

Електронний журнал «Державне управління: удосконалення та розвиток» включено до переліку наукових фахових видань України з державного управління (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 1643 від 28.12.2019).

Спеціальність – 281.

Державне управління: удосконалення та розвиток. 2025. № 3.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2025.3.12>

УДК 351.9:343.35:328.185

Л. Ю. Деркач,

аспірант кафедри публічної політики,

Навчально-науковий інститут «Інститут державного управління»

Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-5303-1660>

СУТНІСТЬ ТА ЧИННИКИ РОЗВИТКУ КОРУПЦІЇ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ: НЕГАТИВНИЙ ВПЛИВ ТА ПРОТИДІЯ

L. Derkach,

Postgraduate Student of the Department of Public Policy,

Educational and Scientific Institute «Institute of Public Administration» Kharkiv

National University named after V. N. Karazin

ESSENCE AND FACTORS OF CORRUPTION DEVELOPMENT IN THE PUBLIC ADMINISTRATION SYSTEM: NEGATIVE IMPACT AND COUNTERMEASURES

У статті визначено сутність корупції в системі публічного управління як один з найбільш деструктивних соціальних феноменів, що загрожує демократичним інститутам, верховенству права та суспільній довірі до органів державної влади.

Досліджено основні негативні наслідки корупції, які є багатовимірними.

У публічному управлінні корупція сприяє підриву демократичних принципів, ослаблює інституційний потенціал держави. В економічному аспекті вона перешкоджає притоку інвестицій, знижує конкурентоспроможність національної економіки та сприяє неефективному використанню бюджетних коштів. Соціальні наслідки корупції виявляються у посиленні майнової нерівності, зростанні недовіри до влади та послабленні соціальної згуртованості.

Обґрунтовано впровадження культури етичного лідерства як засобу протидії корупції, що базується на моральних принципах, особистій відповідальності та дотриманні професійної етики.

Визначено засоби протидії корупції такі як: формування корпоративної культури, стійкого нормативно-правового забезпечення та законодавчого закріплення відокремлення держави від бізнесу, створення механізмів захисту викривачів корупції, розбудова інфраструктури запобігання корупції та контролю за доброчесністю службовців, систематична робота з підвищення правової культури та громадянської відповідальності населення, всебічне заохочення інститутів громадянського суспільства до антикорупційного моніторингу діяльності публічних інституцій.

The article defines the essence of corruption in the public administration system as one of the most destructive social phenomena that threatens democratic institutions, the rule of law, and public trust in government authorities. Corruption manifests itself in the abuse of power for personal interests, leading to distortion of political and economic processes, reduced management efficiency, and undermining the legitimacy of power structures.

The spread of corruption in Ukraine's public administration is driven by a complex set of institutional factors. These include inherited flaws in the political-administrative system, the high "cost" of public power due to the dominance of informal practices, and societal tolerance of corruption as a means of problem-solving.

The main negative consequences of corruption are examined, which are multidimensional and encompass political, economic, and social spheres. In the political dimension, corruption contributes to undermining democratic principles and weakening the institutional capacity of the state. In the economic aspect, it impedes investment flows, creates imbalances in resource allocation, reduces the competitiveness of the national economy, and promotes inefficient use of budget funds. The social consequences of corruption are manifested in increased property inequality, growing distrust of authorities, and weakened social cohesion.

The article substantiates means of preventing corruption. The main direction should be the implementation of a culture of ethical leadership based on moral principles, personal responsibility, and adherence to professional ethics.

Methods of combating corruption are defined, such as: formation of corporate culture, stable regulatory and legal framework with legislative separation of state from business, creation of mechanisms to protect whistleblowers, development of anti-corruption infrastructure and integrity control systems for officials, systematic work to improve legal culture and civic responsibility among the population, and comprehensive encouragement of civil society institutions to conduct anti-corruption monitoring of public institutions' activities.

Ключові слова: *корупція, система публічного управління, державна влада, негативний вплив, протидія та запобігання корупції, політика, етичне лідерство, культура та доброчесність, антикорупційна стратегія.*

Keywords: *corruption, public administration system, state power, negative impact, combating and preventing corruption, politics, ethical leadership, culture and integrity, anti-corruption strategy.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.

Корупція в процесі побудови ефективної системи публічного управління є однією з найгостріших проблем сучасних держав. Вона підриває довіру

громадян до влади, створює нерівні умови для бізнесу та різних соціальних груп, сповільнює економічний розвиток і посилює соціальну несправедливість. Незважаючи на численні законодавчі ініціативи та впровадження антикорупційних механізмів, корупційні практики залишаються глибоко вкоріненими в управлінських структурах, що свідчить про недостатню ефективність традиційних підходів до боротьби з цим деструктивним явищем.

З огляду на сучасні виклики щодо протидії корупції виникає необхідність пошуку нових методів та підходів, які б не лише передбачали контроль та покарання, а й формували середовище, де корупція стає неприйнятною на рівні цінностей і переконань.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Феномен корупції в структурах державної влади є предметом ґрунтовного аналізу в роботах багатьох вітчизняних та зарубіжних дослідників.

Так дослідженням складових механізмів запобігання та протидії корупції в органах публічної влади займалися Н. Колісніченко, М. Войновського та С. Задорожний. Аналіз чинників виникнення корупції та пошук ефективних методів протидії їй висвітлені у працях таких вчених як Т. Василевська, А. Волошина, В. Литвиненко, Ф. Рудіч, В. Саламатов та інші. Зокрема, наукова робота О. Томкіної присвячена вивченню законодавства України про принципи запобігання і протидії корупції на аспект дотримання вимог Конвенції ООН проти корупції, що є актуальним аспектом з огляду на європейську інтеграцію України.

Однак, незважаючи на широке коло наукових публікацій пошук найбільш ефективних способів запобігання корупції та підвищення загальної доброчесності державних службовців залишається одним з актуальних завдань досліджень.

Формулювання цілей статті (постановка завдання).

Мета статті полягає в дослідженні сутності корупції та чинників її

розвитку в системі публічного управління, а також визначення негативного впливу корупції та удосконалення заходів протидії корупційним проявам.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Корупція є однією з найбільш деструктивних і небезпечних соціальних патологій, що загрожують самим основам демократичного врядування, верховенства права та суспільної довіри до органів публічної влади. Попри різноманітність наукових і нормативно-правових дефініцій цього явища, у найбільш широкому розумінні корупцію можна визначити як зловживання публічними повноваженнями та ресурсами заради отримання приватної вигоди, що призводить до спотворення цілей і логіки ухвалення політико-адміністративних рішень, порушення суспільних інтересів. У преамбулі Конвенції ООН проти корупції остання трактується як багатопланове явище, що охоплює будь-які види «неправомірної переваги», пов'язаної з виконанням публічних функцій, зокрема хабарництво, розкрадання, торгівлю впливом, зловживання службовим становищем, незаконне збагачення, відмивання доходів, одержаних злочинним шляхом, приховування злочинних діянь тощо [1, с. 7]. При цьому принципово важливо розуміти, що корупція існує не лише у вигляді поодиноких кримінальних діянь нечистих на руку чиновників, а є складним глибинним і глибоко вкоріненим структурним феноменом, що базується на розгалужених тіньових інституціях і неформальних практиках, відтворюється в усталених патернах індивідуальної та організаційної поведінки, пронизує всі рівні й сегменти системи публічного управління.

У вітчизняній науковій літературі панує підхід до тлумачення корупції як «соціального явища, що виявляє себе у протизаконному використанні публічними службовцями та посадовими особами органів влади й управління свого службового становища, соціального статусу та пов'язаних із ними можливостей для задоволення особистих інтересів або інтересів третіх осіб, одержання неправомірної вигоди, а також у підкупі таких осіб шляхом надання їм фізичними чи юридичними особами матеріальних благ, послуг чи інших переваг на шкоду державним і суспільним інтересам» [2, с. 10]. Таке

синтетичне визначення акцентує увагу на ключових типових проявах корупції в публічно-управлінській сфері, що полягають у протиправному використанні посадовцями наданих їм владних, регуляторних, організаційних повноважень для власного збагачення чи необґрунтованого задоволення інтересів окремих осіб на шкоду суспільству. Водночас таке трактування, не обмежуючи різновиди корупції суто матеріальною вигодою у вигляді грошей чи цінних подарунків, охоплює також більш завуальовані її форми, як-от непотизм, кронізм, патронажне протегування кар'єрного просування, торгівлю посадами, обмін різного роду ресурсами на основі прихованих особистих домовленостей.

Досліджуючи інституційні причини широкомасштабного розповсюдження корупційних деформацій у вітчизняному публічно-управлінському просторі, науковці та експерти вказують на комплекс тісно взаємопов'язаних структурних чинників політичного, адміністративно-бюрократичного та соціокультурного характеру, що стоять на заваді розбудові доброчесної й підзвітної системи врядування.

По-перше, йдеться про низку хронічних системних вад існуючої моделі політико-адміністративного устрою, значною мірою успадкованих з радянських часів, – гіперцентралізацію владних повноважень і ресурсів, бюрократизацію та зарегульованість управлінських процесів, відсутність прозорості ухвалення рішень, недосконалість організаційно-правових механізмів громадського контролю і підзвітності управлінців, низький рівень матеріального забезпечення держслужбовців [3, с. 71]. За таких обставин корупція фактично вбудовується в управлінську систему як компенсаторний механізм, що дає змогу чиновникам на власний розсуд «продавати» штучно створювані адміністративні бар'єри та процедури, використовувати монопольну владу для особистого збагачення.

По-друге, слід взяти до уваги вкрай високу «ціну» публічної влади в умовах традиційної для України політичної економії з домінуванням неформальних інститутів і практик над формальними правилами гри,

патримоніальним одержавленням економіки та слабким розмежуванням політичних і бізнесових інтересів. У такій системі державні посади перетворюються на головний об'єкт запеклої конкурентної боротьби й джерело монопольної ренти, яка здобувається не через розвиток конкурентних ринків, а шляхом «приватизації» повноважень держави з контролю над фінансовими потоками.

По-третє, не менш важливим чинником живучості корупції в нашій країні лишається притаманне значній частині населення байдуже чи навіть толерантне ставлення до повсякденних корупційних практик, сприйняття їх як морально нейтрального й подекуди навіть ефективного способу вирішення власних життєвих проблем в умовах недосконалого законодавства і низького рівня правової культури. Укорінені в суспільній свідомості патерналістські очікування від держави в поєднанні з невірою більшості громадян у спроможність офіційних механізмів та інституцій ефективно забезпечити реалізацію й захист їхніх законних інтересів призводять до готовності добровільно використовувати неформальні корупційні практики замість наполягання на виконанні службовцями своїх посадових обов'язків.

Негативні наслідки корупції в системі публічного управління є справді руйнівними, оскільки вона підриває довіру й легітимність влади, спотворює цілі та пріоритети її функціонування, перетворює державний апарат на знаряддя нелегітимного панування та збагачення корумпованих еліт за рахунок більшості суспільства. Внаслідок корупційного розподілу бюджетних ресурсів відбувається їх масштабне розкрадання й нецільове використання, необґрунтоване збагачення вузького прошарку політико-економічних кланів на тлі зубожіння й соціальної ексклюзії переважної більшості громадян.

Не менш згубними є деструктивні ефекти корупції і для динаміки економічних процесів, оскільки вона суттєво звужує горизонти раціонального господарювання, гальмує інноваційну активність, виступає потужним демотиватором продуктивної підприємницької діяльності.

Корупція має вкрай негативний вплив на динаміку економічного

розвитку та інвестиційну привабливість країни. Високий рівень корупційних ризиків різко збільшує непродуктивні витрати бізнесу, підриває його конкурентоспроможність, змушує підприємців «оптимізувати» видатки на інновації, реконструкцію виробництва, підвищення якості продукції [4, с. 205]. Натомість процвітають торгівля преференціями, ліцензіями, дозволами, тіньовий лобізм інтересів наближених до влади монополістів. За таких обставин втрачаються стимули до чесної підприємницької діяльності, формуються деформовані бізнес-практики, консервується низькотехнологічний профіль економіки. Системна корупція відлякує потенційних іноземних інвесторів, для яких верховенство права та рівні правила гри є вирішальними чинниками вкладання капіталів.

Загрозливою для майбутнього є й притаманна системній корупції тенденція до самовідтворення та розширеного охоплення нових сфер суспільного життя, адже вона дає змогу посадовцям монополізувати певні сегменти економічної діяльності, блокувати доступ «на ринок» корупційних послуг незалежних гравців, виховувати контингент залежних і лояльних клієнтів, інкорпорованих у тіньові схеми.

Корупція як системне негативне явище має вкрай руйнівні й різнопланові наслідки для розвитку держави та суспільства. Вона не лише перешкоджає утвердженню верховенства права, раціональному та ефективному використанню публічних ресурсів, а й підриває довіру громадян до інститутів влади, посилює соціальну несправедливість та загрожує національній безпеці країни. Дослідження деструктивних проявів корупції у різних сферах суспільного життя надзвичайно важливі для об'єктивного усвідомлення її загроз та вироблення комплексних стратегій протидії цьому явищу.

Одним із найбільш очевидних наслідків корупції є істотне зниження ефективності функціонування політичних інститутів та системи публічного управління загалом. Корумповані відносини призводять до деформації цілей та пріоритетів діяльності органів влади, підміни орієнтирів суспільного

розвитку егоїстичними інтересами правлячих груп. Ухвалення управлінських рішень за корупційними схемами руйнує принцип справедливої політичної конкуренції, унеможливорює чесний і прозорий розподіл суспільних благ, перетворює виборчий процес на фарс [5, с. 19]. Корупція вихолощує зміст демократичних інститутів та процедур, трансформуючи їх у декоративну ширму для нелегітимного збагачення можновладців.

Надзвичайно руйнівними є соціальні наслідки корупції, адже вона посилює майнове розшарування та несправедливість у розподілі національного багатства, концентруючи ресурси в руках вузької корумпованої еліти за рахунок зубожіння більшості населення. Внаслідок корупційних дій формуються закриті для соціальних «ліфтів» клієнтелістські мережі, що унеможливають доступ громадян до якісних освітніх, медичних послуг, перспективних робочих місць без неформальних зв'язків і хабарів [6, с. 15]. Корупція знищує принцип рівності перед законом, адже правосуддя опиняється у руках заможних кланів, а пересічні громадяни стають беззахисними перед чиновницьким свавіллям.

Системна корупція деформує цілі та цінності суспільного розвитку, девальвує принципи демократії і верховенства права, посилює соціальну нерівність та несправедливість, блокує розкриття людського потенціалу країни. Вона руйнує засадничий суспільний договір між державою і громадянами, підриває довіру до публічної влади та віру людей у майбутнє.

В цьому аспекті етичне лідерство як один з методів запобігання корупції відіграє ключову роль у формуванні антикорупційної культури в системі публічного управління. Саме від моральних якостей і ціннісних настанов керівників, їхньої спроможності власним прикладом демонструвати стандарти добросовісної поведінки, активно просувати етичні норми в діяльність публічних інституцій значною мірою залежать перспективи подолання корупції та утвердження нової управлінської парадигми, заснованої на принципах чесності, прозорості й верховенства права.

Формування етичного лідерства в органах публічної влади значною

мірою залежить від наявності цілісної нормативно-правової бази, яка визначає стандарти доброчесної поведінки управлінців, встановлює інституційні запобіжники корупції, окреслює механізми контролю і санкції за порушення етичних приписів.

Конституція України встановлює чимало антикорупційних запобіжників, як-от заборону використання службового становища в особистих цілях, отримання посадовцями винагороди чи послуг за виконання своїх обов'язків, суміщення посад, обмеження щодо членів сімей високопосадовців. Таким чином принцип доброчесності та нульової толерантності до зловживань владою набув конституційного закріплення як засадничий імператив публічного управління в Україні.

Потужним поштовхом до розвитку цілісної інституційно-правової екосистеми запобігання корупції крізь призму морально-етичних стандартів поведінки публічних службовців є Закон України «Про запобігання корупції», ухвалений 2014 року. Законом закріплено низку засадничих принципів доброчесної діяльності службовців, як-от пріоритет суспільних інтересів, політична неупередженість, компетентність, ефективність, нерозголошення інформації, утримання від виконання неправомірних рішень чи доручень [7]. Важливо, що цей закон визначив інституційний каркас етичної інфраструктури шляхом створення Національного агентства з питань запобігання корупції як головного державного органу, відповідального за координацію антикорупційної політики та методичне керівництво з питань дотримання правил етичної поведінки.

Доленосне значення для імплементації етичних приписів у повсякденну роботу органів публічної влади мало затвердження низки етичних кодексів, що конкретизують морально-етичні стандарти та вимоги до поведінки різних категорій управлінців. Зокрема, Кабінет Міністрів України своїм рішенням від 11 лютого 2016 р. № 65 затвердив Правила етичної поведінки державних службовців, які детально регламентували принципи професійної діяльності чиновників, їхню взаємодію з громадськістю, вимоги щодо використання

службового майна, правила поведінки після припинення служби [8]. Подібні галузеві кодекси професійної етики були також ухвалені для поліцейських, суддів, прокурорів, депутатів місцевих рад. Специфікою вітчизняних етичних кодексів є їх переважна фокусованість на правилах щодо конфлікту інтересів та обмежень певних дій, тоді як у розвинених країнах більше акцентується на прищепленні позитивних чеснот та цінностей служіння на користь громадян. Подальшим кроком має стати запровадження у кожному органі публічної влади антикорупційних програм, що передбачатимуть аналіз корупційних ризиків та механізми їх мінімізації, індивідуальні програми професійного розвитку й підвищення кваліфікації у сфері етики.

Вагомі можливості для утвердження культури доброчесності на публічній службі надає Закон України «Про державну службу», що набрав чинності 1 травня 2016 року. Цей документ заклав підвалини деполітизації і професіоналізації державної служби, запровадивши відкритий конкурсний відбір на посади за критеріями професійності, прозорі механізми оцінювання результатів роботи та кар'єрного просування службовців [9]. Законом встановлено процедури вирішення конфліктів інтересів, захисту прав викривачів корупції, врегульовано порядок дисциплінарної відповідальності держслужбовців за неетичну поведінку. Закріплено принцип політичної неупередженості, який забороняє демонстрацію політичних поглядів і симпатій при виконанні службових обов'язків. Усе це може стати базисом для виховання нового покоління доброчесних чиновників, які керуються передусім суспільними пріоритетами.

Водночас варто визнати, що практична імплементація означених законодавчих новел досі зіштовхується з численними труднощами та спротивом. Реальному втіленню етичних принципів публічного врядування заважають укорінені звички бюрократії, низька дієвість інституційних механізмів контролю доброчесності, інертність суспільства.

З огляду на це надзвичайно важлива роль у практичній реалізації етичних засад публічного врядування належить керівникам різних рівнів,

лідерам змін, які власним прикладом доводять відданість принципам доброчесності та нетерпимість до будь-яких зловживань. Їхня здатність донести сенс законодавчих новел до свідомості кожного службовця, створити атмосферу відкритого діалогу щодо етичних дилем, підтримати ініціативи громадського контролю часто переломлює ситуацію навіть у найбільш консервативних і уражених адміністративною корупцією органах.

Відтак, формування етичного лідерства, здатного просувати культуру доброчесності у повсякденну роботу, лишається першочерговим завданням [10, с. 143]. Його реалізація потребує системного підходу – впровадження етичних імпульсів керівництва в усі складові кадрової роботи, починаючи від оцінювання моральних якостей претендентів на посади й завершуючи врахуванням показників етичної поведінки при кар'єрному просуванні та матеріальному заохоченні підлеглих.

Поряд із державним регулюванням етичної поведінки публічних службовців в Україні зароджується позитивна практика ухвалення громадських хартій доброчесності різноманітних професійних спільнот, що орієнтуються на найкращі зразки світового досвіду. Як приклад можна відзначити Хартію доброчесного управлінця та Хартію доброчесної публічної служби, розроблені фахівцями Центру політико-правових реформ у тісній співпраці з антикорупційними громадськими активістами та підтримані багатьма публічними лідерами [11, с. 4]. У цих документах чітко окреслені морально-етичні маркери доброчесної управлінської діяльності, дотримання яких посадовці добровільно зобов'язуються прилюдно демонструвати. І хоча такі громадські акти поки не мають регуляторної сили, вони спроможні стимулювати публічну дискусію про роль етичних чинників у реформуванні вітчизняної управлінської практики, впливати на самоусвідомлення чиновниками власної відповідальності перед суспільством.

Відтак, можна стверджувати, що нормативно-правові засади розвитку етичного лідерства в системі публічного управління України наразі перебувають у стані активного формування. Визначені Конституцією,

антикорупційним законодавством та галузевими нормативними актами базові етичні принципи, обмеження й процедури діяльності публічних службовців є гарним фундаментом для поступового утвердження високих стандартів доброчесності на різних рівнях державного апарату. Водночас подальше вдосконалення інституційних інструментів культивування зразкової етичної поведінки, зміцнення механізмів громадського контролю за їх дотриманням, втілення кращого світового досвіду з урахуванням української специфіки мають стати пріоритетами антикорупційної політики найближчих років.

Висновок

Враховуючи викладене вище слід наголосити, що феномен корупції в публічно-управлінській системі аж ніяк не зводиться до суто індивідуальних відхилень у моральних якостях і поведінці окремих нечистих на руку службовців, а є органічним породженням глибинних інституційних деформацій і неформальних практик, притаманних посттоталітарним суспільствам транзитивного типу. Ключовими пріоритетами в процесі боротьби із корупцією та запобіганням його розвитку має стати:

- законодавче й інституційне закріплення відокремлення держави від бізнесу;
- деполітизація економічних відносин;
- розбудова дієвої багаторівневої інфраструктури запобігання корупції та контролю за доброчесністю службовців;
- систематична просвітницька й роз'яснювальна робота з підвищення правової культури та громадянської відповідальності населення;
- всебічне заохочення інститутів громадянського суспільства до антикорупційного моніторингу діяльності публічних інституцій.

Література

1. Конвенція ООН проти корупції. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_c16#Text
2. Волошенко А.В. Корупція: історичні витоки та сучасні прояви.

Актуальні проблеми економіки. 2015. № 3. С. 8-16.

3. Новак А. Формування основ антикорупційної діяльності в Україні. Ефективність державного управління. 2018. № 2(55). С. 71-76.

4. Cuervo-Cazurra A. Better the devil you don't know: Types of corruption and FDI in transition economies. *Journal of International Management*. 2008. № 14(1). P. 12-27.

5. Рудакевич М.І. Ідейні основи та нормативні стандарти етики державних службовців країн Європейського Союзу. *Державне управління: теорія і практика*. 2006. № 1. С. 18-23.

6. Rose-Ackerman S., Palifka B.J. *Corruption and Government: Causes, Consequences and Reform*. 2nd ed. Cambridge: Cambridge University Press, 2016. 618 p.

7. Про запобігання корупції: Закон України від 14 жовтня 2014 р. № 1700-VII. *Відомості Верховної Ради України*. 2014. № 49. Ст. 2056.

8. Питання запобігання та виявлення корупції : Постанова Кабінету Міністрів України від 11 лютого 2016 р. № 65. *Офіційний вісник України*. 2016. № 16. Ст. 649.

9. Про державну службу: Закон України від 10 грудня 2015 р. № 889-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2016. № 4. Ст. 43.

10. Гончарук Н., Сурай І. Лідерство як якісна характеристика особистості чи інституції. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2010. № 3. С. 5-13.

11. Літвінов О., Єфімов О. Що таке доброчесність і як її втілювати в життя? *Хабарман*. 2019. № 1(3). С. 4-7.

References

1. United Nations (2006), "United Nations Convention against Corruption", available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_c16#Text (Accessed 1 March 2025).

2. Voloshenko, A.V. (2015), “Corruption: historical origins and modern manifestations”, *Aktual'ni problemy ekonomiky*, vol. 3, pp. 8-16.
3. Novak, A. (2018), “Formation of the foundations of anti-corruption activities in Ukraine”, *Efektivnist' derzhavnoho upravlinnia*, vol. 2(55), pp. 71-76.
4. Rudakevych, M.I. (2006), “Ideological foundations and normative standards of ethics of civil servants in the European Union countries”, *Derzhavne upravlinnia: teoriia i praktyka*, vol. 1, pp. 18-23.
5. Cuervo-Cazurra, A. (2008), “Better the devil you don't know: Types of corruption and FDI in transition economies”, *Journal of International Management*, vol. 14, no. 1, pp. 12-27.
6. Rose-Ackerman, S. and Palifka, B.J. (2016), *Corruption and Government: Causes, Consequences and Reform*, 2nd edn., Cambridge University Press, Cambridge, UK.
7. The Verkhovna Rada of Ukraine (2014), The Law of Ukraine “On the Prevention of Corruption”, *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy*, vol. 49, art. 2056.
8. Cabinet of Ministers of Ukraine (2016), Resolution “Issues of prevention and detection of corruption”, *Ofitsijnyj visnyk Ukrainy*, vol. 16, art. 649.
9. The Verkhovna Rada of Ukraine (2015), The Law of Ukraine “On Civil Service”, *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy*, vol. 4, art. 43.
10. Goncharuk, N. and Surai, I. (2010), “Leadership as a qualitative characteristic of a personality or an institution”, *Visnyk Natsional'noi akademii derzhavnoho upravlinnia pry Prezydentovi Ukrainy*, vol. 3, pp. 5-13.
11. Litvinov, O. and Yefimov, O. (2019), “What is integrity and how to implement it in life?”, *Khabarman*, vol. 1, no. 3, pp. 4-7.

Стаття надійшла до редакції 06.03.2025 р.