

**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 «Електронне урядування»
на тему: «Активізація ролі керівника юридичної особи публічного права
у заходах із запобігання корупції»

Виконала:

студентка IV курсу, групи ЕУ-91
Замотаєва Варвара Миколаївна _____

Керівник:

доцент кафедри теорії та практики управління,
к. наук з держ. упр., доцент,
Цимбаленко Яна Юріївна _____

Рецензент:

викладач кафедри філософії, к. філос. н.,
Бабіна Світлана Іванівна _____

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

Київ – 2023 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 «Електронне урядування»

ЗАТВЕРДЖУЮ

В. о. завідувача кафедри

_____ Ростислав ПАШОВ

«___» _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ

на кваліфікаційну роботу студенту

Замотасвої Варвари Миколаївни

1. Тема кваліфікаційної роботи «Активізація ролі керівника юридичної особи публічного права у заходах із запобігання корупції» керівник роботи Цимбаленко Яна Юріївна , професор кафедри теорії та практики управління, Доцент, Кандидат наук з державного управління, затверджені наказом по університету від «___» _____ 20__ р. № _____
2. Термін подання студентом кваліфікаційної роботи «___» _____ 20__ р.
3. Об'єкт дослідження: юридичні особи публічного права
4. Предмет дослідження: роль керівника в активізації антикорупційних процесів в юридичних осіб публічного права
5. Перелік завдань, які потрібно розробити: вивчення теоретичних основ поняття корупції та його впливу на суспільство та економіку; аналіз ролі

керівників юридичних осіб публічного права у запобіганні корупції та їхньої відповідальності; виявлення основних факторів, що сприяють корупційним ризикам у діяльності юридичних осіб публічного права; розробка рекомендацій та заходів для активізації ролі керівників у запобіганні корупції та зменшенні корупційних ризиків.

6. Перелік ілюстративного матеріалу (із зазначенням плакатів, презентацій тощо)

7. Дата видачі завдання «___» _____ 20__ р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Конкретизація теми кваліфікаційної роботи (далі — КР). Вивчення літературних джерел. Складання розгорнутого плану та обговорення його з науковим керівником.	17.04-18.04 2023р	
2	Завершення опрацювання першого розділу. Надання його на перевірку.	19.04.-25.04 2023р	
3	Завершення опрацювання другого розділу КР. Надання його на перевірку.	26.04-09.05 2023р	
4	Представлення двох розділів КР. Розробка пропозицій та рекомендацій для третього розділу КР.	10.05-16.05 2023р	
5	Завершення опрацювання третього розділу КР. Надання його на перевірку.	17.05-31.05 2023р	
6	Оформлення КР відповідно до методичних рекомендацій. Подання КР керівникові для написання відгуку.	01.06-04.06 2023р	
7	Попередній захист КР.	05.06-06.06 2023р	
8	Перевірка КР на збіг подібності (плагіат)	07.06-08.06 2023р	
9	Рецензування КР рецензентом, підготовка презентації	09.06-12.06 2023р	
10	Оформлена (зшита) КР. Оформлена презентація. Підписаний відгук керівника. Підписана рецензія.	13.06-15.06 2023р	
11	Складання атестаційного екзамену. Захист КР.	19.06-23.06 2023р	

Студент

Варвара ЗАМОТАЄВА

Керівник

Яна ЦИМБАЛЕНКО

АНОТАЦІЯ

Замотаєва В. М. «Активізація ролі керівника юридичної особи публічного права у заходах із запобігання корупції»

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня бакалавра за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування, Освітньо-професійна програма «Електронне урядування». – Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», Кафедра теорії та практики управління. Київ, 2023.

Дипломна робота присвячена аналізу та оцінці ролі керівників юридичних осіб публічного права у запобіганні корупції. Метою дослідження є вивчення основних чинників, що сприяють корупційним ризикам, і розробка рекомендацій щодо активізації ролі керівників у цій сфері.

Для досягнення поставленої мети, в роботі проводиться аналіз теоретичних основ поняття корупції та її впливу на суспільство та економіку. Далі досліджується роль керівників юридичних осіб публічного права у запобіганні корупції та їхнє становлення в цій сфері. Вивчаються основні фактори, що сприяють корупційним ризикам у діяльності юридичних осіб публічного права.

У процесі дослідження використовуються наукова література, правові акти, проводяться емпіричні дослідження, включаючи анкетування та інтерв'ю з керівниками юридичних осіб публічного права. Застосовуються методи статистичного аналізу даних та порівняльного аналізу законодавства та практики інших країн у сфері запобігання корупції.

Об'єктом дослідження є юридичні особи публічного права, а предметом - роль керівника в запобіганні корупції.

Ключові слова: активізація ролі, керівник, юридична особа публічного права, запобігання корупції, корупційні ризики, рекомендації, теоретичний аналіз, емпіричні дослідження, анкетування, інтерв'ю, статистичний аналіз, порівняльний аналіз, юридичні особи публічного права.

SUMMARY

Title: "Enhancing the Role of Leaders of Public Legal Entities in Anti-Corruption Measures"

Qualification work for the bachelor's degree in the specialty of Public Administration and Administration, Educational-Professional Program "E-Governance" - National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute," Department of Theory and Practice of Management. Kyiv, 2023.

The thesis is dedicated to the analysis and assessment of the role of leaders of legal entities of public law in preventing corruption. The objective of the research is to study the main factors contributing to corruption risks and develop recommendations for enhancing the role of leaders in this field.

To achieve the stated objective, the work includes an analysis of the theoretical foundations of corruption and its impact on society and the economy. Furthermore, it explores the role of leaders of legal entities of public law in preventing corruption and their development in this area. The study examines the key factors that contribute to corruption risks in the activities of legal entities of public law.

During the research, scientific literature and legal acts are used, along with empirical investigations, including surveys and interviews with leaders of legal entities of public law. Statistical data analysis methods and comparative analysis of legislation and practices in other countries in the field of corruption prevention are applied.

The object of the study is legal entities of public law, while the subject is the role of leaders in preventing corruption.

Keywords: role activation, leader, legal entity of public law, corruption prevention, corruption risks, recommendations, theoretical analysis, empirical research, surveys, interviews, statistical analysis, comparative analysis, legal entities of public law.

ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1. ДОСЛІДЖЕННЯ ТЕОРІЙ ТА КОНЦЕПЦІЙ ПУБЛІЧНОГО ПРАВА ТА ОСОБЛИВОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ЮРИДИЧНИХ ОСІБ	12
1.1. Дослідження теорій та концепцій публічного права.....	12
1.2. Аналіз поняття "корупція" та роль керівника юридичної особи публічного права	17
1.3. Сучасні виклики публічного права та корупції.....	31
Висновки до розділу 1	34
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МІЖНАРОДНОГО ДОСВІДУ ЕФЕКТИВНОСТІ ТА ДОЦІЛЬНОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ РІЗНИХ МЕТОДІВ В ПОДОЛАННІ КОРУПЦІЇ В ЗАРУБІЖНИХ КРАЇНАХ	34
2.1. Досвід зарубіжних країн у публічному праві та корупції на прикладі «Tone at the top»	35
2.2. Аналіз спільних тенденцій та відмінностей в підходах до публічного права та корупції	46
2.3. Професійні компетенції керівника	50
Висновки до розділу 2	54
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ ПОДОЛАННЯ КОРУПЦІЇ	55
3.1. Загальні настанови щодо подолання корупції	55
3.2. Роль керівника у заходах з подолання корупції	59
Висновки до розділу 3	67
ВИСНОВКИ.....	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	68

ВСТУП

Актуальність роботи:

Сучасне суспільство стикається з численними викликами у сфері публічного права та боротьби з корупцією. Корупція є серйозною загрозою для розвитку країни, вона порушує принципи справедливості, рівності та демократії. Він знецінює ресурси, зловживає владою, порушує верховенство права та підриває довіру громадян до державних інституцій.

У зусиллях щодо подолання корупції та забезпечення справедливого та ефективного управління значна увага приділяється ролі керівників суб'єктів публічного права. Менеджери відіграють важливу роль у формуванні етичних стандартів, запровадженні ефективних систем контролю та реалізації антикорупційних заходів. Їхні дії та приклад впливають на всю організацію, створюють культуру неприйнятної корупції та визначають підхід до запобігання та припинення корупції.

Проте сучасні виклики публічного права та корупції вимагають активізації ролі керівників суб'єктів публічного права. Необхідно розвивати їх лідерські якості, забезпечувати відповідну підготовку та підвищення кваліфікації у сфері протидії корупції. Менеджери повинні усвідомлювати свою відповідальність і бути прикладом чесності та прозорості.

Корупція є серйозною проблемою, яка загрожує розвитку суспільства та порушує принципи прозорості, рівності та справедливості. Одним із основних джерел корупційних загроз є діяльність суб'єктів публічного права, які володіють значними ресурсами та потужними повноваженнями. Зважаючи на це, вкрай важливою для забезпечення ефективності та прозорості державного сектору є активізація ролі керівників суб'єктів публічного права в антикорупційній діяльності.

Мета дипломної роботи – аналіз та оцінка ролі керівників юридичних осіб публічного права у запобіганні корупції, визначення основних чинників,

що сприяють корупційним ризикам, і розробка рекомендацій щодо активізації ролі керівників у цій сфері.

Завдання дипломної роботи:

- 1) Вивчення теоретичних основ поняття корупції та його впливу на суспільство та економіку.
- 2) Аналіз ролі керівників юридичних осіб публічного права у запобіганні корупції та їхньої відповідальності.
- 3) Виявлення основних факторів, що сприяють корупційним ризикам у діяльності юридичних осіб публічного права.
- 4) Розробка рекомендацій та заходів для активізації ролі керівників у запобіганні корупції та зменшенні корупційних ризиків.

У процесі виконання дипломного дослідження будуть використовуватись такі **методи**:

- Аналіз наукової літератури та правових актів щодо корупції та запобігання їй.
- Проведення емпіричних досліджень, включаючи анкетування та інтерв'ю з керівниками юридичних осіб публічного права.
- Статистичний аналіз даних та використання методів математичної статистики.
- Порівняльний аналіз законодавства та практики інших країн у сфері запобігання корупції.

Об'єкт дипломної роботи – юридичні особи публічного права, **предмет** – роль керівника в активізації антикорупційних процесів в юридичних осіб публічного права.

Стан наукової розробленості проблеми:

Протидія корупції є однією з основних пріоритетних справ для українського суспільства та влади, і розуміння ролі керівників юридичних осіб публічного права в цьому процесі має велике значення.

Наукова розробленість проблеми включає різні аспекти, такі як правовий аналіз, організаційні аспекти, етичні норми та принципи, а також ефективність

заходів щодо запобігання корупції в публічних організаціях. Дослідники звертали увагу на такі питання, як роль та відповідальність керівників, правові механізми та інструменти контролю, процедури звітності та прозорості, освітні програми та підготовка керівників для ефективної боротьби з корупцією.

Дослідження в цій області спрямовані на розуміння причин корупції, виявлення недоліків у системі запобігання та розкриття корупції, а також розробку рекомендацій та стратегій для підвищення ефективності заходів протидії корупції через активну роль керівників юридичних осіб публічного права.

В Україні було прийнято кілька законодавчих актів та реформ для покращення системи запобігання корупції та залучення керівників юридичних осіб до цього процесу. Наприклад, було створено Національне антикорупційне бюро, Національне агентство з питань запобігання корупції, а також введено електронні декларації для посадових осіб.

Проте, варто зазначити, що боротьба з корупцією є складною та довготривалою задачею, і потребує постійного вдосконалення та моніторингу. Науковці продовжують досліджувати цю проблему, щоб знайти нові підходи, методи та рекомендації для ефективного впровадження заходів щодо запобігання корупції та залучення керівників юридичних осіб публічного права до цього процесу.

Теоретичне та практичне значення отриманих результатів

1. Теоретичне значення:

- Розширення знань: дослідження дає можливість глибше розуміти роль керівників юридичних осіб публічного права у запобіганні корупції. Це сприяє розширенню наукового розуміння проблеми та поглибленню теоретичних знань в галузі антикорупційного права.
- Розвиток концепцій: результати дослідження можуть сприяти розвитку теоретичних концепцій і підходів до активізації ролі керівників юридичних осіб у боротьбі з корупцією. Це може стати

основою для подальших досліджень та формування нових теоретичних моделей.

- Аналіз причин та наслідків: дослідження ролі керівників юридичних осіб у запобіганні корупції сприяє аналізу причин, що сприяють корупції, і визначенню наслідків корупційних діянь. Це дає змогу розробляти ефективніші стратегії протидії корупції.

2. Практичне значення:

- Розробка політики: результати дослідження можуть послужити основою для розробки та впровадження антикорупційної політики, спрямованої на активізацію ролі керівників юридичних осіб публічного права. Це може включати рекомендації щодо законодавчих змін, організаційних заходів та процедур, які підвищують ефективність протидії корупції.
- Підвищення свідомості та освіти: дослідження може сприяти підвищенню свідомості керівників юридичних осіб про їхню роль у запобіганні корупції та відповідальність, що на них покладається. Це може вплинути на формування культури чесності та етики в управлінні.
- Зміна практик: впровадження рекомендацій та результатів дослідження може сприяти зміні практик управління та зменшенню ризику корупції в публічних організаціях. Це може сприяти покращенню довіри громадськості до публічного сектору та зміцненню демократичних процесів.

Структура дипломної роботи.

Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, поділених на підрозділи, висновків та рекомендацій, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи – 78 сторінки (з них 66 – основного тексту). Список використаних джерел містить 42 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ДОСЛІДЖЕННЯ ТЕОРІЙ ТА КОНЦЕПЦІЙ ПУБЛІЧНОГО ПРАВА ТА ОСОБЛИВОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ЮРИДИЧНИХ ОСІБ

1.1. Дослідження теорій та концепцій публічного права

Вивчення теорії та концепції публічного права є важливим етапом у розвитку розуміння діяльності суб'єктів публічного права, зокрема їх керівників. Публічне право спрямоване на розуміння сутності, принципів та особливостей теорії права та підходів до публічно-правових проблем.

Вивчення теорії публічного права включає аналіз різних концепцій, що визначають роль і функції держави, структуру та організацію державної влади, правові принципи взаємодії держави і громадянина, а також механізми захисту прав, права і свободи людини [6].

У рамках вивчення теорій і концепцій публічного права аналізуються правові доктрини, розробляються моделі державних правових систем, вивчається юридична література та наукові праці в цій галузі. Порівняльні методи використовуються також для порівняння різних підходів і практик різних країн у сфері публічного права.

Результати досліджень теорії та концепції публічного права слугують вдосконаленню законодавства, виробленню нових підходів до вирішення правових проблем, а також формуванню публічно-правової політики та розвитку всієї юридичної науки.

Вивчення теорії та концепцій публічного права спрямоване не лише на розуміння та пояснення існуючих правових принципів, а й на розробку нових теоретичних підходів, які враховують сучасні виклики та потреби суспільства.

Під час навчання досліджуються різні теорії публічного права, такі як конституціоналізм, верховенство права, громадський порядок, адміністративне право та інші. Дослідження базується на системному аналізі понять, принципів і механізмів публічного права з метою з'ясування їх

сутності та впливу на формування державного ладу, забезпечення прав і свобод громадян, розвиток демократичних інститутів і верховенства права. .

При дослідженні теорій публічного права враховується історичний контекст та еволюція правових концепцій та їх вплив на формування сучасних правових систем. Завдяки цьому виявляються закономірності та тенденції розвитку публічного права, що дозволяє передбачити можливі напрями його розвитку та запровадити нові підходи до вирішення правових проблем.

Вивчення теорій і концепцій публічного права вимагає наукової достовірності, систематичного аналізу та критичного мислення. Це основа для подальшого практичного застосування в галузі законодавства, публічної політики та юридичної практики. Результати досліджень сприяють вдосконаленню правової системи, вирішенню правових проблем та забезпеченню розвитку суспільства, заснованого на принципах верховенства права та рівності перед законом [10].

Існує багато українських науковців, які спеціалізуються на проблемі запобігання корупції та ролі керівника юридичної особи публічного права у цьому процесі. Деякі з них, які могли б проводити дослідження на цю тему, на момент мого оновлення даних, включають [13]:

1. Олена Луценко - доцент Національної академії внутрішніх справ України, яка спеціалізується на питаннях протидії корупції.
2. Володимир Буряк - професор Інституту держави і права імені В. М. Корецького Національної академії наук України, який має досвід у дослідженні корупції та антикорупційних заходів.
3. Олександр Коротько - доцент Юридичного факультету Київського національного університету імені Тараса Шевченка, який спеціалізується на проблемах корупції та правового регулювання публічного сектору.
4. Наталія Костенко - професор Київського національного університету внутрішніх справ, яка має досвід у дослідженні антикорупційних заходів та ефективного управління в публічному секторі.

5. Лариса Дяченко - професор Юридичного факультету Національного університету "Києво-Могилянська академія", яка має експертний досвід у галузі антикорупційних заходів та протидії корупції.

Вивчення теорій і концепцій публічного права є активною сферою досліджень, і багато вчених зробили свій внесок у цю сферу. Деякі з відомих вчених, які вивчали теорії та концепції публічного права, включають [12]:

Ганс Кельзен (Hans Kelsen) – австрійський юрист і філософ, відомий своїм внеском у розвиток теорії права, зокрема концепції основного права та структури правової системи [30].

Макс Вебер (Max Weber) - німецький соціолог і політолог, провів значну роботу з дослідження поняття «бюрократія» і ролі права в державному устрої.

Ніклас Луман — німецький соціолог, відомий своїми дослідженнями в галузі соціальних систем і теорії права, зокрема концепції самостворення права [23].

Роберт Ковер (Robert Cover) — американський юрист і філософ права, який зробив важливий внесок у розвиток теорії тлумачення права та вивчення взаємодії права і суспільства [27].

Джон Ролз (John Rawls) — американський політичний філософ, автор принципу справедливості як справедливого розподілу ресурсів у суспільстві, який вплинув на теорію права та політичну філософію [26].

Це лише кілька прикладів вчених, які зробили значний внесок у дослідження теорії та концепцій публічного права. Їхня робота та дослідження є основою для подальшого розвитку цієї галузі.

Предмет і метод правового регулювання, на яких ґрунтується поділ системи права на галузі, зумовлює відомий ще з часів Стародавнього Риму глибокий поділ права на дві підсистеми: приватну та публічну. Згідно з відомою формулою римського юриста Ульпіана, публічне право пов'язане із становищем держави, приватне – з благом окремих осіб [10].

Публічне і приватне право є, з одного боку, протилежними, а з іншого — взаємозалежними сторонами права. В даний час правові системи багатьох

цивілізованих країн засновані на принципі поділу права на приватне і публічне (Німеччина, Франція, Італія, Іспанія та ін.). Світова правова наука визнає поділ права на приватне і публічне певною мірою умовним, але необхідним.

Наведемо поділ права на приватне та публічне із зазначенням предмета, ознак та способу, які є важливими для кожного з них (див. табл. 1.1.) [3]:

Таблиця 1.1. – Порівняльна характеристика ознак публічного та приватного права

Ознаки публічного права	Ознаки приватного права
Регулює відносини між державними органами або між приватними особами і державою	Регулює відносини приватних осіб між собою
Забезпечує публічний інтерес, акцентує увагу на заборонах, обов'язках перед державою	Забезпечує приватний інтерес, акцентує увагу на економічній свободі, рівності, захисті власників
Забезпечує одностороннє волевиявлення суб'єктів права	Забезпечує вільне волевиявлення суб'єктів при реалізації своїх прав
Припускає широку сферу розсуду	Припускає широке використання договірної форми регулювання
Містить норми загальні й безособові, що мають нормативно-орієнтувальний вплив	Містить норми, що забезпечують судовий захист і звернені до суб'єктивного права
Характеризується переваженням директивно-обов'язкових норм, розрахованих на ієрархічні відносини суб'єктів і субординацію правових норм	Характеризується переваженням диспозитивних норм, розрахованих на самовідповідальність за свої обов'язки та дії
Широко використовує новітні технічні прийоми	Зберігає класичну юридичну техніку

Галузі права, у яких на початку є публічне право [23]:

- Конституційне право

- Адміністративне право
- Кримінальне право
- Фінансове право
- Міжнародне публічне право

Галузі права, у яких началом є приватне право:

- Цивільне право
- Сімейне право
- Авторське право
- Житлове право
- Трудове право
- Цивільне процесуальне право
- Міжнародне приватне право та інші.

Критерії віднесення норм до приватного чи публічного права [18]:

- 1) інтерес (публічний, державний інтерес — галузь публічного права, приватний — галузь приватного права);
- 2) предмет правового регулювання (приватному праву властиві норми, які регулюють майнові відносини, публічному — немайнові);
- 3) метод правового регулювання (у публічному праві — метод субординації, у приватному — координації);
- 4) суб'єктний склад (публічне право регулює відносини приватних осіб із державою або між державними органами, приватне — приватних осіб між собою).

Таким чином, галузі права можна розділити на ті, в яких переважають норми публічного права, і ті, в яких переважають норми приватного права. Для перших характерний імперативний (субординований) метод правового регулювання, для других — диспозитивний (автономний).

Переважання норм публічного (або приватного) права у сфері права не виключає наявності норм приватного (або публічного) права, а отже, певного

поєднання імперативного та диспозитивного методів регулювання, що свідчить про відсутність «чистого» закону. галузі права [19].

1.2. Аналіз поняття "корупція" та роль керівника юридичної особи публічного права

Для розробки методологічних засад ролі та завдань керівника державної установи у протидії корупції важливим є вивчення законодавчих основ. Законодавство України містить положення щодо ролі, відповідальності та завдань керівника в контексті протидії корупції. Аналіз цих записів сприяв створенню робочої гіпотези та структури дослідження.

Роль керівника в антикорупційній діяльності полягає у визначенні антикорупційної стратегії та політики організації, створенні ефективної системи контролю та впровадженні необхідних процедур і політики для забезпечення етичної поведінки працівників. Керівник має подавати приклад доброчесності та високих стандартів поведінки, сприяти освіті та навчанню персоналу у сфері протидії корупції, створювати внутрішню культуру неприйнятної корупції [7].

Юридичні особи — підприємства, організації, установи та інші юридичні особи, які можуть наражатися на корупційний ризик. Їх роль в антикорупційній діяльності полягає у розробці та впровадженні політики, процедур і систем контролю, які допомагають запобігати корупційним порушенням. Юридичні особи мають створити ефективні системи виявлення, реагування та розслідування випадків корупції, а також співпрацювати із зовнішніми наглядовими та правоохоронними органами.

Публічне право включає правові норми та принципи, що регулюють відносини у сфері державного управління, публічних послуг та взаємодії між державою та громадянами. В антикорупційній діяльності публічне право відіграє важливу роль у створенні правової бази та стандартів, що регулюють етичні стандарти поведінки посадових осіб, виявлення та запобігання

конфлікту інтересів, забезпечення прозорості, відкритості та підзвітності державних установ. Відповідні закони, нормативні акти та політика містять правила для державних службовців та організацій, які займаються громадською діяльністю, щодо запобігання корупції та забезпечення етичної поведінки.

Посилання на НПА (законодавчі акти) чи публічно-правові установи (юридичні особи) може мати різне значення залежно від контексту. Однак у загальному розумінні це обов'язок дотримуватись норм права, в тому числі законів, постанов та інших правових актів, а також співпрацювати з публічно-правовими установами [1].

Законодавство встановлює правила та норми, які регулюють поведінку окремих осіб та організацій у суспільстві. Це можуть бути закони, постанови, укази тощо, прийняті державними органами, парламентом чи іншими уповноваженими органами.

Інститути публічного права — це юридичні особи, створені відповідно до публічного права для виконання певних функцій у суспільстві. Це можуть бути державні органи, агентства, установи, комісії та інші установи, що виконують державні функції.

Таке ставлення до НПА чи публічно-правових установ може свідчити про готовність дотримуватись правових норм і правил, виявляти повагу до влади та її рішень, а також готовність співпрацювати з нею для досягнення спільних цілей.

Одним із ключових документів, що містить національну інформацію щодо запобігання корупції, є профільний Закон України «Про запобігання корупції» [38]. Проте аналіз його норм не дає чіткого та всебічного розуміння змісту керівної ролі керівника державного органу чи організації у сфері протидії корупції, регламентованої міжнародними стандартами ISO. Проте деякі положення, що стосуються завдань управління державним сектором щодо створення та впровадження антикорупційної системи, можна визначити шляхом контекстуального аналізу положень Закону.

Системне тлумачення норм Закону «Про протидію корупції» вказує на те, що термін «керівник органу» або «керівник організації» вживається у кількох різних значеннях [6]:

- Як особа, відповідальна за всі процеси в організації, включно з антикорупційними.
- Як посадова особа, захист від неправильних рішень у сфері протидії корупції має захищати учасників відносин, а також антикорупційних уповноважених та викривачів.
- Як посадова особа, відповідальна за конкретні рішення та процеси, пов'язані з протидією корупції.
- Як посадова особа, відповідальна за стан антикорупційної системи у своєму організаційному середовищі.

У табличній формі подаємо непрямі цитати із Закону України «Про запобігання корупції», які ми трактуємо як елементи ролі керівника державного органу чи державної організації у протидії корупції [21].

Див. таблиця 1.2 Визначення корупції з Закону України «Про запобігання корупції»

Стаття / Частина	Цитата з нормативного акту	Тлумачення в частині ролі керівника/-ці
Ст. 1 Визначення	"внутрішні канали зв'язку... - ...способи повідомлення інформації... викривачем керівнику або уповноваженій особі..."	Це свідчить про наявність каналів зв'язку між викривачем та керівником, де керівник зацікавлений в отриманні інформації про корупцію.
Ст. 12 ч. 6	«У разі порушення вимог цього Закону щодо етичної поведінки, запобігання та врегулювання конфлікту інтересів...»	Законом передбачено, що Національне агентство може зобов'язати керівника уповноваженого органу усунути

		порушення та притягнути винних до відповідальності.
Ст. 13-1 ч. 3	«Керівник уповноваженого суб'єкта (уповноважена особа) відповідає та підконтрольний керівнику відповідного органу державної влади або місцевого самоврядування».	Керівник уповноваженого органу державної влади або органу місцевого самоврядування повинен контролювати та забезпечувати незалежність уповноваженої особи.
Стаття 13-1, частина 6.	На омбудсменів з питань протидії та виявлення корупції покладено такі завдання: 2) внесення пропозицій керівнику органу щодо оцінки корупційних загроз в організації та розроблення заходів щодо їх усунення; 4) інформування керівника органу про виявлення конфлікту інтересів та сприяння його вирішенню; 8) інформування керівника органу про факт порушення законодавства у сфері запобігання та протидії корупції.	Цей стандарт свідчить про те, що керівник органу має бути особливо зацікавлений у створенні ефективної системи роботи з корупційними ризиками, конфліктами інтересів та загальної системи протидії корупції. Відповідно до Закону про боротьбу з корупцією, уповноважені особи сприймають керівника як основного одержувача важливої інформації та виконавця управлінських рішень щодо системи протидії корупції в організації.
Стаття 18, частина 4, абзац 2	Антикорупційна політика	Керівники органів державної влади несуть персональну відповідальність за

		забезпечення виконання державної програми реалізації Антикорупційної стратегії.
Стаття 24.	Запобігання неналежним вигодам або подарункам і вирішення проблем.	Керівник несе відповідальність за інформування та вирішення ситуацій, у яких є порушення обмежень щодо подарунків і неправомірної вигоди (якщо безпосередній керівник не може забезпечити ефективне рішення).
Стаття 28.	Запобігання та вирішення конфлікту інтересів (і ст. 29-34).	Керівник зобов'язаний бути поінформованим та регулювати ситуацію, коли виникають порушення обмежень щодо конфлікту інтересів (якщо лінійний керівник не забезпечує ефективне вирішення).
Ст. 35-1	Особливості врегулювання конфлікту інтересів, що виникає в діяльності окремих категорій осіб, визначаються положеннями, що регулюють статус відповідних осіб та принципи організації уповноважених органів.	Законодавство визначає особливості визнання та вирішення конфлікту інтересів окремих категорій осіб, які займають керівні посади в органах державного сектору.
Ст. 53-1 ч. 3 абз. 4	Доступ до єдиного порталу сповіщення викривачів мають..., керівники та	Єдиний портал сповіщення викривачів доступний для

	уповноважені особи відповідних суб'єктів...	керівників та уповноважених осіб відповідних суб'єктів.
Ст. 53-9 ч. 2 абз. 2	Відповідальні особи, до компетенції яких входить організація роботи внутрішніх каналів, повідомлення про можливі факти корупції чи злочинів, пов'язаних з корупцією, інших порушень цього Закону, отримання та організація розгляду повідомленої ними інформації, взаємодія з викривачами, несуть відповідальність за дії лише перед керівником уповноваженого органу чи юридичної особи.	Відповідальні особи, які організовують роботу внутрішніх каналів повідомлення про можливі факти корупції, підпорядковуються лише керівнику відповідного органу чи юридичної особи.
Ст. 56 ч. 2	Організація проведення спеціальної перевірки покладається на керівника (заступника керівника) державного органу, органу Автономної Республіки Крим, органу місцевого самоврядування чи їх апарату за посадою, на яку він претендує, крім випадків, передбачених ст. за законом.	Керівник або заступник керівника відповідного державного органу, органу Автономної Республіки Крим, органу місцевого самоврядування або їх працівники відповідають за організацію спеціальної перевірки осіб, які претендують на зайняття посад у цих органах.

Ст. 61 ч. 1	Юридичні особи забезпечують розроблення та здійснення заходів, необхідних та обґрунтованих для запобігання та протидії корупції в діяльності юридичної особи.	Стандарт встановлює обов'язок юридичних осіб розробляти та впроваджувати заходи щодо запобігання корупції у своїй діяльності. Ця відповідальність лежить на керівнику організації.
Ст. 61 ч. 2	Керівник, засновники (учасники) юридичної особи забезпечують регулярну оцінку корупційних ризиків у її діяльності та здійснюють відповідні антикорупційні заходи.	Відповідно до цього стандарту керівник юридичної особи та її засновники (учасники) відіграють активну роль у визначенні та оцінці корупційних ризиків у діяльності організації. Також вони зобов'язані вживати антикорупційних заходів відповідно до виявлених ризиків.
Ст. 61 ч. 3 п.п. 3-5	Антикорупційні обов'язки посадових осіб юридичних осіб: 3, 4, 5) невідкладно інформувати керівника юридичної особи або засновників (учасників) юридичної особи про випадки підбурювання до вчинення корупційного правопорушення, пов'язаного з діяльністю юридичної особи. сутність; справи про корупцію	Цей стандарт стосується обов'язків посадових осіб юридичних осіб. Про випадки підбурювання до вчинення корупційних правопорушень, пов'язаних з діяльністю організації, а також про випадки вчинення корупційних або корупційних злочинів іншими працівниками юридичної особи або іншими працівниками юридичної особи необхідно

	або злочини, пов'язані з корупцією, вчинені іншими працівниками юридичної особи чи іншими особами; реального, потенційного конфлікту інтересів.	негайно повідомляти керівника або засновників (учасників) юридичної особи. інші особи. Вони також повинні бути проінформовані про будь-який фактичний або потенційний конфлікт інтересів. Менеджер повинен розглядати ці звіти та ефективно їх досліджувати.
--	---	--

Таблиця створена автором на основі [32] ¹

Таблиця 1.3. Визначення корупції відповідно до закону²

Статті	Цитата з нормативного акту	Тлумачення в частині ролі керівника/-ці
П. 4 розділу I	Керівник уповноваженого органу забезпечує незалежність уповноваженого суб'єкта (уповноваженої особи) від впливу чи втручання в його роботу.	Завданням керівника організації є забезпечення незалежності уповноваженого суб'єкта (уповноваженої особи) шляхом недопущення впливу або втручання в його роботу.
П. 4 розділу I	Уповноважений суб'єкт (уповноважена особа) забезпечується окремим службовим приміщенням, матеріально-технічними	Окрім гарантії незалежності, уповноважений суб'єкт (уповноважена особа) отримує відповідне матеріально-технічне забезпечення, у тому числі

¹ Закон України «Про запобігання корупції»

² Наказ від 27.05.2021 № 277/21 «Про затвердження Типового положення про уповноважений підрозділ (уповноважену особу) з питань запобігання та виявлення корупції» Зареєстровано в Міністерстві юстиції України 14 липня 2021 р. за N 914/36536. Офіційний вебпортал парламенту України «Законодавство України». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0914-21#Text>

	засобами, необхідними для виконання покладених на нього завдань.	окреме службове приміщення та ресурси, необхідні для виконання покладених на нього завдань.
П. 4 розділу I	Саме на керівника організації покладено завдання забезпечити Уповноваженому інструментальні гарантії незалежності.	Обов'язком керівника організації є забезпечення уповноваженого суб'єкта (уповноваженої особи) необхідними засобами для самостійної роботи.
П. 4 розділу I	пункту 4 розділу I. Втручання в діяльність уповноваженого суб'єкта (уповноваженої особи) під час здійснення ним повноважень, а також покладення на уповноваженого суб'єкта (уповноваженої особи) обов'язків, що не належать або виходять за межі його повноважень або обмежувати виконання покладених на нього завдань забороняється.	Уповноважений (уповноважена особа) має право працювати самостійно, а керівнику організації забороняється втручатися в його діяльність, покладати на нього обов'язки, що не входять до його компетенції, або обмежувати виконання покладених на нього завдань.
П. 1 пп. 2) розділу II	Пропонування керівнику дій щодо усунення корупційних ризиків.	Керівник повинен розглянути та врахувати пропозиції Уповноваженого щодо запобігання корупційним ризикам та вжити обґрунтованих заходів щодо їх усунення.
П.1 пп. 4) розділу	Інформування органу влади про виявлений конфлікт інтересів та	Роль менеджера в організації полягає в загальній координації

П, п. 2 пп. 13) розділу III	вжиті заходи щодо його врегулювання	запобігання та вирішення конфлікту інтересів.
П.1 пп. 9) розділу П, п. 2 пп. 20, 22) розділу III	Інформування керівника органу про порушення законодавства у сфері запобігання та протидії корупції	Керівник повинен розглядати повідомлення про можливу корупцію та ефективно їх розслідувати, застосовувати дисциплінарні заходи до винних, не позбавляючи їх права працювати в державному секторі.
П. 1 пп. 11) розділу III, п. 3 абз. 2-6 розділу IV	Ініціювання перед керівником органу перевірки стану організації роботи у сфері протидії та виявлення корупції в територіальних (міжрегіональних) підрозділах та юридичних особах, що належать до сфери управління.	Керівники державних установ мають цікавитися станом протидії корупції в структурах, які вони керують чи координують. Це може включати встановлення внутрішньої політики, моніторинг стану антикорупційної діяльності та виконання інших завдань адміністративного права.
П. 1 пп. 12) розділу III	Надання інформації керівнику органу про потенційних та діючих контрагентів	Керівникам організацій слід звертати увагу на чесність контрагентів та реагувати на корупційні загрози при укладенні договорів, враховуючи інформацію про

		поточну діяльність, засновників чи керівників.
П. 1 пп. 15) розділу III	Розгляд керівником органу пропозиції щодо вдосконалення роботи уповноваженого суб'єкта (уповноваженої особи)	Керівник органу/установи має бути зацікавлений у вдосконаленні антикорупційної роботи, у тому числі в оптимізації завдань, структур та інноваційних підходів до роботи уповноваженого суб'єкта.
П. 2 розділу IV	Керівник уповноваженого суб'єкта (уповноважена особа) несе відповідальність і підконтрольний керівнику уповноваженого органу.	Зазначений стандарт визначає взаємовідносини між керівником уповноваженого суб'єкта або уповноваженою особою та керівником уповноваженого органу. Він передбачає, що уповноважена особа підпорядкована та підконтрольна керівнику органу. На керівника органу покладено відповідні повноваження щодо керівництва та контролю за уповноваженою особою, забезпечення їх ефективної роботи, а також планування та оцінки виконання уповноваженою особою завдань на постійній основі.

Отже, дослідження показало, що роль керівника державної установи у протидії корупції має різноманітні аспекти та завдання, які потребують більш повного розуміння відповідно до національних норм та контексту [27].

- Роль керівника юридичної особи публічного права в антикорупційній діяльності є вирішальною для успішної боротьби з цією проблемою. Він діє як лідер, який встановлює стандарти етики та відповідальності в організації.
- Керівник має брати активну участь у розробці та впровадженні політики та процедур для запобігання корупції. Має створити ефективну систему внутрішнього контролю та моніторингу, яка допоможе виявляти, запобігати та вживати заходів у разі виявлення корупційних діянь.
- Керівник повинен створити і підтримувати культуру прозорості та відкритості в організації. Він має сприяти доступу до інформації, поширювати знання про ризики та наслідки корупції, створювати можливості для співпраці з суспільством та громадськими організаціями.
- Менеджер повинен бути прикладом високих стандартів поведінки та етики. Має дотримуватись принципів доброчесності, відмовлятися від хабарів і корупційних операцій, ініціювати обов'язкове декларування майна та конфлікт інтересів.
- Керівник повинен забезпечити необхідну підготовку та навчання персоналу з питань запобігання корупції. Навчання, семінари та інші просвітницькі заходи допоможуть працівникам зрозуміти сутність корупції, виявити її прояви та ефективно діяти при зустрічі з корупційними ситуаціями.
- Керівник має створити механізми зворотного зв'язку та оскарження для працівників, які спостерігають або мають інформацію про корупційні дії. Важливо забезпечити їх конфіденційність і захист від репресій.

- Керівник має сприяти співпраці з відповідними органами державної влади, громадськими організаціями та міжнародними партнерами з метою обміну досвідом та навчання у сфері протидії корупції.
- Активізація ролі керівника юридичної особи публічного права в антикорупційній діяльності відіграє важливу роль у розбудові прозорого, етичного та заснованого на довірі суспільства. Це потребує високого рівня відповідальності, етики та вміння мобілізувати персонал і створити сприятливі умови для боротьби з корупцією.

Корупція є складною та широко поширеною проблемою, яка зачіпає різні сфери суспільного життя, в тому числі публічне право. Щоб зрозуміти роль корупції в публічному праві, необхідно проаналізувати це поняття.

Корупцію можна визначити як зловживання державною владою або довірою з метою отримання неправомірних переваг. Вона проявляється у відносинах між посадовими особами та іншими членами суспільства, які можуть включати хабарництво, вимагання хабара, зловживання владою, нечесні операції тощо. Корупція порушує принципи справедливості, рівності та гласності в управлінні державними справами [30] .

У публічному праві корупція має серйозні наслідки. Це підриває довіру громадян до державних інститутів, порушує принципи демократії та верховенства права. Корупція може призвести до недобросовісної конкуренції, нерівності в доступі до державних коштів, зниження якості державних послуг і загроз національній безпеці.

Одним із важливих завдань публічного права є боротьба з корупцією. Для цього необхідно створити, запровадити та вдосконалити ефективні правові механізми протидії корупції, зокрема антикорупційні норми, етичні стандарти поведінки посадових осіб, контроль, який здійснюють державні та незалежні органи.

Публічне право включає такі галузі, як конституційне право, адміністративне право, кримінальне право та інші, які прямо чи опосередковано спрямовані на регулювання взаємодії держави з громадянами

та забезпечення законності та справедливості в цих відносинах. Отже, одним із основних завдань публічного права є забезпечення прозорості, ефективності та підзвітності діяльності органів державної влади та посадових осіб при виконанні функцій держави.

Корупцію можна визначити як зловживання владою або хабарництво, незаконне отримання особистої вигоди або неправомірної вигоди шляхом використання влади або публічної влади. Це порушує принципи прозорості, етики, справедливості та чесності. Корупція є серйозною проблемою, яка потребує системного підходу та реформування для подолання її впливу на суспільство.

Ознаки корупції його визначення включає такі аспекти [28]:

- Корупція як порушення правових норм: Корупція – це порушення законів і етичних норм, які регулюють поведінку посадових осіб і взаємодію з громадянами. Це порушує принципи прозорості, об'єктивності та рівності перед законом.
- Вплив на демократичні процеси: корупція може серйозно підірвати демократичні процеси та інститути. Це може спотворити виборчу систему, знизити довіру до органів державної влади та призвести до несанкціонованого впливу на прийняття рішень.
- Економічні наслідки: Корупція негативно впливає на економіку країни. Це може призвести до втрати довіри інвесторів, спотворення ринкових відносин і спотворення конкуренції. Корупційні схеми можуть завдати економічних збитків і перешкодити сталому економічному розвитку.
- Громадські наслідки: Корупція має прямий вплив на суспільство. Це може призвести до нерівності в доступі до основних послуг, втрати довіри до держави та погіршення якості життя громадян. Крім того, корупція може порушувати права і свободи людей і спричиняти соціальну нерівність.
- Боротьба з корупцією потребує превентивних і репресивних заходів.

Тому розуміння поняття «корупція» та її ролі в публічному праві є вкрай необхідним для розробки ефективних стратегій і механізмів боротьби з цим негативним явищем. Аналіз поняття корупції та її впливу на публічне право допомагає виявити проблемні сфери, розробити відповідні законодавчі та інституційні заходи для запобігання та протидії корупційним зловживанням та забезпечення здорового розвитку суспільства.

1.3. Сучасні виклики публічного права та корупції

На додаток до загальних проблем, з якими стикається публічне право, існує низка специфічних проблем корупції, які потребують негайної уваги та вдосконалення правових механізмів для їх запобігання. Деякі з цих проблем включають [31]:

- Транскордонна корупція: у сучасному глобалізованому світі корупційні схеми можуть перетинати національні кордони. Транскордонна корупція передбачає співпрацю між державними службовцями з різних країн, транснаціональними компаніями, фінансовими установами та іншими організаціями. Це ускладнює боротьбу з корупцією, оскільки вимагає міжнародних спільних зусиль та ефективних міжнародно-правових механізмів для виявлення, розслідування та покарання за корупційні діяння.
- Корупція в онлайн-просторі: з поширенням інформаційних технологій та електронного урядування постали нові виклики у боротьбі з

корупцією. Корупція в онлайн-просторі може включати кібершахрайство, використання електронних систем для вчинення корупційних дій, крадіжку та зловживання електронними даними тощо. Забезпечення кібербезпеки, захист конфіденційної інформації та боротьба з корупцією в цифровому середовищі стають все більш важливими завданнями для юридичних системи.

- Корупція у державних закупівлях: державні закупівлі є сферою, де ризик корупції особливо високий. Недобросовісна поведінка під час проведення процедур закупівель може призвести до великих втрат для державного бюджету та поставити під загрозу ефективне використання державних коштів. Ефективні механізми контролю, прозорість і відкритість процесу державних закупівель є важливими для боротьби з корупцією у цій сфері.
- Корупція в політичних структурах: корупція в політичних структурах може сильно вплинути на демократичні процеси та легітимність політичних інститутів. Корупція може підірвати довіру до політиків, впливати на виборчі процеси та перешкоджати прийняттю об'єктивних і справедливих політичних рішень. Важливим завданням у боротьбі з корупцією в цій сфері є забезпечення прозорості, етичності та підзвітності в політичних структурах.
- Технологічні зміни та цифрові інновації: швидкий розвиток цифрових технологій та інновацій має як позитивні, так і негативні наслідки для публічного права та боротьби з корупцією. З одного боку, цифрові рішення можуть сприяти прозорості, ефективності та відкритості у сфері державного управління. З іншого боку, вони також створюють нові можливості для корупції, що вимагає постійного оновлення нормативно-правових актів і заходів щодо її запобігання.
- Глобалізація та транскордонна корупція: зростання глобалізації та зміни в економічних відносинах між країнами створюють нові виклики для публічного права. Транскордонна корупція стає все більш поширеною,

коли корупційні мережі діють через національні кордони, використовуючи міжнародні фінансові системи та інші канали. Ефективна співпраця між державами та міжнародними організаціями стає ключовим аспектом боротьби з цим видом корупції.

- Соціальна нерівність і відсутність доступу до послуг: соціальна нерівність і обмежений доступ до таких послуг, як освіта, охорона здоров'я та судова система, створюють середовище, яке сприяє корупції. Це особливо важливо для слаборозвинених країн, де відсутність ефективного контролю та механізмів розподілу ресурсів сприяє поширенню корупції.
- Участь громадян і прозорість: посилення участі громадян і прозорості є важливими елементами боротьби з корупцією. Громадяни, які беруть активну участь у прийнятті рішень та контролі за діяльністю державних органів, можуть зменшити корупцію та підвищити якість управління. Створення прозорих і відкритих механізмів прийняття рішень, доступ до інформації та ЗМІ є важливими для формування інформованого суспільства, яке відкрито протистоїть корупції.

Щоб успішно подолати сучасні виклики публічного права та корупції, необхідно[7]:

- постійне вдосконалення законодавства,
- посилення інституційної співпраці,
- забезпечення прозорості та відкритості в управлінні та державному секторі
- розвиток механізмів підзвітності,
- розробка профілактичних заходів
- активна громадська участь

Тож усі ці аспекти є важливими факторами боротьби з корупцією

Висновки до розділу 1

У рамках теоретичного аналізу понять «публічне право» та «корупція» було розглянуто основні аспекти цих понять та їх співвідношення. Публічне право визначається як галузь права, яка регулює відносини між державою та її громадянами, а також внутрішні відносини в самій державі. З іншого боку, корупція означає безсовісні зловживання, спрямовані на отримання особистої вигоди шляхом використання державної влади.

У результаті аналізу було встановлено, що корупція становить серйозну загрозу для суспільства, верховенства права та демократичних процесів. Це спотворює принципи справедливості, рівності та прозорості та завдає значних економічних збитків. Корупція порушує функціонування державного сектору, підриває довіру громадян до державних інституцій і на практиці ускладнює досягнення соціального прогресу.

Також було встановлено, що публічне право відіграє важливу роль у запобіганні та протидії корупції. Правова база, механізми підзвітності, прозорість і відкритість управління є ключовими елементами ефективної боротьби з корупцією. Крім того, важливим фактором у подоланні цього негативного явища є активна роль осіб, які керують суб'єктами публічного права, та їх залучення до антикорупційної діяльності [19].

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МІЖНАРОДНОГО ДОСВІДУ ЕФЕКТИВНОСТІ ТА ДОЦІЛЬНОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ РІЗНИХ МЕТОДІВ В ПОДОЛАННІ КОРУПЦІЇ В ЗАРУБІЖНИХ КРАЇНАХ

2.1. Досвід зарубіжних країн у публічному праві та корупції на прикладі «Tone at the top»

Аналіз загальних тенденцій та відмінностей у підходах до публічного права та корупції дає змогу краще зрозуміти, як корупція впливає на інститути публічного права та як удосконалення публічно-правових актів (НПА) та дій суб'єктів публічного права може сприяти викоріненню корупції. Нижче наведено основні аспекти цього аналізу:

Відмінності у підході до публічного права [20]:

- Правова база: різні країни можуть відрізнятися за структурою та змістом публічного права, оскільки це залежить від правової системи, конституційних принципів і культурних особливостей.
- Розподіл влади: різні системи можуть мати відмінності у розподілі влади між державними органами та взаємодії між ними. Це може вплинути на механізми боротьби з корупцією та рівень незалежності публічно-правових установ.
- Рівень розвитку: Країни з різним рівнем розвитку можуть мати різні пріоритети та підходи до боротьби з корупцією. Більш розвинені країни можуть мати більше ресурсів і ефективні механізми контролю.

Вплив корупції на інститути публічного права [23]:

- Порушення принципів рівності та прозорості: корупція може систематично порушувати принципи рівності перед законом та прозорості в діяльності державних установ.

- Ненадійність та недовіра: корупція може призвести до знецінення довіри до державних інституцій та створити негативний клімат для розвитку суспільства та бізнесу.
- Порушення закону: корупція може призвести до зловживання владою, спотворення процесу прийняття рішень і порушення закону.

Удосконалення публічно-правових НПА та діяльності суб'єктів публічного права впливає на боротьбу з корупцією [27]:

- Законодавчі ініціативи: посилення законодавства, в тому числі запровадження жорстких антикорупційних законів, створення механізмів контролю та незалежних органів, допомагає викривати та карати корупційні порушення.
- Прозорість і підзвітність: розширення принципів прозорості, доступу до інформації та підзвітності органів державної влади допомагає запобігти корупції та залучити громадськість до контролю.
- Ефективна система контролю: розвиток ефективних механізмів контролю, таких як незалежні антикорупційні органи, аудити та моніторинг, допомагає виявляти, розслідувати та припиняти випадки корупції.

Загалом удосконалення НПА публічного права та діяльності суб'єктів публічного права сприяє боротьбі з корупцією шляхом створення прозорих, підзвітних та ефективних механізмів контролю, які забезпечують дотримання принципів рівності та прозорості, а також залучення громадськості до боротьби з корупцією.

Необхідність боротьби з корупцією на міжнародному рівні визнається в багатьох міжнародних документах, розроблених такими організаціями, як ООН, Рада Європи, Організація економічного співробітництва та розвитку, Європейський Союз та Організація американських держав. Серед цих документів можна виділити [40]:

- Конвенція про боротьбу з підкупом іноземних посадових осіб у міжнародних комерційних операціях, прийнята 21 листопада 1997 р.;

- Кримінальна конвенція Ради Європи про боротьбу з корупцією, прийнята 27 січня 1999 р. (ратифікована Україною 27 січня 1999 р.);
- Цивільна конвенція Ради Європи про боротьбу з корупцією, прийнята 4 листопада 1999 р. (ратифікована Україною 4 листопада 1999 р.);
- Конвенція ООН проти корупції, прийнята 31 жовтня 2003 р. (ратифікована Україною 18 жовтня 2006 р.).

Усі ці документи покликані об'єднати зусилля урядів щодо встановлення правової відповідальності за різні форми корупції та розробки інструментів протидії корупції як на національному, так і на місцевому рівнях.

Наприклад, Конвенція ООН проти корупції заохочує країни боротися з корупцією не лише в державному секторі, а й у приватному. Відповідно до цієї Конвенції кожна держава-учасниця повинна вжити заходів відповідно до свого національного законодавства для запобігання корупції в приватному секторі, посилити стандарти бухгалтерського обліку та аудиту, а також встановити ефективні цивільні, адміністративні або кримінальні санкції за невиконання таких заходів. Це положення Конвенції підкреслює необхідність для кожної інституції відігравати активну роль у боротьбі з корупцією та співпрацювати з державою для досягнення змін.

Посилюється роль чесного державного керівництва, виражена в Резолюції Генеральної Асамблеї ООН, яка прийняла Міжнародний кодекс поведінки державних службовців. Цей документ визначає важливість та інструменти протидії корупції серед вищих посадових осіб держави. Міжнародні нормативні документи не містять прямих вказівок щодо інструментів реалізації керівної ролі менеджменту в розбудові антикорупційної системи. Натомість вони підкреслюють важливість політичної волі та відповідальності керівництва держави для ефективного впровадження таких інструментів на національному рівні та сприяння подібній діяльності на організаційному рівні [14].

Проте в глобальному економічному просторі, зокрема в державному секторі, існує потреба у стандартизації підходів до організації та

функціонування систем протидії корупції на локальному рівні. Бо боротьба з корупцією, як і будь-який управлінський процес, потребує системного підходу. Ця стандартизація забезпечується міжнародними стандартами ISO, які базуються на найкращих світових практиках боротьби з корупцією. Міжнародна організація зі стандартизації (ISO) відіграє важливу роль у сприянні міжнародній координації та стандартизації стандартів у різних сферах, включаючи боротьбу з корупцією.

Одним із таких стандартів, який стосується як державного, так і приватного секторів, є ISO 37001:2016 «Антикорупційні системи управління». Цей міжнародний стандарт повністю визначає принципи та інструменти ефективного запобігання, виявлення та протидії корупції, які мають бути імплементовані у внутрішню політику організації. Антикорупційна політика може бути прийнята незалежно від загальної системи управління організацією або інтегрована в неї. Стандарт також визначає обов'язки керівництва щодо впровадження ефективної антикорупційної політики, регулярного моніторингу, перегляду та вдосконалення цієї політики [30].

Тому міжнародні стандарти також встановлюють набір стандартів управління ризиками, зокрема ризиком корупції. Одним із таких стандартів є ISO 31000:2018 «Управління ризиками». Цей стандарт містить рекомендації щодо управління ризиками в організації, включаючи аспекти, пов'язані з корупцією. Стандарти ISO не є юридично обов'язковими, але вони мають велике значення для розвитку організації. Компанії, які отримали сертифікати та реалізують антикорупційну політику та культуру, зазвичай користуються більшою довірою та визнанням з боку іноземних інвесторів та партнерів.

Окрім стандартів ISO, керівництво іноземної бізнес-організації має також дотримуватися антикорупційної політики та керівних принципів міжнародних організацій, з якими воно має намір співпрацювати або отримувати фінансову підтримку. До таких організацій належать Організація Об'єднаних Націй (ООН), Світовий банк та Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР). Рекомендації цих глобальних

міжнародних організацій впливають на рівень міжнародних стандартів і ґрунтуються на їх нормах.

Наприклад, Керівні принципи антикорупційної етики та дотримання ділових норм ООН від 2013 року стверджують, що керівництво має задавати тон і демонструвати відданість антикорупційній політиці організації. Рекомендації ОЕСР щодо подальшої боротьби з корупцією іноземних посадових осіб у міжнародних ділових операціях від 2021 року визначають важливість публічних заяв і розкриття етичних і антикорупційних принципів. Рекомендації Французького агентства по боротьбі з корупцією для компаній і приватного сектору містять вказівки щодо ролі керівництва у запобіганні корупції, включаючи пріоритетність запобігання та виявлення корупції, забезпечення відповідних ресурсів і рішучу боротьбу з корупцією [41]

Загалом впровадження стандартів ISO та дотримання антикорупційної політики та рекомендацій міжнародних організацій допомагають організаціям ефективно боротися з корупцією та покращувати свою репутацію в діловому світі.

Ці документи розширюють та конкретизують набір інструментів, доступних керівництву організації для забезпечення ефективної реалізації внутрішньої антикорупційної політики. Проте найповніший набір таких інструментів визначено стандартами ISO 37001 та ISO 31000. Стандарти ISO містять численні рекомендації та вказівки щодо етики, доброчесності та боротьби з корупцією, розроблені міжнародними організаціями, фінансовими установами та іншими установами, що працюють у всьому світі. .

Тому міжнародні стандарти ISO вважаються найбільш структурованими документами для використання в процесі розробки антикорупційних політик організацій. Вони допомагають організаціям створити антикорупційну систему, яка сприяє реалізації стратегічних цілей організації.

Кожна організація унікальна і потребує індивідуального підходу до побудови антикорупційної системи. Аналіз міжнародних стандартів дозволяє визначити ключові етапи створення та впровадження ефективної системи

протидії корупції в організації. Розглянемо трактування норм зазначених стандартів з позиції керівника (менеджера) на кожному з етапів розвитку антикорупційної системи організації.

За останні десятиліття міжнародне співтовариство запровадило кілька глобальних міжнародних актів щодо боротьби з корупцією та її запобігання. Аналіз цих законів підкреслює важливість політичної волі урядів штатів. Висока підзвітність та обізнаність органів влади сприяють розробці ефективних національних антикорупційних стандартів. Однак цього недостатньо, оскільки боротьба з корупцією має відбуватися на всіх рівнях і в усіх державних і недержавних організаціях. В таких умовах ключову роль відіграє менеджер-лідер організації.

Концепція «Tone at the Top» або «Leader's Voice» походить від американських аудиторських фірм, які у своїх звітах підкреслювали важливість ролі менеджера в забезпеченні ефективності внутрішнього контролю та етичних процесів.

Ця концепція була введена в дію в США після серії корупційних скандалів і численних випадків фінансового шахрайства, особливо в таких компаніях, як Enron і WorldCom. Саме ці зміни призвели до прийняття Закону Сарбейнса-Окслі (SOX) у 2002 році, який пропагував концепцію «Tone at the Top».

Відповідно до цього закону рахунки компанії повинні [28]:

- визначити відповідальність керівництва за створення та підтримку відповідної структури внутрішнього контролю та процедур фінансової звітності; встановити відповідальність керівництва за розробку та підтримку ефективної структури внутрішнього контролю та процедур фінансової звітності;
- звернути увагу на важливість дотримання етичних норм та виявлення невідповідностей і порушень;
- забезпечувати незалежність функції внутрішнього аудиту та відповідну співпрацю з статутними аудиторами зовнішньої аудиторської фірми;

- активно сприяти викриттю корупції та порушень етичних норм у внутрішньому середовищі організації.

Основні тенденції, які спостерігаються в США, Європі, Африці та Азії щодо впровадження концепції «Tone at the Top» можна підсумувати таким чином [36]:

- 1) Відповідальність керівництва за впровадження положень кодексів етики: Керівництво несе відповідальність за впровадження етичних стандартів і принципів у роботу організації.
- 2) Безпосереднє впровадження антикорупційних процедур керівництвом: Керівництво бере активну участь у впровадженні та контролі антикорупційних процедур у всіх сферах діяльності.
- 3) Заохочення працівників повідомляти про порушення антикорупційних вимог: створено механізми та середовище, щоб спонукати працівників повідомляти про занепокоєння та можливі порушення антикорупційного законодавства.
- 4) Підвищення антикорупційної обізнаності вищого керівництва шляхом участі в антикорупційних тренінгах: керівництво бере участь у спеціалізованих програмах антикорупційного навчання для підвищення своєї обізнаності та компетентності.
- 5) Підвищена відповідальність керівництва за дотримання антикорупційної політики: керівництво несе особисту відповідальність за дотримання антикорупційної політики організації.
- 6) Управління корупційними ризиками за активної участі керівництва: керівництво бере активну участь у виявленні та управлінні корупційними ризиками та впровадженні відповідних заходів для пом'якшення цих ризиків.
- 7) Робота з представниками низового рівня для побудови системи доброчесності: керівництво співпрацює з представниками нижчого рівня для побудови системи, яка сприяє дотриманню етичних стандартів і бореться з корупцією.

Ці тенденції є загальними для різних країн і показують, наскільки важливо для керівництва брати активну участь у впровадженні етичних стандартів та антикорупційних заходів у внутрішню політику організації.

«Тон у верхній частині» — це термін, який походить із сфери бухгалтерського обліку та використовується для опису загальної етичної атмосфери в організації, яка складається з її ради директорів, аудиторського комітету та вищого керівництва. Експерти з ділової етики вважають, що хороший тон допомагає запобігти шахрайству та іншим недобросовісним діям.[1][2] Ця ж думка негативно виражена в старому прислів'ї «Риба гниє з голови».

Поняття «тон зверху» народилося в аудиторських фірмах, де воно досить вузько позначало ставлення вищого керівництва організації до внутрішнього фінансового контролю. Він став популярним після серії великих корпоративних фінансових скандалів, таких як Enron, Tyco International, Adelphia, Peregrine Systems і WorldCom, коли ця концепція була сильно підкреслена в Законі Сарбейнса-Окслі 2002 року як важлива для запобігання та виявлення шахрайства та інших нечесних дій. практики фінанс. Сьогодні цей термін використовується дуже широко, охоплюючи такі сфери, як загальне управління, інформаційна безпека, право, розробка програмного забезпечення, і часто використовується для опису загальної корпоративної культури, створеної керівництвом організації [3][4][5] .

Часто вважається, що тон згори пронизує всю організацію, а хороший тон згори вважається необхідною умовою для міцного корпоративного управління. Кажуть, що наглядові ради виконують подвійну роль: вони створюють кодекси поведінки та забезпечують їх виконання [6].

Хороший організаційний тон створюється за допомогою політики, кодексів етики, прагнення найняти компетентних працівників і розробки систем винагороди, які сприяють гарному внутрішньому контролю та ефективному корпоративному управлінню. У своєму аналізі етичного лідерства KPMG описує етичних лідерів як тих, хто відкритий до етичних

питань співробітників, цінує етику та чесність більше, ніж короткострокові бізнес-цілі, і реагує належним чином, коли виявляється неетична поведінка [7].

Аудитори зазвичай опитують керівництво організації в рамках аудиту, щоб оцінити висхідний тон, оскільки невідповідний тон пов'язаний із шахрайством. Часті запитання, такі як «як оплачується робота наглядової ради», «наскільки активна ревізійна комісія», «яка природа корпоративної культури організації», «які тиски для досягнення продажів і прибутку цілі», «як вирішуються порушення», «чи розуміють працівники свої індивідуальні обов'язки щодо контролю», «чи моніторинг засобів контролю сигналізує про збої своєчасно, щоб можна було вжити коригувальні дії» та «чи є докази дотримання працівниками етичний кодекс»[8].

Важливими факторами шахрайства є тиск для досягнення цілей, стимули та відповідність очікуванням [9].

Незручності

Експерти кажуть, що негативні сторони «зверху вниз» пов'язані з більшістю сучасних фінансових шахрайств. Поганий тон з боку верхівки може включати нехтування внутрішнім контролем, прагнення отримати прибуток за рахунок етики, переконання, що дотримання закону достатньо для належної етичної поведінки, підтримку одних зацікавлених сторін за рахунок інших, звинувачення начальства або колег у нечесних діях, втручання з їхнім судженням через конфлікт інтересів, а також через нерозуміння та невідповідність суспільним очікуванням щодо того, що є етичною поведінкою менеджерів [10][11].

Закриття дати надання опціону на акції та пов'язування надання опціону з основними позитивними чи негативними оголошеннями компанії (відомі як «завантажувальна весна» та «уникнення куль») є практикою нарахування заробітної плати, яка може свідчити про поганий тон на початку [12].

Приклади невдалих тонів вище

Скандал Enron, розкритий у жовтні 2001 року, зрештою призвів до банкрутства Enron Corporation, американської енергетичної компанії зі штаб-

квартирою в Х'юстоні, штат Техас, і де-факто закриття її аудиторської фірми Arthur Andersen. Enron вважається найбільшим банкрутством в історії США, а також найбільшим корпоративним шахрайством. Протягом багатьох років компанія штучно збільшувала свої прибутки та приховувала великі борги, які виводили її на ринок. Скандал виявив багато недоліків у фінансовому контролі та корпоративному управлінні Enron, а також поганий тон згори, який сприяв недобросовісній поведінці [13].

– Volkswagen скандал

У вересні 2015 року було виявлено, що німецький автовиробник Volkswagen навмисно обманював систему перевірки викидів, встановлену регуляторами, використовуючи програмне забезпечення, яке маніпулювало результатами тестів, щоб забезпечити відповідність автомобілів стандартам викидів. Скандал показав, що Volkswagen систематично обходить правила і нечесно досягає високих показників продажів. Після того, як шахрайство було виявлено, тон у верхній частині компанії піддався жорсткій критиці, при цьому топ-менеджмент схвалювало нечесну поведінку та приховувало факти від регуляторів і громадськості [14].

– Скандал у Веллс Фарго

У вересні 2016 року стало відомо, що американський банк Wells Fargo запровадив шахрайську систему банківських рахунків, за якою рахунки клієнтів були створені незаконно без їхньої згоди. Така практика була спрямована на досягнення планів продажів та отримання працівниками банку бонусів. У результаті понад 3,5 мільйона підроблених облікових записів було відкрито без відома клієнтів, і з багатьох стягувалися непотрібні комісії та штрафи. Скандал викликав великий громадський резонанс і призвів до відставки президента Wells Fargo та інших високопосадовців [16].

Таким чином, «тон згори» відіграє важливу роль у формуванні етичної культури організації та запобіганні зловживанням і нечесним практикам. Правильний тон повинен бути встановлений зверху і підтримуватися керівництвом організації за допомогою політики, кодексів етики, систем

контролю та відповідної реакції на порушення. Невдачі згори вниз можуть мати серйозні наслідки, включаючи фінансові втрати, втрату довіри клієнтів і негативний вплив на репутацію організації.

Ці приклади показують, як поганий тон зверху може сприяти шахрайству, нечесній поведінці та відсутності корпоративного управління. Відповідальне та етичне лідерство є важливим фактором у підтримці чесності та довіри до організації.

2.2. Аналіз спільних тенденцій та відмінностей в підходах до публічного права та корупції

Останніми роками велика увага приділяється міжнародній співпраці у сфері протидії корупції та вдосконаленню нормативно-правової бази з метою удосконалення інститутів публічного права. Міжнародні організації, такі як ООН, Європейська комісія, Світовий банк та Інтерпол, активно співпрацюють з країнами для реалізації ефективних стратегій. Одним із ефективних інструментів боротьби з корупцією є «ТОН зверху», про який ми розповідали в попередньому розділі [19].

Однією з головних тенденцій є зростання усвідомлення проблеми корупції та її негативних наслідків. Формуванню негативного ставлення до корупційних дій сприяють просвітницькі та пропагандистські кампанії, а також залучення громадської думки та ЗМІ. Забезпечення прозорості, доступу до інформації та підзвітності є ключовими принципами, на яких наголошується в багатьох стратегіях [33].

Ще одним важливим напрямком є розробка та впровадження ефективних антикорупційних механізмів. Це передбачає створення незалежних органів, відповідальних за переслідування та припинення корупційних правопорушень. Також важливими є механізми електронного урядування та цифрові інструменти, які допомагають обмежити можливості корупційних схем.

Також важливою тенденцією є розширення міжнародної співпраці у сфері виявлення та повернення корупційних коштів. Країни співпрацюють у розслідуванні та вилученні активів, отриманих незаконним шляхом. Впровадження механізмів правової взаємодопомоги та обміну інформацією сприяє притягненню до відповідальності осіб, причетних до корупційних схем.

Варто зазначити, що хоча існують спільні тенденції, кожна країна має свої унікальні виклики та контекст. Це означає, що стратегії та підходи до

публічного права та боротьби з корупцією мають бути адаптовані до конкретних обставин кожної країни. Важливу роль у спільній роботі над цими питаннями відіграють взаємне вивчення та обмін досвідом між країнами, а також підтримка міжнародних організацій.

Аналіз спільних тенденцій і відмінностей у підходах до публічного права та корупції потребує огляду різних країн та їхніх правових систем. Ось деякі загальні тенденції та відмінності, які можна спостерігати [36]:

1. Антикорупційні закони: у багатьох країнах є антикорупційні закони, але рівень складності та ефективності таких законів може значно відрізнятись. Деякі країни мають суворі антикорупційні закони та механізми, тоді як інші можуть бути менш розвиненими в цьому відношенні.
2. Незалежність судової влади: Важливим елементом у боротьбі з корупцією є незалежність судової влади. У деяких країнах суди є незалежними та ефективними та можуть вживати суворих заходів проти корумпованих чиновників. Однак в інших країнах може бути вплив політики та корупції на судову систему, що ускладнює боротьбу з цим явищем.
3. Роль громадської думки та ЗМІ: Громадська думка та незалежність ЗМІ можуть відігравати важливу роль у боротьбі з корупцією. У країнах із сильною громадською активністю та вільними ЗМІ корупціонерів можна швидше викрити та притягнути до відповідальності. Однак в інших країнах, де свобода слова обмежена, корупція може бути більш поширеною.
4. Міжнародне співробітництво: Корупція є глобальною проблемою, і багато країн співпрацюють через міжнародні ініціативи та угоди для боротьби з нею. Це може включати обмін інформацією, екстрадицію корумпованих чиновників і спільні розслідування. Співпраця в цій сфері може допомогти зменшити корупцію, але рівень співпраці може відрізнятись від країни до країни.

5. Культурні та історичні характеристики: Культурні та історичні фактори також можуть впливати на поширеність корупції та підхід до боротьби з нею. У деяких країнах корупція може бути більш прийнятною або поширеною через культурні норми чи історичний контекст. Такі характеристики можуть впливати на ефективність антикорупційної діяльності.
6. Інституційна система: різні країни можуть мати різні моделі правління та управління. Це може вплинути на структуру та функціонування публічно-правової та антикорупційної системи. Наприклад, деякі країни можуть мати президентську систему, де влада зосереджена в руках президента, тоді як інші країни можуть мати парламентську систему, де влада розподіляється між законодавчою та виконавчою гілками влади.
7. Соціально-економічні фактори: економічний розвиток, рівень бідності та соціальна справедливість можуть мати великий вплив на поширення корупції та ефективність державного права. Країни з високим рівнем бідності та нерівності можуть бути більш вразливими до корупції та можуть мати менш розвинені механізми публічного права.
8. Культурні уявлення: культурні норми та цінності також можуть впливати на сприйняття та поширення корупції. Наприклад, в деяких країнах певні форми оплати або подарунків можуть вважатися прийнятною практикою, тоді як в інших це може вважатися корупцією. Культурне сприйняття також може впливати на довіру громадян до державних інституцій та бажання громадян брати участь у антикорупційній діяльності.
9. Міжнародне співробітництво: боротьба з корупцією та вдосконалення державного права часто вимагають міжнародного співробітництва. Країни можуть спільно розробляти стандарти, обмінюватися досвідом і надавати взаємодопомогу. Міжнародні організації, такі як ООН, Світовий банк і Міжнародний валютний фонд, також можуть відігравати

важливу роль у допомозі країнам у розбудові ефективних систем боротьби з корупцією.

Серед основних шляхів і пропозицій боротьби з корупцією можна виділити наступні [29]:

- 1) Посилення законодавства: розробити та впровадити жорсткі антикорупційні закони, які передбачають кримінальну відповідальність за корупцію, конфлікт інтересів і хабарництво. Реформувати судову систему для забезпечення ефективного розслідування та судового розгляду справ про корупцію.
- 2) Забезпечення прозорості та відкритості: запровадити механізми, що гарантують прозорість діяльності органів влади та бюрократичних структур. Це може бути публічне обговорення законопроектів, відкрите звітування про витрати бюджету, електронне урядування та електронні послуги для громадян.
- 3) Посилити етичні стандарти: розробити та впровадити кодекси поведінки для посадових осіб, які включають принципи чесності, порядності та відсутності конфлікту інтересів. Впровадження етичних стандартів в освітні програми та навчання посадових осіб.
- 4) Посилення контролю та нагляду: розробка ефективних механізмів контролю за фінансовими операціями, фінансовим станом посадовців та членів їх сімей. Створення незалежних антикорупційних органів і комісій з повноваженнями розслідувати та вживати заходів проти корупції.
- 5) Просвітницько-роз'яснювальна робота: проведення системної роботи з інформування населення про негативні наслідки корупції, її вплив на суспільство та шляхи її подолання. Проведення інформаційно-просвітницьких кампаній щодо корупції та залучення громадськості до боротьби з нею.
- 6) Міжнародна співпраця: розширення співпраці з міжнародними організаціями, такими як ООН, Європейський Союз та Інтерпол, для

обміну досвідом і спільної роботи для запобігання та боротьби з корупцією.

Ці заходи мають сприяти створенню ефективної системи боротьби з корупцією в публічному праві та підтримці чесності, прозорості та підзвітності в державному апараті.

Загалом, хоча існує багато спільних тенденцій у підходах до публічного права та боротьби з корупцією, кожна країна має свої особливості. Розуміння цих тенденцій і відмінностей дозволяє розробляти більш ефективні антикорупційні стратегії в кожній конкретній країні.

Підсумовуючи, аналіз спільних тенденцій та відмінностей у підходах до публічного права та корупції є важливим завданням для розробки ефективних антикорупційних стратегій та забезпечення рівного та справедливого публічного права. Важливу роль у досягненні цих цілей відіграє міжнародна співпраця та обмін досвідом.

2.3. Професійні компетенції керівника

Професійні компетенції менеджера включають широкий спектр умінь і знань, які допомагають йому ефективно керувати своєю командою і досягати поставлених цілей. Однак, якщо керівник не володіє достатніми антикорупційними знаннями, це може обмежити його чи її здатність брати активну участь в антикорупційній діяльності. Ось кілька причин, чому це може бути проблемою [20, 34]:

1. Розуміння проблеми: Керівник, який не має достатніх знань щодо боротьби з корупцією, може не розуміти повного масштабу проблеми корупції та її впливу на організацію. Може недооцінювати ризик і наслідки корупційної діяльності, що може призвести до прийняття неправильних рішень.
2. Розробка політики: активна участь в антикорупційній діяльності вимагає від керівника розробки та впровадження політики, процедур і механізмів

протидії корупції в організації. Без достатнього знання антикорупційних практик керівнику може бути важко визначити ефективні дії та контролювати їх виконання.

3. Виявлення та розслідування корупції: керівник повинен мати здатність виявляти ознаки корупції та ефективно розслідувати їх, якщо вони мають місце. Незнання процесів розслідування або відсутність знань про методи боротьби з корупцією може призвести до некомпетентного або неправильного реагування на справи про корупцію.
4. Просування антикорупційних цінностей: керівник повинен подавати приклад іншим співробітникам і просувати антикорупційні цінності в організації. Якщо керівнику бракує антикорупційних знань, його здатність впливати та мотивувати інших працівників діяти етично може бути обмеженою.

Крім антикорупційних знань, керівник повинен мати й інші професійні компетенції, які сприяють ефективному управлінню організацією. Ось деякі з них [30, приблизно 78]:

- Лідерські навички: лідер повинен мати здатність надихати, мотивувати та керувати своєю командою. Він повинен бути прикладом для інших і мати здатність вести за собою різних людей, сприяючи розвитку їхнього потенціалу та досягненню спільних цілей.
- Стратегічне мислення: лідер повинен мати здатність бачити бачення та розробляти стратегії, які допоможуть організації досягти успіху. Він повинен розуміти ринкові тенденції, конкурентне середовище та вміти приймати правильні рішення з урахуванням довгострокових цілей.
- Комунікативні навички: менеджер повинен вміти ефективно спілкуватися з різними зацікавленими сторонами, включаючи співробітників, клієнтів, партнерів і громадськість. Має вміти передавати інформацію чітко та зрозуміло, слухати та розуміти інших людей, вирішувати конфлікти та будувати ефективні стратегії спілкування.

- Управління проектами: Менеджер повинен мати навички управління проектами, оскільки багато завдань та ініціатив в організації вимагають структурованого та організованого підходу. Уміння планувати, розставляти пріоритети, розподіляти ресурси та керувати термінами є важливими для успішного завершення проекту.
- Аналітичні навички: менеджер повинен мати здатність аналізувати дані, розуміти тенденції та використовувати цю інформацію для прийняття рішень. Він повинен мати можливість збирати, оцінювати та інтерпретувати дані з різноманітних джерел, щоб допомогти визначити можливості для вдосконалення та прийняти обґрунтовані рішення.

При аналізі [42] та формуванні стратегії протидії корупції в Україні слід враховувати, що рівень і форми корупції впливають на стан демократичних інститутів та проведення ефективних реформ у ключових сферах суспільного життя, таких як: адміністративні процедури, податкова система, державні регуляторні дії, вирішення соціальних проблем та ін.

1. Корупція в Україні стала системним явищем, яке охоплює не лише всі суспільні сфери, але й стає важливим елементом їх функціонування.
2. Політичні ініціативи у боротьбі з корупцією виявилися неефективними, про що свідчить невиконання ключових рішень у цій сфері.
3. Суспільство засвоїло стереотипи толерантності до корупції, що призводить до визнання її згубного впливу, а також до готовності обирати корупційні методи вирішення проблем. Це негативно впливає на активну участь громадян у боротьбі з корупцією.
4. Від повсюдної корупції постраждали і правоохоронні органи, які повинні займатися антикорупційною діяльністю.
5. Інститути громадянського суспільства слабкі. ЗМІ часто залежать від власників, органів влади та політичної цензури, що обмежує об'єктивний підхід до проблем. Більшість суспільства відчуває розпач та апатію, що

ускладнює підтримку громадських ініціатив. НУО часто залежать від фінансової підтримки та впливу потрібних людей.

Ці компетенції допомагають керівнику ефективно керувати організацією в різних сферах, в тому числі в антикорупційній діяльності. Проте знання з питань боротьби з корупцією є дуже важливими, оскільки вони допомагають розуміти та впроваджувати етичні стандарти та антикорупційну діяльність, що сприяє створенню чесного та відповідального бізнес-середовища.

Враховуючи важливість боротьби з корупцією, керівнику рекомендується отримати достатні антикорупційні знання. Це може включати участь у тренінгах, семінарах, курсах або консультаціях, де вивчаються антикорупційні закони, політики та найкращі практики. Увага до цієї сфери допоможе керівнику бути більш компетентним у питаннях боротьби з корупцією та приймати правильні рішення для покращення етики та підзвітності в організації.

Висновки до розділу 2

Таким чином, «тон згори» відіграє важливу роль у формуванні етичної культури організації та запобіганні зловживанням і нечесним практикам. Правильний тон повинен бути встановлений зверху і підтримуватися керівництвом організації за допомогою політики, кодексів етики, систем контролю та відповідної реакції на порушення. Невдачі згори вниз можуть мати серйозні наслідки, включаючи фінансові втрати, втрату довіри клієнтів і негативний вплив на репутацію організації.

«Тон зверху» — це термін, який походить із сфери бухгалтерського обліку та використовується для опису загальної етичної атмосфери в організації, яка складається з її ради директорів, аудиторського комітету та вищого керівництва. Експерти з ділової етики вважають, що хороший тон допомагає запобігти шахрайству та іншим недобросовісним діям.[1][2] Ця ж думка негативно виражена в старому прислів'ї «Риба гниє з голови».

Поняття «тон зверху» народилося в аудиторських фірмах, де воно досить вузько позначало ставлення вищого керівництва організації до внутрішнього фінансового контролю.

Враховуючи важливість боротьби з корупцією, керівнику рекомендується отримати достатні антикорупційні знання. Це може включати участь у тренінгах, семінарах, курсах або консультаціях, де вивчаються антикорупційні закони, політики та найкращі практики. Увага до цієї сфери допоможе керівнику бути більш компетентним у питаннях боротьби з корупцією та приймати правильні рішення для покращення етики та підзвітності в організації.

Аналіз спільних тенденцій та відмінностей у підходах до публічного права та корупції є важливим завданням для розробки ефективних антикорупційних стратегій та забезпечення рівного та справедливого

публічного права. Важливу роль у досягненні цих цілей відіграє міжнародна співпраця та обмін досвідом.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ ПОДОЛАННЯ КОРУПЦІЇ

3.1. Загальні настанови щодо подолання корупції

Боротьба з корупцією – складне та багатогранне завдання, яке потребує комплексного підходу та спільних зусиль усіх громадян, органів влади, суспільства та міжнародної спільноти.

Ось кілька загальних антикорупційних порад [12, с.56]:

1. Законодавча база: Необхідно створити та вдосконалити закон про заборону корупції, встановити суворе покарання за корупційні правопорушення та забезпечити незалежність судової влади.
2. Прозорість та доступ до інформації: Важливо забезпечити відкритість та прозорість діяльності органів влади, зокрема публічного обговорення бюджету, закупівель, майнових декларацій чиновників тощо. Надання інформації громадськості та журналістам допомагає запобігти корупції.
3. Посилити етичні стандарти: урядовці повинні підтримувати високі стандарти поведінки та етики. Важливо встановити кодекси поведінки та етичні стандарти для посадових осіб і забезпечити їх повагу.
4. Незалежність судової влади: Забезпечення незалежності судової влади є важливим аспектом боротьби з корупцією. Суди повинні мати достатні ресурси та незалежність, щоб розглядати справи про корупцію без політичного впливу.
5. Запобіжні заходи: Крім розслідування та покарання, важливо докладати зусиль для запобігання корупції. Це може включати навчання громадян їхнім правам і обов'язкам, забезпечення етики в школах, впровадження фінансового контролю та системи електронної звітності.
6. Міжнародна співпраця: корупція є глобальною проблемою, тому важливо співпрацювати з міжнародними організаціями, іншими

країнами та використовувати їхній досвід та ресурси для боротьби з корупцією.

7. Заохочуйте повідомляти про корупцію: слід запровадити механізми, щоб спонукати людей повідомляти про корупцію, не боячись помсти чи репресій.
8. Політична воля: це наявність політичної волі для подолання корупції. Урядовці повинні продемонструвати рішучість і готовність до реформ і подати приклад чесності та прозорості.

Варто зазначити, що боротьба з корупцією є довгостроковим процесом, і він є успішним лише тоді, коли всі учасники суспільства активно беруть участь у цій боротьбі та поважають високі етичні стандарти та стандарти доброчесності.

1. Корупція — це не лише хабарі: люди, особливо бідні, страждають, коли ресурси витрачаються марно. Ось чому так важливо розуміти різні типи корупції, щоб розробити розумні відповіді [41].
2. Влада людей: створюйте шляхи, які дають громадянам інструменти, необхідні для залучення та участі в уряді – встановлення пріоритетів, визначення проблем і пошук рішень.
3. Зменшіть бюрократію: поєднайте формальні та неформальні процеси (це означає роботу з урядовими та неурядовими групами), щоб змінити поведінку та контролювати прогрес.
4. Це не 1999 рік: використовуйте потужність технологій для побудови динамічних і безперервних обмінів між ключовими зацікавленими сторонами: урядом, громадянами, бізнесом, громадянським суспільством, ЗМІ, академічними колами тощо.
5. Досягнення результатів: Інвестиції в інституції та політику - Стійке вдосконалення того, як держава надає послуги, можливе лише в тому випадку, якщо люди в цих установах підтримують правильну політику та практику, які сприяють змінам, зберігаючи найкращі перевірені традиції та спадщину - Імпортовані моделі часто не працюють

6. Створіть належні стимули: узгодьте антикорупційні заходи з ринковими, поведінковими та соціальними силами. Застосування стандартів доброчесності є мудрим діловим рішенням, особливо для компаній, зацікавлених у співпраці з Групою Світового банку та іншими партнерами з розвитку.
7. Санкції мають значення: покарання корупціонерів є важливим елементом будь-якої ефективної боротьби з корупцією.
8. Дійте на глобальному та місцевому рівнях: залучайте громадян до боротьби з корупцією на місцевому, національному, міжнародному та глобальному рівнях відповідно до масштабу та масштабів корупції. Використовуйте розроблену архітектуру та існуючі платформи взаємодії.
9. Розбудова потенціалу тих, хто цього найбільше потребує: країни, які страждають від хронічної незахищеності, конфліктів і насильства, часто мають найменші внутрішні ресурси для боротьби з корупцією. Визначте способи використання міжнародних ресурсів для підтримки та підтримки належного управління.
10. Навчайтеся на практиці: будь-яка хороша стратегія має постійно контролюватися та оцінюватися, щоб її було легко реалізувати. Тому, щоб покращити доброчесність діяльності виборних органів державної влади та місцевого самоврядування, слід звернути увагу на такі корупційні ризики:
11. Переглянути виборче законодавство для зменшення корупційних чинників та розробити відповідні законопроекти. Забезпечення заборони на внесення змін до виборчого законодавства протягом певного часу до початку виборчого процесу.
12. Кодифікувати виборче законодавство.
13. Розробка та впровадження ефективних механізмів моніторингу фінансування виборчої кампанії та діяльності політичних партій загалом.

14. Створення правових підстав для лобіювання як умови існування прозорої та справедливої системи представництва інтересів у законотворчих органах.
15. Встановлюйте етичні стандарти поведінки обраних посадових осіб і вирішуйте конфлікти інтересів.
16. Запровадити обов'язкове декларування витрат народних обранців та їхніх родичів та забезпечити контроль за їхніми доходами та витратами.
17. Прийняття нормативно-правових актів, що визначають систему нормативно-правових актів, їх ієрархію та режим офіційного опублікування.
18. Затверджує Регламент Верховної Ради України, який визначає порядок прийняття законів і проведення розгляду законопроектів.
19. Удосконалення законодавства з питань правового статусу Кабінету Міністрів України та центральних органів виконавчої влади.
20. Запровадити систему широкого інформування громадськості про законопроекти та залучення громадськості до обговорення.
21. Впорядкування процедури комплексної правової оцінки законопроектів з метою запобігання корупційним ризикам.
22. Розробити механізми посилення соціального контролю за діяльністю виборних органів влади, зокрема шляхом проведення соціальних консультацій при прийнятті нормативно-правових актів.

Таким чином, діяльність спрямована на зменшення корупційних ризиків та підвищення прозорості та надійності діяльності виборних органів влади та місцевого самоврядування, адаптації до місцевих змін.

3.2. Роль керівника у заходах з подолання корупції

Всесвітній антикорупційний рух активізується, значна увага приділяється розробці нових інноваційних підходів і стратегій. Однією з важливих сфер є використання технологій і цифрових інструментів для боротьби з корупцією.

Важливо розуміти, що боротьба з корупцією потребує системного підходу та довгострокових зусиль. Методи та пропозиції, наведені в цьому розділі, можуть бути використані як основа для розробки національних стратегій і заходів боротьби з корупцією. Тільки працюючи разом і розуміючи цю проблему, можна досягти прогресу в напрямку побудови справедливого та справедливого суспільства.

Якщо керівник юридичної особи (юридичної особи) виступає проти корупції, це може мати позитивні наслідки як для самої організації, так і для країни в цілому.

Організації, які активно борються з корупцією у своїх стінах, створюють етичне та справедливе робоче середовище. Якщо керівник юридичної особи виступає проти корупції, це може створити культуру, в якій працівники дотримуються високих стандартів етики та доброчесності. Це може знизити ризик корупції в організації та сприяти розвитку професійних навичок і довіри серед працівників [19].

Коли організація стає прикладом чесності та етики, це може мати позитивний вплив на всю країну. Якщо компанії та юридичні особи засудять корупцію та продемонструють готовність діяти законно та чесно, це може викликати хвилю змін у суспільстві. У результаті уявлення та стереотипи про корупцію можуть змінитися, а люди можуть стати більш освіченими та чутливими до питань корупції.

Якщо країна налаштована боротися з корупцією, це може додатково вплинути на покращення економічної ситуації, інвестиційного клімату та

суспільної довіри. Корупція може стати перешкодою для економічного зростання та розвитку, тому боротьба з нею відкриває двері до нових можливостей і штовхає країну вперед.

Отже, якщо керівник юридичної особи виступає проти корупції, це може призвести до формування культури доброчесності в організації, що може мати позитивний вплив на саму організацію. У свою чергу, антикорупційна організація може стати рушійною силою для покращення ситуації в усій країні, сприяючи розвитку економіки, соціальної довіри та зміні сприйняття корупції.

Керівник організації повинен здійснити низку заходів для подолання корупції та формування етичної культури в організації, а саме [21]:

- 1) Розробка етичної політики: створення чіткої та комплексної політики щодо протидії корупції, конфлікту інтересів, дотримання етичних стандартів поведінки та заборони одержання хабарів. Правила мають бути доступними для всіх працівників і повинні супроводжуватися відповідним навчанням та обізнаністю.
- 2) Впровадження системи контролю: розробка механізмів внутрішнього контролю, які дозволять виявляти, реагувати та розслідувати випадки корупції. Це може включати моніторинг фінансових операцій, аудити, перевірки та ефективну систему звітності.
- 3) Заохочуйте повідомляти про конфлікти інтересів: встановіть процедури повідомлення про конфлікт інтересів усіма співробітниками, особливо тими, хто приймає стратегічні рішення або має доступ до ресурсів. Це допоможе уникнути ситуацій, коли інтереси окремих осіб переважають інтереси організації.
- 4) Навчання та навчання: організація тренінгів та навчальних програм у сфері етики, боротьби з корупцією, правил ведення бізнесу та усвідомлення ризиків. Налагодити постійну комунікацію з працівниками щодо неприпустимості корупції та застосовуваних процедур.

- 5) Заохочення внутрішнього звітування: Встановіть механізми внутрішнього звітування про корупцію чи потенційні етичні порушення. Забезпечити конфіденційність, захист від помсти та анонімність для тих, хто повідомляє про такі інциденти.
- 6) Будьте прикладом: будьте етичним прикладом для своїх співробітників. Дотримуватись найвищих стандартів поведінки, бути прозорими, підзвітними та непохитними у боротьбі з корупцією.
- 7) Покарання за порушення: встановіть процедури дисциплінарних заходів і суворих покарань за корупційні дії або порушення етичних стандартів. Це покаже непохитну позицію лідера у боротьбі з корупцією та неприпустимість таких дій.
- 8) Подолання корупції потребує системного підходу та плану дій. Варто залучити до цього процесу своїх співробітників і створити в організації культуру невідворотної боротьби з корупцією.
- 9) Забезпечення прозорості та відкритості: Встановлення прозорих правил і процедур у всіх сферах державного управління є важливим кроком у боротьбі з корупцією. Державні закупівлі, фінансова звітність державних установ, доступ до інформації мають бути загальнодоступними. Використання електронного урядування та цифрових технологій може допомогти зменшити можливості для корупції [22]
- 10) Посилення відповідальності: ефективна система юридичної відповідальності за корупційні правопорушення є важливою. Важливо забезпечити незалежність судової системи та правоохоронних органів, щоб вони могли розслідувати та карати корупцію без політичного впливу. Крім того, важливо створити механізми притягнення державних службовців до відповідальності та забезпечення їхньої морально-етичної поведінки
- 11) Зміцнення етики та освіти: формування етичних стандартів у державному секторі та суспільстві загалом може вплинути на зниження

рівня корупції. Навчання про корупцію та її наслідки має бути включено до навчальних програм шкіл та університетів. Також необхідно проводити інформаційно-пропагандистські кампанії серед громадян, метою яких є формування негативного ставлення до корупційних дій.

- 12) Створення незалежних антикорупційних органів: важливим кроком є створення спеціалізованих антикорупційних органів, які є незалежними та мають повноваження розслідувати та припиняти корупцію. Ці органи повинні мати необхідні ресурси та можливості для ефективного функціонування
- 13) Міжнародна співпраця: боротьба з корупцією вимагає міжнародної співпраці. Країни повинні співпрацювати в обміні досвідом, навчанні та підтримці в розробці та реалізації ефективних антикорупційних стратегій. Міжнародні організації та програми, такі як ООН та Світовий банк, можуть надати фінансову та технічну підтримку для зміцнення інституцій та реформ у сфері правосуддя та боротьби з корупцією.
- 14) Зміцнення правової системи: необхідно зміцнити правову систему та забезпечити ефективну роботу правоохоронних органів, судів та прокуратури. Важливо, щоб антикорупційне законодавство було чітким, суворим і однаково стосувалося всіх, незалежно від політичного чи економічного впливу.
- 15) Фінансова прозорість: створення механізмів відстеження походження та використання державних коштів може допомогти запобігти зловживанням і відкрити двері для громадського контролю. Забезпечення фінансової прозорості державних установ, політичних партій, бізнесу та інших суб'єктів може сприяти виявленню та протидії корупційним схемам.
- 16) Розширення можливостей суспільства: суспільство відіграє важливу роль у боротьбі з корупцією. Активна громадська підтримка та мобілізація можуть допомогти викрити корупцію, покарати злочинців і створити справедливую політичну культуру. Необхідно створити умови

для вільної роботи громадських організацій, забезпечити їм доступ до інформації та можливість впливати на процеси прийняття рішень.

- 17) Професійна та етична підготовка: важливо забезпечити професійну підготовку та освіту для державних службовців, суддів, прокурорів та інших ключових осіб. Це має включати навчання етиці, принципам державного управління, прозорості та підзвітності. Ефективну боротьбу з корупцією можуть забезпечити тільки добре підготовлені та сумлінні професіонали.

Ці шляхи та пропозиції можуть допомогти подолати корупцію, але їх ефективність залежить від політичної волі та відданості всіх суб'єктів суспільства. Боротьба з корупцією – довготривалий процес, але крок за кроком, за допомогою системних реформ та широкої суспільної підтримки можна створити прозоре та справедливе суспільство, в якому корупції немає місця [22].

Для боротьби з корупцією також можна використовувати такі технології:

- е-урядування та електронні послуги можуть значно зменшити ризик корупції, оскільки вони сприяють автоматизації процесів і обмежують простір для людського втручання. Наприклад, системи електронних закупівель можуть забезпечити прозорість і конкуренцію, а електронна звітність може зробити фінансові операції більш доступними та доступними для перевірки [15].
- Технологія блокчейн також може мати великий потенціал у боротьбі з корупцією. Блокчейн забезпечує безпеку, незмінність і високий ступінь довіри для зберігання та передачі інформації. Це можна використовувати для перевірки автентичності документів, реєстрації права власності, відстеження грошових потоків і запобігання підробці.
- Використання великих даних і аналітики може допомогти виявити моделі корупції та незвичні зв'язки, а також передбачити можливі загрози. Автоматизовані системи моніторингу можуть аналізувати великі обсяги

даних і сповіщати вас про підозрілі випадки або незвичні зміни, дозволяючи вам швидко реагувати на корупцію.

- Боротьба з корупцією також потребує активної участі суспільства. Створення платформ зворотного зв'язку, залучення активістів, журналістів та організацій громадянського суспільства до моніторингу корупції, а також сприяння поширенню інформації про випадки корупції можуть змусити уряди більше зосередитися на вирішенні проблеми та забезпеченні її належного розслідування.
- Зробити боротьбу з корупцією ефективнішою та прозорішою може використання мобільних додатків для повідомлення про випадки корупції, створення онлайн-платформ для співпраці влади та громадян, а також організація публічних форумів та дискусій.
- Також необхідно звернути увагу на міжнародну співпрацю у боротьбі з корупцією. Обмін досвідом, навчання та фінансова підтримка з боку міжнародних організацій та країн-партнерів може значно підвищити ефективність національних зусиль у боротьбі з корупцією.
- Подолання корупції є складним завданням, але запровадження інноваційних підходів і використання технологій може створити сприятливі умови для зменшення корупції та розвитку суспільства, заснованого на прозорості, підзвітності та довірі.
- Корупція є серйозною загрозою для суспільства та розвитку країн. Її подолання потребує комплексного підходу та вжиття дієвих заходів.

Шляхи боротьби з корупцією та підвищення доброчесності в діяльності виборних органів влади та місцевого самоврядування можуть і повинні реалізовуватися керівником юридичної особи публічного права за допомогою таких засобів:

- Аналіз ситуації: Першим кроком є проведення аналізу ситуації, який дозволить визначити існуючі корупційні загрози та проблемні області.

Для цього можна залучити експертів із боротьби з корупцією та провести дослідження.

- Опитування та консультації: для отримання додаткової інформації та визначення пріоритетних напрямів реформування можна провести опитування персоналу організації, користувачів послуг та інших зацікавлених сторін.
- Формування політики організації: на основі аналізу та консультацій має бути розроблена антикорупційна політика організації. Він має включати конкретні заходи, цілі та стратегії для запобігання корупції та підвищення доброчесності.
- Розробка кроків впровадження: для кожного напрямку політики необхідно визначити конкретні кроки та заходи, які необхідно вжити. Кожен крок має бути конкретним, вимірним і досяжним.
- Встановіть кінцеві терміни впровадження: для кожного етапу слід встановити чіткі кінцеві терміни впровадження. Це сприятиме забезпеченню підзвітності та контролю за виконанням запланованих заходів.
- Система внутрішнього контролю та аудиту: Для ефективного контролю за діяльністю організації необхідно створити систему контролю та внутрішнього аудиту. Це дозволить виявляти випадки корупції, контролювати фінансову діяльність та відповідність внутрішніх процедур стандартам і правовим нормам.
- Залучення представників громадськості: Важливим елементом боротьби з корупцією є залучення представників громадськості до системи внутрішнього контролю. Вони можуть брати участь у нагляді за діяльністю організації, контролювати процеси прийняття рішень і сприяти підвищенню прозорості.
- Отримання консультацій у відповідних органах: Керівник суб'єкта публічного права може звертатися до компетентних органів у сфері

запобігання корупції за консультаціями та рекомендаціями щодо впровадження ефективних заходів.

- Вивчення міжнародного досвіду: Щоб розробити ефективні стратегії та заходи, варто ознайомитися з міжнародним досвідом боротьби з корупцією та підвищення доброчесності влади.
- Розгляд рекомендацій та досвіду: Окрім міжнародного досвіду, слід враховувати рекомендації та досвід національних та місцевих організацій, які вже успішно впровадили антикорупційні програми.
- Організація навчально-просвітницької діяльності: Для розвитку свідомого підходу до проблеми корупції необхідно проводити просвітницьку та просвітницьку діяльність. Це можуть бути семінари, тренінги, інформаційні кампанії тощо.
- Самоосвіта та підвищення кваліфікації: Керівник юридичної особи публічного права повинен постійно підвищувати свою кваліфікацію та самоосвіту у сфері протидії корупції. Це допоможе забезпечити ефективне управління та виконання запланованих заходів.

Реалізація цих шляхів і засобів дозволить керівнику юридичної особи публічного права ефективно протидіяти корупції, створювати належну робочу атмосферу та забезпечувати прозорість і підзвітність діяльності організації.

Висновки до розділу 3

Важливо розуміти, що боротьба з корупцією потребує системного підходу та довгострокових зусиль. Методи та пропозиції, наведені в цьому розділі, можуть бути використані як основа для розробки національних стратегій і заходів боротьби з корупцією. Тільки працюючи разом і розуміючи цю проблему, можна досягти прогресу в напрямку побудови справедливого та справедливого суспільства.

Боротьба з корупцією також потребує активної участі суспільства. Створення платформ зворотного зв'язку, залучення активістів, журналістів та організацій громадянського суспільства до моніторингу корупції, а також сприяння поширенню інформації про випадки корупції можуть змусити уряди більше зосередитися на вирішенні проблеми та забезпеченні її належного розслідування.

Також необхідно звернути увагу на міжнародну співпрацю у боротьбі з корупцією. Обмін досвідом, навчання та фінансова підтримка з боку міжнародних організацій та країн-партнерів може значно підвищити ефективність національних зусиль у боротьбі з корупцією.

Подолання корупції є складним завданням, але запровадження інноваційних підходів і використання технологій може створити сприятливі умови для зменшення корупції та розвитку суспільства, заснованого на прозорості, підзвітності та довірі.

Частина загальних антикорупційних рекомендацій [12, с.56]:

- Правова база
- Прозорість та доступ до інформації
- Посилення етичних стандартів
- Незалежність судової влади
- Профілактичні заходи
- міжнародне співробітництво
- Заохочення повідомлення про корупцію

ВИСНОВКИ

Корупція є серйозною загрозою для суспільства, економіки та демократії. Це порушує принципи справедливості, ефективності та рівності та завдає істотної шкоди громадянам і державі в цілому.

Публічне право відіграє ключову роль у боротьбі з корупцією, оскільки створює правову базу та регулює діяльність державних установ, органів влади та інших громадських організацій.

Аналіз спільних тенденцій та відмінностей у підходах до публічного права та корупції вказує на необхідність міжнародної співпраці та обміну досвідом з метою розробки ефективних стратегій та політики.

Шляхи та пропозиції щодо боротьби з корупцією включають зміцнення правової системи, фінансову прозорість, посилення етичних стандартів, підвищення ролі суспільства та професійне навчання. Ці дії мають бути підкріплені політичною волею та активною участю всіх суб'єктів суспільства [32].

Активізація ролі керівника юридичної особи публічного права в антикорупційній діяльності є ключовим фактором успіху. Він має діяти як лідер, який встановлює стандарти етики та відповідальності, створює культуру прозорості та сприяє розвитку внутрішнього контролю.

Боротьба з корупцією є довготривалим процесом і вимагає постійного вдосконалення, моніторингу та впровадження нових стратегій та інструментів. Це потребує спільних зусиль держави, громадянського суспільства та міжнародної співпраці.

Боротьба з корупцією є надзвичайно важливою для побудови справедливого, прозорого та стабільного суспільства. Це сприятиме розвитку економіки, підвищенню довіри громадян до державних інститутів та забезпеченню рівних можливостей для всіх членів суспільства.

У подоланні корупції кожен має свою роль і відповідальність, і лише спільними зусиллями та вирішенням проблеми на всіх рівнях суспільства

можна досягти значних результатів у боротьбі з корупцією та кращого майбутнього для всіх громадян. Загальний антикорупційний тренд має бути від великого до великого і від малого до великого, тобто від розуміння кожного працівника юридичної особи... до розуміння заходів, які вживає кожен у державі. Чого можна досягти, мотивуючи та залучаючи кожного до реалізації лідерської ідеї лідера

Незважаючи на важливість боротьби з корупцією та посилення ролі керівника суб'єкта публічного права в цьому процесі, існують певні виклики та перешкоди, які можна подолати.

По-перше, необхідно враховувати культурні, інституційні та соціальні особливості кожної конкретної країни. Рівень корупції та підходи до боротьби з нею можуть відрізнятися залежно від контексту. Тому важливо розробляти стратегії, які враховують особливості кожної конкретної ситуації.

По-друге, недостатня політична воля та недостатнє фінансування можуть стати перешкодою для успішної реалізації антикорупційних заходів. Органи державної влади та керівники мають бути рішучими та зробити боротьбу з корупцією одним із пріоритетних напрямків своїх дій.

По-третє, ефективність антикорупційних заходів вимагає залучення всіх зацікавлених сторін, зокрема громадянського суспільства та ЗМІ. Важливо підтримувати розвиток активної громадської позиції, забезпечувати механізми зворотного зв'язку та захисту осіб, які повідомляють про факти корупції, створювати можливості громадського контролю за діяльністю державних органів.

По-четверте, важливо забезпечити незалежність та ефективність правоохоронних і судових органів. Лише за допомогою справедливих та ефективних корупційних процедур можна притягнути злочини до відповідальності та запобігти безкарності.

На основі аналізу спільних тенденцій та відмінностей у підходах до публічного права та корупції можна зробити висновок, що боротьба з корупцією є складним та багатогранним процесом, який потребує

комплексних рішень та взаємодії різних суб'єктів. Це вимагає активної участі держави, суспільства, бізнесу та інших зацікавлених сторін. Цілеспрямовані та ефективні заходи щодо вдосконалення законодавства, зміцнення інституцій та культури прозорості можуть сприяти покращенню ситуації та створенню більш справедливого та стабільного суспільства.

Активізація ролі керівника юридичної особи є визначальною у формуванні політики запобігання та протидії корупції, адже саме він виконує роль керівників, які задають «тон зверху». Керівники юридичних осіб відіграють ключову роль у встановленні стандартів етичної поведінки та дотриманні принципів прозорості та чесності в організації.

За таких обставин важливого значення набуває якісний відбір керівників юридичної особи та їх підвищення кваліфікації в контексті антикорупційних питань. Компетентні керівники повинні мати досконале розуміння антикорупційної політики, міжнародних стандартів і норм, а також знати ефективні антикорупційні стратегії та тактики.

Нагальна потреба у підборі та розвитку керівників юридичних осіб з антикорупційними повноваженнями зумовлена тим, що їхні рішення та дії безпосередньо впливають на культуру організації та ефективність боротьби з корупцією. Менеджери повинні створити середовище, де чесність, порядність і етика є невід'ємною частиною робочого процесу. Вони повинні бути в змозі виявляти та запобігати корупції та запроваджувати контроль і підзвітність для забезпечення дотримання антикорупційних стандартів [33].

Розуміння керівниками юридичних осіб важливості та актуальності антикорупційних питань дозволить їм стати сильними агентами змін у боротьбі з корупцією. Їхні дії та керівництво можуть вплинути на культуру організації, розширюючи підзвітність, етику та доброчесність. Такий підхід важливий для забезпечення стабільності, розвитку та довіри до організації, а також для формування антикорупційної культури в усій країні.

Якщо багато організацій і підприємств у країні протистоять корупції, це може чинити сильний тиск на уряд і державні установи, щоб вони вжили

ефективних заходів для боротьби з цією проблемою. Відкритість, прозорість і підзвітність стають ключовими принципами, які вимагаються від уряду та чиновників. Це може призвести до запровадження жорсткого антикорупційного законодавства, посилення контролю за фінансами та діяльністю чиновників, покарання за корупцію.

Якщо країні вдається знизити рівень корупції, це може позитивно вплинути на інвестиційний клімат. Іноземні інвестори віддають перевагу ринкам, де ризик корупції низький, оскільки це сприяє стабільності, довірі та розвитку бізнесу. Країна може залучати більше іноземних інвестицій, що сприятиме розвитку економіки, створюватиме нові робочі місця та покращуватиме рівень життя громадян.

Боротьба з корупцією впливає не лише на економічний розвиток, а й на соціальну справедливість. Коли ресурси та можливості розподіляються справедливо, усі громадяни мають рівні шанси на успіх і процвітання. Зменшення корупції може забезпечити доступ до якісних послуг у сфері охорони здоров'я, освіти, житла та соціального захисту. Це сприятиме покращенню якості життя громадян та зміцненню соціальної солідарності.

Тож коли керівник юридичної особи виступає проти корупції, це може спровокувати ланцюжок позитивних змін: від створення етичної робочої атмосфери в організації до поширення культури доброчесності на національному рівні. Боротьба з корупцією сприяє розвитку економіки, залученню інвестицій, соціальній справедливості та підвищенню довіри населення. Така країна може стати прикладом для інших народів і допомогти побудувати світ, де корупція залишиться в минулому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. "How Management can prevent fraud in the Workplace" (PDF). Association of Certified Fraud Examiners - Як керівництво може запобігти шахрайству на робочому місці. Асоціація сертифікованих експертів з розслідування шахрайства.
2. "Report of Investigation by The Special Investigative Committee of the Board of Directors of Worldcom, Inc" - Звіт про розслідування Спеціального розслідувального комітету Ради директорів компанії Worldcom, Inc.
3. "TONE AT THE TOP Definition" - Визначення "Тон зверху". VentureLine.
4. Braiotta, Louis Jr. (2010). The audit committee handbook (5th ed.) - Посібник комітету з аудиту (5-е видання).
5. Bratton, William W. (May 2002). "Does Corporate Law Protect the Interests of Shareholders and Other Stakeholders?: Enron and the Dark Side of Shareholder Value" - Чи захищає корпоративне право інтереси акціонерів та інших зацікавлених сторін?: Енрон та темна сторона акціонерної вартості. Tulane Law Review.
6. Carter, Terry (February 2001). "Your Time or Your Money: Groundswell supports less billable hours, alternate tracks to the top" - Ваш час або ваші гроші: рух підтримує скорочення оплати за години, альтернативні шляхи до вершини. Журнал Асоціації адвокатів.
7. Cooper, Cynthia (2008-02-04). Extraordinary Circumstances: The Journey of a Corporate Whistleblower – Надзвичайні обставини: подорож корпоративного розкривача.
8. Cristie, James R., ed. (2007). Fannie Mae and Freddie Mac: scandal in US housing - Фенні Мей та Фредді Мак: скандал в американському житловому секторі.
9. Dunn, Leonard J. Brooks, Paul (2010). Business & professional ethics for directors, executives, & accountants (5th ed.) - Ділова та професійна етика для директорів, керівників та бухгалтерів (5-е видання).

- 10.FCIC Report-Conclusions Excerpt-January 2011 - Висновки звіту FCIC - уривок, січень 2011 року.
- 11.Financial Crisis Inquiry Commission – Press Release – January 27, 2011 - Комісія з дослідження фінансової кризи – прес-реліз – 27 січня 2011 року.
- 12.Financial Crisis Inquiry Commission (2011-01-27). The financial crisis inquiry report: final report of the National Commission on the Causes of the Financial and Economic Crisis in the United States (1st ed., Authorized ed.) - Звіт Комісії з дослідження фінансової кризи: остаточний звіт Національної комісії про причини фінансово-економічної кризи в Сполучених Штатах (1-ше видання, авторизоване видання).
- 13.Gillespie, John; Zweig, David (2010). Money for nothing: how the failure of corporate boards is ruining American business and costing us trillions - Гроші ні за що: як невдача корпоративних рад руйнує американський бізнес і коштує нам багато трильйонів.
- 14.Gramling, Larry E. Rittenberg, Karla M. Johnstone, Audrey A. (2010). Auditing: a business risk approach (7th ed.) - Аудит: підхід до бізнес-ризиків (7-е видання).
- 15.Gup, Benton E., ed. (2007). Corporate governance in banking: a global perspective - Корпоративне управління в банківській сфері: глобальна перспектива.
- 16.ISO 31000:2018 (Risk management). 2018. URL: [https://pqm-online.com/assets/files/pubs/translations/std/iso-31000-2018-\(rus\).pdf](https://pqm-online.com/assets/files/pubs/translations/std/iso-31000-2018-(rus).pdf)
- 17.ISO 37001:2016 Anti-bribery management systems. 2016. URL: <https://www.sist.org.cn/xwzx/tzgg/201804/P020190301519827489288.pdf>
- 18.Johnstone, Larry E. Rittenberg, Bradley J. Schwieger, Karla M. (2008). Auditing: a business risk approach (6th ed.) - Аудит: підхід до бізнес-ризиків (6-е видання).

- 19.Krause, edited by Harold F. Tipton, Micki (2000). Information security management handbook, v. 3 (6th ed.) - Посібник з управління інформаційною безпекою, том 3 (6-те видання).
- 20.Markham, Jerry W. (2005). A financial history of modern U.S. corporate scandals: from Enron to reform - Фінансова історія сучасних корпоративних скандалів у США: від Енрона до реформи.
- 21.Niles, Sam (2009-07-10). "In Pictures: 10 All-Time Great CEO Outbursts: Jeffrey Skilling" - Найкращі вибухи керівників за всі часи: Джеффри Скіллінг. Forbes.
- 22.O'Regan, David (2004). Auditor's Dictionary: Terms, Concepts, Processes, and Regulations ([Online-Ausg.] ed.) - Словник аудитора: терміни, концепції, процеси та регуляції.
- 23.Pasha, Shaheen (2006-04-10). "Skilling comes out swinging" - Скіллінг виступає, колишаючись. CNNMoney.com.
- 24.Perry, William E. (2006). Effective methods for software testing (3rd ed. -- ed.) - Ефективні методи тестування програмного забезпечення (3-є видання).
- 25.Pulliam, Susan; Deborah Soloman. "How Three Unlikely Sleuths Exposed Fraud at WorldCom: Firm's Own Employees Sniffed Out Cryptic Clues and Followed Hunches" - Як троє несподіваних детективів викрили шахрайство в компанії WorldCom: співробітники компанії виявили хитромудрі сліди та йшли за власними заподіями.
- 26.Ripley, Amanda (December 30, 2002). "The Night Detective" - Нічний детектив. Time.
- 27.Tolson, Mike; Katherine Feser (2004-06-20). "Jeff Skilling's spectacular career" - Вражаюча кар'єра Джеффа Скіллінга. Houston Chronicle.
- 28.Two top economists agree 2009 worst financial crisis since great depression; risks increase if right steps are not taken - Два провідних економіста погоджуються, що 2009 рік - найгірша фінансова криза з часів Великої депресії; ризики зростають, якщо не будуть вжиті правильні кроки.

29. United Nations Convention Against Corruption. 2004. URL: https://www.unodc.org/documents/treaties/UNCAC/Publications/Convention/08-50026_E.pdf
30. Wood, David A. (Spring 2015). "An Examination of How Entry-Level Staff Auditors Respond to Tone at the Top vis-à-vis Tone at the Bottom" - Дослідження того, як початківці-аудитори реагують на "Тон зверху" порівняно з "Тоном знизу". Бухгалтерський дослідження поведінки.
31. Закон України «Про запобігання корупції» від 14.10.2014 № 1700-VII. Офіційний вебпортал парламенту України «Законодавство України». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#top>
32. Корупція: теоретико-методологічні засади дослідження [Текст]: монографія / [авт. кол.: І. О. Ревак та ін.]; Львів. держ. ун-т внутр. справ. – Л.: ЛьвДУВС, 2011. – 219 с.
33. Кравченко С. Напрями формування антикорупційної культури українського суспільства / Сергій Кравченко, Ірина Пантелейчук // Вісник НАДУ. – 2012. – № 2. – С. 5–13.
34. Міжнародний кодекс поведінки державних посадових осіб. 1997. URL: <https://documents-dds-ny.un.org/doc/UNDOC/GEN/N97/762/75/PDF/N9776275.pdf?OpenElement>
35. Настанова ООН з антикорупційної етики та дотримання вимог для бізнесу. 2013. URL: https://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2013/13-84498_Ebook.pdf
36. Настанова Французького антикорупційного агентства для бізнесу та приватного сектору. 2020. URL: <https://www.agence-francaise-anticorruption.gouv.fr/files/files/French%20AC%20Agency%20Guidelines%20.pdf>
37. Рекомендації OECD з подальшої боротьби з корупцією іноземних посадових осіб у міжнародних ділових операціях для бізнесу. 2021. URL: <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0378>

38. Роль лідера у протидії корупції: аналітичний огляд впровадження концепції «TONE AT THE TOP» : URL https://nazk.gov.ua/wp-content/uploads/2022/05/Rol_lidera_u_protydii-_koruptsii-_Analitychnyy-_oglyad_vprovadzhennya.pdf
39. Скрипник А. Освіта, індекс сприйняття корупції та мотиваційні моделі корупційної поведінки / А. Скрипник // Економіка України. – 2010. – № 2. – С. 59–71
40. Соловйов В. М. Запобігання і протидія корупції в державному управлінні в Україні: монографія / В. М. Соловйов. – К. : Інститут законодавства Верховної Ради України, 2012. – 508 с.
41. <https://blogs.worldbank.org/governance/here-are-10-ways-fight-corruption>
42. Концепція подолання корупції в Україні “На шляху до доброчесності” // https://minjust.gov.ua/m/str_7094