у трудовому колективі.

Процес оцінки корупційних ризиків в органах державної влади включає п'ять основних етапів. По-перше, проводиться ретельний аналіз для визначення функцій і повноважень, покладених законодавцем на суб'єкта оцінювання. Цей аналіз встановлює причинно-наслідковий зв'язок між обсягом влади та ймовірністю корупційної поведінки. По-друге, внутрішні нормативно-правові акти, що регулюють діяльність суб'єкта, перевіряються з використанням загальноприйнятих методів антикорупційної експертизи, наприклад правового моделювання. По-третє, на підставі штатного розпису та покладених на осіб завдань і повноважень складається перелік посад, схильних до корупції. Це дозволяє ідентифікувати посади з високим корупційним ризиком. По-четверте, оцінюється можливість виникнення ризику та його потенційні наслідки, відповідно категоризуються або групуються зони потенційних корупційних ризиків. Нарешті, результати оцінки документуються шляхом систематизації та узагальнення, що забезпечує точне уявлення про поточний стан справ. Ці результати є основою для розробки методології запобігання ризикам та підвищення ефективності та якості майбутніх оцінок корупційних ризиків. Важливо вивчити конкретні ситуаційні випадки, які часто виникають в органах державної влади, оскільки вони сприяють глибшому розумінню процесу оцінювання.

Випадок корупції може мати місце, зокрема, у сфері управління кадрами. У таких випадках можуть спостерігатися такі прояви:

- На конкурсну комісію може вплинути посадовець, щоб обрати конкретну особу для працевлаштування, наприклад, близького родича чи того, хто дав хабар за сприятливе рішення.
- Можливі порушення вимог конфіденційності інформації.
- Рівень кваліфікації посадових осіб може бути недостатнім, що призводить

до формування неформального лідерства в команді.

- Керівники можуть демонструвати упереджене ставлення до підлеглих, особливо якщо підлеглі повідомляють про випадки корупції. Це може призвести до пониження в посаді, дисциплінарного провадження, незаконного звільнення або скасування премій.

У випадку першого типу причиною цих питань може бути відсутність чітких вимог до проведення конкурсів та співбесід. У наступних випадках цим проблемам може сприяти відсутність чіткої законодавчої регламентації щодо оцінювання роботи спеціалістів органів державної влади, суб'єктивність та можливість негативного впливу на підлеглих шляхом формування посад.

Система управління є ще однією важливою складовою, де ми часто бачимо наступні наслідки: чиновники ведуть бізнес під чужим іменем і приймають управлінські рішення, вигідні собі; маніпулювання статистичними даними, звітністю тощо. Ці випадки пов'язані з використанням посадовими особами своїх повноважень, особливо коли йдеться про розпорядження фінансовими та матеріальними ресурсами.

Для оцінки впливу корупційних ризиків можна застосувати різні універсальні підходи, такі як проведення опитувань та анкетування (які гарантують анонімність) серед працівників державних установ, використання спеціальної «гарячої лінії» або окремої електронної пошти для звітування, а також врахування результатів внутрішніх аудитів та офіційні перевірки. Зазначені вище засоби та методи можна віднести до ефективних заходів у боротьбі з корупцією.

Акт контролю демонструється через ідентифікацію ризиків, пов'язаних з корупцією, та їх оцінку щодо вжитих антикорупційних заходів. Для управління ризиками, пов'язаними з неправомірним використанням керівництвом повноважень у сфері управління фінансами та ресурсами, необхідно проводити позапланову інвентаризацію активів, вибірково перевіряти документи та обмежувати доступ до конфіденційної інформації певній групі спеціалістів. Крім того, мінімізація кадрових ризиків передбачає регулярне інформування команди про випадки шахрайства та тяжкість наслідків, залучення третіх осіб до атестації персоналу,

створення конкурсної комісії та інші заходи.

Аналізуючи частоту випадків корупції за певний проміжок часу, експерти, які добре знаються на антикорупційному законодавстві та стратегіях, можуть оцінити ймовірність потенційних ризиків у конкретних закладах. Проте вкрай важливо переконатися, що ці професіонали суворо дотримуються принципів незалежності, об'єктивності та неупередженості у своїй роботі, не залишаючи місця для сумнівів чи викликів.

Висновки до Розділу 1

Підсумовуючи обговорені питання, важливо визнати, що державні органи схильні до ризиків, з якими вони стикаються внаслідок непередбачуваності внутрішнього та зовнішнього середовища. Ці ризики можна розділити на два типи, залежно від причин виникнення: внаслідок інституційних конфліктів або зовнішніх факторів. Серед інституційних конфліктів найбільш поширеними є конфлікт інтересів (реальних чи потенційних) та наявність дискреційних повноважень. Дискреційні повноваження стосуються прав і обов'язків, наданих посадовим особам, що дозволяє їм самостійно визначати характер і зміст адміністративних рішень, як зазначено у відповідних нормативних актах і законах. Не можна стверджувати, що наявність дискреційних повноважень неминуче призводить до корупційної поведінки, а скоріше, що вони створюють умови, за яких недобросовісні особи можуть використовувати ці норми, щоб приховати свої корупційні дії.

Для започаткування процесу зменшення протиправних явищ та ефективного запобігання корупційним правопорушенням вкрай важливо насамперед оцінити та контролювати корупційні ризики. Таке оцінювання проводиться поетапно і передбачає ретельний аналіз функцій і повноважень, покладених законодавцем на суб'єкта оцінювання. Додатково проводиться аналіз внутрішніх положень, а також нормативно-правових заходів, що регулюють діяльність організації. Виявлення посад, схильних до корупції, також є частиною цієї оцінки. Крім того, оцінюється ймовірність і потенційні наслідки виникнення ризику, а результати документуються відповідним чином.

Після проведення оцінки пріоритетним є управління корупційними ризиками, що потребує консолідації, узгодження та необхідних дій.

Важливо визнати, що боротьба з корупцією є продуктивною справою. Наявність міцної та ефективної організації є результатом активних заходів, вжитих керівництвом для завчасного усунення та пом'якшення корупційних ризиків.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРОЦЕСІВ ІДЕНТИФІКАЦІЇ ТА УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

2.1 Зарубіжний досвід запобігання ризикам в публічному управлінні

Державне управління в Україні стикається з різними ризиками, які можуть перешкоджати ефективному управлінню та наданню державних послуг. Ці ризики виникають через поєднання внутрішніх і зовнішніх факторів, включаючи політичну нестабільність, корупцію, відсутність прозорості, недостатню інституційну спроможність та економічні проблеми. Розуміння цих ризиків має вирішальне значення для політиків, урядовців та зацікавлених сторін для ефективного їх вирішення та покращення загальної системи державного управління в Україні.

Одним із значних ризиків державного управління в Україні є політична нестабільність. Країна зазнавала частих змін в урядовому керівництві, що може призвести до непослідовності політики, збоїв у наданні послуг і відсутності довгострокового планування. Політична нестабільність також може створити невизначеність серед державних службовців і підірвати довіру суспільства до державних установ.

Політична нестабільність в Україні стосується частих змін в уряді, керівництві, політиці та загальній структурі управління, які характеризують політичний ландшафт країни з моменту її незалежності в 1991 році. Цю нестабільність підживлює комбінація таких факторів, як корупція, слабкі інституції, зовнішні впливи, історична напруга та геополітичні міркування.

Політична нестабільність створює значні ризики для державного управління в Україні, підриваючи довіру до інституцій, створюючи політичну невизначеність, сприяючи соціальному заворушенню та завдаючи шкоди міжнародному авторитету країни. Усунення корінних причин нестабільності через антикорупційні реформи, інституційне зміцнення, зусилля з національного примирення та міжнародне залучення має вирішальне значення для сприяння стабільності та сталого розвитку в Україні[60].

Іншим ризиком, з яким стикається державне управління в Україні, є відсутність прозорості в процесах прийняття рішень та розподілі ресурсів. Без належних заходів прозорості існує вищий ризик корупції, неефективності та неправильного управління державними ресурсами. Підвищення прозорості через ініціативи щодо відкритих даних, закони про доступ до інформації та механізми підзвітності є важливими для підвищення ефективності управління. При дослідженні колективних дій державних службовців стає очевидним, що їх основна мета обертається навколо концепції прозорості. Це передбачає участь у політичних і громадських діях із зобов'язанням відкритості та ясності, що дозволяє уповноваженим особам ефективно служити інтересам суспільства. Однак, визнаючи реалії сучасного світу, стає зрозумілим, що дотримання цього принципу, особливо у вищих ешелонах державного управління, не підтримується послідовно. Поширені випадки зловживання службовою владою, що становить потенційні ризики. Для боротьби з цією проблемою загальноприйнятою практикою є включення передового іноземного досвіду у національне законодавство у сфері державного управління та адміністрування. Тому ми пропонуємо вивчити конкретні заходи, що застосовуються на міжнародному рівні для пом'якшення ризиків, які можуть виявитися корисними в Україні.

Отже, для публічного управління України надзвичайно важливо забезпечити високий рівень прозорості в процесах прийняття рішення та розподілі ресурсів для забезпечення сталого економічного та соціального розвитку країни.

Обмежена інституційна спроможність українського державного управління створює значний ризик для ефективного надання послуг та впровадження політики. Слабкі адміністративні структури, недостатня практика управління людськими ресурсами та застарілі бюрократичні процедури можуть перешкоджати ефективності державних органів. Зміцнення інституційної спроможності через навчальні програми, організаційні реформи та зусилля з модернізації має вирішальне значення для підвищення ефективності управління.

Економічні ризики в публічному управлінні України виявляються внаслідок

низки факторів, які впливають на функціонування державних інституцій та економічної системи країни. Деякі з основних економічних ризиків, які можуть виникати в контексті публічного управління Україною, включають політичну нестабільність, корупцію, недостатню прозорість та ефективність управління фінансами та ресурсами, а також недостатню конкурентоспроможність економіки.

Такі економічні виклики, як бюджетні обмеження, інфляція, безробіття та економічні спади, також становлять ризики для державного управління в Україні. Обмежені фінансові ресурси можуть обмежити здатність уряду інвестувати в такі важливі сектори, як охорона здоров'я, освіта, інфраструктура та програми соціального забезпечення. Щоб пом'якшити ці економічні ризики, потрібні ефективні практики фіскального управління, стійка економічна політика та стратегічні рішення щодо розподілу ресурсів.

Корупційні ризики залишаються основною проблемою в системі державного управління України. Вони впливають на різні аспекти управління, включаючи державні закупівлі, правоохоронну діяльність, регулятивні процеси та надання послуг. Корупція не лише підриває довіру суспільства, але й відволікає ресурси від основних послуг та розвитку інфраструктури. Боротьба з корупцією вимагає комплексних антикорупційних заходів, ініціатив щодо прозорості та механізмів підзвітності. В подальшому розборі теми ризиків у сфері публічного управління в Україні ми будемо більше уваги приділяти увагу саме корупційним ризикам.

При дослідженні міжнародної практики стає очевидним, що етичні стандарти, які регулюють поведінку державних службовців, як правило, консолідовані в одному кодексі. І навпаки, у вітчизняному законодавстві ці положення розрізнені і їх можна знайти в різних джерелах.

Значну роль у регулюванні функціонування державної служби відіграють:

- Закон України «Про державну службу» від 10.12.2015 р. № 889-VIII [12];
- Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» [18];
- Закон України «Про запобігання корупції», який набув чинності 14 жовтня 2014 року під номером 1700-VII [19];

- Інструкції з етичної поведінки державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування офіційно затверджено Національним агентством України з питань державної служби 5 серпня 2016 року наказом № 158 [9].

Закон України «Про запобігання корупції» окреслює види конфліктів, які можуть виникнути. Потенційний конфлікт інтересів виникає, коли приватні інтереси особи перетинаються з її посадовими чи представницькими обов'язками, потенційно скомпрометувавши об'єктивність і неупередженість прийняття нею рішень або дій. З іншого боку, реальний конфлікт інтересів виникає, коли існує суперечність між приватними інтересами особи та її службовими чи представницькими повноваженнями, що призводить до компромісу в її об'єктивності чи неупередженості під час прийняття рішень чи виконання своїх обов'язків. Закон також визначає приватний інтерес як будь-який майновий чи немайновий інтерес, у тому числі інтерес, що виникає внаслідок особистих, родинних, дружніх чи інших неробочих відносин з окремими особами чи організаціями, у тому числі пов'язаними з громадськими чи політичними пристрастями.

Коли справа доходить до конфлікту інтересів у державному управлінні та адмініструванні, особи, які стикаються з такими ситуаціями, повинні прийняти важливе рішення: брати участь у конфлікті чи ні. Важливо зазначити, що приховування інформації про конфлікт інтересів у цьому контексті є незаконним. Насправді національне законодавство передбачає відповідальність осіб за таке порушення. Кодекс України про адміністративні правопорушення конкретно визначає покарання за неповідомлення про конфлікт інтересів. У разі неінформування керівників у встановленому законом порядку особами про наявність конфлікту може бути накладено штраф від десяти до ста п'ятдесяти неоподатковуваних мінімумів доходів громадян [24]. Нездатність чиновників повідомляти про конфлікт інтересів часто можна пояснити недостатньою обізнаністю щодо важливості повідомлення керівництва про особисті інтереси, які можуть призвести до конфлікту. Саме тому розробка та впровадження

ефективного механізму управління є вкрай важливим для підвищення загальної ефективності системи державної служби.

Коли державні службовці опиняються в невизначеному середовищі, це може призвести до конфлікту інтересів і схильності віддавати перевагу особистим інтересам. Однак, якщо посадова інструкція чітко визначає робочу роль і встановлює конкретні очікувані результати, це може підвищити задоволеність працівника роботою [34, с. 94]. Задоволення від досягнення бажаних результатів можна віднести до особистих інтересів, які узгоджуються зі службовими обов'язками, уникаючи будь-яких конфліктів.

Для вирішення конфліктів у сфері державного управління та менеджменту українські науковці пропонують створити окрему структуру у складі різних відомств чи організацій. Вони пропонують, щоб особам, відповідальним за контроль, освіту та регулювання, було надано розширені повноваження, включаючи можливість взаємодіяти з громадськістю. Основна увага їхніх повноважень має бути зосереджена на забороні та пов'язаних з цим питаннях.

Ефективне управління конфліктами, включаючи правильну оцінку та вирішення конфліктних ситуацій, має вирішальне значення. Важливо підвищувати обізнаність державних установ та окремих посадових осіб про ці конфлікти та поширювати інформацію про ефективні методи врегулювання конфліктів. Проте нинішній стан конфліктного менеджменту в Україні є неадекватним через недоліки та нечіткість внутрішнього законодавства, брак знань серед державних службовців та усталене мислення керівників відомств [45, с.52]. Іноді для людини може здатися більш вигідним мовчати, сподіваючись, що негативні наслідки обминуть її, а не відкрито зізнаватися та потенційно зіткнутися з іншим результатом. Тому вивчення закордонного досвіду має велике значення, а проведення такого аналізу є необхідним. Законодавчі органи багатьох європейських і пострадянських країн поділяють думку, що встановлення поняття «конфлікт інтересів» є життєво важливим, оскільки це підкреслює згубні наслідки, які він може мати для функцій державного управління [53, с.49]. В європейській практиці управління бракує загальноприйнятих інструментів

вирішення конфлікту інтересів на державній службі. Проте шляхом ретельного аналізу та узагальнення інформації можна визначити основні механізми, що використовуються в різних країнах.

Запроваджено положення, яке обмежує можливість брати участь у кількох видах діяльності одночасно, особливо для осіб, які виконують політичні функції (таких як глави держав, члени парламенту та урядовці), а також державних службовців і суддів. Ці обмеження окреслені законодавством багатьох європейських держав, у тому числі й України [34, с. 32].

Ще один дієвий метод, який зараз використовується, – декларування майна. Цей підхід, який зародився в Європі, перейняв і в Україні. У Польщі, наприклад, особи, які працюють у сфері державного управління та управління, зобов'язані брати участь у цій практиці. В Угорщині тільки особи, зайняті в державному секторі, зобов'язані розкривати свої доходи, майно та доходи членів своєї сім'ї. Проте в Латвії цей обов'язок поширюється на всіх державних службовців, з особливим наголосом на декларуванні подарунків, отриманих державними службовцями. Британський парламент зобов'язує декларувати подарунки, вартість яких перевищує 1% від зарплати депутата, тоді як парламент Німеччини вимагає декларування подарунків, вартість яких перевищує 5000 євро. У Франції всі подарунки необхідно декларувати, незалежно від їх вартості. Крім того, існують обмеження щодо вартості подарунків, які можуть отримати чиновники. Наприклад, у Великій Британії політичним особам заборонено приймати подарунки вартістю понад 140 фунтів. Кілька європейських країн, у тому числі Велика Британія, Іспанія, Латвія, Португалія та Франція, прийняли законодавство, що обмежує володіння акціями комерційних підприємств, які надають товари, послуги чи роботи уряду або знаходяться під його контролем. У Польщі місцевим обранцям заборонено володіти акціями будь-яких приватних підприємств.

Не можна оминати питання декларування чиновниками своїх доходів та оприлюднення такої інформації. Підставою для цього стало рішення Конституційного Суду України № 13-р/2020 від 27 жовтня 2020 року [43]. Враховуючи як національне законодавство, так і посиляючись на Європейський

суд з прав людини, Рекомендації Комітету міністрів Ради Європи та міжнародні конвенції, Конституційний Суд України обґрунтував неконституційність окремих антикорупційних норм (викладених у Закон України «Про запобігання корупції»), у тому числі ст. 3661 Кримінального кодексу України [28]. У зв'язку з цим суд постановив припинити необмежений цілодобовий доступ уповноважених осіб до Єдиного державного реєстру декларацій. Йдеться про функції держави чи місцевого самоврядування та обмеження доступу до інформації та її поширення. У нас є свій погляд на це питання. З одного боку, право на недоторканність приватного життя захищено конституцією і застосовується універсально. Оприлюднення відомостей про майно, приблизне місце проживання, доходи та родинні стосунки (що може розкривати інформацію про недержавних посадових осіб, які мають юридичні зв'язки з суб'єктом декларування) порушує це право. З іншого боку, дані свідчать про те, що цей антикорупційний захід з весни 2020 року успішно виявив у деклараціях державних службовців недостовірну інформацію на суму 497 млн грн. Ми вважаємо, що впровадження таких крайніх заходів призведе до регресу в антикорупційному законодавстві. Було б доцільніше обмежити публічний доступ до реєстру, надавши доступ до інформації уповноваженим антикорупційним органам.

У зв'язку з скликанням Президентом України позачергового збору з розгляду даного питання розпорядженням Кабінету Міністрів України від 29 жовтня 2020 року № 1363-р [6] відкритий доступ до реєстру було відновлено. Хоча було б передчасно називати цю резолюцію остаточною, ми зберігаємо оптимізм, що майбутні резолюції щодо подібних питань враховуватимуть занепокоєння всіх відповідних сторін, залучених до інформаційної системи.

Законодавство Іспанії, Франції та Німеччини передбачає конкретні вказівки щодо утримання від прийняття рішень з метою запобігання конфлікту інтересів. Це включає в себе неучасть в обговореннях. Подібні обмеження на участь у прийнятті рішень для осіб, які мають особисті або непрямі інтереси, також викладені в болгарських законах про державну службу. Хоча Україна включила деякі з цих норм у своє законодавство, ефективність і практичне застосування цих

заходів залишаються невизначеними.

Відповідно до закону, уповноважена особа має можливість встановити юридичний факт і обрати відповідну форму реагування, навіть якщо вона не завжди може бути на користь громадянина чи суб'єкта господарювання. Це може призвести до створення, припинення або зміни правовідносин. Крім того, передбачено право вибору обсягу та виду громадсько-правового впливу. Крім того, існує самотійність у визначенні умов і способу виконання управлінського рішення або делегування його підлеглому органу чи підрозділу. Для ілюстрації, під час дії карантинних заходів Кабінет Міністрів України постановою від 20.03.2020 № 226 вніс зміни до Технічного регламенту медичних виробів. Ця поправка сприяла спрощенню процесу введення в обіг медичних виробів. Тому МОЗ України було доручено видати відповідні рекомендації щодо цих обставин. Наприклад, було опубліковано повідомлення про випуск в обіг деяких медичних виробів, незважаючи на те, що вони не відповідають вимогам технічного регламенту. Однак ці продукти вважаються необхідними для цілей охорони здоров'я. Ця послуга, яка дозволяє імпортерам обійти податкові платежі під час митного оформлення, набула значної популярності з березня по червень 2020 року. Цікаво, що законодавець не встановив конкретних термінів обробки цих повідомлень чи надання відповіді заявникам. По суті, МОЗ України має повноваження визначати терміни розгляду таких заяв. Для підприємств із товарами, які чекають на митне очищення та неопрацьованою заявкою, кожен день зберігання коштує приблизно сотню доларів. Озброївшись цими знаннями та розуміючи потенційну економію від законної процедури звільнення від податків, особи можуть проявити ініціативу, щоб прискорити процес самотійно або запропонувати допомогу за невелику плату. Це лише один із прикладів численних законодавчих прогалин, які надають працівникам дискреційні повноваження. Варто зазначити, що це нещодавня норма, яка регулює надання адміністративних пільг.

За умов об'єктивної необхідності створення органів державної влади, які займаються протидією корупції, є обов'язковим. Багато країн вже зробили кроки для вирішення цієї проблеми, створивши спеціалізовані антикорупційні установи.

В Україні також є власний набір таких інституцій, зокрема Національне антикорупційне бюро, Національне агентство з питань запобігання корупції, Державне бюро розслідувань, а також спеціалізовані департаменти в рамках судової та правоохоронної систем. Проте, досліджуючи практику інших країн, стає очевидним, що жодна з передових країн не має порівнянної кількості інституцій, присвячених запобіганню та боротьбі з корупцією. Це спонукає поставити під сумнів необхідність такої кількості суб'єктів та оцінити «ефективність» їхньої діяльності.

Під час нашого дослідження ми проаналізували звіт Національного агентства з питань запобігання корупції за 2019 рік, у якому виявилось, що більшість справ, розглянутих державним органом (490 справ), були визнані малозначними через



конфлікт інтересів.

Рис. 2.1. Розподіл виявлених Національним агентством правопорушень [22]

Після проведення основних математичних обчислень стає очевидним, що значну частину (2/3) випадків можна вирішити та завершити. Основною причиною цього явища можна пояснити факторами, що спричиняють ускладнення у справі про корупційні правопорушення:

- неналежне дослідження доказів до передачі справи до суду;
- прогалини в законодавстві щодо корупційних правопорушень;
- недостатня якість просвітницької роботи, спрямованої на профілактику.

Про це свідчить значна кількість нерозглянутих справ в антикорупційних органах [23].

Зважаючи на вищезазначене, критика в ЗМІ щодо накопичення нинішньою владою антикорупційних органів з метою піару не видається безпідставною. Щоб вирішити цю проблему та запобігти такому явищу, пропонується розглянути це питання з міжнародної точки зору. Наприклад, у 2006 році Польща запровадила «Закон про Центральне антикорупційне бюро» (далі – ЦАБ), який регулює діяльність цієї специфічної інституції. ЦАБ є єдиним, крім правоохоронних органів, органом, відповідальним за здійснення контролю, оперативно-розшукових заходів, профілактичних заходів та аналітичних функцій у межах своєї компетенції. Ефективність роботи Бюро забезпечується чітко визначеною ієрархією: голова Бюро підзвітний голові Уряду, а Сейм контролює законність і ефективність дій установи. Процедури призначення та звільнення Голови та його заступників чітко регламентовані, до процесу прийняття рішень (поряд із Президентом та Урядом) додано Голову Комісії Сейму з питань спеціальних послуг. Це фактично усуває будь-яку можливість неналежного впливу.

Рівень незалежності чиновників підвищується іноземним впливом. Важливо визнати, що сприйняття контролю в державному управлінні України та Польщі дещо відрізняється. Щоб здійснювати цей контроль, ЦАБ наглядає за процесами, пов'язаними з прийняттям та виконанням рішень, пов'язаних із державними закупівлями та приватизацією. Крім того, вони регулюють надання концесій, квот, дозволів і пільг, а також фінансову підтримку та управління державним (комунальним) майном.

Крім того, організація перевіряє точність і достовірність інформації щодо активів і здійснення економічної діяльності особами, які виконують державні функції. Примітно, що під час створення «Закону про Національне антикорупційне бюро» в Україні не було передбачено наявності наглядової функції, що призвело до численних зловживань владою та ускладнень між Національним агентством з питань запобігання корупції. Ризики, пов'язані з розподілом повноважень в органах державної влади в Україні можна пояснити відсутністю наглядової функції [20].

Основним завданням слідчої функції в рамках польського Центрального агентства безпеки є не лише запобігання, виявлення та викриття корупційних правопорушень, але й збір та аналіз інформації, необхідної для зменшення ризиків в уряді та органах місцевого самоврядування. Це й недопущення дій конкретних осіб, які можуть завдати шкоди економічним інтересам держави. Основна увага Польського антикорупційного агентства спрямована переважно на цю мету, а не на розслідування окремих випадків хабарництва. За наявності обґрунтованої підозри антикорупційний орган має право проводити попереднє розслідування без погодження з прокуратурою чи судом, тим самим зменшуючи бюрократичні процеси, які зазвичай пов'язані з державними органами.

Акцент зроблено на просвітницьких та профілактичних ініціативах у сфері запобігання ризикам, у тому числі в державних установах. Незважаючи на те, що керівні принципи, яких дотримуються країни ЄС щодо своїх антикорупційних програм, зазвичай передбачають передачу відповідальності за досудове розслідування антикорупційним установам, Польща та Румунія вирішили зберегти ці повноваження у відповідних установах. Дивно, але це рішення не завадило їх прогресу в плані зниження ризиків, про що свідчать покращені показники ефективності.

Під керівництвом Генеральної прокуратури Румунії у 2006 році було засновано Національне антикорупційне управління (надалі – НАУ) за розпорядженням румунського уряду.

Натхненна успішною моделлю, реалізованою в Іспанії, Румунія застосувала гідний похвали підхід, створивши інституцію, яка займається боротьбою з корупцією, і залучила досвід спеціалістів. Спираючись на польський досвід притягнення до відповідальності голови Національного антикорупційного управління, Румунія доручила цю відповідальність Генеральному прокурору, який контролює Верховний касаційний суд. Таким чином створюється система, в якій різні гілки влади беруть активну участь у боротьбі з корупцією. Структура керівництва антикорупційними органами, включаючи двох заступників Генерального прокурора, визначається спільно, за участю Міністра юстиції та

Вищої ради магістратури, до складу якої входять досвідчені судді та прокурори.

У порівнянні з вітчизняною моделлю, автономність НАУ значно обмежена. Це особливо очевидно у фінансових рішеннях і певною мірою в кадрових питаннях, таких як кількість відділів і служб в організації. Однак існують чіткі вимоги до кандидатів, серед яких мінімум шість років стажу прокурора чи судді (в Україні вимога ширша, охоплює досвід роботи в юридичній сфері), а також бездоганна репутація та професійна навчання.

Вивчаючи повноваження, надані Національному антикорупційному бюро України та Національному антикорупційному бюро Румунії, стає очевидним, що вони поділяють значну кількість повноважень, що збігаються. Однак у Румунії ці обов'язки законодавчо визначені таким чином, що виключає залучення Національного адміністративного суду до справ про незначну корупцію. Це розмежування ґрунтується на трьох основних критеріях: посаді, яку займає особа, яку підозрюють у корупційній діяльності, розмірі завданої шкоди та розмірі хабара, який має перевищувати 10 000 євро.

Крім того, відповідно до законодавства Румунії НАУ зобов'язаний ретельно досліджувати першопричини виникнення корупції та, відповідно до встановленої процедури, надавати рекомендації щодо їх усунення, що є обов'язком, який прямо не визначено у внутрішньому законодавстві.

В Іспанії Прокуратура проти корупції та організованої злочинності (називається ППКОЗ) займається питаннями боротьби з корупцією, використовуючи подібний підхід. Цей департамент зосереджений насамперед на розслідуванні економічних злочинів, корупції, вчинених державними службовцями, та справ, пов'язаних з організованою злочинністю. ППКОЗ займається особливо важливими справами, а малозначними справами займається Генеральна прокуратура. Визначення важливості справи, особливо тих, що стосуються корупції, лежить на Генеральному прокурорі Іспанії, який має повноваження передавати менш важливі справи до ППКОЗ для перегляду, навіть якщо в них відсутні вищезазначені ознаки.

На відміну від типового українського підходу, процес розслідування

корупційних правопорушень в Іспанії характеризується меншою бюрократією. Незалежно від джерела повідомлення – фізична особа, державна установа чи інформація, отримана з публічних каналів – розслідування розпочинаються негайно. Немає потреби в будь-яких спеціальних дозволах чи погодженнях, а участь Генерального прокурора необхідна лише при визначенні критеріїв відповідальності.

ППКОЗ діє як життєво важливий компонент прокуратури, а не як самостійний орган. Він отримує фінансування від Міністерства юстиції Іспанії. Такий порядок є мотивуючим фактором для фахівців ППКОЗ, спонукаючи їх виконувати свої обов'язки з підвищеною ефективністю та результативністю.

Для боротьби з корупційними ризиками та їх вирішення Сінгапур створив спеціальну організацію, відому як «Бюро розслідування корупції». Це бюро працює незалежно та підпорядковується безпосередньо прем'єр-міністру Сінгапуру, гарантуючи, що ніхто не може втручатися в поточні розслідування. Агенти цього бюро ретельно перевіряють не лише активи та банківські рахунки чиновників, а й охоплюють фінанси їхніх дітей, подружжя, родичів і навіть близьких знайомих. Якщо бюро виявить будь-які ознаки способу життя, що виходить за межі розумного, негайно розпочинається розслідування [57, с. 69 - 70].

Досвід країн ЄС, який покликаний стати зразком для внутрішніх антикорупційних реформ, зазнав певних змін. Це сприяло досягненню низьких результатів. Однак доведено, що для ефективної боротьби з корупцією немає необхідності створювати кілька спеціалізованих органів. Натомість достатньо покласти конкретні обов'язки на дві інституції, а прокуратура чи правоохоронні органи займатимуться дрібними справами.

Національна антикорупційна програма створюється та підтримується за допомогою двоетапного процесу.

Спираючись на попередній аргумент, важливо підкреслити узгодженість між цілями антикорупційних органів і цілями, окресленими в національних (або місцевих) антикорупційних ініціативах. Часто в цих документах не вдається сформулювати перспективні стратегії протидії ризикам, пов'язаним з корупцією,

які постійно змінюються, оскільки методи, які застосовуються злочинцями, випереджають заходи, які вживаються для запобігання та боротьби з такими злочинами.

В Європі існує практика впровадження комплексних антикорупційних ініціатив, спрямованих саме на довгострокове запобігання ризикам. Ці ініціативи охоплюють широкий спектр соціальних і правових норм, які були включені в загальну стратегію.

У Нідерландах концепція «політики національної цілісності» виходить за межі лише політичної сфери. Він охоплює цінності, прищеплені дітям, яких навчають важливості правдивості. Більше того, демонстрація багатства та хизування прибутком сприймаються неохоче, оскільки це вважається дурницею. Це свідчить про те, що боротьба з корупцією в країні не обмежується лише адміністративно-правовими заходами, а й враховує унікальний національний менталітет. Нідерланди прирівняли репутацію та чесність до чогось майже святого, що є основою для боротьби з корупцією. Цей наголос на чесності може навіть мати значний вплив на майбутню кар'єру.

Коли державний службовець замішаний у корупції, це не лише призводить до позбавлення всіх привілеїв і переваг, пов'язаних з його посадою, але й заклеює його як загрозу нації, що призводить до постійної заборони на повторне працевлаштування в уряді.

Антикорупційні програми та законодавство Великої Британії, такі як Закон про хабарництво в громадських організаціях 1889 року, Закони про запобігання ризикам 1906 і 1916 років, Закон про продаж офісів 1809 року та Закон про кримінальне право 1967 року, створюють основу для підтримки високих стандартів громадської поведінки. Кодекс поведінки додатково посилює вирішальну роль державних службовців у дотриманні таких ключових принципів, як підзвітність, непідкупність, чесність, лідерство, відкритість та об'єктивність.

У Німеччині антикорупційні ініціативи зосереджені навколо боротьби з організованою злочинністю та ліквідації матеріальних основ цих злочинних груп. Банківський сектор бере активну участь у моніторингу переказів чи пожертвувань

великих сум грошей, приділяючи особливу увагу виявленню осіб, які перевищують певний поріг. Крім того, створено спеціалізований реєстр корупціонерів. Беручи натхнення з підходу Ізраїлю, Німеччина піддає організації, включені в цю електронну систему, постійному контролю та підвищеній увазі з боку правоохоронних органів. Крім того, цим особам заборонено виконувати державні замовлення. Як наслідок, численні приватні організації тепер вимагають, щоб учасники були відсутні в цьому реєстрі як обов'язкова умова для участі в своїх тендерних оголошеннях.

Водночас нам необхідно визнати дії, вжиті Сполученими Штатами, оскільки вони пішли ще далі у вирішенні цієї проблеми. Міністерство юстиції США заснувало власну програму повернення корупційних активів. Крім того, Сполучені Штати беруть активну участь в Ініціативі з повернення вкрадених активів (StAR) як партнер і є членом міжагентства Camden.

Для посилення боротьби з корупцією та сприяння зусиллям щодо повернення активів надзвичайно важливо створити такі мережі, як Міжвідомча мережа Camden Asset Recovery Inter-Agency Network (CARIN), і сприяти створенню подібних регіональних мереж. Ці ініціативи, в тому числі Ініціатива координаційного центру з повернення активів, яку контролюють Інтерпол і StAR, відіграють важливу роль у боротьбі з корупцією. Крім того, враховуючи, що державне управління створює значні ризики, важливо дотримуватися німецького Кодексу антикорупційної поведінки. Щоб допомогти у відповідності, було розроблено додаткове «Керівництво до дій», спеціально спрямоване на керівництво менеджерів щодо запобігання та усунення цих ризиків.

Державні службовці, незалежно від їх ролі, пов'язані головними принципами, які диктують чесне, неупереджене та нейтральне виконання своїх повноважень для покращення суспільства. Ці принципи поширюються не тільки на час служби, оскільки очікується, що вони зберігатимуть конфіденційність навіть після закінчення їх роботи. Щоб розкрити інформацію, що стосується їхньої роботи в державній установі, вони повинні отримати згоду свого колишнього керівника, особливо якщо така інформація потрібна для судового розгляду.

В Україні державні службовці зобов'язані дотримуватися норм про несумісність, за винятком викладацької, творчої та наукової діяльності. Порушення цих норм може призвести до порушення адміністративної справи. Цікаво, що в Німеччині, незважаючи на гідну винагороду, адекватні соціальні виплати та можливості кар'єрного зростання, держслужбовці мають право суміщати роботу в державній установі з іншою роботою лише після отримання дозволу вищої посадової особи. У той час як право на працю вважається конституційним і невід'ємним правом людини, зовнішній нагляд за видами зайнятості, обраними підлеглими, допомагає мінімізувати ризик корупції.

Також допомогти в мінімізації корупції може впровадження технологій електронного урядування та електронної демократії. У літературі з державного управління термін «електронне урядування» використовує для опису методу виконання функцій і повноважень органів влади на державному та місцевому рівнях. Цей підхід спрямований на підвищення ефективності, прозорості та відкритості шляхом використання інформаційних і комунікаційних технологій для створення нового типу уряду, який відповідає потребам громадян. Угода про асоціацію між Україною та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії та їх державами-членами підкреслює важливість відданості України системному та комплексному розвитку електронного урядування відповідно до стандартів ЄС. З об'єктивної точки зору, електронне урядування та електронна демократія тісно пов'язані між собою та взаємозалежні. Повне та ефективне використання ресурсів електронного урядування можливе лише за умови включення електронної демократії, оскільки вона дозволяє громадянам та організаціям брати активну участь в управлінні та формуванні держави. Це включає такі дії, як електронні заявки, електронні консультації, участь у розподілі державних коштів та електронні петиції.

Фінляндія є яскравим прикладом ефективного використання інформаційних і комунікаційних технологій для вирішення вищезазначених проблем. Законодавча та виконавча гілки влади доклали послідовних зусиль для вдосконалення існуючих та розробки нових електронних платформ з метою покращення обміну інформацією

між державними установами та громадянами, сприяння прозорості спілкування та полегшення надання адміністративних послуг. Діяльність фінського уряду, а також доступ до адміністративних послуг, таких як онлайн-консультації, зручно доступні через урядовий портал <https://valtioneuvosto.fi/en/frontpage>. Також на цьому порталі є посилання на інші офіційні сайти державних структур та відомств, зокрема Мінтрансу.

Частота та якість інформації, що надається на веб-сайтах різних державних міністерств, таких як Міністерство навколишнього середовища, Міністерство закордонних справ та Міністерство фінансів, відрізняються. Кожна громадська структура відповідає за оновлення власних матеріалів та надання актуальної інформації. Аналізуючи офіційний сайт Міністерства закордонних справ Фінляндії, стає очевидним, що доступна інформація дещо обмежена. Натомість Міністерство закордонних справ України (<https://mfa.gov.ua/>) постійно оновлює інформацію, пропонує більшу кількість розділів і навіть містить інтерактивні карти, які особливо корисні мандрівникам під час пандемії.

При дослідженні різних електронних платформ стає очевидним, що органи державного управління Фінляндії чудово використовують ці платформи, і існує очевидна потреба вчитися на їх досвіді. Одна з таких платформ, demokratia.fi, надає посилання на всі офіційні веб-сайти державних і муніципальних установ, сприяючи залученню громадян до громадських справ. Крім того, demokratia.fi забезпечує регулярне оновлення національних новин, проводить опитування та пропонує цінну статистичну інформацію.

На сайті <https://www.kansalaisaloite.fi/fi/hae> громадяни Фінляндії мають можливість брати участь у громадських ініціативах шляхом електронного голосування на підтримку різних проектів. Останні питання, які були винесені на голосування, включають підвищення ліміту продажу без ПДВ та кримінальну відповідальність за насильство в школах. Крім того, будь-який громадянин країни може самостійно пропонувати зміни до чинних законів, ухвалення нових законів або скасування діючих нормативних актів. Як правило, такі проекти підтримуються протягом півроку, і для того, щоб ініціатива просувалася, вона має набрати понад

50 000 голосів.

Неможливо не помітити той факт, що головне занепокоєння громадськості пов'язане з добробутом тварин. Веб-сайт <https://www.nuortenideat.fi/fi/> фокусується на представленні ідей, які особливо актуальні для молодого покоління. Ця платформа не лише представляє їхні точки зору, але й надає простір для обговорення та вирішення цих питань.

Основна увага приділяється важливості права голосу та покращенню розуміння громадянами цієї сфери. Це досягається шляхом надання вичерпної інформації про нові розробки та функції на веб-сайті <https://vaalit.fi/etusivu>.

Наявність «виборів», «кандидатів», «служби інформації та результатів виборів», «контактів» та інших ресурсів дозволяє виборцям легко та ефективно знаходити потрібну інформацію для ознайомлення.

Досвід Північної Ірландії у державному управлінні та адмініструванні є досить інтригуючим, особливо з точки зору електронного урядування. Ключовим органом, відповідальним за забезпечення успіху ініціатив електронного урядування в країні, є Відділ впровадження та інновацій. Що відрізняє Північну Ірландію від інших, так це її прагнення до систематичного оновлення та вдосконалення, про що свідчить структура Відділу доставки та інновацій, який складається з відділу планування та відділу модернізації. У той час як Україна все ще перебуває на ранніх етапах створення доступу громадян до важливих електронних ресурсів, Ірландія вже зосереджена на покращенні та вдосконаленні цих ресурсів. Організація також відіграє важливу роль у розробці політики, впровадженні вдосконалених стандартів, покращенні електронних послуг як для громадян, так і для бізнесу, а також інтеграції передових стратегій. Подібним чином шотландський уряд ініціював реформи електронного урядування на місцевому рівні ще в 2006 році. Шлях державного управління в Північній Ірландії визначається унікальною законодавчою базою країни, що вимагає індивідуального підходу в кожній адміністративно-територіальній одиниці.

В Австралії впровадження електронного урядування відбувається за англо-американською моделлю. Такий підхід передбачає суттєві реформи державних

систем управління інформацією та наголошує на індивідуальній відповідальності за цифровізацію державних установ. У період адміністративної реформи 1980-х і 1990-х років, на яку вплинули принципи нового державного менеджменту, першочерговою метою була перебудова всієї структури функціонування держави.

Прискорення масштабної цифровізації стало потужним каталізатором, що сприяє ефективності (економічній, соціальній, організаційній) та дієвості державного управління, а також забезпечує своєчасне надання якісних послуг населенню та бізнесу.

«Урядова онлайн-стратегія» відзначила початковий підхід уряду Австралії на рівні штату. Його метою було сприяти розвитку електронного урядування та електронних послуг, а Державний департамент фінансів та дерегуляції очолював ці зусилля. Нині Департамент продовжує виконувати ці обов'язки. Крім того, створення Державного агентства з управління інформацією, також відомого як Офіс управління інформацією уряду Австралії, збіглося з цією ініціативою.

Окремо хотілося б зазначити, що AGIMO, Державне агентство з управління інформацією Австралії, встановлює фундаментальні принципи та структури для функціонування інформаційно-комунікаційних технологій в уряді. Серед них проект «Безперервність бізнесу», метою якого є розробка критеріїв і стратегій забезпечення безперебійного надання послуг органами державної влади у разі повного збою системи. Крім того, існує ініціатива «Програмне забезпечення з відкритим кодом», яка сприяє використанню програмного забезпечення з відкритим кодом або безкоштовного програмного забезпечення. Багато австралійських державних установ вже запровадили цей тип програмного забезпечення.

Fedlink, державний захист інформації, використовує передову та швидку віртуальну приватну мережу (VPN), щоб державні установи могли швидко та безпечно передавати інформацію. Це досягається за допомогою поєднання Інтернету та конфіденційних державних каналів. FedLink використовує передову технологію для забезпечення найвищої безпеки та ефективності передачі інформації.

Державна мережа Інтернет встановлює розширені канали, використовуючи існуючі канали. Австралійська урядова адміністрація доменів, відповідальна за управління державними доменами, працює разом з департаментом державного управління інформацією та місцевими органами влади над розробкою політики щодо управління доменом gov.au. Уряд також підтримує створення державних банків даних за допомогою таких програм, як Закон про Австралію. [26, с. 22-23].

Створення міцної нормативно-правової бази для електронного урядування в Австралії включало різні компоненти, включаючи «Кодекс практик електронного маркетингу», програми державних закупівель і урядові стратегії розвитку електронного урядування та інформаційно-комунікаційних технологій. Важливим елементом цієї системи є централізований веб-сайт для електронних послуг, що надаються урядом Австралії (<https://www.australia.gov.au>). Раніше на цьому веб-сайті були такі розділи, як «головна сторінка», «діяльність», «про Австралію» та «новини та медіа», причому кожному розділу приділялася пропорційна увага. Однак у світлі пандемії коронавірусу, яка триває, на основній сторінці тепер помітно посилення на Департамент охорони здоров'я, де надається найновіша інформація про поширення хвороби.

Для зручності доступу рекомендується приєднатися до профілів Медіацентру, Новин, Facebook, LinkedIn, Twitter, Youtube та Instagram на кожному з веб-сайтів. На веб-сайті Міністерства охорони здоров'я зібрано інформацію з різних тем, таких як здоров'я, старіння, спорт, алкоголь, наркотики та харчування. Користувачі можуть або переглядати теми, перелічені в алфавітному порядку, або використовувати вікно пошуку, щоб знайти певну інформацію. Australian JobSearch, створений у 1996 році, є одним із перших національних веб-сайтів із працевлаштування, який щодня приваблює тисячі відвідувачів з Австралії. Australian JobSearch надає окремі розділи для роботодавців і тих, хто шукає роботу.

Коли справа доходить до пошуку роботи, працівники мають різні критерії, як-от «ключові слова», «місце розташування» та «сфера зайнятості». В Україні офіційний веб-сайт Державної служби зайнятості України (<https://www.dcz.gov.ua>) дозволяє багатокритеріальний пошук роботи, але має недолік — перевантаженість.

Крім того, є можливості для вдосконалення з точки зору надання чітких вимог і змістовних оголошень про роботу. З іншого боку, The Australian JobSearch включає візуальні елементи, такі як фотографії та відео, часто включаючи комічні вставки, щоб зробити його більш зручним для читача.

Australian JobSearch служить чудовою ілюстрацією того, як можливо обійти зловживання та неетичних компонентів у сфері державної зайнятості, водночас гарантуючи справедливі та конкурентоспроможні можливості для людей отримати гідну роботу. Незважаючи на те, що розвиток інформаційно-комунікаційних технологій значною мірою сприятливо вплинув на пом'якшення потенційних ризиків, особливо в сфері державного управління, вкрай важливо підійти до розгляду цього питання з комплексної точки зору. Ми також повинні взяти до уваги чіткий перелік проблем, які можуть виникнути під час впровадження цих технологій.

- А. Низький рівень кібербезпеки. Будь-які дані, що зберігаються в мережі Інтернет, хмарних сховищах можуть бути викрадені. Для цього в країні повинен бути досить високий рівень кібербезпеки, а також розвинене законодавство щодо інформації.
- В. Перезавантаженість систем. Розвиток інформаційних технологій безперечно робить наше життя набагато зручнішим і роблячи з цього висновок, можна сказати, що чим зручніше система, тим більшою кількістю людей вона буде використовуватися. Отже, держава повинна забезпечити розвинуту базу, на якій будуть працювати впровадженні технології
- С. Порушення особистої приватності та конфіденційності є актуальною проблемою в сучасну цифрову епоху. У міру того, як все більше аспектів нашого життя оцифровуються, в Інтернеті відбувається значне накопичення персональних даних. Візьмемо, наприклад, простий акт покупки в Інтернеті, коли ми охоче ділимося своєю контактною інформацією та надаємо дозвіл на автоматичні дебетові операції. Так само, звертаючись до адміністративних послуг, ми часто надаємо доступ

до нашої особистої інформації. Проте все важче визначити фактичних адміністраторів або осіб, відповідальних за захист наших даних. Незважаючи на наявність державних органів та нормативних актів, питання захисту персональних даних залишається актуальним.

Незважаючи на те, що для органів влади вкрай важливо віддавати пріоритет захисту персональних даних, не менш важливо визнати, що їхні електронні ресурси часто стають мішенню для хакерських атак. Для вирішення цього питання рекомендується надавати пріоритет підвищення цифрової грамотності населення шляхом проведення тематичних лекцій в університетах і коледжах, а також уроків для школярів. Ці освітні ініціативи допоможуть виховати почуття пильності під час використання онлайн-ресурсів, які передбачають доступ до персональних даних. Крім того, бажано звести до мінімуму листування в месенджерах і соціальних мережах. Використання ліцензійного програмного забезпечення та утримання від розміщення компрометуючої інформації додатково підвищує особисту безпеку. Ці вказівки щодо онлайн-безпеки мають стати другою натурою для користувачів Інтернету, як і практика пристібання ременів безпеки перед керуванням, щоб гарантувати збереження життя та благополуччя.

Перед тим, як дати згоду, користувачам ресурсу важливо уважно ознайомитися з положеннями документа, на який вони дають згоду, отримавши інформацію про обробку своїх персональних даних. Відповідно до Закону України «Про захист персональних даних» від 1 червня 2010 року особи мають право на чітке розуміння певних аспектів: мети збору персональних даних, яка має бути визначена в законах, нормативних актах, чи інших документи, що регулюють діяльність розпорядника даних та відповідають законодавству про захист персональних даних; особу контролера даних, який може бути фізичною або юридичною особою, відповідальною за визначення мети та процедур обробки персональних даних, якщо інше не встановлено законом; обробник даних, який може бути фізичною або юридичною особою, уповноваженою контролером даних або законом обробляти персональні дані від імені контролера даних; а також характер і зміст персональних даних, які мають бути релевантними, адекватними та

не надмірними щодо зазначеної мети обробки [14].

Для захисту прав та інтересів користувача важливо володіти зазначеною інформацією. Крім того, бажано утримуватися від підключення до незахищених публічних мереж, які вимагають реєстрації або відвідування веб-сайту. Зловмисники можуть створити репліку мережі з ідентичним ім'ям і перехопити конфіденційні особисті дані.

Настійно рекомендується використовувати двофакторну автентифікацію, таку як у профілях Google, і генерувати складні паролі. Наразі в Україні впроваджено різноманітні правові заходи, зокрема Закон України «Про захист персональних даних» від 01.06.2010 [14], Закон України «Про електронні довірчі послуги» від 05.10.2017 № 2155 [12], та Закону України «Про електронні документи та електронний документообіг» від 22.05.2003 [13], щодо захисту персональної інформації. Однак варто сказати, що законодавство в цій сфері не встигає за стрімким прогресом ІТ-індустрії.

Виходячи з наданої інформації, очевидно, що більшість пропозицій щодо захисту конфіденційних даних спрямовані на осіб, які використовують мережу. Результатом порушення цих вказівок часто є порушення особистої приватності. Оприлюднення такої інформації, яка зазвичай містить неприємні матеріали, згодом призводить до її поширення, що остаточно підриває довіру до особи.

Д. Ймовірність значних систематичних помилок. Коли творець або власник комп'ютерної інформаційної системи не може належним чином виконувати призначені функції, це часто призводить до втрат і трагедій. Помилки можуть виникати на етапах проектування, впровадження, налаштування або експлуатації. Очевидно, що помилки проектування мають найбільш далекосяжні наслідки. Згідно з існуючою практикою, в першу чергу це стосується функціональності надскладних алгоритмів, які використовуються при розробці державних сайтів, електронних реєстрів та баз даних.

Як правило, процес розгортається плавно, але завжди існує ймовірність порушити всю систему. Помітний випадок стався в 2010 році в США. Фондовий

ринок був на межі великого краху через раптову та несподівану подію. Цей колапс був спровокований зіткненням комп'ютерних алгоритмів і фінансових даних, що спричинило їх нестабільну поведінку. Лише за лічені хвилини цінні акції різко впали на понад 90% у ціні, щоб швидко відновити свою початкову вартість. Однак цей інцидент спричинив значні штрафи та збитки. Якщо ми розглянемо можливість того, що така подія станеться в глобальному масштабі, особливо у військовому контексті, повернення до нормального життя матиме руйнівні та незворотні наслідки. Цей приклад підкреслює важливість ретельного тестування програм на можливі збої як найефективнішого методу запобігання катастрофічним помилкам. Крім того, надзвичайно важливо навчити персонал, який буде використовувати програму, з особливим акцентом на алгоритмі обробки помилок.

Зберігається проблема «обертових дверей», що призводить до постійного зростання витрат на ІТ-проекти та консультантів. Більшість витрат на розвиток ІТ спрямовується на придбання комп'ютерів, ліцензії, обслуговування мережі, інформаційну безпеку, розвиток уніфікованих комунікацій і вдосконалення спільної роботи. Ці видатки вираховуються з державного бюджету. Незважаючи на це, ІТ-фахівці продовжують отримувати одні з найвищих зарплат як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках праці, а продукти, які вони створюють, мають значну цінність у сферах бізнесу та державного управління. Неминуче виникає потреба в оптимізації витрат на ІТ, у тому числі проектів і консультантів. Для мінімізації витрат з державного бюджету підходящим варіантом стає аутсорсинг персоналу, особливо коли поставлені завдання не вимагають його постійного залучення. Крім того, ІТ-консалтинг також представляє логічний підхід.

Основна увага в галузі інформаційних систем зосереджена на проведенні аудитів та оптимізації процесів. Зараз ринок ІТ в основному розвивається завдяки прогресу в мобільних і хмарних технологіях, перевагою яких є скорочення як початкових, так і поточних витрат на ІТ. Крім того, мобільні додатки дозволяють людям вирішувати важливі завдання та приймати обґрунтовані рішення з будь-якої точки світу, як це було б у традиційному робочому місці.

Важливо мати на увазі, що головною проблемою під час впровадження ІТ є

потенційна втрата інвестованого капіталу. Однак існують інші ризики, наприклад втрата конкурентної переваги, яка може бути ще більш значною (ці ризики також присутні в державному секторі). Крім того, можуть бути додаткові витрати, пов'язані з неефективними процесами управління.

2.2. Механізми запобігання та протидії корупційним ризикам в органах публічного управління: вітчизняний досвід

При дослідженні методів пом'якшення та усунення ризиків звичайний підхід передбачає аналіз існуючої нормативно-правової бази. У сфері державного управління визначено певні положення, які належать до категорії обмежувальних або заборонних заходів через їх специфічний характер. Ці заходи впроваджуються для запобігання або ж зменшення рівня корупції в органах державного та публічного управління.

Норми та вказівки щодо запобігання та усунення ризиків застосовуються майже до всіх державних службовців на національному рівні, за деякими винятками залежно від характеру їхніх ролей. Важливо зазначити, що існують різні підходи до запобігання та протидії ризикам на національному рівні, які встановлюються законами та нормативно-правовими актами, та на місцевому рівні через внутрішні програми в рамках конкретних органів державної влади чи регіональних проектів. У цій дискусії ми зосередимося насамперед на національних механізмах.

Закон України «Про запобігання корупції» визначає обмеження, які встановлюються для посадових осіб щодо використання службового становища. Згідно зі статтею 3 цього закону на певну групу посадових осіб поширюється дія законодавства, що регулює запобігання корупції [19]. Цим посадовцям забороняється брати участь у поведінці, яка суперечить суспільним інтересам або спрямована на особисту вигоду. Законодавство не лише встановлює загальну норму про заборону зловживання службовим становищем, а й містить широкий перелік різноманітних форм проступків. Прикладами є незаконне втручання в діяльність інших посадових осіб, органів державної влади та місцевого самоврядування; надання неправомірних переваг особам під час конкурентних процесів; сприяння

окремим фізичним чи юридичним особам в отриманні пільг, субвенцій, кредитів; а також незаконне надання переваг певним особам у важливих договірних угодах, серед інших дій. Правомірність чи пропорційність цих дій визначається конкретними нормами законодавства, які регулюють правовідносини, що виникають у кожній конкретній ситуації.

Закон України «Про запобігання корупції» (ст. 25) визначає обмеження щодо трудової діяльності державних службовців. Ці обмеження забороняють чиновникам займатися будь-якою формою оплачуваної роботи, включно з підприємницькою діяльністю, за деякими винятками. Звільняється від цієї заборони наукова, творча, педагогічна, медична, тренерська та суддівська діяльність у сфері спорту. Варто зазначити, що законодавець встановлює певні обмеження навіть після звільнення чиновника з посади.

Державним службовцям, у тому числі посадовим особам місцевого самоврядування, суддям, депутатам, членам колегіальних державних органів забороняється протягом одного року представляти опозиційну партію до органу, з яким вони раніше перебували у трудових відносинах [19]. Ця заборона є логічним наслідком зобов'язання не розголошувати інформацію, отриману під час виконання службових обов'язків з метою особистої вигоди. Річний термін був обраний законодавцем як оптимальний строк, який збалансовує необхідність запобігання конфлікту інтересів без покладання надмірного тягаря на колишніх державних службовців. Законодавча база, що регулює діяльність державних службовців, створена для запобігання як реального, так і потенційного конфлікту інтересів.

Щоб вирішити цю проблему, було введено додаткові обмеження, спрямовані на співпрацю між особами, які мають близькі стосунки. Стаття 27 Закону України «Про запобігання корупції» прямо забороняє прямі ієрархічні стосунки між близькими особами [19]. У разі виявлення таких обставин надається пільговий строк у п'ятнадцять днів для виправлення ситуації шляхом переведення однієї з осіб на іншу посаду, що скасовує підпорядкованість, або шляхом ініціювання їх звільнення.

Дія встановлення обмежень на отримання подарунків є тактикою, яка часто

використовується особами, які незаконно отримали переваги. Стаття 23 Закону України «Про запобігання ризикам» забороняє державним службовцям отримувати, вимагати подарунки, які безпосередньо пов'язані з їх професійними обов'язками, або якщо подарунок дарує підлеглий. Однак, якщо подарунок є просто жестом гостинності щодо посадовця (не пов'язаного з його роботою), він не повинен перевищувати певної вартості.

Прожитковий мінімум для працездатних осіб на момент дарування згідно із Законом України «Про Державний бюджет України на 2020 рік» становить 2189 гривень (станом на грудень 2020 року) [16]. Немає фінансових обмежень щодо вартості подарунків, коли йдеться про родичів, публічних знижок, премій чи бонусів. Для вирішення внутрішнього конфлікту, з яким стикаються особи, які пропонують незаконні подарунки, та пошуку найкращого вирішення ситуації, що склалася, існує Розділ VI «Правила етичної поведінки» Закону України «Про запобігання корупції» та Загальні правила етичної поведінки державних службовців та місцеве самоврядування Посадові особи, затверджені Національним агентством України з питань державної служби 5 серпня 2016 року (наказ № 158) [9], забезпечують часткове регулювання. Дозволено включати найкращі практики Європейського Союзу та враховувати положення, викладені в Модельному кодексі поведінки державних службовців.

У випадку, якщо державний службовець отримав незаконну вигоду або подарунок, найбільш відповідним способом дій є відхилення пропозиції, встановлення особи, відповідальної за цю пропозицію, і, якщо це можливо, залучення свідків. Бажано задокументувати пропозицію в письмовій формі та негайно повідомити про інцидент менеджера, зокрема відповідні органи, що спеціалізуються на запобіганні та зниженні ризиків. При виявленні подарунка на робочому місці необхідно негайно протягом робочого дня повідомити керівника, скласти відповідний протокол, а в подальшому передати подарунок і протокол до правоохоронного органу.

Процес добору кандидатів на посади в органах державної влади в Україні здійснюється шляхом конкурсного відбору, як це передбачено Законом України

«Про службу в органах місцевого самоврядування» [18] та Законом України «Про державну службу» [12]. Конкурсний процес проходить у чітко визначений набір етапів, як зазначено у п. 6 Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 25.03.2016.

У зв'язку з пандемією COVID-19 внесено процедурні зміни, зокрема щодо організації конкурсів на посади в органах державної влади. Попередньо було прийнято рішення про проведення цих конкурсів і відповідну інформацію опубліковано на офіційному веб-сайті органу державної влади. Однак нещодавно в цей процес були внесені зміни. Наразі Національне агентство України з питань державної служби публікує вичерпний перелік усіх доступних вакансій на своєму офіційному веб-сайті, і кандидати повинні подавати свої документи через цю спеціальну платформу. Після розгляду заявок кандидати, які набрали мінімальний кваліфікаційний бал, запрошуються до комп'ютерного тестування та співбесіди. Згодом складається загальний рейтинг, визначається переможець з публічним оголошенням результатів конкурсу. Наразі процес уже не включає окремі аспекти експертизи, а вимагає співбесіди з уповноваженою особою чи керівником громадської організації, а не з цілою комісією, як раніше. Крім того, тривалість цієї посади обмежена тривалістю пандемії, після чого особа повинна знову пройти процес конкурсу та назавжди зберегти цю посаду.

Національне агентство з питань запобігання корупції видало наказ від 17.06.2016 р. № 2 [34], яким затвердило перелік посад, які мають високу корупцію. До таких посад належать керівники та заступники керівників державних підприємств, керівник Офісу Президента України та його заступники, керівники та заступники керівників підрозділів Національного банку України, а також окремі посади в органах місцевого самоврядування. тіла. Крім того, спеціальний Закон України «Про судоустрій і статус суддів» встановлює особливий порядок перевірки суддів.

Щоб переконатися в доброчесності та придатності кандидатів, проводиться ретельна перевірка, враховуючи різні фактори, такі як судимість, корпоративні

права, доступ до секретної інформації (за наявності) і точність наданої інформації. Важливо зазначити, що цей іспит можна проводити лише за письмовою згодою кандидата. Крім того, згідно зі статтею 58 Закону України «Про запобігання корупції» рішення про відмову кандидата за результатами цього іспиту не може бути оскаржене до суду [19].

Для розкриття матеріального становища державні службовці зобов'язані подати декларацію про майно, доходи, витрати і зобов'язання фінансового характеру. Унікальність цієї декларації полягає в тому, що вона поширюється не лише на самого державного службовця, а й на членів сім'ї та осіб, які не перебувають у шлюбі. Декларацію за минулий рік необхідно подати до 1 квітня через офіційний сайт НАЗК. Форма подання декларації містить корисні інструкції та дозволяє подавати її в електронному вигляді з цифровим підписом. Відповідно до Закону України «Про доступ до публічної інформації» декларації посадових осіб є загальнодоступними, за винятком певної інформації про особу. Розділ 1 цього документу містить інформацію про поточний стан Конституційного Суду України та позицію парламентарів.

Заборона корупції в діяльності державних установ чітко сформульована в численних нормативно-правових документах, які регулюють запобігання та зниження ризиків, а також функціонування органів державної влади. Це додатково підтверджується тим фактом, що наслідком участі в корупційних діях є негайне припинення роботи посадовців у службовому середовищі.

У нашому аналізі ми визначили ключові законодавчі складові механізмів запобігання корупції та корупційним ризикам. Наразі ми пропонуємо дослідити локалізовані стратегії зниження рівня корупції у державних установах. Це стосується пошуку конкретних заходів, які можна реалізувати на місцевому рівні.

На рівні окремої служби вжито заходів щодо протидії корупції, зокрема затверджено стратегії, програми та плани, спрямовані на мінімізацію та запобігання корупційним діям. Для досягнення цієї мети ми провели ретельний аналіз різноманітних нормативних документів.

Державна казначейська служба України наказом № 96 від 31 березня 2020

року затвердила антикорупційну програму на 2020-2021 роки [1]. Національна тристороння соціально-економічна рада схвалила антикорупційну ініціативу, про що йдеться в офіційному розпорядженні № 07 від 06.05.2020 [2]. Державна архітектурно-будівельна інспекція України реалізувала антикорупційну програму на 2019-2021 роки [3]. Так само Міністерство закордонних справ України також ухвалило антикорупційну програму на цей же період, яка була офіційно затверджена Міністерством закордонних справ України 10 травня 2019 року наказом № 210 [4].

Державна казначейська служба України реалізувала антикорупційну програму, яка акцентує увагу на важливості навчання та поширення інформації про запобігання корупції. Щоб досягти цього, було розроблено план, який складається з серії лекцій, які охоплюють різні теми, такі як роль інформаторів у виявленні ризиків, правові норми, що регулюють підрозділи, відповідальні за запобігання ризикам, етичні рекомендації для військовослужбовців та оцінка корупції. ризики. Крім того, у розділі IV програми наголошено на необхідності моніторингу та оцінки ефективності програми. У програмі також використовуються інформаційно-телекомунікаційні системи, зокрема офіційний веб-сайт Державної казначейської служби України, на якому є спеціальний розділ «Повідомлення про корупцію». У цьому розділі міститься вичерпна інформація про викривачів, їхні права та необхідні дії у разі вчинення корупційного правопорушення.

Національна тристороння соціально-економічна рада обрала інший підхід, який ми вважаємо більш оптимальним. Конкретну діяльність Національної тристоронньої соціально-економічної ради було ретельно оцінено з метою виявлення потенційних корупційних ризиків. Визначено шість основних ризиків, серед яких вплив на колег з метою укріплення посад, недобросовісність у підборі персоналу, неналежний контроль за фінансовими та матеріальними витратами, отримання неправомірної вигоди від третіх осіб, недобросовісність у підготовці антикорупційних програм, відсутність особистої інформації. відповідальність за обробку листів, запитів, звернень.

Для усунення цих ризиків створено таблицю, у якій визначено пріоритетність

кожного ризику та окреслено відповідні заходи щодо їх усунення. Відповідальність за запобігання корупції в раді поширюється за межі призначеної особи, відповідальної за запобігання та виявлення ризиків. Відповідальність розподіляють різні посадовці, наприклад секретар Нацради, головний спеціаліст з управління персоналом, начальник бухгалтерії.

Важливо, що реалізація цих заходів не потребує додаткових витрат, забезпечуючи збереження бюджету Нацради. Крім того, ці заходи повністю узгоджуються з очікуваними результатами, забезпечуючи ефективне зниження корупційних ризиків.

Антикорупційні програми Державної архітектурно-будівельної інспекції України, Міністерства закордонних справ України та Державної казначейської служби України мають певну схожість у своїх підходах. Зокрема, усі вони надають пріоритет створення міцної основи, заснованої на таких принципах, як верховенство права, громадська участь у боротьбі з корупцією, доброчесність, прозорість і підзвітність. Крім того, ці програми містять положення про спеціалізоване навчання антикорупційним заходам та моніторингу ефективності програм. Крім того, Державна архітектурно-будівельна інспекція України також впроваджує додаткові практики щодо цього.

Для подолання корупційних ризиків Міністерство закордонних справ України вжило низку заходів. Йдеться про проведення анонімного опитування працівників щодо виявлення потенційних корупційних проявів та запровадження електронного кабінету містобудівної діяльності. Ця автоматизована система, оператором якої є Держархбудінспекція, дозволяє ефективно надавати адміністративні послуги без безпосередньої участі посадових осіб. Крім того, міністерство зосереджено на перевірці проектів та існуючих нормативних актів для виявлення будь-яких корупційних факторів у своїй структурі. Антикорупційна програма також містить детальний план роботи із запобігання та виявлення ризиків на поточний рік. Крім того, міністерство забезпечує прозорість, оприлюднюючи протоколи громадських обговорень програми та звіти за попередні роки.

Після ретельного аналізу ми дійшли висновку про необхідність створення

моделі антикорупційної програми. Цю модель підтримали як Національна тристороння соціально-економічна рада, так і Державна архітектурно-будівельна інспекція України, а також Міністерство закордонних справ України. Крім того, ми визнаємо важливість впровадження системи індивідуальної відповідальності посадових осіб, які відповідають за запобігання та виявлення ризиків.

Висновок до Розділу 2

Підсумовуючи інформацію, наведену в Розділі 2, важливо визнати, що зменшення випадків корупції в державному управлінні та адміністрації залежить від добре продуманої стратегії. Запобігання ризикам шляхом комплексних заходів, як правило, охоплює різні аспекти суспільної діяльності та враховує успішні практики інших країн.

Згодом ми розділили їх на три групи: створення ефективних органів державної влади для боротьби з корупцією внаслідок об'єктивної необхідності, дотримання національної антикорупційної програми та її реалізація.

Наша увага була зосереджена насамперед на останньому факторі, оскільки поширена оцифровка даних і впровадження ІТ-рішень, особливо в державному секторі, пов'язані з безліччю потенційних ризиків. Ці ризики включають такі проблеми потенційна можливість значних і системних помилок, перенесення ризиків у новий домен і загроза приватності та конфіденційності. Однак, незважаючи на ці занепокоєння, кінцевий результат зменшення корупції виправдовує будь-які та всі вищезазначені ризики.

Крім того, значний акцент був зроблений на інноваційному законодавстві, відомому як інститут викривачів корупційних правопорушень. Ця установа надає людям платформу для повідомлення про потенційні випадки корупції або пов'язаних з корупцією правопорушень, якщо вони щиро вірять у достовірність інформації. Ефективність цього офіційного механізму розкриття інформації на державній службі значною мірою залежатиме від доступності високозахисних технологічних ресурсів, а також від чесності та етичних якостей осіб, відповідальних за розслідування таких правопорушень. Крім того, він спиратиметься на створення обґрунтованих методологій і правил для спеціалістів,

які мають виконувати аналіз інформації, наданої викривачами.

Для України проблеми запобігання та протидії корупції в органах державної влади продовжують залишатися одним з найбільш актуальних завдань державного управління. Адже корупція створює значну небезпеку для життя суспільства, і сьогодні масштаби її поширення становлять реальну загрозу національній безпеці. Незважаючи на прийняті за останні два роки організаційно-правові заходи по боротьбі з корупцією, її масштаби не зменшилися. На міжнародному рівні Україна залишається з репутацією вкрай корумпованої держави, про що свідчить її стабільно низький рейтинг за рівнем сумлінності, який визначається результатами досліджень, проведених в останні роки авторитетними міжнародними інститутами.

На підставі проведеного аналізу досліджень вітчизняних та зарубіжних вчених, пропонується розподілити дослідницькі підходи до формування національної антикорупційної політики за такими напрямками: перший передбачає поєднання міжнародних і національних механізмів кваліфікації, виявлення та протидії корупції і базується на регулюванні міжнародними нормативними актами, які викладаються у вигляді рішень і ухвал міжнародних організацій. По суті, йдеться про певне узагальнення поняття "корупція", в основі якого лежать стандарти службової діяльності, регламенти функціонування управлінських структур, особливості правового закріплення делегованих і дискреційних повноважень і т.д. Другий напрям базується на встановленні інституційних характеристик корупції і передбачає поєднання політичної, соціально- економічної та правової складових, а на сучасному етапі доповнюється соціальним аспектом. Третій напрямок базується на сучасному розумінні поняття "благі управління". В рамках даного напрямку вивчається вплив корупції на ефективність соціального управління в цілому, здатність систем управління протидіяти корупції та підтримувати управлінську стійкість в умовах досить високого рівня корупції. Четвертий напрям базується на комплексному дослідженні впливу корупції на дотримання прав і свобод людини в системі державного управління.

Для ефективно розробки та впровадження Національної антикорупційної політики необхідно використовувати різноманітні методології. Ці методології

включають системний підхід, який передбачає дослідження впливу корупції на суспільство та функціонування державних установ. Крім того, слід застосувати інституційний метод для створення системи органів державного управління, спрямованих на запобігання та протидію корупції, а також подолання її наслідків. Морфологічний метод є вирішальним для опису різних форм і проявів корупції в органах державної влади. Крім того, феноменологічний метод дозволяє досліджувати суб'єктивне сприйняття корупції, враховуючи її соціокультурні та психологічні фактори. Нарешті, порівняльно-історичний метод є цінним для аналізу історичних випадків корупції в Україні, а також для розуміння соціальної психології та культурного менталітету, які сприяють її збереженню.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ЗАПОБІГАННЯ КОРУПЦІЇ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

3.1 Стратегічні напрямки подальшого удосконалення механізмів запобігання ризикам в Україні

Незважаючи на аналіз теоретичних засад вітчизняного законодавства щодо запобігання ризикам та дослідження механізмів мінімізації цих ризиків на національному та місцевому рівнях, помітних позитивних зрушень щодо запобігання ризикам в органах державної влади не відбулося. Тому проблема пошуку оптимальних шляхів посилення механізмів запобігання ризикам залишається актуальною. Спираючись на звіти Міністерства з питань реінтеграції тимчасово окупованих територій України (далі – Мінреінтеграції), ми визначили ключові напрямки, які слід враховувати для запобігання ризикам в окремих державних органах, а також в інших державних структур та органів місцевого самоврядування в цілому.

Стратегічні напрямки подальшого вдосконалення механізмів запобігання ризикам в органах державної влади в Україні можна окреслити наступним чином:

1. Посилення інституційної бази: український уряд має зміцнити інституційну основу для запобігання та управління ризиками. Це включає вдосконалення законодавчої та нормативної бази, покращення координації та комунікації між різними відомствами, а також підвищення прозорості та підзвітності. Наприклад, Раді національної безпеки та оборони (РНБО) слід надати більш помітну роль у координації зусиль із запобігання та управління ризиками. Крім того, існує потреба у створенні централізованого органу оцінки та управління ризиками, який міг би забезпечувати системи раннього попередження, аналізувати потенційні ризики та розробляти плани на випадок надзвичайних ситуацій.

2. Розвиток спроможності: розбудова спроможності має важливе значення для покращення спроможності державних установ ефективно запобігати ризикам і керувати ними. Це включає навчання персоналу з оцінки ризиків, управління кризою та реагування на надзвичайні ситуації.

Крім того, існує потреба інвестувати в сучасні технології та обладнання для покращення ситуаційної обізнаності та можливостей реагування. Наприклад, Державна служба з надзвичайних ситуацій має бути оснащена передовими системами зв'язку, безпілотниками, гелікоптерами та іншими необхідними ресурсами для ефективного реагування на надзвичайні ситуації.

3. Сприяння міжнародній співпраці: Міжнародна співпраця має вирішальне значення для ефективного запобігання та управління ризиками в Україні. Країна повинна прагнути до зміцнення партнерства з міжнародними організаціями, такими як НАТО, ЄС, ОБСЄ, ООН та іншими. Це може допомогти Україні отримати досвід, ресурси та найкращі практики для запобігання та управління ризиками. Наприклад, Кооперативний центр передового досвіду кіберзахисту НАТО (CCDCOE) може надати цінну допомогу в посиленні можливостей України в галузі кібербезпеки. Подібним чином Європейський центр реагування на надзвичайні ситуації ЄС (Механізм цивільного захисту EUC) може допомогти Україні підготуватися до стихійних лих, надаючи навчання, обладнання та досвід.

4. Подолання соціально-економічних ризиків: Соціально-економічні ризики становлять значну загрозу стабільності в Україні. Ці ризики включають бідність, безробіття, корупцію, організовану злочинність і соціальні заворушення. Щоб ефективно подолати ці ризики, український уряд має здійснити комплексні реформи, спрямовані на зниження рівня бідності та безробіття, одночасно підвищуючи прозорість і підзвітність. Крім того, існує потреба у боротьбі з корупцією на всіх рівнях влади шляхом впровадження жорстких антикорупційних заходів, таких як декларування майна для державних службовців та підвищення прозорості в процесах державних закупівель.

5. Покращення комунікації у кризових ситуаціях. Ефективна комунікація у кризових ситуаціях має важливе значення для мінімізації паніки під час надзвичайних ситуацій або криз. Українському уряду

необхідно вдосконалити свої стратегії подолання кризової комунікації, надаючи своєчасну інформацію громадськості через численні канали, такі як соціальні медіа, телевізійні трансляції, оголошення по радіо, текстові повідомлення тощо. Крім того, існує потреба встановити чіткі лінії зв'язку між різними агентствами, залученими до заходів з управління кризою, щоб забезпечити ефективне поширення точної інформації під час надзвичайних ситуацій або криз.

6. Впровадження планів на випадок надзвичайних ситуацій: планування на випадок надзвичайних ситуацій має вирішальне значення для ефективного запобігання та управління ризиками в Україні. Країна повинна розробити плани дій у надзвичайних ситуаціях для різних типів ризиків, таких як стихійні лиха (землетруси, повені), кібератаки (DDoS-атаки), терористичні атаки (вибухи) тощо, засновані на реалістичних сценаріях, які враховують найгірші сценарії, а також найкращі сценарії. Ці плани мають включати чіткі ролі та обов'язки для різних агенцій, залучених до зусиль з управління кризою, а також детальні процедури для ефективного реагування на різні типи ризиків.



Рис. 3.1. Результати опитування, проведеного експертами Мінреінтеграції

Експертами Мінреінтеграції було проведено опитування, щодо корупції в органах державної влади. Наявність потенціалу для розвитку корупції та особиста точка зору службовців органів державної влади та студентів щодо цих ризиків є важливими факторами. Цей набір запитів показує, що студенти та службовці в державних органах неодноразово стикалися з різними проявами корупції. Відрадно відзначити, що 82,6% респондентів визнали, що не стикалися з жодною з цих корупційних дій.

Враховуючи досить високий показник опитуваних, в яких вимагали гроші, майно, але вони відмовились (5,5 %), можна вважати за необхідне привести оплату праці державних службовців у відповідність з їх соціальним статусом для задоволення суспільно значущих потреб. Цього можна досягти шляхом впровадження змін в систему соціального захисту, зокрема шляхом зменшення частки соціальних видатків у валовому національному продукті через державний бюджет та загальнодержавні фонди. Крім того, важливо встановити ефективні механізми задоволення індивідуальних потреб державних службовців за допомогою як короткострокових, так і довгострокових варіантів фінансування. Реструктуризація системи соціального страхування у цьому плані також є

важливою [21, с. 283].

Крім того, під час опитування експерти запитували про причини, чому особи, які стикалися з корупцією, вирішили не повідомляти про це відповідним органам. Отримані відповіді були такими: 50% висловили думку про невпевненість в ефективності діяльності антикорупційних органів, 32% не довіряли самому механізму звітності, 19% вірили в можливість виправдання корупціонера, решта респондентів наводив різні інші причини. Створення Інституту викривачів корупції є обов'язковим, і вкрай важливо сприяти його існуванню через широке висвітлення в ЗМІ, включаючи соціальну рекламу на телебаченні та в Інтернеті. Успішне проведення службових розслідувань та притягнення до відповідальності осіб, причетних до корупційної діяльності, є першочерговими завданнями. Важливо своєчасно повідомляти про такі випадки уповноважені органи, що спеціалізуються на протидії ризикам, і правоохоронні органи.

І державний орган, і працівники мають реалізувати цей захід. Така послідовність подій спричинить хвиловий ефект, що призведе до попиту на вищу кваліфікацію та більшого акценту на уникненні ризику серед спеціалістів органів державної влади. Крім того, важливе значення має створення системи атестації державних службовців. Протягом всієї історії оцінка якостей, якими володіли особи, які обіймають владні посади, залишалася ключовим аспектом управління та управління. Більш широка мета атестації державних службовців охоплює декілька цілей, серед яких найважливішою є комплексна оцінка за системними показниками та результатами діяльності державного службовця, включаючи оцінку його професіоналізму, особистих якостей та результатів роботи.

У Міністерстві реінтеграції вкрай необхідно надати пріоритет:

- контролю за дотриманням посадовими особами морально-етичних норм під час виконання службових обов'язків. Нерідкі випадки, коли використання негативних слів (що може бути наслідком емоційного чи психологічного вигорання, а також загальної атмосфери в команді) неправильно тлумачиться особами, які звертаються за адміністративними послугами, як неявне вимагання хабара.

- Забезпечення дотримання обмежень при здійсненні службових повноважень, утримання від отримання подарунків та неправомірної вигоди, особливо в період економічної кризи внаслідок пандемії;
- Сприяння прозорості та інклюзивності, активне залучення громадськості до реалізації антикорупційних заходів. Ми також уважно стежимо за зусиллями Міністерства реінтеграції щодо запобігання корупційним ризикам, зокрема через спеціальний розділ на офіційному веб-сайті під назвою «Запобігання корупції». У цьому розділі представлено антикорупційну програму, інформаційно-аналітичні ресурси, вказівки щодо оцінки корупційних ризиків та платформу для повідомлення про випадки корупції.

Україна старанно переймає успішні стратегії та досвід інших країн, особливо тих, які досягли значного прогресу в модернізації державного управління та зменшенні корупції шляхом впровадження адміністративних онлайн-послуг і просування відкритих даних. Запровадження безконтактних адміністративних послуг є ключовим механізмом, ефективність якого доведена в зарубіжних країнах і зараз плавно інтегрується у вітчизняну сферу. Кількісна міра його впровадження прямо відповідає тому, наскільки передові інформаційно-комунікаційні технології використовуються урядом юридичних осіб, а також вказує на рівень цифрової грамотності населення.

Як державні органи, так і неурядові організації винайшли різні способи використання соціальних медіа у своїх зусиллях по боротьбі з корупцією. Яскравою ілюстрацією цього є Wikileaks, анонімна платформа, де люди можуть розкривати секретну інформацію. Wikileaks, функціонуючи як неконтрольована та необмежена вікі, наразі містить велику колекцію з понад 1,2 мільйона документів. Безперечно, Wikileaks є втіленням того, як технології соціальних медіа можуть бути використані як потужний інструмент у боротьбі з корупцією.

Інтеграція електронного урядування, соціальних медіа, Інтернет-технологій, мобільних технологій, політичних ініціатив прозорості та прагнення громадськості до відкритого та прозорого уряду відкриває нову еру можливостей. Ця ера має

потенціал для створення відкритих, прозорих, ефективних і орієнтованих на користувача послуг на основі ІКТ. Крім того, уряди, агенції розвитку, організації та групи громадян все більше спрямовують свої інвестиції, управління та підтримку на мету створення більш відкритого та прозорого уряду. Таке узгодження політики, технологій, практики та попиту громадян має вирішальне значення для створення уряду, який використовує технології для зміцнення довіри серед громадян. Нарешті, соціальні медіа відіграють важливу роль у сприянні відкритості та прозорості.

3.2. Реалізація стратегічного підходу до управління корупційними ризиками

З 1 січня 2020 року набули чинності зміни до Закону України «Про запобігання корупції» [20], якими запроваджено абсолютно нове поняття, відоме як «викривачі корупції». Ця подія викликала бурхливу дискусію серед політиків і юристів, які поставили під сумнів необхідність і ефективність цього інституту. Еволюція наукових поглядів на питання «доносів», що означає таємне повідомлення інформації, що звинувачує когось у певних діях (не обов'язково незаконних), тісно пов'язана з розвитком суспільства, релігійними та психологічними переконаннями, а також політичними і законодавчі висновки. Історичні приклади свідчать про поширеність доносів, як, наприклад, за часів І. Мазепи, коли козацька старшина активно займалася викриттям своїх опонентів, зокрема Петра Першого. У цю епоху з'явився вислів «засланий козак», яким називали осіб, які діяли з прихованими мотивами, щоб зібрати важливу інформацію та повідомити її своєму «роботодавцю». Кирило-Мефодіївське братство також стало жертвою доносів недоброзичливців, які донесли на них королівській поліції, що призвело до їх арешту. Проте саме за радянських часів «брехливі доноси» досягли свого піку, ставши тривожно поширеним явищем.

Після здобуття Україною незалежності в суспільстві з'явилася своєрідна тенденція, коли освічені особи з інтелектуальною доблестю часто закривали очі на нетрадиційну поведінку, навіть незаконну, не втручаючись у дії інших. Проте досвід показує, що така байдужість, що межує з толерантністю, призвела до

придушення громадської думки, яка, як відомо, поряд із засобами масової інформації завжди була потужним інструментом боротьби з суспільно небезпечними чи небажаними явищами. На наше переконання, саме ця позиція стала основою для інтеграції інституту викривачів корупції у правове поле, зокрема шляхом включення спеціалізованих положень до Закону України «Про запобігання корупції».

Відповідальність за виконання норм, викладених у вищезазначеному Законі, покладено на два окремі державні органи: Національне агентство з питань запобігання корупції та Національне антикорупційне бюро.

Розглянуто поняття адміністративно-правового статусу викривача стосовно особи, яка, твердо переконана в достовірності отриманої інформації, повідомляє про можливі випадки корупції або пов'язані з корупцією дії/бездіяльність іншої особи. Особливо це стосується тих випадків, коли інформація була отримана шляхом громадської, службової, наукової, професійної, господарської, службової чи освітньої діяльності. Важливо зазначити, що це визначення наголошує на презумпції невинуватості.

Акцент законодавців на сфері державного управління як розсаднику корупції підсилюється термінами «трудова, службова, професійна діяльність». До внесення змін до антикорупційного законодавства особам не було заборонено повідомляти правоохоронні органи про факти корупції. Як правило, ці особи зберігають статус свідків і, відповідно до Кримінально-процесуального кодексу України, матимуть право на відповідні заходи безпеки. Наразі, аналіз чинного законодавства та наукових джерел показує, що зараз викривачі мають статус заявників і користуються всіма своїми кримінально-процесуальними правами. Незважаючи на це, повідомляючи про протиправні (корупційні) дії особи, викривач автоматично бере на себе відповідальність брати участь у справі до її завершення.

Після винесення вироку судом закон дозволяє стягувати пільгу у розмірі 10% з причетного до корупційного правопорушення за умови, що сума не перевищує 3000 мінімальних зарплат. Крім того, розмір компенсації для

викривача, який взяв на себе відповідальність викрити випадок корупції, має визначити суд. Значні переваги цих нових заходів включають право викривача на незалежне юридичне представництво в суді особисто або через призначеного представника, наприклад адвоката.

Надсилати повідомлення до Національного антикорупційного бюро України та інших уповноважених органів можна без розкриття особи. Важливо зазначити, що державні організації зазвичай розглядають ці справи на закритих судових засіданнях або зберігають особу викривача в таємниці, щоб захистити його особисту інформацію. Крім того, викривач має право переглянути рішення суду щодо своїх інтересів, наприклад щодо суми виплати.

Захист осіб, які виявляють неправомірну поведінку, має велике значення для європейської спільноти. У зв'язку з цим наприкінці 2019 року Європейська рада запровадила нові правила для забезпечення захисту викривачів. Ці правила поширюються на широкий спектр секторів, включаючи охорону здоров'я, ядерну безпеку, фінансові послуги, права споживачів і державні закупівлі. Щоб включити ці положення, національне законодавство було оновлено, а державні органи зі штатом понад 50 осіб створили спеціальні канали для повідомлення викривачами відповідної інформації. У рамках нашого дослідження ми ретельно вивчили різні веб-сайти центральних органів виконавчої влади, щоб зрозуміти, які методи вони використовують для повідомлення про корупцію. Зокрема, на офіційному сайті Пенсійного фонду України (<https://www.pfu.gov.ua/>) є окремий розділ для подання повідомлень про корупцію.

У центрі уваги «повідомити про корупцію» — вирішення проблеми, що розглядається. Перший крок передбачає документування відповідних розділів законодавства для довідки викривача. Залежно від юрисдикції визначаються призначені особи, як правило, експерти з запобігання та виявлення ризиків. Для отримання звітів створено окрему телефонну лінію та поштову адресу. Крім того, є можливість подати електронну скаргу за вказаною формою або повідомити про корупцію особисто. Подібні процедури запроваджені в різних державних установах, зокрема в Держпродспоживслужбі, Державній фіскальній службі,

Державній службі України з надзвичайних ситуацій тощо.

Даний механізм доступний і безкоштовний. Його мета виходить за межі простої передачі інформації від викривача до уповноваженої особи; він також прагне мінімізувати відстань між цими сторонами, забезпечуючи максимальну конфіденційність під час обміну. Провівши аналіз наукової літератури та вивчивши нормативно-правову базу, яка регулює подання та обробку повідомлень викривачів корупції, ми вирішили направити офіційний запит до органів виконавчої влади. Нашою метою було отримати вказівки та відповіді на конкретні запити. Під час цього процесу ми виявили, що анонімні повідомлення є найпоширенішим типом отриманих. Однак ці повідомлення беруться до уваги, лише якщо вони стосуються конкретних тем і містять фактичну інформацію, яку можна перевірити або спростувати. З точки зору термінів, оцінка такої інформації зазвичай займає 15 днів. Якщо продовження є необхідним, воно не перевищує 30 днів. Після підтвердження інформації керівником вживаються відповідні заходи для пом'якшення будь-яких наслідків та запобігання майбутнім ризикам. У випадках, коли заявлена поведінка свідчить про вчинення адміністративного чи кримінального правопорушення, уповноважена особа зобов'язана негайно повідомити про це правоохоронні органи.

Під час взаємодії з державними службовцями експерти виявили, що кількість отриманих повідомлень наразі обмежена. Це можна пояснити насамперед ризиками, з якими стикаються викривачі. Психологічний аспект загострює інстинкт самозбереження. Особи керуються страхом, що якщо вони розкриють інформацію про корумповану особу, вона може дійти безпосередньо до правопорушника, який потім може помститися різними засобами (такими як фізичний або моральний примус до викривача або підкуп осіб, причетних до справи), щоб не допустити просування справи.

На національному рівні діють різні форми гарантій захисту викривачів, зокрема положення про анонімність та нерозголошення інформації, як зазначено в частині 5 статті 53 Закону України «Про запобігання корупції», і відповідне право на анонімність.

Права викривача включають можливість розкрити свою особу лише за його згодою, як зазначено в [20]. Крім того, вони мають право на захист свого житла, здоров'я, життя та майна. Крім того, їхні трудові права мають бути захищені, забезпечуючи, щоб вони не зазнавали утисків з боку керівництва, як-от звільнення або примушення до звільнення, дисциплінарне стягнення, зниження заробітної плати чи умов праці (гірших, ніж до інциденту), переведення або відмовлено в підвищенні тощо.

Право на захист в адміністративному та цивільному судочинстві визначено частиною першою статті 49 Кодексу адміністративного судочинства України та частиною другою статті 53 та частиною 81 Цивільного процесуального кодексу України. Ці положення дозволяють залучати НАЗК як третю особу без самостійних вимог з боку позивача. Розвиваючи відчуття безпеки та відразу суспільства до корупції та ризиків, що присутні разом з нею, існує потенціал для заохочення більшого залучення громадськості до цієї сфери. Важливо зазначити, що індекс сприйняття корупції в Україні залишається тривожно високим, займаючи 120 місце за даними Transparency International у 2019 році, поряд із такими країнами, як Малаві та Мальдіви. Крім того, існує серйозне занепокоєння тим, що самі суб'єкти, на які покладено відповідальність за запобігання та боротьбу з корупцією, самі можуть бути корумпованими. У світлі цих обставин вкрай важливо дослідити захист викривачів через призму іноземної практики та досвіду.

У грудні 2013 року в Боснії та Герцеговині було введено в дію закон, який встановив інструкції щодо захисту державних службовців, які викривають випадки корупції. Це законодавство чітко забезпечує захист викривачів. Крім того, у ситуаціях, коли керівництво вважає за необхідне звільнити працівника, який раніше повідомляв про потенційні ризики, закон передбачає заходи для вирішення цієї проблеми.

До звільнення працівники державних установ зобов'язані висловити свою позицію з цього приводу. Процес повідомлення передбачає два варіанти: або інформування широкої громадськості, або звернення до правоохоронних органів.

У певних ситуаціях у державній установі може бути відсутнім призначена особа чи відділ для розгляду повідомлень про корупцію, або відповідну особу можна підозрювати в участі в корупційній діяльності. У таких випадках активується протокол інформування громадськості, або особи можуть звернутися до Агентства з питань запобігання корупції та координації боротьби з корупцією, яке зобов'язане надати відповідь протягом 30 днів.

З того моменту, коли посадові особи повідомляють про порушення відповідним органам, вони мають право вимагати захисту викривача, незалежно від того, чи зазнавали вони вже незаконного примусу з боку підозрюваного чи передбачають ймовірність розвитку таких обставин. Достовірність наданої інформації об'єктивно перевіряється відповідним органом, оскільки неправдиві подання можуть призвести до позбавлення статусу викривача. Згідно із законодавством конкретної юрисдикції, цей статус може бути надано на необмежений термін.

У Косово запроваджено законодавчу систему, яка відображає існуючу систему захисту викривачів. Закон «Про захист викривачів» забезпечує державний захист особам, які повідомляють про протиправні дії. Якщо їх незаконно звільнили, вони поновлюються на роботі та мають право на компенсацію. Однак важливо зазначити, що необхідно довести, що звільнення було наслідком повідомлення про корупцію. Крім того, Косово має добре налагоджену систему громадського нагляду за діяльністю осіб, відповідальних за розгляд та розслідування звинувачень у корупції в державних установах. Неурядові організації «Рух ФОЛ» та «Косовський демократичний інститут» відіграють значну роль у цьому.

Міністерство юстиції Косова та Агентство по боротьбі з корупцією відповідають за нагляд за дотриманням правил, що стосуються запобігання ризикам і захисту викривачів. У Чорногорії застосовано унікальний підхід до адміністративно-правового регулювання цього інституту. На відміну від інших країн, Чорногорія не має окремого закону, який би конкретно врегулював ці питання. Проте в різних правових сферах існують положення, які захищають осіб

як у приватному, так і в державному секторах, які повідомляють про випадки корупції. Закон Чорногорії, відомий як «Про посадових осіб і посадових осіб», підтримує принцип конфіденційності для викривачів на всіх рівнях. звітність. Важливо зазначити, що цей закон також широко охоплює приватну сферу. Для забезпечення належного захисту Управління антикорупційних ініціатив є уповноваженим органом, і організації, які не забезпечать належного захисту працівників, які повідомляють про корупційні правопорушення, можуть зіткнутися зі штрафом у розмірі до 20 000 євро. Крім того, розірвання трудового договору з працівником виключно на підставі його повідомлення про корупційне правопорушення вважається кримінальним діянням згідно зі зміненим Кримінальним кодексом Чорногорії (2013), що карається позбавленням волі на строк до трьох років.

Окрім державного органу, згаданого раніше, є ще 11 установ, у тому числі митна адміністрація, міністерство освіти та поліцейська адміністрація, які мають повноваження щодо розслідування та боротьби з корупцією. Ці установи створили власні канали зв'язку, такі як гарячі лінії та адреси електронної пошти, щоб полегшити отримання, обробку та передачу інформації. Зокрема, такі інституції, як Управління з питань азартних ігор, Фонд розвитку інвестицій, Податкова адміністрація, Головна державна прокуратура та Комісія з нагляду за виконанням Стратегії боротьби з корупцією та організованою злочинністю, відрізняються від типового вітчизняного державного управління.

І у Франції, і у Великій Британії лише особи, які працюють у державному секторі, можуть покладатися на статус інформатора щодо випадків корупції та відповідні гарантії.

У Франції особи, які раніше працювали в установі чи організації, не вважаються такими, що мають право бути класифікованими як викривачі, навіть якщо вони повідомили про випадки корупції після свого звільнення. Ми вважаємо, що такий підхід зменшує мотивацію осіб надавати інформацію про злочинну діяльність, оскільки існує потенційний ризик не отримати необхідного захисту, який за логікою має запропонувати держава. Однак, з іншого боку, такий

підхід підвищує ймовірність того, що надана інформація є достовірною та надійною.

Оцінка конкретної діяльності інституції інформаторів корупції показує, що в країнах Південно-Східної Європи вона зараз знаходиться в процесі створення та вдосконалення законодавства. Це пов'язано зі зміною динаміки корупції, що зумовлює необхідність пошуку нових методів боротьби з нею. З нашої точки зору, англосаксонська правова система є більш просунutoю в цьому відношенні. Прикладом цього є існування Закону про інформаторів у Сполучених Штатах з 1986 року, який визначає Міністерство юстиції як уповноважений орган для отримання звітів від інформаторів на федеральному рівні. Закон «Про етику державних службовців» також містить норму, яка дозволяє державним службовцям повідомляти про випадки корупції.

Ступінь і ефективність систем захисту викривачів значно відрізняються в різних штатах. Проте на федеральному рівні постійно докладаються зусилля для посилення цього захисту. Прикладом цього є Закон про захист інформації, прийнятий у 1989 році, який захищає інформаторів, які викривають правопорушення в урядових установах. Будь-яка форма помсти або залякування в результаті розголошення такої інформації вважається незаконною. Згідно з цим законодавством, федеральні службовці зобов'язані повідомляти про будь-які порушення законів, правил чи положень, значні фінансові втрати, питання громадського інтересу чи порушення безпеки, а також випадки зловживання повноваженнями. Крім того, «Закон про захист викривачів» в першу чергу спрямований на забезпечення комплексного захисту викривачів і пропонує додаткові гарантії для їх добробуту.

Концепція «розкриття інформації» далі досліджується та розширюється шляхом включення викривачів до системи захисту та розширення розуміння поняття «захист викривачів корупції». Більш конкретні нормативні акти, зокрема процедурні вказівки, викладені в окремих Указах Президента [56].

Вкрай важливо визнати додатковий аспект цієї правової системи, зокрема включення в неї судової практики як важливої основи права. Це включення має

сприятливий вплив на зменшення суто формального підходу до вирішення питання захисту викривачів та інформації, яку вони надають. З юридичної точки зору, саме в цій сфері ми можемо знайти найінтригуючіші сценарії з реального життя, які можуть виявитися неоціненними для внутрішнього застосування.

У Канаді є призначена посадова особа, яка відіграє вирішальну роль в організаціях, які повідомляють про викривачів. Ця особа уповноважена отримувати та оцінювати звіти про порушення в організації. Вони відповідають за ретельне дослідження наданої інформації, надання вказівок і підтримки викривачу, а також підготовку звітів і рекомендацій для лідера організації. У законодавстві Канади ця спеціалізована посада відома як старший офіцер, який призначається заступником керівника Міністерство Канади. Контактні дані старшого офіцера, включно з номером телефону та робочим місцем, надаються обслуговуючому персоналу, а також розміщені на веб-сайті Управління цінностей та етики державної служби, яке контролює ефективність внутрішніх процедур у міністерствах. Старший офіцер підпорядковується безпосередньо заступнику керівника та подає щорічні звіти за своїми висновками. Державний сектор Канади має комплексні положення щодо кримінальних правопорушень, захисту інформаторів, забезпечення конфіденційності та заборони будь-якої форми впливу на ці організації.

Висловлена В. І. Василичуком та О. В. Грибовським точка зору щодо формування та розвитку системи викривачів у країнах з історією авторитарного правління та широкого використання спецслужб привертає увагу до чіткого виклику.

У різних країнах, таких як Німеччина, Китай, Італія, Україна та Росія, спостерігається використання агентів та інформаторів з метою ефективного управління та контролю над цивільним населенням та опозицією [5, с. 226]. Трансформація уявлення населення про ризики та несприйняття ними таких ризиків значною мірою залежить від комплексного підходу, який охоплює психологічний, правовий та адміністративний вплив. Важливо зазначити, що ці впливи спрямовані виключно на сприяння вирівнюванню моральних цінностей у суспільстві з національними цінностями. Завдяки такому методу стає можливим

посилити антикорупційний потенціал і поступово вивести це згубне явище з органів влади.

Для ефективної боротьби з корупцією в Україні необхідно реалізувати декілька заходів. Важливим кроком є встановлення обов'язкової антикорупційної експертизи для всіх законів і підзаконних актів. Ця експертиза повинна проводитися незалежними та висококваліфікованими професіоналами, такими як юристи, економісти, менеджери та інші спеціалісти. Крім того, важливо прояснити концептуальну та категоріальну основу, що оточує корупцію. В Україні корупція стала важливою темою дискусій як в уряді, так і серед опозиційних груп, які використовують її як політичний інструмент. Для вирішення цієї проблеми в державі постійно приймаються антикорупційні закони, концепції та програми.

3.3. Сучасні механізми взаємодії владних структур та громадянського суспільства в сфері подолання корупції

Залучення громадян до запобігання та боротьби з ризиками має вирішальне значення для розвитку справжньої системи боротьби з корупцією у суспільстві. Незважаючи на існування різних уповноважених органів, таких як правоохоронні органи, Національне антикорупційне бюро, Національне агентство запобігання корупції та Державне бюро розслідувань, а також спеціалізованих професіоналів в органах державної влади, які займаються запобіганням ризикам, ми все ще не можемо уявити суспільство, повністю вільне від цього згубного явища.

У сучасних умовах це не просто бажане явище, а об'єктивна необхідність взаємодії владних структур і громадянського суспільства. Це пов'язано з тим, що всі вищезазначені організації ефективно виконують покладені на них обов'язки.

Почнемо з визнання важливості громадських ініціатив, зокрема незалежних організацій, відомих як громадські організації, які спрямовані на запобігання ризикам в Україні. Таких організацій чимало, і два яскраві приклади – ГО «Проти корупції» та «Всеукраїнський центр протидії корупції та сприяння правоохоронним органам».

Протидіями корупції та протиправній діяльності активно займаються різні організації в Україні, такі як «Всеукраїнська ліга юристів проти корупції» та

«Центр протидії корупції». Ці організації працюють на різних рівнях, включаючи місцевий, регіональний і національний, щоб звести до мінімуму випадки корупції. Щоб підвищити обізнаність і заручитися підтримкою, ці громадські організації покладаються на спонсорську допомогу та зусилля волонтерів, щоб популяризувати свою роботу через буклети, публікації та онлайн-рекламу. Їхня мета — залучити широке коло людей, які поділяють їхню місію запобігання корупційним ризикам. Діяльність цих організацій регулюється Законом України "Про громадські об'єднання" від 22 березня 2012 року [11].

Важливо розрізняти громадські організації та громадські ради, що діють при органах державної влади. Ці дорадчі органи обираються для здійснення нагляду за діяльністю органів влади, сприяння ефективній комунікації між громадськістю та державними структурами та врахування думки громадян у процесах прийняття рішень. Однак слід зазначити, що зазначена колегіальна структура не регулюється вищезазначеним Законом, а діє на підставі постанови Кабінету Міністрів України від 3 листопада 2010 року.

Йдеться про сприяння залученню громадськості до розробки та реалізації державної політики [35]. Як зазначено в положеннях і законах, які регулюють це питання, передбачено, що може бути призначений лише один делегат.

Громадські ради відіграють вирішальну роль у різних аспектах громадянського суспільства. На них покладено ряд повноважень, серед яких підготовка пропозицій щодо організації консультацій громадян, проведення громадської та антикорупційної експертизи нормативно-правових актів, здійснення контрольних заходів за відгуками громадян та бізнесу. Ці ради також організовують публічні заходи для обговорення питань, що належать до компетенції державного органу. Важливо зазначити, що хоча рішення громадських рад мають рекомендаційний характер, державний орган зобов'язаний розглянути та обґрунтувати будь-яку відмову або мінімальне врахування їхніх пропозицій. Створення громадських рад при районних у місті радах передбачено постановою Кабінету Міністрів України від 03.11.2010 № 996.

Помітним недоліком є відсутність положень щодо забезпечення залучення

громадськості до розробки та реалізації державної політики. Повноваження щодо створення таких рамок закріплені в Законі України «Про місцеве самоврядування в Україні», а це означає, що повноваження та повноваження громадських рад визначаються міською радою.

В Україні діють різноманітні громадські ради при різних державних відомствах, таких як Державна екологічна інспекція, Міністерство юстиції, Міністерство соціальної політики та Міністерство цифрової трансформації. Ці ради відіграють вирішальну роль у забезпеченні участі громадськості та запобіганні ризикам у процесі прийняття рішень. Громадськість може активно взаємодіяти з цими радами, вивчаючи їхні рішення та співпрацюючи з державними органами. Важливо зазначити, що громадська рада має законне право виконувати аналогічні функції, що й ці державні органи. Детальну інформацію про контакти, положення, організаційну структуру, протоколи засідань та оголошення можна знайти на офіційному сайті Мінсоцполітики.

Щоб розширити участь у цьому процесі, можна залучити ширше коло осіб. Відповідно до Порядку проведення громадської експертизи діяльності органів виконавчої влади, згідно з постановою Кабінету Міністрів України від 05.11.2008 р. № 976 [40], такими особами можуть бути окремі групи громадян, засоби масової інформації, суб'єкти підприємницької діяльності різних форм власності, які здійснюють як комерційну, так і некомерційну діяльність, а також політичні партії та їх представники. Після надходження експертних пропозицій до органу державної влади вони зобов'язані протягом тижня оприлюднити їх на офіційному веб-сайті органу державної влади та обговорити на засіданні робочої групи за участю громадян, які проводять експертизу.

За відсутності створення робочої групи процес дещо ускладнюється. Керівник організації має розглянути та обговорити пропозиції, сформувані та затвердити плани реалізації та у десятиденний термін надати відповідь інституту громадянського суспільства. Крім того, інформація має бути продубльована на веб-сайті органу виконавчої влади, а деталі громадської експертизи – на сторінці «Громадянське суспільство і держава», доступ до якої здійснюється через

Урядовий портал (<https://www.kmu.gov.ua/gromadskosti/gromadyanske-suspilstvo-i-vlada>).

Щоб уникнути тривалих дискусій між державною владою та громадськістю, зазвичай рекомендується проводити консультації з громадськістю під час прийняття спірних управлінських рішень або формулювання нормативно-правових заходів. Така практика викладена в Порядку проведення консультацій з громадськістю з питань формування та реалізації державної політики, затверджену постановою Кабінету Міністрів України від 3 листопада 2010 р. № 996 [39]. Консультації з громадськістю слугують засобом сприяння конструктивному діалогу між владою та громадянами з одного й того ж питання чи суперечки. Розрізняють два види консультацій з громадськістю: прямі консультації, які передбачають публічні обговорення, та непрямі консультації, які передбачають вивчення громадської думки органом влади.

Інститут громадського обговорення пропонує широкий спектр ефективних механізмів, серед яких зустрічі, форуми, залучення громадян, громадські слухання, онлайн-конференції, семінари, електронні консультації. У міру розвитку технологій методи вивчення громадської думки також розвивалися, включаючи опитування, анкетування, аналіз контенту, моніторинг коментарів, аналіз рецензій, обробку медіаінформації, а також встановлення гарячих ліній і спілкування електронною поштою. Публічний дискурс відіграє вирішальну роль в оцінці проектів регуляторних актів, бюджетних звітів і проектів, пов'язаних з економічним, культурним і соціальним розвитком як на національному, так і на регіональному рівнях.

Крім того, Законом України «Про звернення громадян» особам надано право звертатися із заявами, скаргами чи пропозиціями до державного органу [16]. Це є ще одним засобом захисту своїх прав і свобод, а також участі в управлінні державними справами. Крім того, існує механізм доступу до публічної інформації, який можна підсумувати таким чином: своєчасне надання запитуваної інформації державним органом гарантується протягом максимум 5 робочих днів. У випадках, коли запитувана інформація є великою, термін може бути

продовжено до 20 днів. Однак у екстрених ситуаціях, таких як захист життя чи свободи громадян, час реагування скорочується лише до 48 годин.

Орган виконавчої влади повинен своєчасно та систематично оприлюднювати інформацію, визначену статтею 15 Закону України «Про доступ до публічної інформації» [18].

Хоча існує комплексна система залучення громадськості до роботи органів державної влади та пом'якшення ризиків, основним фактором недосягнення бажаної ефективності. Безсистемний характер такого типу взаємодії очевидний. Як правило, консультативні органи служать каталізаторами корупційних дій, виявляючи незаконні рішення чи дії зі значним корупційним ризиком лише після того, як один або більше випадків корупції вже відбулися. Ми переконані, що громадськість та державні службовці, як органи державної влади, повинні діяти на випередження та активно прагнути запобігати небажаним подіям.

Зазначена вище теза підтверджується практикою інших країн. Прикладом цього є Польща, де увага приділяється освітньому компоненту. У результаті вже понад двадцять п'ять років проект реалізовується на місцевому рівні.

У центрі уваги «Місцева демократія в Польщі» — підвищення прозорості та комунікації між органами державної влади та громадськістю. Проект «Залучення громадян у малих і середніх містах Польщі» має на меті озброїти людей необхідними навичками для здійснення політичного впливу на управлінські рішення. Під час серії з п'яти семінарів близько сімдесяти активістів із двадцяти двох міст та громад, які представляють неформальні громадські організації, пройшли навчання з покращення комунікаційних стратегій та сприяння командній роботі у взаємодії громадськості та органів державної влади. На семінарах також розглядалися такі теми, як стратегічне планування, вирішення конфліктів та оптимізація співпраці з місцевою владою та громадою.

Для ефективного пом'якшення потенційних ризиків і запобігання незаконному використанню коштів вкрай важливо вивчити випадок Зволена, міста в Словаччині, яке отримало фінансову підтримку від Агентства США з міжнародного розвитку для виконання довгострокового плану міського розвитку.

Завдяки залученню громадськості до процесу прийняття рішень та розгляду пріоритетів міста було створено комплексний набір звітів із врахуванням усіх зацікавлених сторін. Ці звіти служили платформою для громадян, щоб висловити свою особисту точку зору з цього приводу, тоді як спеціальний відділ у мерії, відповідальний за планування майбутнього міста, ретельно розглядав та аналізував надані відгуки.

Для ефективного вирішення корупційних ризиків розроблено спеціалізовану навчальну програму, яка відповідає потребам громадян. ЗМІ відіграють вирішальну роль у взаємодії владних структур і громадянського суспільства щодо подолання цих ризиків. Враховуючи їх унікальну роль, вони часто володіють цінною інформацією про стан ризиків у країні, а також стратегії запобігання та виявлення випадків корупції. Журналістські розслідування проводяться з метою виявлення сенсаційних матеріалів із залученням експертів і науковців для оцінки дій ймовірних правопорушників. Сила засобів масової інформації полягає в їхній здатності охоплювати широку аудиторію, гарантуючи, що цікавий та привабливий контент ніколи не залишається непоміченим, що зрештою викликає громадський резонанс. Це створює тиск на органи влади, які можуть бути схильні захищати злочинців, що ускладнює їм опір вимогам громадськості щодо покарання корупціонерів. Таким чином, попередження та зменшення ризиків є спільною відповідальністю кожного громадянина, і її успіх залежить від співпраці між громадськістю та державними органами.

Висновки до Розділу 3

Підсумовуючи теми, розглянуті в третьому розділі, наше дослідження було зосереджено на вивченні превентивних заходів і стратегій проти корупційних ризиків у контексті вітчизняної практики. Ми виділили два типи механізмів: місцеві та національні (законодавчі). Остання категорія охоплює обмеження, пов'язані з використанням офіційних посад, обмеження, що є наслідком поєднання кількох ролей, які виконує державний службовець, обмеження щодо співпраці з близькими співробітниками, правила щодо прийняття подарунків, процедури конкурсного відбору та спеціальних перевірок, вимога декларування майна,

доходів, витрат і зобов'язань фінансового характеру, а також відповідальність і можливість звільнення з посади за вчинення кримінальних правопорушень. На місцевому рівні акцент робиться на реалізації антикорупційних програм у державних установах.

Встановлення міцного зв'язку між громадськістю та державними органами має вирішальне значення для ефективного пом'якшення ризиків. Це передбачає взаємодію з громадськими організаціями, які спеціалізуються на запобіганні ризикам, а також сприяння залученню громадських рад при органах державної влади. Крім того, важливим є отримання інформації від громадськості шляхом проведення консультацій та розгляд будь-яких заяв, скарг чи пропозицій від фізичних чи юридичних осіб. Не можна також забувати про роль ЗМІ в цьому процесі.

Дослідження, проведене Міністерством реінтеграції, показало, що боротьба з корупцією потребує багатогранного підходу, включаючи підвищення заробітної плати державних службовців до належного рівня, забезпечення систематичного підвищення кваліфікації та сприяння уникненню ризику серед спеціалістів, дотримання етичних стандартів під час виконання службових обов'язків та забезпечення дотримання обмежень.

Комплексне використання інформаційно-комунікаційних технологій дозволяє виявляти та запобігати зловживанням владою, таким як отримання подарунків та неправомірної вигоди, максимально користуючись своїми цінними активами.

1. Правовий механізм протидії корупції – це різновид антикорупційного механізму юридичної протидії, що характеризується його використанням уповноваженими суб'єктами у формі діяльності, правового інституту або інструменту з метою підтримки нормального стану суспільних відносин у поєднанні диспозитивних та імперативних методів адміністративного права; специфічними суспільними відносинами (з приводу формування та реалізації антикорупційної політики, запобігання корупційним та пов'язаним з корупцією правопорушенням, запобігання та врегулювання конфлікту інтересів, запобігання корупції у діяльності юридичних осіб, правил етичної

поведінки, фінансового контролю, захисту викривачів, інших механізмів запобігання і протидії корупції, відповідальності за корупційні або пов'язані з корупцією правопорушення та усунення їх наслідків); суспільною необхідністю дієвого протистояння механізму корупції у публічній і приватній сфері.

2. Виділено різновиди зазначеного механізму залежно від таких критеріїв класифікації, як суб'єктна ознака, характер функції у протидії, природа правових норм, сфера інтересів і галузь державного

управління.

3. Зазначено, що належна реалізація системи заходів запобігання корупції потребує врахування правових орієнтирів, які супроводжують практичну діяльність суб'єктів, уповноважених запобігати корупції, з метою недопущення ними виходу за рамки закону, якими визначено адміністративно-процесуальні принципи запобігання корупції. Встановлено, що по відношенню до системи заходів запобігання корупції, адміністративно-процесуальні принципи виступають підґрунтям, за рахунок якого забезпечується: належність виконання процедур та основних вимог, яким має відповідати процес застосування антикорупційних заходів; підбір професійних кадрів, з огляду на здатність об'єктивно, неупереджено та віддано виконувати посадові обов'язки, не порушуючи антикорупційних вимог; раціональна та ефективна антикорупційна політика, обґрунтоване визначення напрямів запобігання корупції, в яких об'єктивно існує потреба.

ВИСНОВКИ

Кваліфікаційна робота присвячена комплексному аналізу управління ризиками в органах державної влади України з метою формування стратегічних напрямків удосконалення механізмів запобігання ризикам.

Ризики в державному управлінні походять з різних джерел: внутрішніх (управлінські помилки, корупція, бюрократичні перепони) та зовнішніх (політична нестабільність, економічні кризи, соціальні конфлікти). Сучасні концепції управління ризиками підкреслюють важливість проактивного підходу до виявлення та аналізу ризиків для мінімізації їхнього впливу на державні процеси.

Основні механізми запобігання корупційним ризикам включають законодавчі заходи, організаційні зміни, прозорість та підзвітність. Рекомендується посилення антикорупційного законодавства, запровадження ефективних внутрішніх та зовнішніх аудитів, а також забезпечення прозорості в прийнятті рішень та управлінні фінансовими ресурсами.

Досліджено досвід країн з низьким рівнем корупції, таких як Сінгапур, яка успішно впровадила системні підходи до управління ризиками. Рекомендовано адаптувати найкращі міжнародні практики, такі як створення незалежних антикорупційних агентств, підвищення рівня прозорості, та залучення громадянського суспільства до антикорупційної діяльності.

Основні механізми протидії виникненню корупційних ризиків в органах публічного управління включають створення незалежних структур для контролю за корупційними правопорушеннями, розробку етичних кодексів для державних службовців, та впровадження системи захисту викривачів корупції. Рекомендується впровадження регулярного навчання та підвищення кваліфікації державних службовців з питань етики та антикорупційної політики.

Ефективна взаємодія між владними структурами та громадянським суспільством є ключовою для зменшення ризиків та підвищення довіри до державних інституцій. Рекомендується посилення підтримки неурядових

організацій, залучення громадян до процесів прийняття рішень, та розширення доступу до інформації про діяльність державних органів.

Розробка та впровадження комплексної стратегії управління ризиками включає ідентифікацію, оцінку, моніторинг та контроль ризиків. Окрім цього, для стратегії запобігання ризикам допоможе посилення законодавчої бази, підвищення професійної підготовки державних службовців у питаннях управління ризиками, створення ефективної системи внутрішнього контролю та аудиту в державних органах, використання інформаційних технологій для підвищення прозорості та ефективності державного управління.

Таким чином, для ефективного управління ризиками в органах державної влади України необхідно запроваджувати комплексні заходи, що враховують міжнародний досвід, підтримку громадянського суспільства та постійне удосконалення управлінських механізмів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антикорупційна програма Державної казначейської служби України на 2020 – 2021 роки. Наказ Державної казначейської служби України від 31.03.2020 № 96 [Електронний ресурс] URL: <https://ode.treasury.gov.ua/storage/app/sites/4/РИЗИКАМ/%20програма.pdf> (дата звернення: 18.05.2024)
2. Антикорупційна програма Національної тристоронньої соціально-економічної ради. Наказ Національної тристоронньої соціально-економічної ради від 06.05.2020 № 07 [Електронний ресурс] URL: <https://nazk.gov.ua/wp-content/uploads/2020/05/Zminy-do-programy-Natsionalna-sotsialno-ekonomichna-trystoronnya-rada.pdf> (дата звернення: 18.05.2024)
3. Антикорупційна програма Державної архітектурно-будівельної інспекції України на 2019 – 2021 роки. Наказ Державної архітектурно-будівельної інспекції України від 26.12.2019 № 1436 [Електронний ресурс] URL: <https://dabi.gov.ua/wp-content/uploads/2019/12/Antykoruptsina-programa-DABI-na-2019-2021-roky.pdf> (дата звернення: 18.05.2024)
4. Антикорупційна програма Міністерства закордонних справ України на 2019 – 2021 роки. Наказ Міністерства закордонних справ України від 10.05.2019 № 210 [Електронний ресурс] URL: https://mfa.gov.ua/storage/app/sites/1/Docs/zapobigannya_korupcii/program_anticorup_19_20.pdf (дата звернення: 20.05.2024)
5. Василичук В.І. Грибовський О.В. Міжнародні принципи захисту осіб, які надають допомогу із запобігання та протидії корупції. Науковий вісник із запобігання та протидії корупції. Науковий вісник Національної академії внутрішніх справ. 2014. № 4. С. 223 – 323.
6. Деякі питання діяльності Національного агентства з питань запобігання корупції. Розпорядження Кабінету Міністрів України

- від 29.10.2020 № 1363-р [Електронний ресурс] URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1363-2020-p#Text> (дата звернення: 21.05.2024)
7. Дмитрієв Ю. Оцінка корупційних ризиків в системі державного управління: поняття та зміст. Ефективність державного управління. 2016. Вип. 1/2 (47/47) ч. 1. С. 141 – 149
 8. Електронне урядування. Опорний конспект лекцій. Дзюба С. В., Жилияєв І.Б., Полумієнко С. К, Рубан І. А., Семенченко А. І. Київ, 2012. 266 с.
 9. Загальні правила етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, затверджені наказом Національного агентства України з питань державної служби від 05.08.2016 № 158 [Електронний ресурс] URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1203-16#Text> (дата звернення: 22.05.2024)
 10. Загиней З. Викривачі корупції: quid prodest? Науковий часопис Національної академії прокуратури України. 2016. № 2. Ч. 1. С. 125–136
 11. Про громадські об'єднання. Закон України від 22.03.2012 № 4572 [Електронний ресурс] URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4572-17#Text> (дата звернення: 22.05.2024)
 12. Про державну службу. Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII [Електронний ресурс] URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (дата звернення: 23.05.2024)
 13. Про електронні довірчі послуги. Закон України від 05.10.2017 № 2155 [Електронний ресурс] URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19#n534> (дата звернення: 23.05.2024)
 14. Про електронні документи та електронний документообіг. Закон України від 22.05.2003 № 851-IV [Електронний ресурс] URL:

- <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15#Text> (дата звернення: 23.05.2024)
15. Про захист персональних даних. Закон України Відомості Верховної Ради України (ВВР). 2010. № 34. с. 481.
16. Про звернення громадян. Закон України від 02.10.1996 № 393/96-ВР [Електронний ресурс] URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/393/96-вр#Text> (дата звернення: 24.05.2024)
17. Про Державний бюджет України на 2020 рік. Закон України від 14.11.2019 № 294-IX [Електронний ресурс] URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/294-20#Text> (дата звернення: 24.05.2024)
18. Про доступ до публічної інформації. Закон України від 13.01.2011 № 2939-VI. ВВР України, 2011. № 32. [Електронний ресурс] URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text> (дата звернення: 24.05.2024)
19. Про службу в органах місцевого самоврядування. Закон України від 07.06.2001 № 2493-III [Електронний ресурс] URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#Text> (дата звернення: 24.05.2024)
20. Про запобігання корупції. Закон України від 14.10.2014 № 1700-VII [Електронний ресурс] URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text> (дата звернення: 24.05.2024)
21. Про Національне антикорупційне бюро України. Закон України від 14.10.2014 № 1698-VII [Електронний ресурс] URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1698-18#Text> (дата звернення: 24.05.2024)
22. Запобігання та протидія корупції: навч. посіб. А. М. Михненко, О. В. Руснак, А. М. Мудров та ін. 4-те вид., переробл. й доповн. К.: ДННУ «Акад. фін. управління», 2013. 666 с.

23. Звіт Національного агентства з питань запобігання корупції за 2019 рік: оф. веб-сайт НАБУ. [Електронний ресурс] URL: <https://nazk.gov.ua/wp-content/uploads/2020/04/Zvit-NAZK-za-2019-rik-15.04.2020.pdf> (дата звернення: 24.05.2024)
24. Кодекс України про адміністративні правопорушення від 07.12.1984. Відомості Верховної Ради УРСР. 1984. додаток до № 51. Ст. 1123.
25. Конвенція ООН проти корупції від 31.10.2003. [Електронний ресурс] URL: http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=995_c16&new=1 (дата звернення: 24.05.2024)
26. Костенко В. М. Світовий досвід протидії корупційним проявам. Держава і право. 2012. № 58. С. 302–308.
27. Кращі практики впровадження електронного урядування: зарубіжний досвід. Методичні матеріали до навчальної дисципліни: «Теоретико-методологічні, організаційні та інституційні основи електронного урядування». авт. кол.: К. Синицький, Олійник, М. Міхальова та ін.; за заг. ред. д.н.держ.упр., проф. С.А. Чукут, к.н.держ.упр. О.В. Загвойської. К., 2010. 166 с.
28. Кримінальний кодекс України від 05.04.2001 № 2341-III. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2001, № 25-26, ст. 131.
29. Мельник М. І. Корупція: сутність, поняття, заходи протидії: [монографія] К.: Атіка, 2001. 304 с.
30. Модальний кодекс поведінки державних службовців від 11.05.2000. [Електронний ресурс] URL: http://www.dridu.dp.ua/cpk/Lib/7_Zapobigannya%20ta%20protydiya%20proyavam%20korup/Legislation/Legislature/Rekomend_poved_DS.pdf (дата звернення: 26.05.2024)
31. Нестеренко О. Правовий захист викривальників (whistleblowers): теоретичні аспекти та конституційна необхідність. Право України. 2014. № 12. С. 104–111.
32. Нонік В.В. Механізми формування та реалізації антикорупційної

- політики в Україні: дис. ... д.наук з держ.упр. Миколаїв, 2019. 402с.
33. Олешко О. М. Управління конфліктом інтересів у професійній діяльності державних службовців: дис. ... кан. наук з держ. упр. Дніпро, 2018. 257 с.
34. Пашко Л.А. Діалог влади та громадськості. Демократичні стандарти побудови громадянського суспільства: навч.-метод. посіб. укладач: Пашко Л.А. К.: НДЕІ Міністерства економіки України, 2010. 48 с.
35. Перелік посад із високим та підвищеним ступенем корупційного ризику. Наказ Національного агентства з питань запобігання корупції від 17.06.2016 № 2 [Електронний ресурс] URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0987-16#Text> (дата звернення: 26.05.2024)
36. Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики. Постанова Кабінету Міністрів України від 03.11.2010 № 996 [Електронний ресурс] URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-2010-п#Text> (дата звернення: 27.05.2024)
37. Про схвалення Концепції розвитку електронного урядування в Україні. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 20.09.2017 № 649-р [Електронний ресурс] URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/649-2017-р#Text> (дата звернення: 27.05.2024)
38. Побережний В. В. Становлення запобігання і протидії корупції в органах виконавчої влади України : автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. : спец. 25.00.03. К.: НАДУ, 2014. 20 с.
39. Порядок проведення конкурсу на зайняття посад державної служби, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 25.03.2016 № 246 [Електронний ресурс] URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/246-2016-п#Text> (дата звернення: 27.05.2024)

40. Порядок проведення консультацій з громадськістю з питань формування та реалізації державної політики, затвердженим постановою Кабінету Міністрів України від 03.11.2010 № 996 [Електронний ресурс] URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-2010-п#Text> (дата звернення: 27.05.2024)
41. Порядок сприяння проведенню громадської експертизи діяльності органів виконавчої влади, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 05.11.2008 № 976 [Електронний ресурс] URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/976-2008-п#Text> (дата звернення: 27.05.2024)
42. Пріоритетні напрямки наукових досліджень: матеріали V Міжнародної науково – практичної конференції, м. Київ, 12 – 13 жовтня 2020 року. Київ: МЦНІД, 2020. 72 с.
43. Реалізація державної антикорупційної політики в міжнародному вимірі: матеріали IV Міжнар. наук.- практ. конф. (Київ, 12 груд. 2019 р.). Київ : Нац. акад. внутр. справ, 2019. Ч. 1. 264 с.
44. Рішення Конституційного Суду України № 13-р/2020 від 27.10.2020. [Електронний ресурс] URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v013p710-20#Text> (дата звернення: 27.05.2024)
45. Розумний М. М. Конфлікт: фактори ескалації і перспективи розв’язання. Україна в 2007 році: щорічні оцінки суспільно-політичного та соціально-економічного розвитку: монографія за заг. ред. Ю. Г. Рубана. К.: НІСД, 2007. С. 52–56.
46. Росенко М. Політичні конфлікти в Україні. Віче. 2009. № 16. [Електронний ресурс] URL: <http://www.viche.info/journal/1596/> (дата звернення: 28.05.2024)
47. Соловйов В. М. Запобігання і протидія корупції в державному управлінні України : монографія. Київ : Ін-т законодавства Верхов. Ради України, 2012. 508 с.

48. Теоретичне та практичне застосування результатів сучасної науки: матеріали міжнародної студентської наукової конференції (Т. 2), 27 листопада, 2020 рік. Запоріжжя, Україна: Молодіжна наукова ліга. 127 с.
49. Теорія та практика аналізу публічної політики : метод. рек. до практ. та семінар. занять. уклад. С. О. Телешун. К. : НАДУ, 2009. 44 с.
50. Технічний регламент щодо медичних виробів затверджений постановою Кабінету Міністрів України від 2.10.2013 № 753 [Електронний ресурс] URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/753-2013-п#Text> (дата звернення: 28.05.2024)
51. Токар-Остапенко О. В. Урегулювання конфлікту інтересів на державній службі: можливості застосування європейського досвіду в Україні : аналіт. доп. К. : НІСД, 2013. 48 с.
52. Іваницька О.М. Фінансово-інституційні механізми забезпечення реалізації антикорупційної політики. Фінанси України. 2020. №12. С.7-20.
53. Уточкіна Ю. А. Міжнародний досвід протидії корупційним проявам. Вісник Луганського державного університету внутрішніх справ імені Е.О. Дідоренка. 2012. № 5. С. 258–264.
54. Форми та методи залучення громадськості: навч. посіб. Інститут громадського суспільства; за заг. ред. В. Артеменка. К.: ІКЦ «Леста», 2007. 248с.
55. Чемерис І.В. Зарубіжний досвід протидії корупції в системі державного управління. Стратегічні пріоритети. 2009. №3(12). С. 110-118
56. Цивільний процесуальний кодекс України. Відомості Верховної Ради України: кодекс від 18.03.2004, редакція від 01.04.2016 [Електронний ресурс] URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/1618-15> (дата звернення: 28.05.2024)
57. Шостко О.Ю. Правовий захист викривачів корупційних

- правопорушень. Юридичний науковий електронний журнал: електрон, наук. фах. вид. 2017. № 3. С. 146-150
58. Шкуропат О.В. Антикорупційна політика в сфері земельних відносин: історико – теоретичний аналіз. дис. ... кан. наук з держ. упр. Київ, 2018. 240с.
59. Політичні ризики і політична стабільність в Україні. Український незалежний центр політичних досліджень. [Електронний ресурс] URL: <http://www.ucipr.org.ua/publicdocs/Political%20Risks%2016.pdf> (дата звернення: 08.06.2024)
60. Тимофеев С. Загальні засади забезпечення відкритості та прозорості органів публічної влади в Україні. Public Administration and Regional Development. 2021. № 11. С. 251–279. [Електронний ресурс] URL: <https://doi.org/10.34132/pard2021.11.12>. (дата звернення: 08.06.2024)