

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-75>

УДК 332.025.13

ЕЛЕМЕНТИ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ КОРУПЦІЙНИХ РИЗИКІВ

ELEMENTS OF INTERNAL CONTROL OF CORRUPTION RISKS

Міщенко Тетяна Михайлівна

кандидат економічних наук, доцент,
Державний податковий університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6740-0581>

Микитенко Тетяна Владиславівна

кандидат економічних наук, доцент,
Державний податковий університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9479-2517>

Mishchenko Tetiana, Mykytenko Tatiana
State Tax University

В статті проаналізовано наукові підходи до розуміння сутності корупції та чинників, які впливають на її появу. Актуалізовано необхідність формування системи управління корупційними ризиками бюджетної установи, яка є складовою внутрішнього контролю та визначено основні її елементи. Проаналізовано та згруповано завдання уповноваженого підрозділу з питань протидії корупції в бюджетній установі. Окреслено принципові підходи до ідентифікації та оцінки корупційних ризиків та запропоновано використання методів сценарного прогнозування для встановлення причинно-наслідкових зв'язків між чинниками корупційного ризику та його наслідками. Надано характеристику групам заходів внутрішнього контролю корупційних ризиків, обґрунтовано необхідність дотримання балансу їх застосування та можливості вимірювання їх результативності.

Ключові слова: корупція, корупційний ризик, захід контролю, ідентифікація ризику, оцінка ризику.

The article is devoted to topical issues of combating and preventing corruption risks in the public sector. It has been established that corruption throughout the years of Ukraine's independence has been in the top three of the most acute problems existing in the state. Therefore, it seems necessary to actively promote the anti-corruption reform, intensify the effective work of anti-corruption institutions, which will help not only reduce the level of corruption in Ukraine, but also support from the European Union. Scientific approaches to understanding the essence of corruption and the factors influencing its occurrence are analyzed. The necessity of combining the efforts of the subjects of external and internal control of combating corruption in the public sector is determined. The relevance of the formation of a system for managing corruption risks of a budgetary institution, a component of internal control, is indicated. The main elements of risk management are identified, namely: the subject for the prevention and detection of corruption; corruption risks; anti-corruption measures of internal control. Analyzed and grouped the main tasks of the authorized unit (authorized person) to combat corruption in a budgetary institution. The principal approaches to the identification and assessment of corruption offenses (risks) are indicated, which primarily involve a detailed study of the policies, functions and processes of a particular budgetary institution, their identification, modeling and analysis. The use of scenario forecasting methods to establish cause-and-effect relationships between the factors influencing the emergence of corruption risk and the consequences of its influence on the activities of a budgetary institution is proposed. The characteristics of the groups of measures of internal control of corruption risks are given: preventive, detective and corrective. The necessity of maintaining a balance in the application of measures of individual groups and the possibility of measuring their effectiveness is substantiated. Examples of the application of anti-corruption measures of internal control are given, taking into account the risky areas of activity of a budgetary institution and types of corruption offenses.

Keywords: corruption, corruption risk, control measure, risk identification, risk assessment.

Постановка проблеми. Впродовж довгого часу корупція залишається однією з найбільших проблем України та є темою для постійних дебатів як для української, так і для міжнародної спільноти. В Індексі сприйняття корупції (Corruption Perceptions Index – CPI) за 2021 рік Україна отримала 32 бали зі 100 можливих, що свідчить про зниження показника, у порівнянні з 2020 роком, на 1 бал, і тепер Україна посідає 122 місце зі 180 країн у CPI. Поруч із Україною – африканська держава Есватіні (Свазіленд), яка також набрала 32 бали. На один бал Україну випереджають Замбія, Непал, Єгипет, Філіппіни та Алжир – всі вони мають по 33 бали. Цей показник свідчить про «застій» у боротьбі з корупцією. І це – всупереч низці позитивних змін, які посилюють антикорупційну екосистему країни [1]. Такий стан речей є неприйнятним, оскільки корупція протягом усіх років незалежності України, є найбільш гострою проблемою як для іноземного бізнесу, так і для вітчизняної економіки, про що свідчать чисельні аналітичні звіти та соціальні опитування.

Дослідження НАЗК в 2020–2021 роках, свідчать, що українців вважають корупцію дуже серйозною проблемою в трійці найгостріших проблем існуючих в державі. Так, в 2020 році з трьох проблем, запропонованих українцям, найважливішою та найсерйознішою після військових дій на Донбасі (72,2%) вони вважали корупцію (69%), а вже після корупції – високі ціни та низьку якість медичних послуг (67,3%) [2]. В 2022 році «лідерами» серед інших проблем є три проблеми: воєнні дії в країні (94,2%), висока вартість життя та низькі доходи (92,8%) та корупція (91,6%) [2]. Аналіз даних у динаміці свідчить, що порівняно з минулим (2021 р.) роком проблема корупції перемістилася в рейтингу проблем з 2-го місця на 3-тє на тлі війни з РФ та зростаючих цін, проте саме корупцію українці вважають однією з найгостріших проблем, особливо якщо це стосується публічних фінансів.

Боротьбі з корупцією сприяє низка прийнятих законодавчих актів, зокрема Закон України «Про запобігання корупції» [3], нормами, якого визначено спеціально уповноважені суб'єкти у сфері протидії корупції. До таких органів відносяться: органи прокуратури та Національної поліції, Національне антикорупційне бюро України, Національне агентство з питань запобігання корупції. Водночас у зазначеному законі не враховані інші органи, які займаються формуванням та реалізацією антикорупційної політики. Так, наразі ство-

рені та діють Спеціалізована антикорупційна прокуратура, Національне агентство України з питань виявлення, розшуку та управління активами, одержаними від корупційних та інших злочинів, Вищий антикорупційний суд, Державне бюро розслідувань, Бюро економічної безпеки [4].

Необхідною умовою для досягнення успіху у процесі боротьби з корупцією, вдалого просування антикорупційної реформи в Україні є посилення синергії зусиль суб'єктів зовнішнього контролю (уповноважених суб'єктів у сфері протидії корупції) та суб'єктів внутрішнього контролю (уповноважених підрозділів (уповноважених осіб) з питань запобігання та виявлення корупції), що сприятиме не лише викориненню корупції як явища, а й перш за все запобігатиме умовам, що впливають на її виникнення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження теоретичних та прикладних проблем протидії корупції на сучасному етапі розвитку України присвячені роботи вчених: Басанцова І. В., Зубарева О. О., Трепака В. М. Науковці Боднар В. Є., Котик О. В. вивчали дефініції понять «корупція», «корупційні ризики». Інші дослідники Дмитрієв Ю. В. та Гришова І. Ю. ставили за мету узагальнити систему класифікації корупційних ризиків у сфері державного управління та визначити принципи управління корупційними ризиками. Праці науковців Заїки П. К., Головкина Б. М. присвячені дослідженню механізму запобігання та мінімізації корупційних ризиків.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Внаслідок постійної зміни антикорупційного законодавства, удосконалення інституту суб'єктів протидії корупції проблематика запобігання корупції в бюджетній сфері не втрачає своєї актуальності.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою даної статті є вивчення наукових підходів до розуміння сутності поняття «корупція», з'ясування чинників, що впливають на її існування та визначення елементів системи управління корупційними ризиками, яка є складовою внутрішнього контролю бюджетної установи.

Виклад основного матеріалу дослідження. Корупція пронизує політичну, соціально-економічну і правову сфери держави, тому тлумачення сутності цього поняття різнобічні. Розгляд та дослідження змісту корупції залежить від відповідного підходу, який необхідно брати до уваги під час дослідження

як самого явища, так і способів протидії йому. Науковці розглядають корупцію як «складне соціально-економічне, політико-правове явище, що виникає між особами, уповноваженими на виконання функцій держави або місцевого самоврядування, особами, які постійно або тимчасово обіймають посади, пов'язані з виконанням організаційно-розпорядчих чи адміністративно-господарських обов'язків, посадовими особами юридичних осіб, фізичними або державного управління, службових повноважень та пов'язаних із цим можливостей з метою одержання неправомірної вигоди задоволення особистих корисливих, групових або корпоративних інтересів» [5, с. 20]. Або як «використання суб'єктами зазначених відносин та учасниками бюджетного процесу власного службового становища, перевищення владних повноважень із метою неправомірного збагачення, як власного, так і групового (колективного). Ідеться про особисте збагачення особи (групи осіб), а також про те, коли неправомірні дії службової чи посадової особи призводять до неправомірного надходження коштів на рахунки бюджетних установ, розпорядників та отримувачів бюджетних коштів» [6, с. 300]. Законодавство визначає, що «корупція – це використання особою, наданих їй службових повноважень чи пов'язаних з ними можливостей з метою одержання неправомірної вигоди або прийняття такої вигоди чи прийняття обіцянки/пропозиції такої вигоди для себе чи інших осіб або відповідно обіцянка/пропозиція чи надання неправомірної вигоди особі або на її вимогу іншим фізичним чи юридичним особам з метою схилити цю особу до протиправного використання наданих їй службових повноважень чи пов'язаних з ними можливостей» [3]. В документах Європейського Союзу корупція тлумачиться як «еврозлочин», який відноситься до сфери особливо тяжкої злочинності, до якого встановлюються правила визначення кримінальних правопорушень та санкцій [7].

Існують різні розуміння поняття корупції, утім завжди вона пов'язана з несправедливим розподілом державних ресурсів під впливом приватних інтересів; отриманням економічного прибутку (вигоди) шляхом використання владних повноважень; несумлінним виконанням посадових обов'язків відповідальними працівниками органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, розпорядників та одержувачів бюджетних коштів, суб'єктів господарювання державного й комунального секторів економіки.

Науковці наголошують, що корупція може бути викликана різними чинниками організаційно-інституційного та людського характеру, при цьому виокремлюють групу чинників, пов'язаних з етичною політикою бюджетної установи, елементи якої в багатьох країнах визначаються як основа системи доброчесності [8, с. 7].

Дієвий механізм боротьби з корупцією передбачає формування системи управління корупційними ризиками, яку необхідно розглядати як складову внутрішнього контролю розпорядників бюджетними коштами та підвідомчих бюджетних установ. Основні елементи цієї системи становлять: суб'єкти з питань запобігання та виявлення корупції в установі; об'єкти антикорупційних заходів, тобто ризики вчинення корупційних правопорушень та правопорушень, пов'язаних з корупцією; антикорупційні заходи внутрішнього контролю.

Основні завдання, функції та права суб'єктів з питань запобігання та виявлення корупції (уповноважених підрозділів (уповноважених осіб) визначає «Типове положення про уповноважений підрозділ (уповноважену особу) з питань запобігання та виявлення корупції» (далі Типове положення) [9], затверджене наказом НАЗК. Уповноважений підрозділ утворюється у державному органі, органі місцевого самоврядування, територіальному (міжрегіональному) органі, державному цільовому фонді, підприємстві, установі, організації, як самостійний та функціонально незалежний структурний підрозділ з метою організації та здійснення заходів із запобігання та виявлення корупції. Важливими умовами для ефективної роботи таких структурних підрозділів є всебічна підтримка з боку керівництва установи, його лідерство, а також їх самостійність та функціональна незалежність.

Самостійність уповноваженого підрозділу реалізується шляхом відокремлення його в організаційній структурі установи від інших структурних підрозділів, закріплення його функцій та завдань у внутрішніх організаційних регламентах. Організаційна незалежність може забезпечуватися через:

- затвердження керівником установи Положення про уповноважений підрозділ та антикорупційної програми;

- інформування керівником уповноваженого підрозділу керівника установи про факти, що можуть свідчити про вчинення корупційних або пов'язаних з корупцією правопорушень працівниками установи тощо.

Функціональна незалежність уповноваженого підрозділу (уповноваженої особи) передбачає недопущення виконання його працівниками функцій, не пов'язаних з питаннями запобігання та виявлення корупції.

Основні завдання та функції уповноваженого підрозділу (уповноваженої особи) можна об'єднати в такі групи:

- організація роботи щодо запобігання корупційним правопорушенням та правопорушенням, пов'язаним з корупцією (наприклад: ідентифікація та оцінка корупційних ризиків; розробка проектів антикорупційних програм; візування проектів актів з основної діяльності, адміністративно-господарських питань, кадрових питань (особового складу) установи);

- методична, консультаційна та координаційна робота (наприклад: консультаційна допомога з питань додержання законодавства щодо запобігання корупції; консультації в заповненні декларацій суб'єктами декларування; координація діяльності уповноважених підрозділів (уповноважених осіб) територіальних (міжрегіональних) органів та юридичних осіб, що належать до сфери управління установи);

- контрольна робота (наприклад: здійснення заходів з виявлення конфлікту інтересів; проведення контрольних заходів щодо попередження та уникнення корупційних ризиків або/та мінімізації їх наслідків);

- налагодження комунікаційних зв'язків в бюджетній установі та з спеціально уповноваженими суб'єктами у сфері протидії корупції (наприклад: повідомлення керівника установи про вчинення корупційних правопорушень або правопорушень, пов'язаних з корупцією працівниками установи; інформування керівника установи, НАЗК про факти порушення законодавства у сфері запобігання і протидії корупції; звітування НАЗК про результати роботи за рік та виконання заходів, передбачених антикорупційною програмою установи; розгляд повідомлень про корупційні порушення у територіальних (міжрегіональних) органах та юридичних особах, що належать до сфери управління установою);

- моніторинг (наприклад: моніторинг Єдиного державного реєстру осіб, які вчинили корупційні або пов'язані з корупцією правопорушення; моніторинг виконання антикорупційної програми тощо);

- співпраця з викривачами (наприклад: розробка та впровадження способів захищеного повідомлення інформації викривачем

керівнику або уповноваженому підрозділу (особі); забезпечення дотримання прав та гарантій захисту викривачів).

Ключовим елементом системи управління ризиками є корупційні або пов'язані з корупцією правопорушення. Корупційне правопорушення – це діяння, що містить ознаки корупції, вчинене особою, зазначеною у статті 3 Закону України «Про запобігання корупції», за яке встановлено кримінальну, дисциплінарну та/або цивільно-правову відповідальність [3].

Виявлення та оцінка потенційних можливостей для корупційних правопорушень (ризиків) з метою розробки і впровадження відповідних конкретних заходів по усуненню або зменшенню цих ризиків, передбачає детальне вивчення політик, функцій та процесів конкретної установи, які мають бути ідентифіковані, змодельовані та проаналізовані. Тобто кожна установа має визначити та розробити перелік тільки її внутрішньо-властивих корупційних ризиків враховуючи:

- найбільш вразливі до корупційних правопорушень операції, функції та процеси установи;

- корупційні правопорушення, які матимуть найбільш суттєві негативні наслідки (для зацікавлених сторін, репутації установи, фінансові втрати тощо);

- операції, функції та процеси установи, в яких можна досягти швидких результатів у протидії корупції;

- операції, функції та процеси установи, для яких раніше не проводилась ідентифікація та оцінка корупційних ризиків;

- операції, функції та процеси установи, в яких зниження та попередження корупції даватиме найбільший ефект для зацікавлених сторін.

Використання такого підходу дозволить виявити чинники корупційних ризиків, які можуть бути організаційно-інституційними, людськими та етично-контрольними та проаналізувати їх вплив на появу корупційних ризиків.

Для проведення аналізу та встановлення причинно-наслідкових зв'язків використовується найбільш простий спосіб – проведення консультацій з особами, відповідальними за операцію, функцію/процес та пов'язані з ними ризики, або особами, якими було сформульовано такий ризик [10, с. 16]. Проте, доцільно використовувати наукові підходи, зокрема, методи сценарного прогнозування, які дозволяють виявити чинники корупційних

ризиків, провести їх ідентифікацію та аналіз можливих наслідків. Науковець М. Ньюелл [11], провівши порівняльний аналіз методів ідентифікації ризиків із визначенням їх переваг і недоліків, дійшов висновку, що кожен з них може бути корисним за умови врахування специфіки ризикової діяльності установи. Наприклад, метод «Мозкового штурму» (brainstorming) є найбільш простим і якісним методом, який полягає в створенні групою експертів, в результаті процесу доброзичливої дискусії, конкретних рішень та критеріїв щодо ідентифікації потенційних корупційних ризиків. Позитивними сторонами методу можна вважати, насамперед, легкість його застосування, можливість залучення до процесу експертів і фахівців та відповідальних осіб установи що безпосередньо беруть участь у виконанні операцій, процесів, функцій. Недоліками методу є неможливість здійснення кількісної оцінки ризику за допомогою математичних розрахунків, можлива некомпетентність експертів з певних питань та їх мала чисельність, що ставить під сумнів всеосяжність ідентифікації потенційних корупційних ризиків.

Метод Делфі (Delphi technique) є певним різновидом методу оцінки ризиків «мозковий штурм». Відмінність методу Делфі полягає в забезпеченні процесу анонімності висловлення власної думки певним експертом, який при цьому має можливість ознайомитись з думками інших експертів з необхідного питання. Перевагами методу Делфі є можливість вільного висловлення експертом своєї думки (в тому числі непопулярної) без огляду на те, яким чином її будуть сприймати інші члени експертної групи, зокрема більш авторитетні. Проведення процесу опитування експертів триває до тих пір, доки не буде досягнуто спільної думки з того чи іншого спірного питання. До основних недоліків методу можна віднести значні затрати часу на збір, впорядкування та аналіз інформації, а також неможливість отримання науково обґрунтованого кількісного результату оцінки корупційного ризику з урахуванням впливу зовнішніх факторів.

Метод аналізу дерева подій (event tree analysis, ETA) ґрунтується на побудові графічної схеми (дерева) послідовності розвитку певної (обраної) початкової події за взаємовиключними варіантами «так» чи «ні» відповідно до наявності та варіантів заходів контролю. Перевагами методу можна вважати його простоту, наочність (завдяки побудові графічної схеми), можливість досліджувати послі-

довність розвитку подій (ризиків). До недоліків методу можна віднести необхідність завчасної ідентифікації початкових подій, що можливо тільки застосовуючи інші методи. Метод не є універсальним, оскільки, не враховує впливу зовнішніх факторів на процес розвитку подій (ризиків) та потребує високого рівня підготовки експертів.

Метод «краватка-метелик» (bow-tie) використовують для дослідження ризиків, шляхом аналізу (за допомогою діаграми, яка за своїм виглядом схожа на класичну краватку-метелик) сценаріїв розвитку небезпечної події (ризик) від причин до наслідків. Центральним вузлом діаграми є обраний для аналізу ризик, лінії по ліву сторону від вузла визначають зв'язки причини та небезпечної події, а по праву з'єднують її з кожним можливим наслідком. Перевагами методу є простота його реалізації у порівнянні з іншими методами, наочність та, як наслідок, доступність представлення необхідної інформації. Недоліками методу можна вважати його певну спрощеність (в рамках виконання методу розглядаються окремі причини, що викликають небезпечну подію (ризик), а не їх сукупність), слабку передбачуваність впливу на систему зовнішніх факторів.

Метод Ісікави (діаграма «рибного кістяка» (Fishbone Diagram)) передбачає, що причини небезпечної події (ризик) структуруються в певні групи (категорії), які представляються у вигляді основних ребер кістяка, від яких відгалужуються більш дрібні «кісточки», що конкретизують їх та встановлюють певні взаємозв'язки між ними (шляхом постановки логічних запитань на кшталт «чому?»). Перевагами методу є застосування структурованого аналізу, що дозволяє групі експертів більш детально і повно розглянути всі можливі гіпотези та знайти консенсус відносно того, які з них є найбільш ймовірними, а також визначити необхідні корегувальні заходи контролю. Метод дає змогу завдяки побудові зрозумілої графічної діаграми встановити необхідні причинно-наслідкові зв'язки між чинниками та провести аналіз всіх ребер («кісточок») на предмет повноти і послідовності їх ідентифікації. До недоліків методу можна віднести нехтування впливом певних проявів зовнішніх факторів, неможливість проведення самостійного аналізу системи та застосовування лише в рамках проведення «мозкового штурму» [11].

Підґрунтям для використання вказаного аналітичного інструментарію є дослідження

інформаційних систем, за якими аналізуються документи реєстрації операцій, процесів, функцій з метою виявлення можливих корупційних чинників або вчинків посадових осіб установи.

Причинно-наслідковий аналіз можна застосовувати для ідентифікації та дослідження всіх можливих чинників (встановлених емпіричним шляхом) виникнення корупційного ризику і всіх можливих гіпотез (сценаріїв) розвитку від чинника до наслідку. Водночас, результати аналізу використовуються для визначення пріоритетності корупційного ризику через оцінку ймовірності його виникнення та рівня негативних наслідків.

Як свідчить практика внутрішнього контролю бюджетних установ, пріоритезацію та оцінку корупційних ризиків необхідно здійснювати з врахуванням їх фінансового, операційного, кадрового, репутаційного впливу. При цьому, установа самостійно обирає критерії пріоритетності та оцінки ризиків, орієнтуючись, в першу чергу, на фінансові втрати, враховуючи, що у деяких випадках такі втрати можуть бути незначними, в той час як кадрові, репутаційні наслідки можуть бути значно суттєвими.

Після ідентифікації та оцінки корупційних ризиків визначають заходи внутрішнього контролю, які різняться за видами залежно від операцій, процесів, функцій та мети використання певного заходу. Навіть якщо дві установи мають однаковий перелік операцій, процесів, функцій цілей, заходи контролю можуть відрізнитись через визначені установою допустимі межі ризиків та толерантність до певних ризиків з боку керівництва. В контексті управління ризиками, усі заходи контролю підпадають під три основні категорії:

– *попереджувальні* – спрямовані на обмеження можливості виникнення ризиків. Чим більший є вплив ризику на здатність установи досягати поставлені цілі, тим важливішим стає виконання доцільних превентивних заходів;

– *виявляючі* – направлені на виявлення небажаних результатів після проведення операції або здійснення події. Належний рівень послідовних, фіскальних заходів контролю також може усунути ризик отримання небажаних результатів, створюючи так званий ефект «відчуття контрольованості»;

– *коригуючі* – призначені для корегування небажаних результатів, що вже були реалізовані. Такі заходи контролю можуть допомогти відновити/повернути втрачені

ресурси (наприклад, перевірка стану усунення порушень).

Бюджетна установа повинна прагнути відповідного балансу між попереджувальними та виявляючими заходами контролю, водночас коригуючі заходи є додатковими відносно контрольних та сприяють досягненню цілей. Рішення щодо балансу різних заходів контролю визначається вищим керівництвом та керівниками структурних підрозділів бюджетної установи залежно від видів ризиків та їх впливу, а також з урахуванням доцільності використання можливих альтернатив.

Процес визначення заходів внутрішнього контролю корупційних ризиків необхідно починати з пріоритетних, тобто ризиків, які потребують негайного запровадження заходів. Крім того, потрібна конкретизація з використанням, за можливості, кількісних показників або інформації, які надавали б змогу відслідковувати запровадження заходів контролю, вимірювати результативність та досягнення їх мети. Наприклад, у разі ризику порушення термінів будівництва внаслідок перерахування коштів державного та місцевих бюджетів ненадійним забудовникам, у яких відсутня проектно-кошторисна документація, доцільно передбачити відсоток (10–100%) забудовників до яких будуть застосовані попереджувальні заходи внутрішнього контролю. Таким чином, є можливість відслідковувати запровадження заходів контролю, а в подальшому та їх результативність. Водночас, також потрібно планувати показники, які несуть суттєву інформацію, яка свідчила б про ефективність заходу контролю та досягнення його мети. Наприклад, у разі ризику втрати довіри до державної житлової політики забезпечення молодих сімей власним житлом за відсутності прозорої процедури відбору претендентів на отримання кредитів, необхідно поряд з переліком та очікуваними результатами попереджувальних та/або виявляючих контрольних заходів, спрямованих на посилення прозорості процедури відбору претендентів на отримання кредитів, передбачити отримання інформації про досягнення мети заходів – підвищення довіри до державної житлової політики. Таку інформацію можна одержати, наприклад, через проведення тестів, анкетування, опитування молодих сімей, які бажають скористатися Державною програмою забезпечення молоді житлом.

Приклади заходів внутрішнього контролю корупційних ризиків бюджетної установи за основними сферами їх впливу показано в таблиці 1.

Висновки. Корупція є складним і багатоаспектним соціальним явищем. Її сутність характеризують економічний, політичний, правовий, морально-психологічний та інші аспекти. Одним із визначальних напрямів на шляху до її подолання в бюджетній сфері має

стати комплексний механізм протидії корупції, який поєднує спільні зусилля зовнішніх та внутрішніх суб'єктів з питань запобігання та виявлення корупції. Їх співпраця повинна бути спрямована на усунення причин та зменшення проявів чинників, що спричи-

Таблиця 1

Заходи внутрішнього контролю корупційних ризиків за основними сферами їх впливу

Ризики корупції	Опис ризику	Види корупційного правопорушення	Заходи контролю
1	2	3	4
Фінансовий вплив			
Завищення вартості товарів, робіт послуг, за домовленістю з постачальником через фінансовий інтерес відповідальної особи установи («відкат») при виборі постачальника	Наявність прямих контактів з потенційним постачальником (учасником процедури закупівель) може породжувати корупційні вчинки відповідальною посадовою особою установи. Крім того, відсутність чіткого формулювання кваліфікаційних вимог в тендерній документації щодо вартості товарів, робіт послуг, призводить до їх придбання за завищеною ціною.	Хабар, вимагання, зловживання	Попереджувальні 1.Обмежити можливість розміщення замовлення у одного і того ж самого постачальника частіше ніж 2 рази поспіль (за наявності розумних підстав для цього); 2. Встановити чітке формулювання кваліфікаційних критеріїв, в частині вартості товарів, робіт, послуг, до всіх постачальників учасників процедури закупівель. Виявляючі 3.Періодичні вибіркові звірки вартості здійсненої оплати товарів, робіт, послуг із ринковими цінами (не менше 5% від суми закупок).
Операційний вплив			
Навмисне заниження експлуатаційних та вартісних характеристик матеріальних ресурсів, що перебувають у користуванні установи з метою їх списання (утилізації) чи заміни та подальшого привласнення	Відсутність розподілу відповідальності за фальсифікацію інформації про експлуатаційні та вартісні характеристики матеріальних ресурсів установи, низький рівень фактичного контролю може призвести до корупційних вчинків з метою привласнення окремих видів матеріальних ресурсів	Зловживання, привласнення, розкрадання, змова	Попереджувальні 1.Запровадити персональну відповідальність осіб, наділених повноваженнями щодо управління матеріальними ресурсами установи, за неналежне виконання їхніх обов'язків з управління та розпорядження майном. Виявляючі 2.Звірки наявних матеріальних ресурсів із зазначеними у відомостях про придбання та списання (утилізацію) (щоквартально у 5% придбаних та 100% списаних матеріальних ресурсах); 3.Періодично проводити інвентаризацію та оцінку матеріальних ресурсів (раз на півріччя у 50% за окремими видами матеріальних ресурсів)

Продовження Таблиці 1

1	2	3	4
Кадровий вплив			
<p>Зарахування на посаду осіб, професійний рівень яких не відповідає кваліфікаційним вимогам, внаслідок впливу з боку керівництва або інших осіб на конкурсну процедуру з метою сприяння зарахуванню на посаду близьких їм осіб</p>	<p>Формальний підхід до проведення конкурсних процедур та тиск керівництва або інших зацікавлених осіб у процесі добору кадрів може призвести до обіймання посади особою, яка не володіє необхідними професійними компетенціями</p>	<p>Хабар, зловживання, конфлікт інтересів</p>	<p>Попереджувальні 1. Документування конкурсної процедури, фіксація стадій та результатів конкурсу на спеціальних бланках (наприклад, результати співбесіди фіксувати на бланку, який видається по одному на кожного кандидата, забезпечити написання письмової роботи на спеціальному бланку тощо) 2. Встановлення чітких термінів проведення кожного етапу конкурсної процедури аби уникнути можливостей впливу на її об'єктивність через зв'язки з членами комісії; 3. Інформування в ЗМІ про вакантні посади та оголошені конкурси, аби забезпечити відповідність претендентів встановленим критеріям та залучення до конкурсу більшого кола осіб, що сприятиме змагальності цієї процедури. Виявляючі 4. Вибіркові перевірки членів конкурсної комісії (не менше 50%) на предмет присутності у них конфлікту інтересів.</p>
Репутаційний вплив			
<p>Встановлення додаткових заборон і обмежень чи створення надмірних обтяжень для одержувачів послуг, партнерів установи з метою вимагання неправомірної вигоди, посадовою особою установи за вчинення (не вчинення) певних дій.</p>	<p>Існування фактів корупції у великих масштабах може призвести до втрати довіри з боку громадськості та важливих партнерів на центральному та міжнародному рівні. В такому випадку період відновлення довіри є тривалим</p>	<p>Зловживання, хабар</p>	<p>Попереджувальні 1. Впровадження альтернативних шляхів спілкування з отримувачами послуг установи чи партнерами (електронною поштою), тим самим мінімізуючи контакти посадових осіб установи; 2. Впровадження принципу єдиного вікна або надання послуг в електронному режимі; 3. Інформування одержувачів послуг установи щодо умов їх надання через веб-сайт, розміщення повідомлень в Інтернеті, повідомлення телефоном тощо Виявляючі 1. Вибіркові перевірки дотримання вимог адміністративних регламентів щодо надання послуг установою з метою виявлення надмірних обтяжень для одержувачів послуг, партнерів установи та оперативного їх усунення (щоквартально не менше 30% від кількості наданих послуг)</p>

няють корупцію, яка притаманна діяльності бюджетної установи. Виконання цих завдань потребує безперервного контролю, який забезпечується функціонуванням системи внутрішнього контролю бюджетної установи та управлінням корупційними ризиками. Головним розпорядникам бюджетними коштами та їх підвідомчих установ для уникнення формального підходу у діяльності із запобігання та протидії корупції необхідним є розуміння

основних елементів системи управління корупційними ризиками установи, яке підвищить спроможність передбачувати негативні події (ризик), оцінювати власні можливості щодо запровадження результативних антикорупційних заходів внутрішнього контролю, сприятиме ефективному управлінню державними фінансовими ресурсами, забезпечить високий репутаційний рівень для установи та її керівництва.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Індекс сприйняття корупції-2021. URL: <https://ti-ukraine.org/research/indeks-spryinyattya-koruptsiyi-2021> (дата звернення: 15.09.2022).
2. Звіт за результатами опитування населення та бізнесу. Національне агентство з питань запобігання корупції. URL: <https://nazk.gov.ua/wp-content/uploads/2022/07/> (дата звернення: 15.09.2022).
3. Про запобігання корупції. Закон України від 14.10.2014 № 1700-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1> (дата звернення: 15.09.2022).
4. Даль А. Л. Система антикорупційних органів України. URL: http://dspace.univd.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/11233/Systema%20antikoruptsiinykh_Dal_2021.pdf (дата звернення: 15.09.2022).
5. Забезпечення економічної безпеки України за рахунок зниження рівня корупції : монографія / за заг. ред. М. О. Кизима. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2014. 184 с.
6. Боднар В. Є. Запобігання корупції в бюджетній сфері. *Науковий вісник національної академії внутрішніх справ*. 2016. № 1 (98). С. 296–306.
7. Консолідована версія договору про Європейський Союз. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_b06#Text (дата звернення: 15.09.2022).
8. Вінборн С., Сисоєв В., Ткаченко В. Посібник з оцінки корупційних ризиків та розробки планів протидії корупції. Програма розвитку фінансового сектору (USAID/ FINREP-II). Київ, 2015. 72 с.
9. Типове положення про уповноважений підрозділ (уповноважену особу) з питань запобігання та виявлення корупції. Наказ Національного агентства з питань запобігання корупції від 27.05. 2021 року № 277/21. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1> (дата звернення: 15.09.2022).
10. Ризик-орієнтоване планування діяльності з внутрішнього аудиту. Методичний посібник. Київ. Міністерство фінансів України. 2020. 102 с.
11. Newell Michael V. Project management for professionals. Certification Exam Preparation Guide. KUDITs-Press. 2006. 416 p.
12. Заїка К. П. Корупційні ризики: поняття та засоби їх мінімізації. *Актуальні проблеми правознавства*. 2018. Вип. 2. С. 35–38. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/aprpr_2018_2_7.
13. Головкін Б. М. Механізм запобігання корупції. *Часопис Київського університету права*. 2018. № 4. С. 254–260.

REFERENCES:

1. Indeks spryiniattia koruptsii-2021 (2021) [Index of perception of corruption-2021]. Available at: <https://ti-ukraine.org/research/indeks-spryinyattya-koruptsiyi-2021> (accessed September 15, 2022).
2. Zvit za rezultatamy opytuvannia naseleння ta biznesu. Natsionalne ahenstvo z pytan zapobihannia koruptsii (2022) [A report based on the results of a population and business survey. National Agency for the Prevention of Corruption]. Available at: <https://nazk.gov.ua/wp-content/uploads/2022/07/> (accessed September 15, 2022).
3. Pro zapobihannia koruptsii. Zakon Ukrainy vid 14.10.2014 # 1700-VII [On prevention of corruption. Law of Ukraine dated 14.10.2014 No. 1700-VII]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1> (accessed September 15, 2022).
4. Dal A. (2021) Systema antykoruptsiinykh orhaniv Ukrainy [System of anti-corruption bodies of Ukraine]. Available at: http://dspace.univd.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/11233/Systema%20antikoruptsiinykh_Dal_2021.pdf (accessed September 15, 2022). (in Ukrainian)
5. Zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky Ukrainy za rakhunok znyzhennia rivnia koruptsii: monohrafiia [Ensuring the economic security of Ukraine by reducing the level of corruption: monograph]. Kharkiv. VD «ІНЖЕК», 184 p. (in Ukrainian)

6. Bodnar V. (2016) Zapobihannia koruptsii v biudzhethnii sferi [Prevention of corruption in the budget sphere]. *Naukovyi visnyk natsionalnoi akademii vnutrishnikh sprav*, no 1 (98), pp. 296–306.
7. Konsolidovana versiiia dohovoru pro Yevropeyskyi soiuz [Consolidated version of the Treaty on the European Union]. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_b06#Text (accessed September 15, 2022).
8. Vinborn S., Sysoiev V., Tkachenko V. (2015) Posibnyk z otsinky koruptsiinykh ryzykiv ta rozrobky planiv protydii koruptsii. Prohrama rozvytku finansovoho sektoru (USAID/ FINREP-II) [Guide to assessing corruption risks and developing anti-corruption plans. Financial Sector Development Program (USAID/ FINREP-II)]. Kyiv. 72 p. (in Ukrainian)
9. Typove polozhennia pro upovnovazhenyi pidrozdil (upovnovazhenu osobu) z pytan zapobihannia ta vyavlennia koruptsii. Nakaz Natsionalnoho ahentstva z pytan zapobihannia koruptsii vid 27.05. 2021 no 277/21 [Standard provision on the authorized unit (authorized person) on issues of prevention and detection of corruption. Order of the National Agency for the Prevention of Corruption dated May 27. No. 277/21 of 2021]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1> (accessed September 15, 2022).
10. Ryzyk-oriientovane planuvannia diialnosti z vnutrishnoho audytu (2020). Metodychnyi posibnyk. Kyiv. Ministerstvo finansiv Ukrainy [Risk-oriented planning of internal audit activities. Methodical manual. Kyiv. Ministry of Finance of Ukraine]. (in Ukrainian)
11. Newell Michael V. (2006) Project management for professionals. Certification Exam Preparation Guide. KUDITs-Press. 416 p.
12. Zaika K. (2018) Koruptsiini ryzyky: poniattia ta zasoby yikh minimizatsii [Corruption risks: concepts and means of their minimization]. *Aktualni problemy pravoznnavstv*, no. 2, pp. 35–38.
13. Holovkin B. (2018) Mekhanizm zapobihannia koruptsii [Corruption prevention mechanism]. *Chasopys Kyivskoho universytetu prava*, no. 4, pp. 254–260.