

УДК 351:343.3

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.199.268-272>

Сяська О.В.

кандидат економічних наук

Рівненський державний гуманітарний університет

Syaska Olena

PhD. in Economic Sc.

Rivne State University of the Humanities

<https://orcid.org/0000-0001-8238-4922>

КОРУПЦІЯ ЯК ФАКТОР НЕЕФЕКТИВНОГО АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ

В статті проаналізовано форми прояву корупції в органах державної влади, досліджено причини її виникнення і поширення. Обґрунтовано, що різні прояви корупції в державних та місцевих органах влади зберігаються саме через байдуже ставлення суспільства до цього явища.

Встановлено, що неефективна система адміністративного менеджменту в органах державної влади створює умови для зловживань через недостатню прозорість процесів прийняття рішень, надмірну бюрократизацію, слабкі механізми контролю та підзвітності, що дозволяє окремим посадовцям використовувати своє службове становище для отримання неправомірної вигоди.

Розроблено комплекс заходів щодо запобігання та протидії корупції в державних органах влади, які спрямовані на підвищення ефективності роботи державного апарату та створення умов для прозорого управління.

Ключові слова: корупція, органи державної влади, Індекс сприйняття корупції, адміністративний менеджмент, державні службовці.

CORRUPTION AS A FACTOR OF INEFFICIENT ADMINISTRATIVE MANAGEMENT IN PUBLIC AUTHORITIES

The article analyses the forms of corruption in public authorities, investigates the causes of its emergence and spread. It is substantiated that various manifestations of corruption in state and local authorities persist precisely because of the indifferent attitude of society to this phenomenon.

It has been established that an ineffective administrative management system in public authorities creates conditions for abuse due to insufficient transparency of decision-making processes, excessive bureaucracy, weak control and accountability mechanisms, which allows individual officials to use their official position to obtain undue benefit.

A set of measures has been developed to prevent and combat corruption in state authorities, which include: clear regulation of administrative processes and an effective system of accountability of officials for decisions and actions taken, which will ensure legal certainty, prevent abuse of power, and promote the honest performance of state functions; in-depth development of e-government and e-democracy tools, which will help reduce corruption risks by minimizing direct contact between officials and citizens, transparency and convenience of obtaining public services; introducing regular independent audits of state institutions, creating effective anti-corruption mechanisms, developing a system of state and public monitoring, introducing effective sanctions for violations of ethics and legislation, which will allow for a comprehensive assessment of the work of state bodies and ensure the inevitability of punishment for abuse; introduction of a system of continuous training, professional development and advanced training of civil servants, which will allow the formation of competent, responsible managers, will contribute to the development of a culture of integrity, business ethics and orientation towards the interests of citizens; clear and objective criteria for evaluating the performance of civil servants, which will allow forming a system of promotions based on professional achievements, competence and personal integrity, making it impossible to promote through corrupt connections or informal agreements.

Keywords: corruption, public authorities, Corruption Perceptions Index, administrative management, civil servants.

JEL classification: H79, D73, O17.

Постановка проблеми. Корупція є глибоко вкоріненою проблемою, яка негативно впливає на різні сфери суспільства, включаючи політику, судову систему, правоохоронні органи, медицину, освіту, бізнес та повсякденне життя громадян. Корупція є однією з

найсерйозніших загроз для ефективного функціонування державних та місцевих органів влади, оскільки вона призводить до неефективного використання бюджетних коштів, створює умови для зловживання повноваженнями, сприяє процвітанню тіньових схем та

монополізації влади, негативно впливає на якість публічних послуг, підриває довіру суспільства до державних інституцій, гальмує економічний розвиток країни та порушує законні права громадян.

В умовах сучасних викликів, пов'язаних із зовнішніми загрозами, внутрішньою політичною нестабільністю та зниженням довіри громадян до владних структур, питання боротьби з корупцією набуває особливого значення, оскільки без ефективних антикорупційних механізмів неможливо досягти якісного державного та муніципального управління, справедливого розподілу ресурсів і підвищення рівня соціальної справедливості.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження проблеми корупції в різних сферах суспільного життя, її причин, проявів та способів подолання відображені у працях багатьох вітчизняних вчених, серед яких: Бондаренко О.С. [1], Васильців Т.Г., Баран Р. [2], Євтушенко А.С. [3], Сидоренко Н.С. [4], Табачук А.Я., Барабаш В.Ю. [5] та багато інших науковців. Однак, незважаючи на значимість і цінність проведених досліджень, багато питань все ще викликають суперечки та потребують подальшого вивчення. Зокрема, не досліджувалися питання, пов'язані з впливом неефективної системи адміністративного менеджменту в органах державної влади на рівень корупції, причини прогалин та недоліків у системі управління, що є необхідною умовою для розробки антикорупційних заходів, оскільки саме через управлінські механізми здійснюється регулювання, контроль і функціонування державних органів, тому ці питання потребують вивчення та вдосконалення.

Мета статті – аналіз причин і різновидів корупції в органах державної влади та розробка заходів щодо її запобігання і протидії.

Виклад основних результатів дослідження. Відповідно до Закону України «Про запобігання корупції» термін «корупція» трактується як використання особою наданих їй службових повноважень з метою отримання неправомірної вигоди або 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 або пов'язаних з ними можливостей [6].

Корупція в органах державної влади має різні прояви. Однією з основних форм є хабарництво, коли посадові особи, зловживаючи своїм становищем, приймають або вимагають хабарі для прискорення оформлення документів, отримання доступу до державних послуг чи укладання вигідних контрактів, що призводить до спотворення конкуренції та неефективного розподілу ресурсів.

Ще однією формою корупції в державному управлінні та органах місцевого самоврядування є зловживання службовим становищем, яка проявляється у використанні державними службовцями своїх повноважень для забезпечення особистої вигоди (або вигоди для третіх осіб) або завдання шкоди іншим особам через неформальні домовленості, необґрунтовані

призначення, ухвалення неправомірних рішень, які порушують встановлені процедури і правила, принципи чесності та відкритості, створюють сприятливі умови для подальшого розповсюдження корупційних практик.

Корупція в Україні часто проявляється у вигляді маніпуляцій в державних закупівлях, коли тендерні процедури спотворюються через фальсифікацію документації, неформальні домовленості між учасниками ринку або створення фіктивних компаній, що дозволяє окремим суб'єктам отримувати вигідні державні контракти. Такі маніпуляції в державних закупівлях порушують принципи конкуренції та чесності і призводять до неефективного використання бюджетних коштів, зниження якості публічних послуг, гальмують загальноекономічний розвиток країни.

Крім того, корупція в державних структурах може проявлятися і через систематичне розкрадання бюджетних коштів, коли фінансові ресурси, які мають бути спрямовані на розвиток інфраструктури, освіти, охорони здоров'я та соціального захисту, незаконно відволікаються на приватні або кланові інтереси, що не лише підриває економічну стабільність держави, але й створює передумови для подальшої концентрації влади та поглиблення соціальної нерівності в суспільстві.

Для моніторингу та оцінки ситуації з корупцією у світі та стимулювання боротьби з цим негативним явищем, міжнародна організація Transparency International щороку оприлюднює рейтинг країн за Індексом сприйняття корупції (Corruption Perceptions Index, CPI). Країни, представлені в рейтингу, сортуються за показником CPI, який формується на основі оцінок підприємців та експертів-аналітиків, причому основним критерієм є кількість набраних балів, а не їхнє місце у рейтингу. Мінімальне значення показника CPI (0 балів) свідчить про те, що корупція в країні практично замінює собою функції держави, тоді як максимальне (100 балів) вказує на майже повну відсутність корупційних явищ. При цьому Індекс CPI відображає лише сприйняття рівня корупції в державному секторі.

Так, у 2024 р. Україна отримала 35 можливих балів із 100 та зайняла 105 місце поміж 180 країн у світовому рейтингу. За підсумками 2023 р. Україна отримала 36 балів та посідала 104 місце, у 2022 р. – 33 бали, 116 місце. Трійкою лідерів у рейтингу за Індексом CPI у 2024 р. стали Данія із 90 балами, Фінляндія, яка набрала 88 балів та Сінгапур із 84 балами [7].

Отже, наведені дані свідчать про те, що Індекс CPI для України залишається досить низьким і різні прояви корупції в державних та місцевих органах влади зберігаються саме через байдуже ставлення суспільства до цього явища. Протягом багатьох десятиліть корупція в Україні була невід'ємною складовою державного та соціального устрою, що зумовило формування культури, в якій корупційні практики вважаються нормальним способом вирішення бюрократичних, економічних та адміністративних проблем. Більшість громадян сприймають корупцію як засіб для вирішення особистих проблем, оскільки це дозволяє обійти

бюрократичні перепони чи отримати доступ до державних послуг, що в іншому випадку можуть бути важкодоступними. Все це приводить до поширення корупції, оскільки люди вважають таку поведінку частиною норми.

Сприйняття корупції українським суспільством як природного, закономірного і неминучого явища зумовлене насамперед неефективною системою адміністративного менеджменту в органах державної влади. Складна і заплутана система управління створює умови для зловживань через недостатню прозорість процесів прийняття рішень, надмірну бюрократизацію, слабкі механізми контролю та підзвітності, що дозволяє окремим посадовцям використовувати своє службове становище для отримання неправомірної вигоди.

Адміністративний менеджмент є сучасним стилем державного управління, який повинен бути спрямований на створення та підтримання ефективної, прозорої та підзвітної системи управління, яка включатиме ретельне планування, організацію, контроль і моніторинг всіх процесів для забезпечення оптимізації адміністративних процедур, повне викоринення можливостей для зловживань та корупційних ризиків. Кінцевою метою адміністративного менеджменту повинно бути забезпечення результативного функціонування державної установи на основі ефективної організації адміністративних процесів для задоволення цілей її функціонування [8, С. 31].

Впровадження такої системи адміністративного менеджменту передбачає реалізацію низки стратегічних, організаційних і технологічних заходів, спрямованих на підвищення ефективності роботи державного апарату та створення умов для прозорого управління. Головними напрямками такого впровадження повинні стати:

1. Розробка нової нормативно-правової бази, яка включатиме чітку регламентацію адміністративних процесів та ефективну систему відповідальності посадових осіб за прийняті рішення та дії. Важливим елементом повинні бути чітко визначені санкції за порушення службових обов'язків, зловживання владою чи інші протиправні дії, що дозволить забезпечити правову визначеність, унеможливити зловживання владою повноваженнями та сприяти добросовісному виконанню державних функцій.

Розробка та реалізація сучасної нормативно-правової бази є фундаментальним напрямом у забезпеченні ефективного адміністративного менеджменту в органах державної влади, оскільки саме якісна та дієва система законодавчого регулювання визначає правові рамки діяльності державних установ, встановлює стандарти управління, створює механізми контролю та відповідальності, забезпечує прозорість і підзвітність у процесах прийняття рішень. Оновлення нормативно-правової бази дозволить усунути прогалини та неузгодженості в чинному законодавстві, які створюють можливості для зловживань, корупційних схем або бюрократичних перешкод, що негативно впливають на ефективність управлінських процесів. Державні службовці повинні діяти в межах чітких і зрозумілих норм, які

виключають можливість подвійного тлумачення та забезпечують прогнозованість адміністративних процедур.

2. Поглиблений розвиток інструментів електронного урядування та електронної демократії, які забезпечать автоматизацію адміністративних процедур, створення відкритих державних реєстрів, розвиток цифрових платформ для надання адміністративних послуг громадянам і бізнесу, що сприятиме зменшенню корупційних ризиків шляхом мінімізації прямого контакту між посадовцями та громадянами, прозорості і зручності отримання державних послуг.

Прогрес України в напрямку впровадження та розвитку електронного урядування за останні роки є очевидним. У 2022 р. наша держава, за результатами дослідження ООН, зайняла 46 місце у рейтингу країн за Індексом розвитку електронного урядування (E-Government Development Index, EGDI) і перейшла до групи країн із дуже високим рівнем розвитку електронного уряду. У 2020 р. Україна займала 69 місце. Дослідження, яке проводиться раз на два роки, поділяє країни на 4 групи: із низьким, середнім, високим та дуже високим рівнями розвитку електронного уряду. У 2024 р. Україна піднялась у рейтингу на 30 місце (із 193 країн, що приймали участь у рейтингу) [9].

Для підвищення рівня довіри громадян до державних інституцій і зміцнення механізмів громадського контролю за діяльністю органів влади, в Україні необхідно активно розвивати основні інструменти електронної демократії, які передбачають активне залучення громадян до процесу ухвалення рішень через онлайн-консультації, електронні петиції, громадські обговорення, цифрові платформи для голосувань, бюджети участі тощо.

3. Удосконалення механізму внутрішнього і зовнішнього контролю, що передбачає запровадження регулярного незалежного аудиту діяльності державних установ, створення ефективних антикорупційних механізмів, розвиток системи державного та громадського моніторингу, впровадження дієвих санкцій за порушення службової етики та законодавства. Це дозволить оперативно виявляти проблемні питання, реагувати на корупційні загрози та забезпечити підзвітність державного апарату перед суспільством.

Для ефективного внутрішнього контролю потрібно у кожному органі державної влади створити незалежні служби внутрішнього аудиту, які будуть проводити регулярні перевірки фінансової та управлінської діяльності, аналізувати відповідність процедур і оцінювати ризики.

Підвищення ролі зовнішнього контролю передбачає залучення громадських організацій та журналістів-розслідувачів до моніторингу діяльності державних органів через відкритий доступ до інформації, проведення публічних аудитів та антикорупційних експертиз. Особливе значення має інформація, яка становить суспільний інтерес, а саме – відомості про використання публічних коштів, розпорядження державним або комунальним майном, особисті доходи, майно, видатки та зобов'язання фінансового характеру

публічних службовців [10, С. 12]. Також повинні бути організовані ефективні механізми звернення громадян для повідомлення про корупційні дії або інші порушення через захищені гарячі лінії, електронні платформи викривачів корупції та спеціальні державні онлайн-сервіси.

Система контролю має функціонувати на основі взаємодії внутрішніх і зовнішніх механізмів, що дозволить комплексно оцінювати роботу державних органів та забезпечити невідворотність покарання за зловживання.

4. Запровадження системи безперервного навчання, професійного розвитку та підвищення кваліфікації державних службовців, яка дозволить формувати компетентних, відповідальних управлінців, сприятиме розвитку культури доброчесності, ділової етики та орієнтованості на інтереси громадян. Навчальні програми повинні містити курси з питань антикорупційної політики, етичних стандартів, відповідальності за прийняття управлінських рішень та запобігання конфлікту інтересів. Саме підвищення правової свідомості державних службовців дозволить мінімізувати можливість для зловживання владними повноваженнями та сприятиме формуванню професійної відповідальності за свої дії.

Оскільки правове поле публічного управління постійно змінюється, безперервне навчання дозволить державним службовцям своєчасно оновлювати знання про зміни в законодавстві і нормативних актах, правильно застосувати правові норми на практиці, уникати бюрократичних перешкод і управлінських збоїв, підвищити якість надання публічних послуг громадянам.

5. Створення прозорої системи кар'єрного зростання, яка передбачатиме чіткі та об'єктивні критерії оцінювання результатів діяльності державних службовців, що дозволить формувати систему службових підвищень на основі професійних досягнень,

компетентності та особистої доброчесності, унеможливаючи практику просування по службі за рахунок корупційних зв'язків чи неформальних домовленостей.

Таким чином, впровадження ефективного адміністративного менеджменту в органах державної влади потребує системного та комплексного підходу, який передбачає не лише реформування законодавчої бази, цифровізацію управлінських процесів, підвищення професіоналізму державних службовців, посилення механізмів контролю, а й забезпечення максимальної відкритості та підвітності органів влади перед суспільством, що в кінцевому підсумку сприятиме підвищенню ефективності державного управління, зміцненню демократичних інститутів та створенню стійкої системи запобігання корупції на всіх рівнях адміністративного управління.

Висновки. Боротьба з корупцією в Україні є складним завданням через глибоку вкоріненість корупційних практик у державному управлінні, надмірну бюрократизацію системи адміністративного менеджменту, політичну нестабільність, неефективність нормативно-правової бази, слабкість правоохоронних і судових органів, низький рівень громадського контролю, вплив олігархічних груп, розвинену тіньову економіку та недовіру суспільства до антикорупційних заходів. Для подолання цих проблем необхідно змінити систему адміністративного менеджменту в державних органах влади, удосконалити нормативно-правову базу, впровадити сучасні механізми контролю, підвищити рівень громадської активності, і головне, змінити ставлення суспільства до корупції та зменшити її сприйняття як «нормального» явища. Лише за умови комплексного підходу можна змінити суспільні цінності та сформулювати нульову толерантність до корупції, що стане важливим кроком до побудови демократичної, прозорої та правової держави.

Список використаних джерел:

1. Бондаренко О.С. (2023). Особливості протидії корупції в закладах вищої освіти в умовах політики доброчесності. *Право і безпека*, № 2(89). С. 167-177. DOI: <https://doi.org/10.32631/pb.2023.2.15>.
2. Васильців Т.Г., Баран Р. (2023). Інструменти протидії системній корупції: аспекти економічної безпеки бізнесу. *Вісник Хмельницького національного університету*, № 3. С. 318-322. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-318-3-49>.
3. Євтушенко А.С. (2023). Основні засади протидії корупції в секторі публічного управління. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*, Т. 34(73) № 5. С. 99-103. DOI: <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2023.5/17>.
4. Сидоренко Н.С. (2023). Новітні інструменти протидії корупції в державних органах. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління*, Вип. 6(72). С. 69-73. DOI: [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2023-6\(72\)-10](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2023-6(72)-10).
5. Табачук А.Я., Барабаш В.Ю. (2024). Електронне врядування і боротьба з корупцією: економічні переваги. *Економіка та суспільство*, Вип. 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-161>.
6. Про запобігання корупції: Закон України від 14.10.2014 р. № 1700-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text>.
7. Corruption Perceptions Index. (2024). Transparency International. URL: <https://www.transparency.org/en/cpi/2024/index/ukr>.
8. Гордієнко Л.Ю. (2016). *Адміністративний менеджмент: навчальний посібник*. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 216 с. URL: <https://surl.li/eatzfk>.
9. E-Government Survey 2024. The Future of Digital Government. United Nations Department of Economic and Social Affairs. URL: <https://surl.li/dklynz>.

10. Електронне урядування та електронна демократія: навч. посібник: у 15 ч. / за заг. ред. А.І. Семенченка, В.М. Дрешпака. Київ, 2017. Частина 5: Інструменти електронного урядування та електронної демократії у запобіганні корупції в органах публічної влади / [Ю.Б. Пігарев, І.С. Куспляк, В.М. Дрешпак]. Київ: ФОП Москаленко О.М., 2017. 58 с. URL: <http://socrates.vsau.org/b04213/html/cards/getfile.php/17179.pdf>.

References:

1. Bondarenko O.S. (2023). Osoblyvosti protydii koruptsii v zakladakh vyschoi osvity v umovakh polityky dobrochesnosti [Peculiarities of combating corruption in higher education institutions in the context of integrity policy]. *Law and security*, No. 2(89). Pp. 167-177. DOI: <https://doi.org/10.32631/pb.2023.2.15>. [in Ukrainian].
2. Vasylytsiv T.H., & Baran R. (2023). Instrumenty protydii systemnij koruptsii: aspekty ekonomichnoi bezpeky biznesu [Tools for Combating Systemic Corruption: Aspects of Economic Security of Business]. *Bulletin of Khmelnytsky National University*, No. 3. Pp. 318-322. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-318-3-49>. [in Ukrainian].
3. Yevtushenko A.S. (2023). Osnovni zasady protydii koruptsii v sektori publichnoho upravlinnia [Basic principles of combating corruption in the public administration sector]. *Scientific Notes of Vernadsky TSNU. Series: Public management and administration*, Vol. 34(73) No. 5. Pp. 99-103. DOI: <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2023.5/17>. [in Ukrainian].
4. Sydorenko N.S. (2023). Novitni instrumenty protydii koruptsii v derzhavnykh orhanakh [Newest tools for combating corruption in state bodies]. *Scientific works of the Interregional Academy of Personnel Management. Political science and public administration*, No. 6(72). Pp. 69-73. DOI: [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2023-6\(72\)-10](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2023-6(72)-10). [in Ukrainian].
5. Tabachuk A.Ya., & Barabash V.Yu. (2024). Elektronne vriaduvannia i borot'ba z koruptsiieiu: ekonomichni perevahy [E-governance and the fight against corruption: economic benefits]. *Economy and Society*, No. 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-161>. [in Ukrainian].
6. Pro zapobihannia koruptsii [On the Prevention of Corruption]: Zakon Ukrainy [Law of Ukraine] vid 14.10.2014 r. № 1700-VII. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text> [in Ukrainian].
7. Corruption Perceptions Index. (2024). Transparency International. Retrieved from: <https://www.transparency.org/en/cpi/2024/index/ukr> [in English].
8. Hordiienko L.Yu. (2016). Administratyvnyj menedzhment [Administrative management]: navchal'nyj posibnyk. Kharkiv: KhNEU im. S. Kuznetsia, 216 p. Retrieved from: <https://surl.li/eatzfk>. [in Ukrainian].
9. E-Government Survey 2024. The Future of Digital Government. United Nations Department of Economic and Social Affairs. Retrieved from: <https://surl.li/dklynz>. [in English].
10. Elektronne uriaduvannia ta elektronna demokratiia [E-government and e-democracy]. (2017): navch. posibnyk.: u 15 ch. / za zah. red. А.І. Семенченка, В.М. Дрешпака. Kyiv. Chastyna 5: Instrumenty elektronnoho uriaduvannia ta elektronnoi demokratiï u zapobihanni koruptsii v orhanakh publichnoi vlady [E-government and e-democracy tools for preventing corruption in public authorities] / Yu.B. Piharev, I.S. Kusplyak, V.M. Dreshpak. Kyiv: FOP Moskalenko O.M. 58 p. Retrieved from: <http://socrates.vsau.org/b04213/html/cards/getfile.php/17179.pdf> [in Ukrainian].