

Дарина Румянцева,

*ад'юнкт кафедри юридичної психології
Національної академії внутрішніх справ,
м. Київ, Начальник відділу претензійно-
позовної роботи Департаменту з правових
та майнових питань Українського
державного підприємства по обслуговуванню
іноземних та вітчизняних
автотранспортних засобів
«Укрінтеравтосервіс»*

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6160-2628>

АНТИКОРУПЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В ДЕРЖАВНІЙ УСТАНОВІ ЯК ЕЛЕМЕНТ АНТИКОРУПЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ В УКРАЇНІ

Зазначено, що збільшення кількості корупційних злочинів серед працівників державних установ потребує зміни підходів до проведення антикорупційної політики в менеджменті організації. Наголошено на доцільності входження антикорупційного управління в державних органах до складу державної антикорупційної політики, з метою зменшення корупційних ризиків, підвищення довіри населення до державних органів, впроваджуватись у різних державних органах з урахуванням специфіки кожного. За доволі високої актуальності проблематики для України відзначається недостатня кількість наукових напрацювань для визначення оптимальних шляхів вирішення проблемних ситуацій.

Мета статті – проаналізувати антикорупційний менеджмент в державній установі як одного з компонентів антикорупційної політики в Україні.

Охарактеризовано антикорупційний менеджмент як елемент стратегічного планування. Розглянуто його роль у формуванні позитивного іміджу, сильної ділової репутації державної установи. Представлено напрямки реалізації системи менеджменту протидії корупції. Представлено трактування понять «управління» та «антикорупційний менеджмент». Перераховано та охарактеризовано завдання антикорупційного менеджменту. Охарактеризовано важливість реалізації положень антикорупційної програми менеджменту для розвитку корпоративної культури. Розглянуто деструктивне явище в антикорупційному менеджменті – «фрустраційна толерантність», що негативно впливає на формування ефективної управлінської стратегії. Відзначено важливість виявлення корупційних ризиків при плануванні антикорупційних заходів. Розглянуто ключові аспекти, які потрібно враховувати при ідентифікації корупційних ризиків в організаційно-управлінській діяльності державної установи. Відзначено перелік документів, ведення яких є необхідним в рамках антикорупційного менеджменту. Окреслено доцільність дотримання визначених етапів боротьби з корупцією з урахуванням специфіки державного сектору. Охарактеризовано систему комплаєнс, її змістове наповнення як одним з найбільш ефективних підходів до реалізації антикорупційного менеджменту. Зазначено принципи, на яких має ґрунтуватися кожна з груп антикорупційних заходів. Наголошено на доцільності орієнтації антикорупційного менеджменту на формування свідомого ставлення кожного працівника державної установи до добросовісної поведінки, якості та прозорості роботи, її органів управління та діяльності її працівників. Надано характеристику змістового наповнення реалізації антикорупційної політики в кадровому менеджменті через призму формування негативного ставлення до корупції, навчанням та впровадженням заходів з поширення інформації щодо програм антикорупційного спрямування, включає наступну систему заходів. Розглянуто варіанти організації навчання та обміну досвідом серед працівників державних установ з питань запобігання корупції під час виконання професійних обов'язків.

Підсумовуючи варто відзначити, що питання проведення якісного антикорупційного менеджменту для українських державних установ є пріоритетним питанням та потребує розробки системи ефективних заходів з урахуванням специфіки діяльності кожного сектору.

Ключові слова: управління; корупція; державний сектор; антикорупційний менеджмент.

Rumiantseva D.

Anti-corruption management in a government institution as an element of anti-corruption policy in Ukraine

It is noted that the increase in corruption crimes among employees of public institutions requires changes in

approaches to anti-corruption policy in the management of the organization. It has been announced that it is expedient for anti-corruption management to enter state bodies in accordance with the state anti-corruption policy, using corruption risks, increasing public confidence in state bodies, and being implemented in various state bodies taking into account the specifics of each. Given the high urgency of the issue for Ukraine, there is a lack of scientific work to determine the best ways to solve problem situations.

The purpose of the article is to analyze anti-corruption management in a public institution as one of the components of anti-corruption policy in Ukraine.

Anti-corruption management is described as an element of strategic planning. It's role in the formation of a positive image, a strong business reputation of the state institution is considered. The directions of realization of the anti-corruption management system are presented. The interpretation of the concepts of «management» and «anti-corruption management» is presented. The tasks of anti-corruption management are listed and characterized. The importance of implementing the provisions of the anti-corruption management program for the development of corporate culture is described. The destructive phenomenon in anti-corruption management is considered – «frustrating tolerance», which negatively affects the formation of an effective management strategy. The importance of identifying corruption risks when planning anti-corruption measures is noted. The key aspects that need to be taken into account when identifying corruption risks in the organizational and managerial activities of a public institution are considered. The list of documents, the maintenance of which is necessary within the framework of anti-corruption management, is noted. The expediency of observing certain stages of the fight against corruption, taking into account the specifics of the public sector, is outlined. The system of compliance and its content are characterized as one of the most effective approaches to the implementation of anti-corruption management. The principles on which each of the groups of anti-corruption measures should be based are indicated. Emphasis is placed on the expediency of focusing anti-corruption management on the formation of a conscious attitude of each employee of a state institution to good behavior, quality and transparency of work, its governing bodies and the activities of its employees. A meaningful description of the content of the implementation of anti-corruption policy in personnel management through the prism of the formation of a negative attitude to corruption, training and implementation of measures to disseminate information on anti-corruption programs, includes the following system of measures. Options for organizing training and exchange of experience among employees of government agencies on the prevention of corruption in the performance of professional duties are considered. In conclusion, it should be noted that the issue of quality anti-corruption management for Ukrainian government agencies is a priority issue and requires the development of a system of effective measures taking into account the specifics of each sector.

Keywords: *management; corruption; public sector; anti-corruption management.*

Постановка проблеми дослідження. Зростанню корупційних правопорушень серед державних службовців сприяє багато причин, деякі з яких обговорювалися в юридичній літературі, статтях вчених-юристів та інших джерелах. Однак, як показує аналіз літератури, в Україні є дуже мало праць з прямого антикорупційного державного управління. Тому вважаємо, що необхідно впроваджувати додаткові регуляторні компоненти для ефективної боротьби з корупцією, включаючи культуру та етичні цінності. Таким додатковим компонентом може бути антикорупційне управління в державних органах, яке може бути частиною антикорупційної політики держави, що включає правові, адміністративні та організаційні заходи, спрямовані на зменшення корупційних ризиків, підвищення довіри населення до державних органів, впроваджуватись у різних державних органах з урахуванням специфіки кожного. Це може бути гарним бар'єром проти скоєння більшості корупційних правопорушень або, іншими словами, запобігання корупції.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження наявних наукових праць показує, що проблема корупції у нашій країні – це реальна загроза для прав і свобод людини та громадянина, верховенства права й демократії, правопорядку та соціальної справедливості, а також заважає сталому економічному розвитку країни. Доведено, що на сьогодні немає системних наукових досліджень та нормативно-правових обґрунтувань щодо визначення сутності та змісту поняття корупційного ризику в системі державного управління, його детермінанти не визначені, немає єдиної класифікації їхніх видів, а також питань управління ризиками в державних закладах залишаються поза увагою.

Обрана проблематика дослідження антикорупційного менеджменту в державній установі як одного з компонентів антикорупційної політики в Україні є недостатньо дослідженою серед українських науковців, оскільки є новим напрямком роботи та потребує доопрацювання на різних етапах впровадження. У зв'язку з цим було обрано праці різнопланових спрямувань для визначення єдиної наукової картини з обраного напрямку, зокрема такі: М. Аніщенко, Н. Баб'як, О. Лозинський, М. Романов, Я. Цимбаленко, О. Яременко, С. Яременко.

Мета дослідження – проаналізувати антикорупційний менеджмент в державній установі як одного з компонентів антикорупційної політики в Україні.

Виклад основного матеріалу дослідження. Одним з елементів стратегічного планування має бути впровадження антикорупційного менеджменту [1, с. 10]. Через реалізацію антикорупційних заходів і запровадження наскрізної системи запобігання корупції можливе досягнення такої амбіційної мети, як позитивний імідж, сильна ділова репутація державної установи. За цих обставин система управління державної установи повинна охоплювати не тільки сформовану стратегію розвитку державної установи, а й запроваджені системи менеджменту протидії корупції.

Система менеджменту протидії корупції має становлення через формування корпоративної культури, прозорості й відкритості діяльності державної установи [6, с. 125–130] та системи антикорупційних заходів, які є не тільки викликами сьогодення, а й зумовленою необхідністю.

Під поняттям управління у широкому розумінні ми розуміємо процес планування, організації, впровадження та контролю організації з метою досягнення координації людських та матеріальних ресурсів, необхідних для ефективного виконання завдань. Враховуючи вищесказане, антикорупційний менеджмент можна розглядати як організаційно-управлінську діяльність в управлінні організаційними ресурсами (людськими, фінансовими, матеріальними, інформаційними), плануванні, мотивації, організації діяльності та контроль, спрямований на створення організації (державного органу, органу місцевого самоврядування, іншої юридичної особи тощо), системи запобігання та протидії корупції, а також усунення причин її виникнення.

За визначення С. Яременка та О. Яременко, антикорупційний менеджмент – це вид організаційно-управлінської діяльності у сферах управління ресурсами організації (фінансові, матеріальні, інформаційні), планування та організації діяльності, управління персоналом, спрямований на створення в державній організації системи запобігання та протидії корупції, усунення причин її виникнення [8].

Антикорупційний менеджмент вирішує такі завдання:

- побудова суспільних відносин, яка базується на професіоналізмі і цілеспрямованості відповідних суб'єктів, які націлені на результат діяльності у відповідній сфері, а не на власне збагачення;
- усунення з відносин корупційно ризикових факторів, тобто створення таких умов діяльності, які не спокушають учасників відповідних правовідносин і не провокують їх на пошук шляхів власного збагачення;
- запобігання і попередження корупційних правопорушень, створення атмосфери нестерпності та неприйнятності корупційних виявів у відповідній ділянці правовідносин або напряму діяльності [5, с. 63–64].

Реалізація положень антикорупційної програми менеджменту є основою для розвитку корпоративної культури, заснованої насамперед на нульовій толерантності до корупції у державних установах з різними напрямками спрямування. Така програма є важливою складовою успіху у боротьбі з усіма виявами корупції у практичному функціонуванні цих установ.

Основні небезпеки порушення моральних принципів роботи в державній установі існують там, де професіонали мають певну свободу вибору. У таких суворо кодифікованих ситуаціях за дотримання професійних етичних цінностей лежить відповідна особисто працівник. Відсутність взаємозв'язку моральних, професійно-етичних та професійних вимірювань призводить до соціальної деградації професіоналізму, що виявляється у поширенні негативних явищ у державній установі, зокрема таких, як корупція, бюрократія, ізоляція від людей, «напівпрофесіоналізм», політична упередженість, фаворитизм, особиста відданість певним менеджерам тощо.

Однак мораль працівника не звільняє його від обов'язку виконувати професійні обов'язки. Неможливо абсолютно виправдати професійні недоліки найкращими моральними мотивами. Якщо, використовуючи позитивну мотивацію, через обмежені професійні знання та навички працівник діє непрофесійно, це не повністю звільняє його від відповідальності, більше того – накладає моральну провину за відсутність прагнення до самовдосконалення.

Завдяки цілеспрямованій політиці менеджменту поступово зростає так звана «фрустраційна толерантність» – тобто у співробітників притуплюється емоційна чутливість щодо аморальних вимог і вчинків, корупційна субкультура вкорінюється у звичках співробітників державної установи й отримує психологічний ресурс для самовідтворення. Це відбувається так: морально розбещений або деморалізований персонал, привчений до підтримки або зацікавленої співучасті у корупційних шахрайствах, вже не сприймає законні «правила гри» [4, с. 181–197]. Це обумовлює один з ключових напрямків антикорупційного ме-

менеджменту як ідентифікація корупційних ризиків, що відображається в міру їхньої наявності та виявлення в повсякденній діяльності.

Виявлення корупційних ризиків здійснюється шляхом вивчення (аналізу) зовнішнього та внутрішнього середовища державної установи з метою виявлення факторів корупційних ризиків у нормативно-правових актах та організаційно-управлінській діяльності організації. Джерелами інформації для виявлення корупційних ризиків є, зокрема, анкети (у т. ч. анонімні) працівників, а також представників громадськості, які взаємодіяли з певною державною установою, зокрема використовуючи електронну пошту, Інтернет, телефон.

Одним з найбільш поширених корупційних ризиків у діяльності осіб, уповноважених на виконання функцій держави чи місцевого самоврядування, є неналежна організація діяльності, що виявляється у створенні належних умов, що спонукають громадян до корупційних дій. Це насамперед стосується надання адміністративних послуг.

Ідентифікація корупційних ризиків в організаційно-управлінській діяльності державної установи передбачає вивчення та аналіз таких аспектів [7]:

- організаційна структура державної установи;
- система внутрішнього контролю;
- управління персоналом;
- проведення процедур закупівель;
- надання адміністративних послуг;
- реалізація контрольно-наглядових функцій;
- дотримання вимог, обмежень, заборон, встановлених регламентуючими нормативно-правовими документами;
- інші питання, що виникають в результаті діяльності державної установи.

У рамках антикорупційного менеджменту необхідно забезпечити постійне ведення необхідних реєстрів та баз даних. Ці бази даних містять журнал антикорупційних консультацій; журнал реєстрації осіб, які притягаються до кримінальної відповідальності за корупцію або пов'язані з корупцією правопорушення; журнал конфлікту інтересів; журнал повідомлень про корупційні правопорушення.

Ефективний антикорупційний підрозділ (уповноважений) в державній установі здійснює широкий спектр заходів. Однак якість виконання також залежить від того, наскільки добре організована його робота з позицій антикорупційних стандартів.

Ефективна антикорупційна діяльність в організації залежить не тільки від діяльності антикорупційного підрозділу (уповноваженого), а й від щоденної діяльності кожного працівника. Саме антикорупційний підрозділ (уповноважений) формує знання про антикорупційне законодавство та корпоративну культуру неприйняття корупції персоналом органу чи організації залежить від її зусиль. Для зручності доцільно вести інші реєстри, наприклад облік антикорупційних нормативно-правових актів. Контроль і моніторинг ефективності антикорупційних заходів також є невіддільною складовою антикорупційного менеджменту в державних установах. Цей вид діяльності покладається на уповноважених осіб (підрозділів) із питань запобігання та виявлення корупції державних установ, а також підрозділи внутрішнього контролю [2 с. 204–209].

Відповідність антикорупційній системі забезпечує систему контролю за дотриманням антикорупційного законодавства, міжнародної антикорупційної політики (стандартів) та процедур (рекомендацій) у професійній діяльності суб'єктів господарювання (зовнішньоекономічна діяльність) та їхніх зв'язків із внутрішнім та зовнішнім контролем та кримінальне правосуддя. Комплаєнс контролює управління фінансовими ризиками, що виникають внаслідок недотримання державного законодавства, корпоративної політики та антикорупційних процедур.

Доцільним є дотримання таких етапів боротьби з корупцією:

- 1) визначення корупційних ризиків на кожному конкретному місці роботи з урахуванням їхньої специфіки;
- 2) визначення посадових осіб, відповідальних за моніторинг виконання антикорупційної програми;
- 3) оцінка виявлених ризиків;
- 4) розробка заходів щодо зменшення негативних наслідків;
- 5) публічний звіт організації про її дії щодо протидії корупції;
- 6) прийняття рішень щодо корупційних фактів в організації.

Система комплаєнс складається із організаційно-управлінських заходів, спрямованих на: протидію легалізації доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансування тероризму, корупційним діям або шахрайству; дотримання кодексу професійної етики; розробку і реалізацію антикорупційних програм в державній установі; запобігання та врегулювання конфлікту інтересів; проведення антикорупційної експертизи внутрішніх нормативно-правових документів, а також аудиту підозрілих фінансових операцій; взаємодію із органами контролю й правоохоронними органами з питань виявлення корупційних дій [3, с. 3–9].

Кожна з груп антикорупційних заходів має ґрунтуватися на принципі неприйняття корупції усіма працівниками державної установи, який формується шляхом роз'яснювальної роботи та антикорупційного навчання, пропагуючи ідею ефективної співпраці з викривачами; налагодження інформаційного забезпечення антикорупційної діяльності, а також інформування та візуальне доведення інформації про корупцію серед працівників державної установи кожного окремого відділу. При цьому ефективним є формування та затвердження внутрішніх нормативних актів, спрямованих на впровадження системи заходів щодо запобігання та протидії корупції.

З метою реалізації принципу нетерпимості до корупції серед працівників державної установи, формування позитивного іміджу, ділової репутації та ефективного образу державної установи, діяльність органів управління має орієнтуватися на формування свідомого ставлення кожного працівника державної установи до доброчесної поведінки, якості та прозорості роботи, її органів управління та діяльності її працівників. За цих обставин формування нетерпимості до корупції в державній установі, відсутність образу корупціонера в процесі отримання інформації про державну установу є елементом стратегічного планування та має бути вирішальним у процесі встановлення та підтримка ділової репутації та іміджу установи. Варто акцентувати увагу на можливі варіанти реалізації антикорупційного менеджменту відповідно до ключових напрямків управлінської діяльності.

Фундаментальний напрямок обумовлений реалізацією антикорупційної політики в кадровому менеджменті, формуванням негативного ставлення до корупції, навчанням та впровадженням заходів з поширення інформації щодо програм антикорупційного спрямування, включає таку систему заходів.

1. Удосконалення системи кадрового менеджменту, мінімізація корупційних ризиків у процесі прийняття кадрових рішень:

– з метою дотримання вимог фінансового контролю візування керівником або посадовою особою уповноваженого підрозділу з питань запобігання та виявлення корупції у державній установі проектів наказів з кадрових питань (особового складу), які стосуються призначення або звільнення з посад працівників;

– організація перевірок достовірності відомостей про застосування заборон, передбачених Законом України «Про очищення влади», в апараті державної установи, територіальних органах, закладах, установах та на підприємствах, що належать до сфери управління конкретної установи (якщо це передбачено структурою організації);

– установа в межах повноважень проведення спеціальних перевірок стосовно осіб, які претендують на зайняття посад, які передбачають зайняття відповідального або особливо відповідального становища, та посад з підвищеним корупційним ризиком в державній установі, територіальних органах, закладах, установах та на підприємствах.

2. Навчання та заходи з поширення інформації щодо програм антикорупційного спрямування:

– проведення обов'язкового інструктажу працівником уповноваженого підрозділу (особою) з питань запобігання та виявлення корупції щодо основних положень антикорупційного законодавства (обмежень, заборон), а також правил етичної поведінки для новопризначених працівників – суб'єктів, на які поширюється дія Закону України «Про запобігання корупції», апарату державної установи, територіальних органів, закладів, установ і підприємств, що належать до сфери управління конкретної установи (якщо це передбачено структурою організації);

– проведення обов'язкового інструктажу із членами екзаменаційних комісій щодо дотримання вимог антикорупційного законодавства, забезпечення об'єктивного та прозорого оцінювання результатів навчання;

– проведення навчання працівників апарату державної установи – суб'єктів декларування щодо заповнення декларації особи, уповноваженої на виконання функцій держави або місцевого самоврядування;

– організація та проведення на базі профільного закладу вищої освіти з перепідготовки та підвищення кваліфікації щодо основних положень антикорупційного законодавства (обмежень, заборон), а також правил етичної поведінки для працівників державних установ, закладів, установ і підприємств.

Антикорупційні питання та результати впровадження системи антикорупційних заходів розглядаються на засіданнях усіх рівнів на оперативних нарадах керівників державної установи, структурних підрозділів, загальних зборах (конференціях) працівників, зустрічах з працівниками, відповідальними за організацію роботи зі іншими установами.

Державна установа організовує для всіх категорій працівників та інших зацікавлених сторін семінари, тренінги, тестування, зустрічі, конференції з питань запобігання корупції та інші правопорушення, у тому числі на запрошення правоохоронців, представників громадських організацій, чие статутне завдання – участь у протидії корупції.

Висновки. Отже, сьогодні питання розвитку державної установи та її репутації неможливе без бездоганного, безконфліктного антикорупційного управління. Одним із механізмів досягнення такої стратегічної мети є створення та підтримка механізмів боротьби з корупцією в активному режимі роботи. Закладання фундаменту ефективної боротьби з корупцією в умовах державного сектору виявляється в залученні всіх суб'єктів регулювання надання послуг у державній установі до антикорупційної діяльності. На початковому етапі впровадження є обов'язковим прийняття внутрішніх нормативних актів, які регулюватимуть систему управління протидії корупції та сприятимуть нетерпимості до корупції у всіх її формах. Доцільним є розробка та впровадження як основного регулювального документа Кодексу належної поведінки та професійної етики працівників державної установи, який має бути обов'язковим документом для формування нетерпимості до корупції серед учасників державного сектору та одним із найважливіших інструментів для досягнення високої конкурентоспроможності досліджуваної галузі.

Список використаних джерел

1. ISO. International Standard ISO 37001:2016 Anti Corruption Management Systems Requirements and Guidelines for Application. URL: <https://isomanagement.com/wpcontent/uploads/2019/10/ISO370012016.pdf>
2. Аніщенко М. А. Антикорупційний менеджмент у закладах охорони здоров'я: правовий аспект. *Актуальні питання фармації і медичної науки та практики*. 2019. Т. 12, № 2 (30). С. 204–209.
3. Бабяк Н. Д. Антикорупційний комплаєнс: основні засади і перспективи впровадження у вітчизняний корпоративний сектор. *Держава та регіони. Сер. : Економіка та підприємництво*. 2015. № 4 (85). С. 3–9.
4. Лозинський О. Корупційна субкультура та психологічні чинники антикорупційної спроможності. *Психологічні виміри культури, економіки, управління: науковий журнал*. Львів, 2018. Т. 11. С. 181–197.
5. Романов М. В. Основні засади запобігання корупції. Харків : ТОВ «Видавництво «Права людини»», 2017. С. 63–64
6. Цимбаленко Я. Ю. Роль елементів антикорупційного менеджменту в становленні бренду закладів вищої освіти. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 9. С. 125–130.
7. Яременко О., Яременко С. Сторінка антикорупціонера: погляд зсередини на деякі питання. Фрагменти антикорупційного менеджменту. *Держслужбовець*. 2018. № 12. URL: <https://i.factor.ua/ukr/journals/ds/2018/december/issue-12/article-41302.html> (дата звернення: 05.09.2021).
8. Яременко С., Яременко О. Антикорупційна програма як інструмент антикорупційного менеджменту державної організації. *Держслужбовець*. 2016. № 1. URL: <https://i.factor.ua/ukr/journals/ds/2016/january/issue-1/article-14777.html> (дата звернення: 08.09.2021).

References

1. ISO (2016) *International Standard ISO 37001:2016 Anti Corruption Management Systems Requirements and Guidelines for Application*. Retrieved from <https://isomanagement.com/wpcontent/uploads/2019/10/ISO370012016.pdf> [in English].
2. Anishchenko, M. A. (2019). *Antykoruptsiyni menedzhment u zakladakh okhorony zdorovia: pravovyi aspekt [Anti-corruption management in health care institutions: the legal aspect]*. *Aktualni pytannia farmatsii i medychnoi nauky ta praktyky – Current issues of pharmacy and medical science and practice*, 12, 2 (30), 204-209 [in Ukrainian].
3. Babiak, N. D. (2015). *Antykoruptsiyni komplaiens: osnovni zasady i perspektyvy vprovadzhennia u vitchyzniani korporatyvnyi sektor [Anti-corruption compliance: basic principles and prospects of*

- implementation in the domestic corporate sector]. *Derzhava ta rehiony. Seriya: Ekonomika ta pidpriemnytstvo – State and regions. Series: Economics and Entrepreneurship*, 4 (85), 3-9 [in Ukrainian].
4. Lozynskyi, O. (2018). Koruptsiina subkultura ta psykholohichni chynnyky antykoruptsiinoi spromozhnosti [Corruption subculture and psychological factors of anti-corruption capacity]. *Psykholohichni vymiry kultury, ekonomiky, upravlinnia: naukovyi zhurnal – Psychological dimensions of culture, economics, management: a scientific journal*, 11, 181–197 [in Ukrainian].
 5. Romanov, M. V. (2017). *Osnovni zasady zapobihannia koruptsii [Basic principles of corruption prevention]*. Kharkiv: TOV «Vydavnytstvo «Prava liudyny» [in Ukrainian].
 6. Tsymbalenko, Ya. Yu. (2021). Rol elementiv antykoruptsiinoho menedzhmentu v stanovlenni brendu zakladiv vyshchoi osvity [The role of elements of anti-corruption management in the formation of the brand of higher education institutions]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*, 9, 125-130 [in Ukrainian].
 7. Yaremenko, O. & Yaremenko, S. (2018). Storinka antykoruptsiionera: pohliad iz seredyny na deiaki pytannia. Frahmenty antykoruptsiinoho menedzhmentu [Anti-corruption page: a view from the inside on some issues. Fragments of anti-corruption management]. *Derzhsluzhbovets – Civil Servant*, 12. Retrieved from <https://i.factor.ua/ukr/journals/ds/2018/december/issue-12/article-41302.html> [in Ukrainian].
 8. Yaremenko, S., & Yaremenko, O. (2016) Antykoruptsiina prohrama yak instrument antykoruptsiinoho menedzhmentu derzhavnoi orhanizatsii [Anticorruption program as an instrument of anti-corruption management of a state organization]. *Derzhsluzhbovets – Civil Servant*, 1. Retrieved from <https://i.factor.ua/ukr/journals/ds/2016/january/issue-1/article-14777.html> [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 19.09.2021.