

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет права, публічного управління
та національної безпеки
Кафедра економічної теорії,
інтелектуальної власності та публічного
управління

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

ДЯЧЕНКО ТЕТЯНА ВІКТОРІВНА

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача вищої освіти)

УДК 343.35:351
(індекс)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**ІННОВАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ ЗАПОБІГАННЯ КОРУПЦІЇ В
ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ**

(тема роботи)

281 «Публічне управління та адміністрування»

(шифр і назва спеціальності)

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр
кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання
ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне
джерело

Т. В. ДЯЧЕНКО

(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи

ЯКОБЧУК Валентина Павлівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

кандидат економічних наук, професор

(науковий ступінь, вчене звання)

Висновок кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління

за результатами попереднього захисту: **ДЯЧЕНКО Тетяна Вікторівна**
допущена до захисту

Протокол засідання кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління № _____ від «_____» грудня 2024 р.

Завідувач кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління

к.е.н., професор _____ Валентина ЯКОБЧУК
(науковий ступінь, вчене звання) (підпис) (прізвище ,ім'я, по батькові)

«_____» грудня 2024 р.

Результати захисту кваліфікаційної роботи

Здобувач вищої освіти **ДЯЧЕНКО Тетяна Вікторівна** захистила
(прізвище ,ім'я, по батькові)

кваліфікаційну роботу з оцінкою:
сума балів за 100-бальною шкалою _____
за національною шкалою _____

Секретар ЕК

(науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

Анастасія ПРУТ
(прізвище ,ім'я, по батькові)

АНОТАЦІЯ

ДЯЧЕНКО Т. В. Інноваційні механізми запобігання корупції в публічному управлінні – Кваліфікаційна робота на правах рукопису. Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 281 – Публічне управління та адміністрування. – Поліський національний університет, Житомир, 2024.

Враховуючи величезну кількість соціальних та економічних наслідків корупції, а також зниження показників України в Індексі сприйняття корупції Transparency International, пошук інноваційних механізмів запобігання корупції стає все більш важливою проблемою. В кваліфікаційній роботі дано характеристику методів, які зазвичай використовуються для запобігання корупції в державному секторі, а також, надано інформацію про те, які превентивні методи мають цінність і доведену ефективність. Виділено інноваційні підходи до запобігання корупції, засновані на цінностях, на дотриманні вимог, на обізнаності та участі. Результати дослідження показали широку варіативність ефективності діючих методів запобігання корупції. Аналіз показує, що публічні органи повинні прагнути розробляти антикорупційні стратегії, які будуть включати інноваційні методи запобігання, адаптовані до конкретних потреб і контексту організації.

Ключові слова: корупція, запобігання, антикорупційна діяльність, публічне управління, механізми, інновації, законодавство, влада, публічна політика.

SUMMARY

DIACHENKO T. Innovative mechanisms for preventing corruption in public administration – Qualification work on the rights of the manuscript. Qualification work for obtaining a master's degree in specialty 281 «Public management and administration» – Polissia National University, Zhytomyr, 2024.

Given the huge number of social and economic consequences of corruption, as well as the decline in Ukraine's performance in the Transparency International Corruption Perceptions Index, the search for innovative mechanisms to prevent corruption is becoming an increasingly important issue. The qualification paper describes the methods commonly used to prevent corruption in the public sector and provides information on which preventive methods are valuable and proven effective. Innovative approaches to preventing corruption based on values, compliance, awareness and participation are highlighted. The results of the study showed a wide variation in the effectiveness of existing methods of preventing corruption. The analysis shows that public authorities should strive to develop anti-corruption strategies that include innovative prevention methods adapted to the specific needs and context of the organisation.

Keywords: corruption, prevention, anti-corruption activities, public administration, mechanisms, innovations, legislation, government, public policy.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАПОБІГАННЯ КОРУПЦІЇ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	8
ВИСНОВКИ ДО 1 РОЗДІЛУ	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МЕХАНІЗМІВ ЗАПОБІГАННЯ КОРУПЦІЇ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ УКРАЇНИ	21
ВИСНОВКИ ДО 2 РОЗДІЛУ	27
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ МЕХАНІЗМІВ ЗАПОБІГАННЯ КОРУПЦІЇ З ВИКОРИСТАННЯМ ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ	28
ВИСНОВКИ ДО 3 РОЗДІЛУ	38
ВИСНОВКИ	40
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	42
ДОДАТКИ	47

ВСТУП

Актуальність дослідження. В умовах зростання корупційних ризиків, які викликає воєнно-політична та економічна криза, дослідження причин виникнення, наслідків та механізмів запобігання корупційним діям в органах публічної влади, стає особливо актуальним. Сучасні наукові підходи акцентують увагу на впровадженні інноваційних механізмів запобігання корупції в публічному управлінні, зокрема в умовах глобалізації та розвитку цифрових технологій. В роботі зосереджено увагу на новітніх методах, які використовуються для зниження рівня корупційних проявів у державних органах та організаціях, таких як електронні публічні закупівлі, цифровізація державних послуг, система прозорості в управлінні, а також роль громадянського суспільства та медіа в моніторингу та контролі за діяльністю публічних установ.

Особливе значення має дослідження ефективності впровадження антикорупційних платформ, автоматизованих систем обліку та контролю, а також використання відкритих даних для підвищення рівня довіри громадян до органів публічного управління. В роботі приділено увагу світовому досвіду боротьби з корупцією, антикорупційним практикам, які забезпечують максимальну прозорість та підзвітність публічного управління.

Теоретичне обґрунтування необхідності застосування механізмів запобігання корупції в системі публічного управління зроблено в роботах вітчизняних та зарубіжних дослідників, проблеми антикорупційної діяльності аналізували Берназюк Я. О., Василевська Т. Е., Нестерович В. Ф., Рачинський А. П., Скрипнюк О. В., Ковбасюк Ю. В., Кравченко С. О., Беккер Г. С., Дракер П., Кауфманн Д., Роуз-Аккерман С., Тоффлер Е. Однак, проблеми запобігання корупційним діям в органах публічної влади залишаються вкрай актуальними, корупція в Україні носить системний характер, тому необхідність в сучасних дослідженнях залишається.

Метою дослідження є через обґрунтування інноваційних підходів до

вибору методів запобігання корупції, в системі публічної влади, показати напрями і інструменти вибору пріоритетів антикорупційної політики держави.

Для досягнення мети було визначено ряд *завдань*:

- визначити сутність, причини виникнення та наслідки корупції в системі публічної влади;
- дати характеристику механізмів запобігання корупції, які мають застосування в публічному управлінні;
- дослідити формування інноваційних підходів до вибору механізмів запобігання корупції у владних структурах;
- розкрити напрями трансформації механізмів запобігання корупції з використанням зарубіжного досвіду.

Об'єктом дослідження – процес вибору методів запобігання корупції в системі публічного управління.

Предмет дослідження – сукупність актуальних питань переходу до інноваційних методів запобігання корупції в органах публічної влади.

Методи дослідження. В роботі, для дослідження інноваційних механізмів запобігання корупції в публічному секторі, застосовано комплекс загальних і спеціальних методів з метою всебічної оцінки ефективності антикорупційних заходів. Застосовувався аналіз конкретних ситуацій та проблем реалізації антикорупційних практик на різних рівнях публічного адміністрування, що дозволило виявити сильні та слабкі сторони боротьби з корупцією. Проводилось порівняння антикорупційних інновацій в різних сферах публічного сектору для виявлення найбільш ефективних підходів і моделей. Застосовувались інструменти моделювання та прогнозування для оцінки ефективності впровадження інноваційних механізмів запобігання корупції в публічному управлінні.

Апробація результатів. Результати досліджень доповідались на Міжнародних науково-практичних конференціях в Поліському національному університеті, за підсумками роботи опубліковано три тези.

Практична значимість дослідження. Результати дослідження можуть

бути використані в практиці спеціалізованих антикорупційних органів для розробки механізмів запобігання корупції.

Елементами наукової новизни є спроба автора визначити напрями трансформації механізмів запобігання корупції, враховуючи українські умови, виклики для національної безпеки та інтереси громадянського суспільства.

Структура та обсяг. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків, загальний обсяг дослідження 41 сторінка.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАПОБІГАННЯ КОРУПЦІЇ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Ефективне застосування механізмів запобігання корупції в системі публічного управління базується на комплексному підході до аналізу теоретичних концепцій, які пояснюють її природу, причини виникнення, наслідки та способи протидії. Основні наукові підходи до вирішення питань запобігання корупції, виходять з необхідності поєднання правових, соціальних, економічних та етичних чинників, які мають вплив на етичність і доброчесність поведінки державних службовців.

Корупція – це зловживання посадовими повноваженнями для отримання особистої вигоди, що проявляється у формі хабарництва, зловживання владою, незаконного привласнення ресурсів тощо. Характерними рисами корупції є її суб'єктивний характер, тобто це дії, що спрямовані на досягнення особистої вигоди, порушення правових норм, законів та принципів справедливості, вона підриває довіру до публічних інститутів, створює соціальну нерівність і приводить до економічних і соціальних втрат [1].

Науковці розглядають корупцію, як результат раціональних дій посадовців, які оцінюють ризики та вигоди від корупційних дій, раціональність їх поведінки виникає за умов, коли вигода від корупційних дій перевищує ризики викриття та покарання. Тому, запобігання базується на створенні ефективних механізмів контролю, зниженні можливостей корупції та підвищенні вартості покарання. Інші вчені визначають, що виникнення корупції залежить від недосконалості інституційного середовища, слабкості законодавства та недостатньої прозорості управління. Отже, боротися з корупцією слід через реформування інститутів, впровадження прозорих процедур та інституційної підзвітності.

Один із підходів науковців, акцентує увагу на тому, що корупція вкорінена в культурних особливостях суспільства, традиціях та соціальних

нормах, тому профілактика потребує змін у свідомості громадян, підвищення етичних стандартів та формування культури неприйнятності корупції. Науковці економічного спрямування пов'язують корупцію з побічними ефектами посилення економічної нерівності, зростання монополізації влади та недосконалістю конкуренції. Отже, запобігання спрямоване на забезпечення економічної рівності, децентралізацію ресурсів, підтримку добросовісної конкуренції, боротьбу з наслідками корупції, рис.1.1 [2].

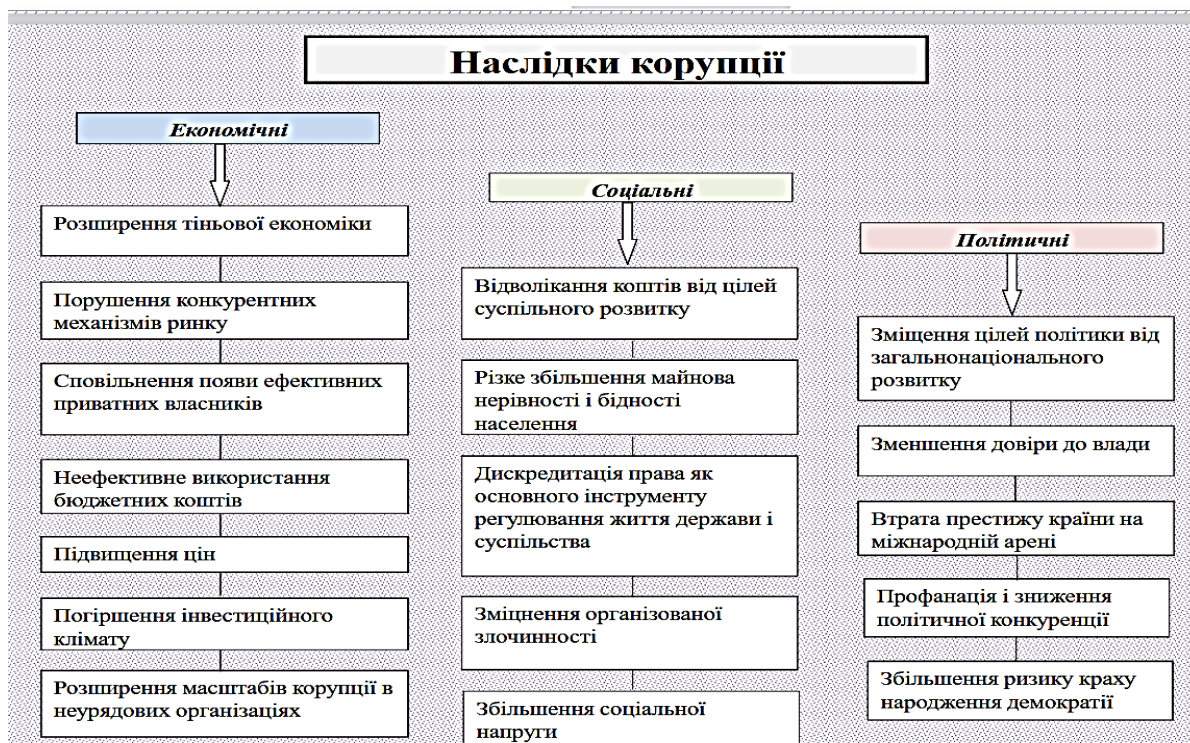


Рис.1.1. Основні наслідки корупції

Джерело: [2].

Наука і практика визнає ряд традиційних методів запобігання корупції, а саме, нормативно-правове регулювання, розробка та впровадження антикорупційного законодавства, посилення відповідальності за корупційні правопорушення, захист викривачів корупції, посилення прозорості і підзвітності дій посадових осіб тощо. Актуальними інструментами стає запровадження відкритих тендерних процедур, розвиток електронного урядування та електронної демократії, забезпечення доступу громадськості до інформації про діяльність органів влади, етичне виховання та формування у

державних службовців етичних цінностей [3].

До інституційних механізмів належить створення незалежних антикорупційних органів, залучення громадянського суспільства до контролю за публічними фінансами, формування нульової толерантності до корупції через освітні кампанії. Міжнародні організації, такі як Transparency International, ООН та Світовий банк, розробляють рекомендації та стандарти боротьби з корупцією, які включають: участь у міжнародних антикорупційних конвенціях, впровадження найкращих практик у сфері публічного управління, моніторинг рівня корупції тощо.

Отже, запобігання корупції є комплексним завданням для органів влади, яке вимагає системного підходу, злагодженої роботи правових, економічних, соціальних та етичних механізмів. Лише спільними зусиллями держави, громадянського суспільства та міжнародних партнерів можна досягти ефективної протидії цьому явищу. Transparency International, в цьому контексті, як неурядова міжнародна організація, визначає рівень сприйняття корупції, який обраховують в 180 країнах світу, а також, численні соціальні та економічні наслідки корупції, розробляє та впроваджує заходи із запобігання корупції. Принцип «тон у верхах» підкреслює важливість наявності сильних антикорупційних цінностей на найвищому рівні організації (тобто на рівні вищого керівництва), оскільки погляди та дії лідерів і керівників є ключовими у впливі на мотивацію та дії працівників [4].

Організаційна культура починається з верхівки, тому, якщо керівництво вищого рівня рішуче засуджує корупцію, так само вчинять і працівники нижчих рівнів, цей принцип ґрунтується на елементах поведінкового моделювання, яке добре відоме в галузі поведінкової та соціальної психології. Різні відомі антикорупційні організації наголошують на важливості сильного сигналу зверху. Наприклад, Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) підкреслює важливість сильного лідерства та демонстрації відданості боротьбі з корупцією на найвищому рівні.

Transparency International стверджує, що для запобігання корупції

публічним інститутам необхідно розвивати корпоративну культуру, яка сприяє доброчесності та етичній поведінці. Ключовим фактором, який сприяє створенню такого середовища, є рішуча позиція вищого керівництва, тому рекомендується проводити належну етичну підготовку спеціально для керівників, оскільки особи на керівних посадах можуть відігравати вирішальну роль у питаннях, пов'язаних з корупцією [11].

На думку багатьох вчених для запобігання корупції, вагоме значення має реалізація принципу «тональності у вищих ешелонах влади», або, як його називають, «тон на вищому рівні», так сценарій інсценування розкрадання відображає існування ефекту легітимності, згідно з яким політика, розроблена корумпованим чиновником, є менш ефективною, ніж політика, створена чесним чиновником. Іншими словами система заходів запобігання корупції, яка збільшує ймовірність виявлення, може суттєво стримувати суб'єктів від участі в розкраданні, але лише тоді, коли ця політика впроваджується чиновником, який сприймається як «чистий» або вільний від корупції. Наявність такого ефекту легітимності вказує на важливість формування чесної етики, особливо серед високопосадовців [10].

Отже, встановлення сильного етичного тону у вищому керівництві може бути корисною тактикою для організацій, які намагаються запобігти корупції. Хоча немає достатніх доказів, щоб визначити, якою мірою цей метод може запобігти корупції сам по собі, існує емпірична підтримка соціальних і поведінкових механізмів, що лежать в його основі. Впровадження навчальних програм з етики та доброчесності публічними організаціями для своїх працівників сприяє просуванню особистих стандартів, посиленню професійної відповідальності та надає працівникам рекомендацій щодо того, як вони повинні поводитись при виникненні етичних дилем [12].

Антикорупційні інститути зазначають, що мета таких тренінгів є подвійною: по-перше, тренінги з етики та боротьби з корупцією мають на меті надати слухачам глибше розуміння хитросплетінь корупції та забезпечити їх необхідною освітою і вміннями для її розпізнавання, по-друге, така підготовка

має на меті надати слухачам практичні навички протидії корупції, якщо вони зіткнуться з нею. Багато відомих антикорупційних організацій вважають тренінги з етики та антикорупційні тренінги найкращою практикою. Наприклад, Transparency International підкреслює, що працівники повинні не лише вивчати кодекс поведінки своєї компанії, але й проходити антикорупційну підготовку відповідно до їх ролі (особливо у сферах з високим рівнем ризику, таких як закупівлі) [11].

Отже, потрібно забезпечити належне навчання працівників щодо конфлікту інтересів, політики компанії, кодексів поведінки та ситуацій підвищеного ризику, як констатує Конвенція Організації Об'єднаних Націй проти корупції. Ефективність тренінгів з етики і доброчесності в різних сферах публічної діяльності проявляється в компетенціях та якостях професіоналів, які пройшли антикорупційну підготовку. Вони значно рідше, ніж їх ненавчені колеги, виправдовують корупційну поведінку, демонструючи таким чином, що антикорупційна підготовка може бути ефективною у придушенні психологічних передумов корупції. Каптейн, аналізуючи результати опитування фахівців, які працюють у великих державних організаціях США, виявив, що неетична поведінка рідше трапляється в організаціях, де впроваджено програми навчання з етики [5].

Навчання з етики демонструє ефективність у покращенні перспективного бачення, моральної ефективності, а також у підвищенні кваліфікації в галузі етики, в тому числі й у питаннях, пов'язаних з етичною поведінкою. Навчальні програми з етики мають низку позитивних ефектів, які можуть сприяти запобіганню корупції. Дослідники виявили, що навчання етиці на основі аналізу конкретних ситуацій, яке передбачає високий ступінь структурованості, може підвищити ефективність тренінгу. На цьому наголошують Боем і Нелл, які визнають, що не всі тренінги з антикорупції чи етики є однаковими, а їх ефективність може суттєво відрізнятися залежно від цільової групи [5].

Transparency International виступає за розвиток внутрішньої мотивації, підкреслюючи, що існує реальна емоційна винагорода, яка приходить від того,

що ви робите щось «правильне» для інших, крім того, численні дослідження з різних дисциплін продемонстрували важливий позитивний вплив внутрішньої мотивації на результати роботи. Зокрема, вони виявили, що наявність вищих негативних зовнішніх ефектів (тобто сприйняття зовнішніх наслідків) асоціюється з нижчим рівнем корупції, що свідчить про потенційну ефективність формування внутрішньої мотивації в контексті протидії корупції, кореляційні та перехресні дослідження також продемонстрували зворотний зв'язок між внутрішньою мотивацією та рівнем корупції.

Коулі та Сміт, порівнюючи показники внутрішньої мотивації з рівнем сприйняття корупції в країні, змогли продемонструвати значний зв'язок між рівнем внутрішньої мотивації серед працівників державного сектору та рівнем сприйняття корупції в країні. Іншими словами, країна з високим рівнем корупції має низький рівень внутрішньої мотивації серед державних службовців. Крім того, Квон наводить дані на індивідуальному рівні, які демонструють, що ті, хто вважає свою роботу цікавою або такою, що приносить задоволення, мають меншу толерантність до корупції [7].

Є дослідження, які зосереджені на можливості ефекту «витіснення» або «надмірного виправдання», коли зовнішні стимули утримання від корупції призводять до ерозії внутрішньої мотивації працівників, що, в свою чергу, може призвести до зростання рівня корупції. До ефекту витіснення можуть призвести численні фактори, зокрема поєднання бонусів до заробітної плати зі схемами штрафів, посилення нагляду та моніторингу і надмірне акцентування уваги на фінансових вигодах [7].

Загалом, емпіричні дані щодо ефективності внутрішньої мотивації як методу запобігання корупції є загалом позитивними. Однак деякі ключові експериментальні дослідження все ще вважають, що внутрішня мотивація відіграє лише мінімальну роль. Слід зазначити, що покладатися на внутрішню мотивацію для запобігання корупції слід з обережністю, оскільки на неї можуть впливати інші чинники.

Опосередкованим способом запобігання корупції є зосередження на

створенні культурних змін високого рівня в організації. Цей метод ґрунтується на тому, що працівники перейматимуть будь-які цінності, присутні в організації, до якої вони приєднуються. Тому організація, яка пропагує цінності, пов'язані з боротьбою з корупцією, прищеплює ці цінності своїм працівникам. Це відрізняється від принципу «тон на вершині», який зосереджується виключно на важливості етичного лідерства. Однак, як зазначалося вище, наявність етичного лідерства, ймовірно, може вплинути на зміну культури в організації, оскільки дії лідерів і керівників є ключовими у впливі на дії працівників [7].

Кемпбелл і Горіц провели серію інтерв'ю з експертами, щодо їх досвіду боротьби з корупцією і виявили, що корумповані організації, як правило, наголошують на таких цінностях, як успіх, результати та ефективність, що може призвести до формування організаційного менталітету, який передбачає, що «мета виправдовує засоби». На противагу цьому, публічна організація може зосередитись на покращенні своєї репутації та культури шляхом створення політики та практик, які підкреслюють такі цінності, як доступність, участь, моніторинг, нагляд, підзвітність, дотримання вимог та співпраця [31].

Однак, слід зазначити, що зміна організаційної культури передбачає більше, ніж просто впровадження внутрішніх політик і практик. Нарешті, хоча припущення цього підходу схожі на припущення принципу «тон, який задає керівництво» (тобто, працівники перейматимуть цінності, що існують в організації), важливою відмінністю є те, що цей підхід зосереджується на більш комплексних репутаційних та культурних змінах, тоді як підхід «тон, який задає керівництво» зосереджується виключно на важливості етичного лідерства.

Важливість покращення або зміни організаційної культури відстоюється багатьма антикорупційними органами, у статті 8(1) Кримінальної конвенції про боротьбу з корупцією зазначено, що для боротьби з корупцією держави-підписанти повинні пропагувати такі цінності, як доброчесність, чесність і відповідальність серед публічних службовців. Вона рекомендує створити

організаційну культуру, яка підкреслює такі цінності, як прозорість, меритократія, професіоналізм, справедливість і підзвітність, а також засуджує кумівство, фаворитизм і зловживання владою [16].

Вчені провели багатовимірний аналіз даних крос-культурного опитування, щодо запобігання злочинам і виявили, що корпоративна культура, яка сприяє доброчесності, має вирішальне значення для успіху систем управління. Крім того, інші дослідження, хоча й не демонструють безпосередньо емпіричну ефективність цього підходу, показали, що наявність або сприйняття корупції в організації може призвести до подальшого зростання рівня корупції. Зокрема, Шрам та його колеги (2022) у своєму лабораторному експерименті виявили, що рівень хабарництва зростає, коли суб'єкти мали змогу спостерігати за тим, як інші суб'єкти беруть участь у хабарництві [30].

Крім того, Болі у своєму експериментальному дослідженні сценаріїв розкрадання коштів виявили, що коли один чиновник має справу з іншим корумпованим чиновником, ймовірність того, що перший вдасться до розкрадання, зростає. Аналогічно, Еббінк виявили, що коли учасники сприймали групу, з якою вони взаємодіяли, як корумповану, вони вдвічі частіше пропонували хабарі. Теоретично, ідея створення організаційної культури, яка сприяє утвердженню сильних етичних цінностей, є важливим першим кроком на шляху до протидії корупції.

Як підкреслено вище, важливість створення такої культури відстоюється різними антикорупційними органами та науковцями, які доводять зв'язок між організаційною культурою та корупцією. Крім того, психологічний механізм, що лежить в основі цього підходу, отримав широку емпіричну підтримку в галузі соціальної психології. Однак слід зазначити, що зміна культури організації є складним завданням, а тому цей підхід може вимагати значного часу та ресурсів.

Посилюються підходи, засновані на необхідності дотримання інституційних вимог, спрямовані на запобігання корупції та неправомірній поведінці шляхом впровадження та дотримання набору правил, законів або

інструкцій. За такого підходу вважається, що працівники утримуються від корупції, щоб отримати бажану винагороду та уникнути покарання. Здебільшого методи цього підходу ґрунтуються на припущенні, що корупція є результатом аналізу витрат і вигод, який проводять залучені до неї суб'єкти. По суті, ті, хто займається корупцією, зважують витрати, пов'язані з участю в корупційних діях (наприклад, загроза покарання або втрата зовнішньої винагороди), з можливими вигодами (наприклад, грошові винагороди або особисті привілеї). Тому логічним вирішенням цієї проблеми було б або збільшення витрат, або зменшення вигод, пов'язаних з корупційними діями [8].

Концепція дотримання вимог, спрямована на запобігання корупції шляхом збільшення витрат, пов'язаних з участю в таких діях через зовнішню мотивацію, штрафи і покарання. Зовнішня мотивація – це зовнішні винагороди, покликані спонукати працівників діяти етично та утримуватися від корупції. Найпоширенішою формою зовнішньої мотивації, що розглядається в літературі, є використання грошових стимулів, тобто, вища зарплата, що знижує рівень корупції з двох основних причин. По-перше, це збільшує витрати, пов'язані з участю в корупційних діях, оскільки працівники стикаються з потенційною можливістю втратити значний дохід. По-друге, підвищення заробітної плати зменшує потребу працівників брати участь у корупційних діях, оскільки вони вже отримують адекватну компенсацію.

У статті 7(1с) КПК ООН наголошується важливість адекватної винагороди та справедливої тарифної сітки (особливо на державній службі), стверджується, що ці елементи можуть допомогти зменшити ймовірність залучення працівників до корупції. Інші антикорупційні організації, наприклад, Transparency International рекомендують конкретно прив'язувати стимули та премії до антикорупційної діяльності, на відміну від традиційної прив'язки стимулів до різних показників, що базуються на результатах [36].

У своєму експериментальному дослідженні Барр виявив, що ті, хто отримує вищу заробітну плату, менш схильні до сценаріїв розкрадання. Корнелл і Санделл провели порівняння між країнами, використовуючи

інформацію про заробітну плату на державній службі від Міжнародної організації праці, а також інформацію про корупцію Transparency International з чого випливає закономірність, обернена залежність між зарплатою і корупцією [28].

Антикорупційні органи наголошують на важливості запобігання корупції шляхом впровадження суворих законів та покарань, ефективного правозастосування та забезпечення того, щоб корупціонери не уникнули покарання, є одним із «5 ключових компонентів» запобігання корупції. Третій розділ КПК ООН зосереджений на необхідності для держав належним чином криміналізувати різні корупційні діяння, акти розтрати або привласнення та відмивання доходів, одержаних злочинним шляхом [Стаття 23] [11].

В інших дослідженнях, стосовно ефективності покарань у запобіганні корупції, зазначається, що хоча покарання мають потенціал бути успішними, існує низка умов, необхідних для успіху і ефективність покарань може залежати від ймовірності їх виявлення. Зокрема, дослідники виявили, що коли учасники дійсно вірили, що їх корупційні дії будуть виявлені, підвищення суворості покарань призводило до значного зниження рівня корупції.

Важливого значення набуває удосконалення оцінки корупційних ризиків, що включає процес виявлення та визначення пріоритетності корупційних ризиків з метою розробки та впровадження плану, спрямованого на їх подолання. Оцінка ризиків надає публічним органам можливість виявити вразливі місця у різних процесах і дозволяє їм приймати обґрунтовані рішення. Крім того, ефективно оцінювання дозволяє владі зосередити зусилля на тих сферах, які визначені як зони підвищеного ризику. Ризики, з якими стикаються органи влади, можуть бути як внутрішніми (наприклад, недостатні канали звітування, суперечливі стимули, відсутність політик і процедур), так і зовнішніми (наприклад галузь, вид діяльності тощо) [8].

Спеціалізовані антикорупційні органи мають належно виконувати функцію аудиту в системі управління ризиками, зокрема, Transparency International зазначає, що оцінка ризиків є основою ефективних

антикорупційних програм, оскільки вона надає управлінцям необхідну доказову базу для прийняття рішень у майбутньому. Існує багато різних способів проведення оцінки ризиків та аудиту, однак у більшості випадків тактика класифікується як низхідна або висхідна. Моніторинг «зверху-вниз» передбачає, що особи вищого рангу здійснюють моніторинг тих, хто знаходиться нижче них в інституційній ієрархії і навпаки, моніторинг «знизу-вгору» (відомий як громадський моніторинг) передбачає, що члени громади або потенційні отримувачі корупційних вигод здійснюють власний моніторинг програм та/або вищих посадових осіб [36].

Існує значна кількість досліджень, які демонструють низхідний аудит, як відносно ефективний засіб моніторингу та виявлення корупції, однак вони також зазначають, що його ефективність у запобіганні корупції в довгостроковій перспективі ще належить визначити. Так, максимальне збільшення ймовірності урядового аудиту призвело до скорочення корупційних витрат на 8%, що після проведення аналізу витрат і вигод демонструє, що вигоди від низхідного аудиту значно перевищують його вартість. Що стосується моніторингу «знизу-вгору» як засобу запобігання корупції, тобто оцінка ефективності заходів громадського моніторингу, то такі заходи можуть сприяти суттєвому зниженню рівня корупції.

Ефективність поєднання процедур моніторингу «зверху-вниз» і «знизу-вгору» і показали неоднозначні результати щодо їх сумісності, так, схильність державного службовця до вимагання хабарів відбувається за двома різними сценаріями. Перший сценарій передбачав підхід до аудиту «зверху-вниз», за якого рівень виявлення хабарів становив 4 %. Другий сценарій передбачав поєднання висхідного моніторингу та низхідного аудиту, коли громадяни могли повідомляти про вимагання хабарів, що в свою чергу призводило до проведення низхідного аудиту з тим самим рівнем виявлення хабарів у 4 % [9].

Незважаючи на те, що другий сценарій, ймовірно, призвів би до нижчого рівня виявлення, кількість вимог хабарів була значно меншою. Таким чином, комбінований підхід «зверху-вниз» і «знизу-вгору» може бути більш

ефективним засобом запобігання корупції. Але, в дослідженнях часто визначаються умови, які слід враховувати при розгляді питання про використання інструментів аудиту. Ефективність низхідного аудиту залежить від типу покарання, яке потенційно може бути наслідком аудиту, так аудити, які призводять до юридичного покарання, є більш ефективними, ніж аудити, які призводять до електорального покарання [10].

Є, також низка інституційних, політичних, контекстуальних та особистих факторів, які, ймовірно, впливають на ефективність як низхідного, так і висхідного підходів до моніторингу. Щоб поєднання процедур моніторингу «зверху-вниз» і «знизу-вгору», має існувати реальна загроза ескалації, тобто чиновникам не може зійти з рук ігнорування заявників. Крім того, на ефективність висхідного моніторингу можуть суттєво впливати інституції, які регулюють електоральну поведінку, наявність або відсутність виборчих інституцій, чинні виборчі правила та продемонстрований рівень покарання.

ВИСНОВКИ ДО 1 РОЗДІЛУ

Таким чином, корупція висуває серйозні загрози для існування суспільства та ефективності і легітимності публічного управління. Отже, запобігання корупційним проявам першочергове завдання на шляху до прозорості, доброчесності, довіри до державних інститутів. Відсутність ефективних механізмів запобігання корупції ставить під сумнів стабільність і розвиток суспільства.

Аналіз теоретичних основ запобігання корупції показав необхідність формування ефективних антикорупційних стратегій і політики. Це передбачає подальше глибоке дослідження причин корупції, її соціальних, політичних та економічних наслідків, а також розробку системи заходів, спрямованих на мінімізацію можливостей для корупційних проявів.

Теоретичні підходи до оцінки ефективності механізмів і інструментів

запобігання корупції, відображають комплексні рішення активізації адміністративних реформ, розвиток антикорупційної політики, покращення законодавчої бази та підвищення рівня громадянської свідомості. Важливими є також створення незалежних органів для моніторингу і контролю за діяльністю публічних службовців.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ МЕХАНІЗМІВ ЗАПОБІГАННЯ КОРУПЦІЇ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ УКРАЇНИ

Україна, в питанні запобігання корупції в органах публічної влади, при тому що корупційні дії стали носити системний, загрозливий характер, має створити платформу застосування високого ступеня інноваційності механізми адміністрування. Незважаючи на значний прогрес в останні роки, корупція залишається серйозною перешкодою для ефективного функціонування інститутів державної влади, розвитку економіки та соціальної стабільності. Однак, в рамках боротьби з цим явищем, в країні недостатньо розроблених і впроваджених механізмів запобігання корупції, деякі з яких мають навіть негативний вплив і потребують подальшого удосконалення [21].

Перш за все, потрібно ефективно використовувати вже існуючі інструменти, а саме, антикорупційне законодавство, що складається з низки нормативно-правових актів, спрямованих на запобігання, виявлення та покарання корупційних правопорушень у публічному управлінні, рис.2.1. [21]



Рис. 2.1. Правова основа запобігання корупції в Україні

Джерело: [21].

Українське законодавство має багаторічну історію і постійно вдосконалюється у відповідь на внутрішні та зовнішні виклики, а також у межах виконання зобов'язань перед міжнародними організаціями, такими як Європейський Союз, Організація Об'єднаних Націй та інші. Закон України «Про запобігання корупції», прийнятий в 2014 році, встановлює правові основи для запобігання корупції в Україні, він визначає корупцію як зловживання службовим становищем для отримання неправомірної вигоди для себе чи інших осіб та охоплює основні напрями діяльності в сфері запобігання корупції, включаючи запровадження системи декларування доходів і майна, обмеження, щодо сумісництва та конфлікту інтересів, а також визначення відповідальності за корупційні правопорушення, рис.2.2. [18]

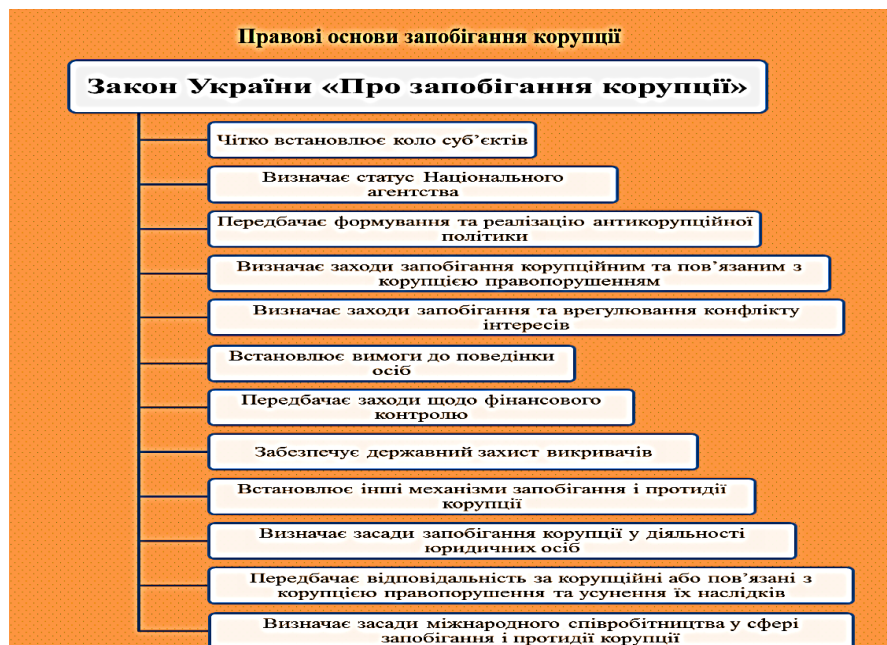


Рис. 2.2. Положення Закону України «Про запобігання корупції»

Джерело: [18].

В цьому ж році було прийнято Закон України «Про Національне антикорупційне бюро України», який створює нормативно-правову основу для діяльності НАБУ, яке є спеціалізованим органом з розслідування корупції. НАБУ має право вести розслідування щодо корупційних злочинів, виявляти корупційні схеми та працювати з іншими правоохоронними органами для боротьби з корупцією [11].



Рис. 2.3. Закон України «Про національне антикорупційне бюро»

Джерело: [11].

Діє Закон України «Про прокуратуру», «Про Державне бюро розслідувань», ці закони визначають діяльність інших органів, що займаються розслідуванням корупційних правопорушень, зокрема, роль антикорупційної прокуратури і створення Державного бюро розслідувань (ДБР), яке займається розслідуваннями корупційних злочинів на всіх рівнях влади [11].

Значно покращив механізми запобігання корупції Закон України «Про електронне декларування», прийнятий в 2016 році. Цей закон передбачає обов'язкове електронне декларування майна та доходів державними службовцями та іншими публічними посадовими особами. Він став важливим кроком у створенні прозорості та запобігання корупції, оскільки дозволяє відстежувати майновий стан осіб, які займають високі посади, і виявляти можливі порушення [20].

Основною метою антикорупційного законодавства є не тільки покарання за корупційні правопорушення, а й запобігання їм. Для цього створено систему запобіжних заходів, таких як декларація майна та доходів публічними службовцями, встановлення обмежень щодо сумісництва та конфлікту інтересів, а також регулювання поведінки посадовців через етичні норми та стандарти. Важливим напрямом є створення прозорих процедур публічних закупівель, а також доступ до публічної інформації, так, система Прозорро

дозволяє громадськості відслідковувати тендери та закупівлі в реальному часі [22].

Українське антикорупційне законодавство передбачає відповідальність за корупційні правопорушення, яка включає адміністративні, цивільно-правові та кримінальні санкції. До кримінальних правопорушень належать хабарництво, зловживання службовим становищем, незаконне збагачення, а також фінансування тероризму та інші злочини, що можуть бути пов'язані з корупцією. Законодавство встановлює необхідність створення незалежних органів для боротьби з корупцією, зокрема, НАБУ, САП та НАЗК, які мають базуватись на демократичних принципах, рис.2.4.[11].

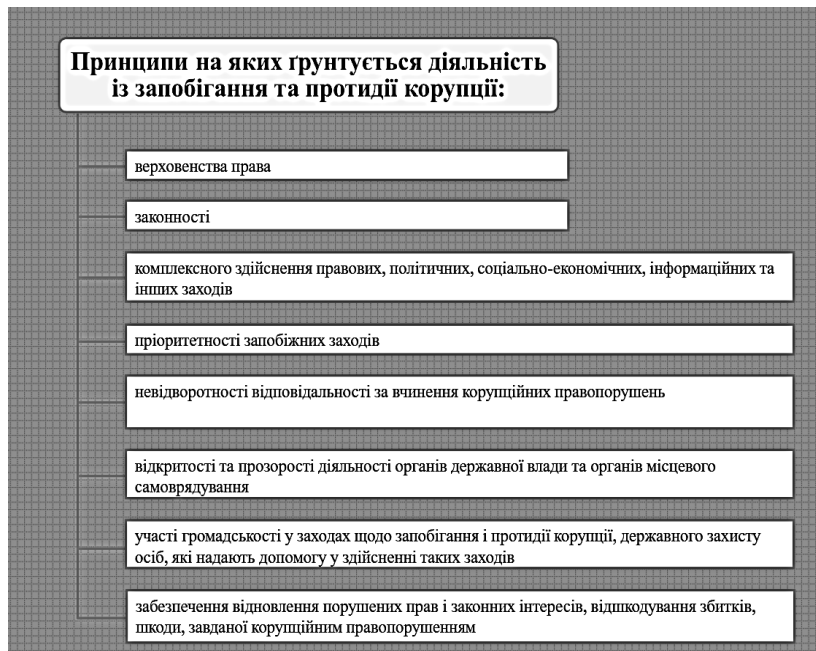


Рис. 2.4. Законодавчі принципи запобігання корупції в Україні

Джерело: [11].

До інновацій в українському антикорупційному законодавстві належить введення обов'язкового для посадовців електронного декларування, що стало важливим кроком у боротьбі з корупцією, оскільки це забезпечує прозорість використання і походження їх доходів і майна. Декларації перевіряються спеціалізованими органами, а їх порушення караються.

Іде активна інтеграція українського законодавства до міжнародних стандартів боротьби з корупцією, в зв'язку з чим, важливим кроком є

підписання і ратифікація Конвенції ООН проти корупції, а також виконання зобов'язань перед Європейським Союзом щодо покращення антикорупційного середовища. Інтеграційний процес спонукав до прийняття законодавчих ініціатив для боротьби з незаконним збагаченням. Законодавчі зміни намагаються забезпечити покарання для посадових осіб, які без пояснень отримують значні суми доходів [22].

Антикорупційне законодавство в Україні має незалежні органи, але багато експертів зазначають, що ці органи зазнають політичного тиску, що негативно впливає на їх ефективність, так втручання в діяльність НАБУ та САП, з боку політичних сил, істотно знижує ефективність боротьби з корупцією. Антикорупційні органи часто стикаються з проблемою недостатнього фінансування та ресурсів, що ускладнює їх діяльність і знижує результативність подолання корупції. Попри наявність антикорупційних законів, результати у запобіганні корупції залишаються обмеженими [12].

В цілому, за останні роки антикорупційне законодавство в Україні зазнало суттєвих змін, які спрямовані на підвищення ефективності боротьби з корупцією. Але, незважаючи на важливі досягнення, такі як електронне декларування, створення антикорупційних органів і програми відкритих даних, законодавство стикається з численними викликами. Тому, для підвищення ефективності боротьби з корупцією необхідно забезпечити реальну незалежність антикорупційних органів, метою яких є виявлення, запобігання та розслідування корупційних злочинів в органах влади [23].

Потрібно посилити дії Національного антикорупційного бюро України (НАБУ) з розслідування корупційних правопорушень серед високопосадовців, удосконалити діяльність Державного бюро розслідувань (ДБР), що займається розслідуваннями кримінальних справ за участю державних службовців та Антикорупційної прокуратури (САП), для здійснення нагляду за дотриманням законності під час розслідування корупційних злочинів.

Інноваційним механізмом у запобіганні і боротьбі з корупцією в Україні стало електронне декларування доходів і витрат державних службовців,

сьогодні всі посадові особи повинні подавати щорічні декларації про свої доходи, витрати, майно та зобов'язання фінансового характеру. Державна служба фінансового контролю перевіряє подані декларації через систему Єдиного державного реєстру декларацій, цей механізм дозволяє виявляти невідповідності в деклараціях, що свідчать про корупційні правопорушення. Багато зроблено для більшої прозорості у державних закупівлях шляхом створення системи Прозорро — це електронна платформа для проведення публічних закупівель, що забезпечує прозорість процесу від початку до кінця, дозволяючи громадянам і організаціям перевіряти інформацію про тендери, договори та витрати бюджетних коштів. Прозорро дозволяє побудувати конкурентні тендери, де відсутність прозорості раніше ставала сприятливим середовищем для корупційних схем. Вона значно знизила рівень корупції в державних закупівлях, оскільки весь процес став відкритим, але виникають питання щодо якості контрактів і потенційних схем маніпулювання результатами тендерів [12].

Законодавство України вимагає від державних службовців та публічних діячів дотримання стандартів етики та запобігання конфліктам інтересів, для цього законодавчо закріплено вимогу щодо запобігання ситуаціям, коли службові особи можуть використовувати свої повноваження для особистої вигоди. Агенція по запобіганню корупції (НАЗК) активно проводить моніторинг ситуацій потенційних конфліктів інтересів, зокрема через систему електронного декларування, а також реалізує програми навчання державних службовців з питань етики та боротьби з корупцією.

В Україні активізувалось громадянське суспільство та незалежні медіа у боротьбі з корупцією, що забезпечило додатковий рівень моніторингу діяльності органів публічної влади. Громадські організації активно працюють у напрямку виявлення корупційних схем, надаючи інформацію правоохоронним органам і сприяючи політичному тиску на корупційні структури. Створено інтернет-платформи для збору та подачі повідомлень про корупцію, такі як «Антикорупційний штаб» чи «Реєстр корупціонерів». Ці інструменти

допомагають виявляти корупційні схеми на різних рівнях управління, але ефективність цих механізмів залежить від здатності органів влади реагувати на виявлені факти. Попри позитивні зміни, судова система України все ще стикається з проблемами, такими як політичний тиск на суддів, недостатня незалежність суддів, що перешкоджає боротьбі з корупцією [5].

ВИСНОВКИ ДО 2 РОЗДІЛУ

Отже для успішної боротьби з корупцією в Україні необхідно змінювати не лише юридичні норми, а й громадську свідомість, формуючи у суспільстві нетерпимість до корупційних практик. Це вимагає збільшення освітніх програм і ініціатив, які сприятимуть вихованню культурної норми чесності та відповідальності в управлінні, адаптації міжнародного досвіду, посилення співпраці всіх зацікавлених сторін в боротьбі з корупцією, що допоможе розвивати спільні стандарти і методики, а також ефективно реагувати на корупційні схеми. Сучасні виклики в боротьбі з корупцією вимагають кращого викриття корупційних схем, таких як електронні корупційні злочини, а також забезпечення стійкості і ефективності антикорупційних механізмів в умовах змін у політичному та економічному середовищі.

В Україні впроваджено цілу низку механізмів для запобігання корупції в органах публічної влади, і хоча деякі з них демонструють позитивні результати (як система Прозорро та електронне декларування), вони все ще стикаються з низкою проблем. Найбільшими викликами залишаються політичний тиск на антикорупційні органи, недостатня незалежність суддів, а також проблеми з реалізацією та моніторингом антикорупційних ініціатив на місцевому рівні. Для досягнення реальних змін необхідне подальше удосконалення існуючих механізмів та забезпечення повної прозорості та підзвітності органів публічної влади.

РОЗДІЛ 3.

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ МЕХАНІЗМІВ ЗАПОБІГАННЯ КОРУПЦІЇ З ВИКОРИСТАННЯМ ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ

Застосування інноваційних механізмів запобігання корупції в публічному управлінні вимагає інтеграції сучасних технологій, інструментів та міжнародних практик для підвищення ефективності боротьби з корупцією. Запозичення зарубіжного досвіду дозволяє розробити стратегії, що ґрунтуються на успішних моделях, перевірених на міжнародній арені. Одним з перспективних інноваційних інструментів, у демократичних країнах, є цифровізація та електронне урядування, це пов'язане з тим, що цифрові технології відіграють вирішальну роль у зменшенні можливостей для корупційних проявів, а електронне урядування забезпечує відкритість, прозорість і доступність державних послуг для громадян [24].

В країнах Європи, таких як Естонія, Франція та інші, активно впроваджуються системи електронних урядів, що дозволяє значно зменшити рівень корупції. Електронні системи публічних закупівель, податкова звітність, реєстрація бізнесу дозволяють автоматизувати процеси і звести до мінімуму людський фактор, що є основним джерелом корупційних ризиків. Застосування цих інструментів може стати стратегічним напрямом для України, який має реалізуватись через впровадження єдиної цифрової платформи для обміну даними між органами влади, створення електронних майданчиків для публічних закупівель, розвитку електронної демократії та електронних послуг.

Ключовим інструментом боротьби з корупцією залишається забезпечення прозорості у публічному управлінні, у зв'язку з чим, відкриті дані дозволяють громадянам та незалежним організаціям відслідковувати діяльність державних органів і виявляти можливі зловживання. Так, у Великобританії та США, через платформу «Open Data» громадяни можуть переглядати бюджети, витрати на державні закупівлі та інші важливі показники. Це дозволяє громадським

організаціям і журналістам здійснювати моніторинг і виявляти порушення. Задача України, інтенсивно розвивати національні платформи відкритих даних, забезпечити, через них, доступ до бюджетних витрат, державних контрактів і тендерів, а також створити інструменти для громадянського контролю за використанням бюджетних коштів.

Потрібно також, посилити незалежність антикорупційних органів, що є критично важливим для ефективної боротьби з корупцією. Такі органи повинні мати достатньо повноважень, ресурсів і підтримки, щоб здійснювати свої функції без політичного тиску. У багатьох країнах існують окремі незалежні антикорупційні установи, наприклад, в Сингапурі – Антикорупційне бюро, яке має широкий спектр повноважень для розслідування та припинення корупційних правопорушень. Ці органи мають високу довіру серед громадян завдяки прозорості та незалежності їх діяльності. Україна має поглиблювати реформування антикорупційних органів, зокрема НАЗК та НАБУ, для підвищення їх незалежності, ефективності та здатності протидіяти корупційним схемам на всіх рівнях влади [25].

Має значення перехід до інноваційних технологій моніторингу та аудиту корупційних ризиків, таких як блокчейн, штучний інтелект і великі дані, що можуть стати потужними інструментами в боротьбі з корупцією, дозволяючи автоматизувати процеси моніторингу, перевірки та аудиту. У Сингапурі та Південній Кореї, використовуються технології для автоматизованого моніторингу публічних фінансів та діяльності державних службовців. Блокчейн-технології використовуються для забезпечення прозорості в публічних закупівлях, у той час як штучний інтелект допомагає виявляти аномалії в фінансових потоках, що можуть свідчити про корупційні ризики [26].

Впровадження технологій для автоматизованого аудиту публічних фінансів, використання блокчейну для забезпечення прозорості державних закупівель та розвитку систем штучного інтелекту при виявленні корупційних схем, має стати основною інновацією для запобігання корупції. У зв'язку з чим,

активне громадянське суспільство та медіа є важливими партнерами в боротьбі з корупцією, тому, активне залучення громадян до моніторингу та контролю діяльності державних органів допомагає забезпечити підзвітність влади.

У Швеції, значну роль у боротьбі з корупцією відіграє громадянське суспільство, незалежні медіа та громадські організації активно використовують інструменти для перевірки діяльності уряду, а також пропонують пропозиції щодо вдосконалення антикорупційної політики. В Україні потрібна підтримка та розвиток інструментів для громадянського контролю, таких як платформи для повідомлень про корупцію, посилення ролі журналістських розслідувань у виявленні корупційних схем [27].

Ефективність боротьби з корупцією визначається ступенем міжнародного співробітництва, оскільки сучасні корупційні схеми часто мають транснаціональний характер. Тому, провідні міжнародні організації, такі як ООН, ЄС, Світовий банк та Transparency International, активно працюють над розвитком глобальних стандартів і механізмів боротьби з корупцією, включаючи обмін інформацією, спільні розслідування та підтримку антикорупційних ініціатив у країнах. Україна має розширити співпрацю з міжнародними організаціями для впровадження кращих практик, участь у міжнародних антикорупційних ініціативах і програмах, зміцнення співпраці з міжнародними правоохоронними органами [27].

Запровадження інноваційних механізмів запобігання корупції в публічному управлінні в Україні на основі використання зарубіжного досвіду вимагає комплексного підходу, що включає цифровізацію управлінських процесів, використання відкритих даних, незалежність антикорупційних органів, застосування новітніх технологій для моніторингу та аудитів, а також активну роль громадянського суспільства. Сучасні міжнародні практики показують, що ці стратегії можуть значно знизити рівень корупції і сприяти підвищенню довіри громадян до органів публічного управління, покращити тактика оцінки ризиків в системі публічного управління.

З іншого боку, потрібно продовжувати комплексну юридичну перевірку

корупційних ризиків, які є зовнішніми по відношенню до організації. Зокрема, це передбачає збір, аналіз та зберігання інформації про будь-яку третю сторону, з якою організація планує співпрацювати. Проведення організаційної комплексної перевірки часто передбачає перевірку репутації потенційних ділових партнерів за різними базами даних (наприклад, базами даних, що містять інформацію про осіб, до яких застосовано санкції, осіб, внесених до чорного списку, політично значущих осіб, пов'язаних з організованою злочинністю тощо [28]).

Проведення належної перевірки, при взаємодії з третіми сторонами, є позитивною практикою для органів публічної влади. Так, Закон Великої Британії про боротьбу з хабарництвом, навіть передбачає захист для організацій, пов'язаних з корупцією, якщо вони можуть довести, що провели належну комплексну перевірку [28]. Численні антикорупційні органи стверджують, що завжди, коли присутня третя сторона, існує підвищений ризик корупції, 75% усіх транснаціональних заходів, щодо боротьби з хабарництвом включали платежі через посередників-третіх осіб.

Крім того, принцип «чотирьох очей» базується на припущенні, що дві особи з меншою ймовірністю будуть брати участь у корупції, ніж одна. Тому цей підхід вимагає, щоб другий співробітник перевіряв і підписав рішення колеги. Навіть, якщо обидва працівники є потенційно корумпованими, участь у корупції може бути менш привабливою через певну невизначеність або очікування ділитися хабарями. Проте деякі вчені критикували цей підхід, стверджуючи, що він мотивований недовірою, розсіює відповідальність і може призвести до зростання корупції, оскільки корумповані працівники можуть заохочувати один одного [29].

Принцип «чотирьох очей» є звичайною практикою у фінансовій та кредитній індустрії, але Шикора виявив, що після впровадження принципу чотирьох очей кількість успішних корупційних операцій зросла. Дослідник корупції Франк довів, що групові рішення, порівняно з індивідуальними, сприяють корупції Є деякі дані, які свідчать про те, що на відміну від

відсутності ефекту одноразового впровадження принципу чотирьох очей, багаторазове використання його є більш перспективним. Однак є також дані, які вказують на те, що наявність посередників (зокрема, посередників, які володіють інформацією про межі отримання хабара посадовою особою) має здатність повністю нівелювати будь-який позитивний ефект, отриманий від принципу чотирьох очей [30].

Transparency International підкреслює, що механізми декларування активів є також критично важливими інструментами для запобігання, виявлення, розслідування та покарання за корупцію. Зокрема, розкриття активів може допомогти виявити осіб, які можуть бути піддані підвищеному ризику корупції, воно може допомогти в розслідуваннях, шляхом позначення значних змін в активах, а також може допомогти кількісно визначити витрати на корупцію, що доводить важливість декларування активів.

Кожна держава, яка підписала Угоду, повинна запровадити заходи та системи, які вимагатимуть від державних службовців надання необхідних декларацій щодо їх зовнішньої діяльності, зайнятості, інвестицій, активів та значних подарунків. Крім того, стаття 52 (5) вимагає від держав ухвалити відповідні санкції для державних службовців, які не дотримуються. Вчені Варгас і Шульц створили власний індекс для вимірювання правил розкриття фінансової інформації в різних країнах, вони використали індекс разом із показниками рівня корупції Світового банку та виявили, що розширення системи розкриття фінансової інформації має позитивний і значний вплив на контроль країни над корупцією у віддаленій перспективі [31].

Інші дослідження показали, що ефективність механізмів розкриття активів залежить від низки інших факторів, тому, по-перше, розкриття інформації має бути вичерпним і включати звіти про всі активи, зобов'язання, джерела доходу, потенційні конфлікти, діяльність, пов'язану з бізнесом, і подарунки, по-друге, інформація про розкриття має бути загальнодоступною. Ротація посад передбачає періодичне реформування організаційних структур і процесів, особливо в середовищах, які вже сприйнятливі до корупції

(наприклад, закупівлі).

Інноваційною основою цього підходу є те, що дозволяючи державним службовцям і користувачам їх послуг будувати довіру та налагоджувати довгострокові стосунки, створюється середовище, у якому ймовірність корупції є більшою. Таким чином, ротація посад заважає працівникам у секторах високого ризику розвивати довгострокові особисті відносини з підрядниками та іншими третіми сторонами. Хоча запобігання зміцненню таких стосунків може мати певні недоліки, цей підхід отримав підтримку деяких антикорупційних організацій [32].

Transparency International, рекомендує кредитним агентам і особам, які працюють у банківській галузі, застосовувати системи ротації персоналу та часто змінювати портфелі. Крім того, Конвенція ООН проти корупції у статті 7 (1b) пропонує ротацію осіб, які обіймають державні посади, що вважаються особливо вразливими до корупції. Дослідження Бюрена в 2020 році, за участю німецьких і китайських чиновників, показало, що учасники мають знижену схильність до корупції після ротації персоналу, а також знизилась кількість неефективних рішень, прийнятих в результаті хабарництва.

Традиційним інструментом запобігання корупції є найм, на державну службу, виключно професіоналів на основі їх компетенцій, відповідного рівня кваліфікації і здатності успішно виконувати роботу, а не на основі патронажу чи кумівства. Але, з точки зору інноваційності, найм професіоналів на основі цих якостей створює необхідні основи для розвитку культури доброчесності, яка в кінцевому підсумку допомагає запобігти корупції. Крім того, залежно від визначення корупції, якому ви віддаєте перевагу, акт найму на основі патронажу чи кумівства сам по собі може бути корупційним актом [33].

Інститути громадської доброчесності рекомендують запроваджувати системи найму на основі заслуг, щоб зменшити ймовірність корупції, Transparency International стверджує, що серед урядів існує широкий консенсус щодо того, що наймання в державний сектор має ґрунтуватися на професіоналізмі, а не на зв'язках, у статті 7(1a) Конвенції ООН рекомендується

підписантам вжити необхідних заходів для прийняття систем найму на основі заслуг. Дослідники Раух та Еванс продемонстрували, що найм на основі меритократії важливіший для покращення роботи бюрократичного апарату і зменшення корупції, ніж конкурентоспроможна зарплата, внутрішнє просування по службі чи стабільність кар'єри [34].

Одним із засобів запобігання корупції як у приватному, так і в державному секторах є проведення кампаній з підвищення обізнаності громадськості. Кампанії з підвищення обізнаності громадськості – це, по суті, масштабні маркетингові заходи, які спрямовані на підвищення суспільного визнання конкретної проблеми. Ці кампанії можуть представляти інформацію через різні форуми, такі як рекламні щити, відео, телевізійні рекламні ролики, радіомовлення, інфографіка та багато іншого. У антикорупційному співтоваристві широко поширена підтримка використання кампаній з підвищення обізнаності громадськості.

Кампанії з підвищення обізнаності бувають різних масштабів і можуть тривати від кількох днів до років. Прикладом інформаційно-просвітницької кампанії, спрямованої на боротьбу з корупцією, є захід UNODC, в 2021 році, до Міжнародного дня боротьби з корупцією, це щорічний захід, спрямований на підвищення обізнаності та залучення громадської підтримки для боротьби з корупцією. Щороку кампанія має певну тему та слоган, які допомагають звернути увагу на певний аспект корупції. У 2021 році кампанія тривала загалом шість тижнів і підвищила обізнаність щодо взаємодії корупції та освіти, молоді, приватного сектору, міжнародного співробітництва [35].

Ефективність інформаційних кампаній для запобігання корупції, є обмеженим інструментом, але в цілому, дає позитивні результати, він допомагає усунути недооцінку наслідків корупції, тим самим створюючи меншу схильність суб'єктів до участі в корупційних діях. Denisova-Schmidt провели мікрорівневе експериментальне опитування за участю групи з 600 студентів українських університетів і виявили, що навчання студентів запобіганню корупції призвело до певного підвищення їх толерантності,

оскільки воно продемонструвало ступінь участі інших членів суспільства в таких діях. Також, Denisova-Schmidt, у 2019 році, провела онлайн-експеримент, за участю 3000 українських студентів, який був націлений на демонстрацію важливості презентації під час передачі антикорупційної інформації. Зокрема, дослідники виявили, що надання студентам захоплюючого відео про корупцію було ефективнішим у сприянні усвідомленню негативних наслідків, ніж телевізійні новини чи відео в документальному стилі [36].

Аналіз ставлення університетів до корупції та академічної доброчесності виявив, що різні підгрупи студентів, по-різному реагують на корупційні освітні кампанії, причому ці кампанії створюють негативне сприйняття серед одних і більш толерантні погляди серед інших. Зокрема, дослідники виявили, що освітні кампанії культивували сильніше негативне ставлення до корупції серед тих, хто часто бере участь у корупційних діях, наприклад в академічному плагіаті, і спричинили більш толерантне ставлення до корупції серед тих, хто бере участь у корупційних діях рідше. Тому, необхідно бути обережними під час створення освітніх або просвітницьких кампаній, враховуючи ймовірність того, що такі кампанії можуть мати небажаний гетерогенний вплив на різні групи [37].

Інформатор, це особа, що передає інформацію про правопорушення, які мають незаконний або аморальний характер, фінансові порушення, дискримінація, шахрайство, зловживання владою. Таким чином, запровадження суворих процедур функцій і відповідальності інформаторів передбачає надання працівникам швидкого та ефективного способу повідомити про такі правопорушення, якщо вони виявлять їх. Антикорупційні органи підкреслюють важливість процедур подання викривачів та встановлення належного захисту для них [38].

Загалом існує спільний консенсус щодо того, що створення ефективних механізмів подання скарг і забезпечення захисту тих, хто повідомляє про корупцію, є важливими елементами будь-якої системи управління доброчесністю. У статті 33 Конвенції ООН проти протидії корекції

наголошується на необхідності для держав захищати викривачів, які добросовісно повідомляють про корупційні діяння. Незважаючи на широку підтримку запровадження ефективних процедур інформування, ефективність такої політики щодо зменшення корупції залишається недостатньою.

Деякі дослідження аналізують фактори, які можуть вплинути на успішність процедур повідомлень викривачів, виявилось, що ефективність правил інформування залежить від того, як вони структуровані. Єдиним успішним сценарієм інформування є те, коли посадовій особі (хабарнику) надається можливість «подати сигнал у свисток» без ризику покарання. Для того, щоб політика інформування вважалася ефективною, спочатку необхідно створити організаційне середовище, яке сприятиме етичній поведінці. Зокрема, інформатори з більшою ймовірністю виступлять, якщо їх організація підтримує такі дії, і вони не стикаються з потенційною серйозною негативною реакцією [39].

Підвищення прозорості діяльності державних органів може допомогти зменшити корупцію та зміцнити довіру, оскільки громадяни зможуть вимагати від державних службовців більшої відповідальності. Ключовим принципом прозорості є заохочення участі сторонніх осіб і зовнішніх сторін, що базується на трьох чинниках, це запровадження законів про свободу інформації, забезпечення свободи преси, впровадження електронного уряду.

Закони про свободу інформації дозволяють громадянам та іншим зацікавленим сторонам отримувати доступ до державних документів і записів без необхідності демонструвати юридичний інтерес. Ефективність законів про свободу інформації, запобігання корупції виникає коли вони викликають збільшення випадків викриття корупції, тоді уявний рівень корупції може зрости, незважаючи на зниження фактичного рівня корупції. Так, після прийняття законів про свободу інформації кількість засуджених за корупцію значно зросла; однак з часом ставки знизилися, оскільки фактичний рівень корупції зменшувався [40].

Світовий банк, виявив, що просте надання інформації громадянам не

допоможе запобігти корупції, якщо умови для публічності та підзвітності все ще слабкі. Іншими словами, підвищення прозорості повинно супроводжуватися різними іншими реформами, такими як свобода ЗМІ, кримінальні санкції та освіта (тобто надання людям здатності та здатності розуміти надану їм інформацію). Крім запитуючи інформацію від уряду, ті, хто давав хабарі, отримували запитувану інформацію набагато швидше, ніж ті, хто просто запитував інформацію відповідно до Закону про право на інформацію. Останнє демонструє, що навіть якщо закони про свободу інформації будуть імplementовані, все ще можуть існувати можливості для корупції [40].

Загалом, закони про свободу інформації мають певну ефективність у своїй здатності запобігати корупції. Однак, як показують дослідження, цей метод не позбавлений недоліків і, ймовірно, не здатний повністю запобігти корупції сам по собі. Дозвіл на свободу преси передбачає дозвіл новинним та іншим ЗМІ проводити розслідування та повідомляти про свої висновки, не зазнаючи репресій чи контролю з боку уряду. Вважається, що забезпечення свободи преси допоможе запобігти корупції, оскільки це збільшує ймовірність того, що корупційні дії будуть розкриті та опубліковані.

Країни з вищим рівнем свободи преси характеризуються нижчими рівнями корупції за різними показниками корупції. Таким чином, можна зробити обґрунтований висновок, що підвищення прозорості в ЗМІ та забезпечення свободи преси може бути ефективним заходом у запобіганні корупції. Проте слід зазначити, що багато з цих висновків змогли продемонструвати лише тісний зв'язок між свободою преси та рівнем корупції, а не причинно-наслідковий зв'язок [41].

Електронне урядування передбачає використання інформаційно-комунікаційних технологій як засобу надання громадянам легшого доступу до інформації про державні послуги та закупівлі. Служба адміністративних послуг і закупівель надає відкриту інформацію, яка надає громадськості доступ до статусу державних контрактів. Це має на меті зробити організаційну діяльність більш доступною для представників громадськості, що, у свою чергу, має на

меті збільшити участь громадськості, а також ймовірність виявлення корупційної діяльності.

Досвід показує, що використання електронного уряду для запобігання корупції загалом позитивні, воно є одним із найбільш перспективних і ефективних методів зменшення та запобігання корупції. Крім того, різні міжнародні дослідження з використанням різноманітних заходів показали, що запровадження електронного уряду може значно знизити рівень сприйняття корупції. Таким чином, поєднання різних підходів, це найефективніший засіб боротьби з корупцією, що узгоджується з пропозиціями різних відомих антикорупційних органів щодо необхідності створення комплаєнс-програм.

При створенні програми відповідності, яка поєднує різні методи профілактики, важливо адаптувати підхід до конкретних потреб і контексту організації, яка її застосовуватиме. Розробка програми відповідності може бути важливою з кількох причин, коли йдеться про поєднання певних методів профілактики, причому поєднання деяких із них має посилюючий ефект. Крім того, рівень доброчесності державних службовців значно відрізняється в країнах з низьким і високим рівнем корупції, причому більшість перших є чесними та некорумпованими. Тому, як рекомендовано Хантером і Шоу, підходи до боротьби з корупцією мають узгоджуватися з рівнем корупції в країні (наприклад, країни з сильною корупцією та поганим управлінням повинні спочатку зосередитися на встановленні верховенства права та зміцненні інститутів, перш ніж розглядати фінансування інформаційних кампаній [42].

ВИСНОВКИ ДО 3 РОЗДІЛУ

Таким чином, використання комплексу методів для запобігання корупції продемонструвало, що існує значна кількість доказів на підтвердження ефективності різних підходів. Було виділено чотири основні підходи до

запобігання корупції в державному секторі: (1) підходи, що ґрунтуються на цінностях; (2) підходи, засновані на відповідальності; (3) підходи до управління ризиками; та (4) підходи, засновані на обізнаності та участі. Корупція може мати місце в різних секторах, може мати різний ступінь тяжкості та включати різноманітні дії. Як наслідок, не існує універсального підходу до запобігання корупції, і конкретні організації повинні адаптувати свої стратегії запобігання, щоб відповідати своїм унікальним потребам і ризикам, з якими вони стикаються.

Розглянуті методи запобігання корупції можна застосувати до різних її форм, вони можуть допомогти створити відправну точку для розробки більш адаптованих і конкретних підходів. Таким чином, результати вказують на те, що органи публічної влади повинні прагнути розробити програми відповідності та антикорупційні стратегії.

ВИСНОВКИ

В кваліфікаційній роботі доведено, що застосування інноваційних механізмів запобігання корупції позитивно впливає на ефективність публічного управління. Впроваджуючи інноваційні механізми запобігання корупції сприяє підвищенню ступеня прозорості, підзвітності роботи державних органів. Електронне декларування, відкриті дані, системи прозорих публічних закупівель та створення спеціалізованих антикорупційних органів значно знижують можливості для корупційних зловживань.

Визначено, що прозорість є ключовим фактором запобігання корупції, якої можна досягти через використання цифрових технологій, зокрема таких як платформи для електронних закупівель (Прозорро), що значно підвищує рівень відкритості державних процесів. Це дозволяє не тільки знизити корупційні ризики, але й залучити громадянське суспільство до контролю за публічними фінансами та державними рішеннями.

Акцентовано увагу на системі електронного декларування, впровадження якої, сприятиме покращенню механізмів обов'язкового електронного декларування доходів і майна публічних посадовців, стане важливим інструментом для виявлення потенційних випадків корупції та зловживань. Однак, для підвищення ефективності цього механізму важливим є належний контроль за поданими деклараціями та вдосконалення процедур перевірки.

Визначено необхідність посилення незалежності і автономності антикорупційних органів, створені в Україні Національне антикорупційне бюро України (НАБУ), Антикорупційна прокуратура (САП) та інші структури, мають бути незаангажованими в питаннях боротьби з корупцією. Проте, для їх ефективної роботи необхідно забезпечити реальну незалежність і захист від політичного втручання.

Підкреслено необхідність інтеграції міжнародного досвіду та адаптація успішних моделей боротьби з корупцією, що дозволить удосконалити антикорупційні практики в Україні. Українські реформи в цій сфері повинні

враховувати міжнародні стандарти, що дозволить підвищити ефективність антикорупційної політики.

Визначено, що впровадження новітніх технологій, таких як блокчейн для публічних реєстрів та закупівель, може стати значним інструментом для зменшення корупційних ризиків. Ці технології забезпечують високий рівень захисту даних і ускладнюють маніпулювання інформацією.

Акцентовано увагу на тому, що попри значні досягнення в галузі залучення антикорупційних механізмів, існують проблеми, які вимагають подальшої уваги. Це включає недостатній рівень незалежності судової системи, політичний тиск на антикорупційні органи, а також недосконалість в правозастосуванні та виявленні реальних корупційних схем на місцевому рівні. Тому, необхідно застосувати комплексний підхід для досягнення реальних результатів у боротьбі з корупцією, необхідно поєднати інноваційні технологічні механізми з розбудовою інституційної спроможності, створенням ефективних правоохоронних органів, забезпеченням надійного судового контролю та розвитку громадянського суспільства.

В цілому, інноваційні механізми запобігання корупції в публічному управлінні є важливим елементом реформування системи управління в Україні. Вони сприяють формуванню прозорого, ефективного та підзвітного управління, однак для досягнення максимального ефекту необхідно вирішити існуючі проблеми в правовій системі та забезпечити належний рівень політичної та громадської підтримки антикорупційних ініціатив.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Запобігання та протидія корупції : навч. посіб. А. М. Михненко, О. В. Руснак, А. М. Мудров, С. О. Кравченко та ін.; за ред. проф. А. М. Михненка - 3-тє вид., доп. і перероб. Київ : НАДУ, 2012. 529 с.
2. Бусол О. Ю. Протидія корупційній злочинності в Україні у сучасний період: монографія О. Ю. Бусол. Київ : Ін Юре, 2014, 564 с.
3. Флейчук М. І. Легалізація економіки та протидія корупції у системі економічної безпеки: теоретичні основи та стратегічні пріоритети в умовах глобалізації М. І. Флейчук. Львів : Ахілл, 2008. 660 с.
4. Журавський В. С., Михальченко М. І., Михальченко О. М. Корупція в Україні – не політика : монографія. Ін-т політ. і етнонац. Дослідж. ім. І. Ф. Кураса НАН України. Київ : Фенікс, 2007. 408 с.
5. Соловйов В. М. Запобігання і протидія корупції в державному управлінні України : монографія В. М. Соловйов. Київ : Ін-т законодавства Верхов. Ради України, 2012. 508 с.
6. Нижник Н. Р., Мосов С. П. Теоретичні аспекти державного управління : [монографія]. Чернівці : Технодрук, 2011. 248 с.
7. Поуп Дж. Боротьба з корупцією : елементи системи державної невідкупності Дж. Поуп. Рівне : ТОВ «Планета-друк», 2011. 488 с.
8. Маркєєва О. Д. Подолання корупції в Україні: проблемні питання [Електронний ресурс]. Боротьба з організованою злочинністю і корупцією (теорія і практика). 2008. № 18. Режим доступу : http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/bozk/18text/g18_16.htm/.
9. Кашуба Я. М. Корупція та відповідальність за корупційні діяння Я. М. Кашуба; Ін-т соціогуманет. пробл. людини Захід. наук. центру НАН України і МОН України. Львів : ПАІС, 2007. 110 с.
10. Державна політика : підручник Нац. акад. держ. упр. при Президентові України; ред. кол.: Ю. В. Ковбасюк (голова), К. О. Ващенко (заст. голови), Ю. П. Сурмін (заст. голови) [та ін.]. Київ : НАДУ, 2014. 448 с.

11. Візір А. М. До питання про створення контрольного механізму конвенції ООН проти корупції: співвідношення глобального та регіонального механізмів. Вісник Луганського державного університету внутрішніх справ. – Вип. 1. Луганськ : Луган. держ. ун-т внутр. справ, 2007. С. 63–70.

12. Домбругова А. Міжнародне співробітництво у сфері боротьби з корупцією. Юрид. вісн. України. 2007. 13–19 січ. (№ 2). С. 12.

13. Статут Організації Об'єднаних Націй. Міжнародне право в документах за заг. ред. М. В. Буроменського. 2-ге вид., виправл. і доповн. – Харків : Мачулі, 2006. С. 160–170.

14. Про ратифікацію Конвенції Організації Об'єднаних Націй проти корупції: [Закон України від 18 жовт. 2006 р. № 251-V] Офіц. вісн. України. 2006. – 15 листоп. (№ 44). С. 10. Ст. 2938.

15. Про ратифікацію Кримінальної Конвенції Ради Європи про боротьбу з корупцією : Закон України від 18 жовт. 2006 р. № 252-V Офіц. вісн. України. 2006. 15 листоп. (№ 44). С. 41. Ст. 2939.

16. Цивільна Конвенція Ради Європи про боротьбу з корупцією: [Конвенція РЄ, Міжнар. док. від 4 лист. 1999 р.] Міжнародно-правові акти у сфері протидії корупції : Зб. док. / пер. з іноз. мов ; заг. ред. В. М. Литвина. Київ : Парламент. вид-во, 2012. – 624 с.

17. Про ратифікацію Цивільної конвенції про боротьбу з корупцією : Закон України від 16 бер. 2005 р. № 2476–IV Офіц. вісн. України. 2005. 22 квіт. (№ 14). С. 19. Ст. 701.

18. Про запобігання корупції : Закон України від жовт. 2014 р. № 1700–VII Офіц. вісник України. 2014. – 7 листоп. (№ 87). – С. 156. – Ст. 2474.

19. Конституція України [Електронний ресурс] : [Основний Закон України від 28 чер. 1996 р. (із змінами, внесеними згідно з 4-ма законами України в 2004– 2014 рр.)] Верховна Рада України: офіц. веб-сайт. 2014. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>

20. Про доступ до публічної інформації : Закон України від 13 січ.

2011 р. № 2939 Офіц. вісн. України. 2011. – 18 лют. (№ 10). С. 29. – Ст. 446.

21. Фоміна М. В. Корупція: сутність, причини, методологія оцінки. Академічний огляд [Донецького нац. ун-ту економіки торгівлі ім. М. Туган-Барановського]. 2012. № 2 (37). С. 36–44.

22. Балувев Б. В. Яка корупційна модель потрібна Україні [Електронний ресурс] Б. В. Балувев Коментарі. Львівський портал. Режим доступу : <http://portal.lviv.ua/article/2012/09/21/000302.html>.

23. Корупція : теоретико-методологічні засади дослідження кер. авт. кол. доц. І. О. Ревак. Львів : ЛьВДУВС, 2011. 220 с.

24. Цаль-Цалко Ю. С., Якобчук В. П., Косянчук С. Г. Антикорупційна політика у сфері публічного управління. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2020. № 11. DOI: [10.32702/2307-2156-2020.11.2](https://doi.org/10.32702/2307-2156-2020.11.2).

25. Литвинчук І. Л., Іванюк О. В. Гейміфікація в антикорупційній освіті молоді (методика та результати апробації антикорупційного аналітичного веб-квесту на прикладі ініціативи «Міста доброчесності»). *Державне управління: удосконалення та розвиток*. № 12. 2022. <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2022.12.3>.

26. Іванюк О. В., Литвинчук І. Л. навч. посіб. Інструменти моніторингу корупційних ризиків та запобігання корупції. Житомир, ЖНАЕУ. 2019. 74 с.

27. Якобчук В. П. та ін. Публічне управління та адміністрування : навч. посібник / за заг. ред. В. П. Якобчук. – Київ : Видавництво Ліра-К, 2024. – 476 с.

28. Abbink, K., Freidin, E., Gangadharan, L., & Moro, R. (2018). [The effect of social norms on bribe offers](#). *Journal of Law, Economics, & Organization*, 34(3), 457–474.

29. Bahník, S. & Vranka, M. A. (2022). [Experimental test of the effects of punishment probability and size on the decision to take a bribe](#). *Journal of Behavioral and Experimental Economics*, 97, 101813.

30. Bodenschatz, A. & Irlenbusch, B. (2019). [Do two bribe less than one? - An experimental study on the four-eyes-principle](#). *Applied Economics Letters*, 26(3), 191–195.

31. Boly, A., Gillanders, R., & Miettinen, T. (2019). [Deterrence, contagion, and legitimacy in anticorruption policy making: An experimental analysis.](#) *The Journal of Legal Studies*, 48(2), 275–305.
32. Buntaine, M. T. & Daniels, B. (2020). [Combining bottom-up monitoring and top-down accountability: A field experiment on managing corruption in Uganda.](#) *Research & Politics*, 7(3), 1-9.
33. Bussmann, K., Oelrich, S., Schroth, A., & Selzer, N. (2021). *The* Camaj, L. (2013). [The media's role in fighting corruption: Media effects on governmental accountability.](#) *The International Journal of Press/politics*, 18(1), 21–42.
34. Charron, N. Dahlström, C., Fazekas, M., & Lapuente, V. (2017). [Careers, connections, and corruption Risks: Investigating the impact of bureaucratic meritocracy on public procurement processes.](#) *The Journal of Politics*, 79(1), 89–104.
35. Cornell, A. & Sundell, A. (2020). [Money matters: The role of public sector wages in corruption prevention.](#) *Public Administration (London)*, 98(1), 244–260.
36. Cooper, C. A. (2021). [Encouraging bureaucrats to report corruption: Human resource management and whistleblowing.](#) *Asia Pacific Journal of Public Administration*, 1-25.
37. Fishbach, A. & Woolley, K. (2022). [The structure of intrinsic motivation.](#) *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 9(1), 339–363.
38. Gonzalez, R. M., Harvey, M., & Tzachrista, F. (2020). [Monitoring corruption: Can top-down monitoring crowd-out grassroots participation?](#) *Social Science Research Network*.
39. Peisakhin, L. & Pinto, P. (2010). Is transparency an effective anti-corruption strategy? Evidence from a field experiment in India. *Regulation & Governance*, 4(3), 261–280. <https://doi.org/10.1111/j.1748-5991.2010.01081.x>
40. Transparency International. (2022c). [Global anti-bribery guidance.](#)
41. Villeneuve, J. P., Mugellini, G., & Heide, M. (2019). [International anti-corruption initiatives: A classification of policy interventions.](#) *European Journal on*

Criminal Policy and Research, 26(4), 431–455.

42. Villeneuve, J. P., Mugellini, G., & Heide, M. (2020). Typologies of anti-corruption frameworks. In A. Graycar (Ed.), *Handbook on corruption, ethics and integrity in public administration* (pp. 29-42). Edward Elgar Publishing.

43. Walumbwa F. O., Peterson S. J., Avolio B. J., Hartnell C. A. (2010). [An investigation of the relationships among leader and follower psychological capital, service climate, and job performance.](#) *Personnel Psychology*, 63(4), 937–963.

44. Webb, W. N. (2012). [Ethical culture and the value-based approach to integrity management: A case study of the department of correctional services.](#) *Public Administration and Development*, 32(1), 96–108.

45. Wickberg, S. (2013). [Corruption risks and mitigation strategies in small and medium size enterprise lending.](#) Transparency International.

46. Willems, A., Tagliaferri, M., & Theodorakis, N. (2016). *Corruption risk assessment tools in customs and trade*. 2016 OECD Integrity Forum.