

Я. Ю. Цимбаленко,

к. держ. упр., доцент, уповноважена особа з питань запобігання та виявлення корупції в КПІ ім. Ігоря Сікорського, Національний технічний університет України "Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського", м. Київ, Україна

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2717-4321>

О. В. Карпенко,

д. держ. упр., доцент, завідувач кафедри національної економіки та публічного управління, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, м. Київ, Україна

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9301-7973>

DOI: 10.32702/2306-6814.2022.24.72

РОЛЬ КЕРІВНИКА В АНТИКОРУПЦІЙНІЙ ПОЛІТИЦІ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ

Y. Tsymbalenko,

PhD in Public Administration, Associate Professor, Authorized Person for the Prevention and Detection of Corruption in Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute, National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute", Kyiv, Ukraine

O. Karpenko,

Doctor of Sciences in Public Administration, Associate Professor, Head of the Department of National Economy and Public Administration, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Kyiv, Ukraine

THE ROLE OF THE MANAGER IN THE ANTI-CORRUPTION POLICY OF EDUCATIONAL INSTITUTIONS

У статті проаналізовано основні документи, які регулюють впровадження антикорупційних заходів в Україні, зокрема Антикорупційну політику держави до 2025 року, Антикорупційну стратегію України та Закон України "Про засади державної антикорупційної політики на 2021—2025 роки". Досліджено аналітичний огляд концепції "Leader's Voice", здійснений Національним агентством із запобігання корупції, виокремлено пріоритетні напрями розвитку й основи для формування цілісної та ефективною антикорупційної системи.

Визначено поняття "лідер" і "керівник", з'ясовано їх взаємозалежність у сучасному світі та роль лідерства в системі управління. Вивчено вітчизняні й міжнародні стандарти та рекомендації, які регулюють заходи щодо запобігання проявам корупції, зокрема в закладах освіти.

Досліджено основні засади й принципи, які викладено в Антикорупційній стратегії України, а також заходи із запобігання корупції, які реалізуються на всіх рівнях державного управління, а саме: на макрорівні, мезорівні, мікрорівні, нанорівні. Вивчено засади Антикорупційної політики України на 2021—2025 роки, визначним елементом якої є запобігання корупційним проявам у галузі освіти і забезпечення невідворотності відповідальності за корупційні й пов'язані з корупцією правопорушення.

Основну увагу зосереджено на вивченні американської концепції "Leader's Voice" ("Tone at the Top"), за якою роль керівника є визначальною в усіх процесах, зокрема антикорупційних практиках. Проаналізовано основні стилі управління, які можуть застосовуватись керівником під час впровадження антикорупційних заходів, а саме: авторитарний, демократичний і ліберальний; визначено їх позитивні й негативні аспекти, які впливають на формування й впровадження антикорупційних політик.

Сформовано основні засади, які необхідні для розроблення внутрішньої антикорупційної політики, а також формування нульової толерантності до проявів корупції як у закладах освіти, так і в суспільстві загалом. Визначено роль керівника у впровадженні ефективною антикорупційної політики та дотриманні принципів доброчесності й прозорості.

The article analyzes the main documents that regulate the implementation of anti-corruption measures in Ukraine, in particular the Anti-Corruption Policy of the State until 2025, the Anti-Corruption Strategy of Ukraine and the Law of Ukraine "On the Basics of State Anti-Corruption Policy for 2021–2025". Was studied the analytical review of the "Leader's Voice" concept, carried out by the National Agency for the Prevention of Corruption, were identified the priority areas of development and the basis for the formation of a coherent and effective anti-corruption system.

Are defined the concepts of "leader" and "manager", are clarified their interdependence in the modern world and the role of leadership in the management system. Were studied domestic and international standards and recommendations regulating measures to prevent manifestations of corruption, in particular in educational institutions.

Were studied the basic principles and principles outlined in the Anti-Corruption Strategy of Ukraine, as well as measures to prevent corruption implemented at all levels of state administration, namely: macro-level, meso-level, micro-level, nano-level. Have been studied the principles of the Anti-corruption policy of Ukraine for 2021–2025, a prominent element of which is the prevention of corruption in the field of education and ensuring the inevitability of responsibility for corruption and corruption-related offenses.

The main attention is focused on the study of the American concept of "Leader's Voice" ("Tone at the Top"), according to which the role of the leader is decisive in all processes, in particular, anti-corruption practices. Are analyzed the main management styles that can be used by the manager during the implementation of anti-corruption measures, namely: authoritarian, democratic and liberal; are determined their positive and negative aspects, which affect the formation and implementation of anti-corruption policies.

Have been formed the main principles that are necessary for the development of an internal anti-corruption policy, as well as the formation of zero tolerance for manifestations of corruption both in educational institutions and in society in general. Is defined the role of the manager in the implementation of an effective anti-corruption policy and compliance with the principles of integrity and transparency.

Ключові слова: концепція "Tone at the top" або "Leader's Voice", антикорупційна політика, керівник, лідер, управління, заклад освіти, корупція.

Key words: concept "Tone at the top" or "Leader's Voice", anti-corruption policy, manager, leader, management, institution of higher education, corruption.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

У сучасному світі стрімко розвиваються усі суспільно важливі сфери й напрями діяльності. Розвинені країни Європи та Америки сприяють активному розробленню й впровадженню кроків щодо боротьби з корупцією. В Україні теж здійснюються заходи на всіх рівнях публічного управління, в органах влади та в приватному секторі з метою запобігання й упередження проявів корупції. Окремі завдання, які постають перед країною в найближчий період, викладені у затвердженій парламентом Антикорупційній політиці держави до 2025 року та Антикорупційній стратегії України на цей період.

Під час публічного обговорення Антикорупційної програми на період до 2025 року ще раз було підкреслено, що значний вплив у боротьбі з корупцією в Україні повинні відігравати превентивні заходи запобігання корупції, що направлені на пропагування ідеї нуль-

вої толерантності до корупції серед населення. Інструментом реалізації таких заходів є надання визначальної ролі керівника у здійсненні антикорупційної діяльності в організаціях усіх форм власності та організаційних форм. Національне агентство із запобігання корупції як центральний орган виконавчої влади приділяє значну увагу провідній ролі керівника організації та доводить її в аналітичному огляді концепції "Leader's Voice" або "Tone at the top".

Науковцями України постійно здійснюються дослідження щодо теми лідерства, зокрема лідерства й керівництва, а також впливу лідерства на системи управління організаціями. В Україні поняття лідерства у сфері управління є новим, тому єдиного підходу стосовно його визначення й регулювання немає. Питання ролі лідера як очільника антикорупційної програми, а також значення керівника закладу освіти у становленні антикоруп-

ційних заходів теж є недостатньо дослідженим на сьогодні. Оскільки якість освіти залежить від визначених керівником систем цінностей і заходів, зокрема антикорупційних, то більш детальне вивчення цієї теми сприятиме підвищенню рівня освіти в Україні.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Науковцями України активно здійснюється дослідження теми лідерства й керівництва, а також вплив лідерства на системи управління організаціями. Вплив лідерства в системі управління підприємством, методи й форми управління досліджуються у працях таких вітчизняних науковців, як С. Бойко, М. Мартиненко, О. Нестуля і С. Нестуля, Л. Скібіцька, Г. Старовойтова, Т. Титаренко, О. Траверсе тощо.

МЕТА СТАТТІ

Метою нашого дослідження є вивчення впливу лідерства керівника закладу освіти на систему запобігання корупції й впровадження антикорупційного комплексу на підставі огляду аналітичного дослідження Національного агентства з питань запобігання корупції (далі — НАЗК) і концепції "Leader's Voice" ("Tone at the Top").

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Боротьба з корупцією в Україні розпочалась понад 20 років тому, але станом на сьогодні можна стверджувати, що вона лише набирає обертів. Запрацювали антикорупційні інституції, прийнято засади антикорупційної політики та стратегії, формується антикорупційний капітал нашої країни. НАЗК здійснює активну діяльність для формування антикорупційної стратегії в державі та запровадження новітніх механізмів впливу на суспільство з метою недопущення розповсюдження такої сучасної хвороби суспільства як корупція. Останні аналітичні дослідження, проведені агентством, показали, що саме потрібно робити для подальшої розбудови антикорупційних засад функціонування українського суспільства.

Для детального аналізу визначеної концепції лідерства необхідно з'ясувати визначення понять "лідер" і "керівник", оскільки в українській мові це близькі, але не тотожні терміни.

Українські науковці О. Мартин і Н. Прилепа зазначають, що лідерство в системі управління підприємством суттєво відрізняється від керівництва, адже керівництво пов'язане з ефективною організацією діяльності, а лідерство — зі здатністю впливати на персонал для ефективної роботи [1, с. 68—71; 2, с. 184—187]. На нашу думку, керівництво й лідерство є формами контролю та інтеграції всіх механізмів та способів впливу з метою досягнення максимального ефекту управління.

НАЗК у своєму аналітичному огляді "Роль лідера у протидії корупції" [3] розглядає керівника організації, особу, яка організовує діяльність організації, та визначає його роль і повноваження щодо лідерської позиції у становленні антикорупційної політики й запровадженні антикорупційного комплексу в організації. У цьому огляді зазначається, що керівник організації повинен бути лідером у започаткуванні й впровадженні антикорупційної політики в організації.

Змістовно концепція "Tone at the Top" (переклад з англ. "тон згори") або "Leader's Voice" (переклад з англ. "голос лідера") з'явилася на американському ринку, а саме серед аудиторських компаній, які у свою чергу здійснювали конкурентну боротьбу за споживача аудиторських послуг [4]. Основною такого конкурентного протистояння були запити ринку на професійність працівників аудиторських компаній і відповідальність керівництва за встановлення й підтримку відповідної структури внутрішнього контролю та процедур складання фінансової звітності. Під час пошуків вдалої маркетингової стратегії просування на ринку аудиторських послуг виникла ідея, яка в подальшому реалізувалась у концепцію — прихильності лідера компанії до дотримання професійних стандартів внутрішнього контролю та етики, оскільки тільки бачення лідера та доведення політики компанії до кожного працівника могло стати запорукою успішності на багатоманітному ринку аудиторських послуг. За таким принципом концепція "Leader's Voice" або "Tone at the Top" отримала своє закріплення на законодавчому рівні в Сполучених Штатах Америки та розповсюдилась по світу в різноманітних напрямках і галузях.

Розуміння й реалізація принципу "Leader's Voice" або "Tone at the Top" відображається в заходах боротьби з корупцією у країнах Заходу і Сходу. Це також зазначається у настанові Організації Об'єднаних Націй (далі — ООН) з антикорупційної етики та дотримання вимог для бізнесу 2013 року, у якій "тон зверху" є ключовим фактором для впровадження ефективної антикорупційної політики організації. За цією настановою керівництво повинно задавати тон і демонструвати прихильність до антикорупційних політик організації [5]. У рекомендаціях Організації економічного співробітництва та розвитку (далі — ОЕСР) з подальшої боротьби з корупцією іноземних посадових осіб у міжнародних ділових операціях для бізнесу 2021 року теж зазначається, що керівництво зобов'язане робити публічні заяви у своїх річних звітах та оприлюднювати політику з етики, доброчесності та антикорупційної діяльності [6].

Цими рекомендаціями також визначено значення зовнішнього моніторингу за доброчесністю діяльності організації засобами створення наглядових рад, аудиторських комітетів тощо. Настанова Французького антикорупційного агентства для бізнесу та приватного сектору містить цілий розділ, який присвячено ролі керівника у питанні запобігання корупції. Цей документ визначає, що керівництво повинне: зробити запобігання та виявлення корупції пріоритетом для організації; переконатися, що ресурси, виділені на запобігання та виявлення корупції, пропорційні ризикам; серйозно ставитися до будь-яких випадків корупції та підтвердити свою відданість антикорупційним політикам, повідомляючи про свою рішучість боротися з корупцією всередині країни та за її межами [7].

Міжнародний стандарт ISO: ISO 37001:2016 Anti-bribery management systems (переклад з англ. "Менеджмент у сфері протидії корупції") [8] та низка інших міжнародних документів таких, як: Конвенція з боротьби з підкупом посадових осіб іноземних держав у разі проведення міжнародних ділових операцій від 21.11.1997 року; Кримінальна конвенція Ради Європи

про боротьбу з корупцією від 27.01.1999 № ETS173 (ратифікована Україною 27.01.1999 року); Цивільна конвенція про боротьбу з корупцією Ради Європи від 04.11.1999 року (ратифікована Україною 04.11.1999 року); Конвенція ООН проти корупції від 31.10.2003 року (ратифікована Україною 18.10.2006 року) визначають інструменти для побудови ефективної внутрішньої антикорупційної політики.

Стандарти ISO проти корупції — це системні документи для використання в процесі розробки антикорупційних політик, які є основою для розробки документів рекомендаційного й методологічного характеру з питань встановлення стандартів етики, доброчесності та антикорупції в організаціях.

Так, покликанням сьогодення та вимогами світової спільноти стало прийняття Верховною Радою України Закону України "Про засади державної антикорупційної політики на 2021–2025 роки" від 20.06.2022 року [9]. Цей документ став рушійною силою у політиці держави щодо стратегічного бачення боротьби з корупцією.

З метою реалізації Антикорупційної політики України Верховна Рада України ухвалила Антикорупційну стратегію, яка діятиме до 2025 року. Основними принципами цієї стратегії є:

- оптимізація функцій держави та місцевого самоврядування, зокрема передбачено позбавлення органів влади надмірних повноважень і усунення дублювання їх функцій;
- зниження "людського фактору" і збільшення прозорості й ефективності у відносинах держави з громадянами та організаціями завдяки запровадженню правил загальної адміністративної процедури й цифровізації більшості процесів і послуг;
- створення зручних і законних альтернатив корупційним практикам;
- забезпечення дієвого державного контролю за дотриманням публічними службовцями правил етичної поведінки й вимог антикорупційного законодавства;
- забезпечення невідворотності відповідальності за корупційні й пов'язані з корупцією правопорушення [9].

Антикорупційна стратегія України — це документ, який закладає підвалини майбутньої великої перебудови держави, а також основу для злагодженої роботи всіх державних інституцій з метою ефективного публічного управління й адміністрування, зокрема у подоланні корупції.

В Антикорупційній стратегії не акцентується увага на ролі керівника організації, хоча заходи із запобігання корупції заплановані для реалізації на всіх рівнях державного управління, а саме: на макрорівні: держава; мезорівні: галузі, сектори, регіони, громади; мікрорівні: організації та підприємства; нанорівні: кожна окрема людина. Залишається відкритим питання щодо взаємодії України на глобальному рівні (метарівень) та на міжнародному рівні (мегарівень) з питань запобігання та протидії корупції.

"Конвенція ООН проти корупції визначає, що держава самостійно не зможе протидіяти корупції, доки кожна інституція не буде відігравати свою роль у цьому процесі та не стане партнером держави на шляху до змін". Саме за таким напрямом побудована Антикоруп-

ційна стратегія України, що дає потужний поштовх для розвитку антикорупційних практик на місцях і визначає чіткі орієнтири для розвитку програми боротьби та запобігання корупції в усіх державних інституціях.

Як зазначає НАЗК: "Без Антикорупційної стратегії державні органи діють хаотично: запроваджені ними заходи із запобігання корупції можуть бути малоефективними, оскільки відбуваються лише на одній невеликій ділянці".

Антикорупційна стратегія базується не лише на написах вітчизняного законодавства, а в першу чергу бере за основу низки антикорупційних настанов і стандартів міжнародних організацій, які декларують, як частину антикорупційного указника, активну участь керівника організації в усіх антикорупційних кроках.

Аналітичне дослідження концепції "Tone at the top" або "Leader's Voice" визначає, що основною ідеєю концепції є не просто промова керівника або його настанова, а в першу чергу — цілеспрямований і харизматичний вплив керівника на своїх підлеглих, який за допомогою свого прикладу, своїх особистих і професійних якостей впливає і спонукає кожного працівника стати одноставним послідовником ідеї, що доводиться керівником. "Мова керівника стає мовою працівників та колег".

Основою концепції "Leader's Voice" або "Tone at the Top" є визначальна роль керівника в усіх процесах, зокрема антикорупційних практиках, і відповідальність за діяльність організації, зокрема за впровадження визначених самим керівником антикорупційних практик.

Для сприйняття ідеї, закладеної в концепції "Leader's Voice" або "Tone at the Top", треба розглянути поняття лідерства. "Лідерство — це звична манера поведінки керівника з підлеглими, яка виражається в тому, якими способами керівник, виконуючи свої функції, спонукає колектив до ініціативного й творчого виконання покладених на нього завдань і контролює діяльність підлеглих" [10].

Так, особистий приклад і поведінка керівника, його ідеї та зроблені висновки є підґрунтям для формування довіри зі сторони працівників організації та ефективного впровадження антикорупційної політики.

Роль керівника є основою в налагодженні дієвого контролю за впровадженням антикорупційних заходів і невідворотністю відповідальності за порушення законодавства, зокрема антикорупційного.

Закон України "Про запобігання корупції" (далі — закон) не містить чіткої вказівки на роль керівника під час реалізації антикорупційних заходів, але аналіз норм цього закону, а саме: ст. 1, 12, 13-1, 18, 24, 28, 35-1, 53-1, 53-9, 56, 61 [11] показує, що рішення щодо різноманітних питань антикорупційних заходів належить виключно керівнику організації. Від ефективності й зацікавленості керівника у досягненні мети подолання корупції залежить впровадження та реалізація внутрішніх антикорупційних політик.

Особливим елементом Антикорупційної політики України на 2021—2025 роки, і на нашу думку основоположним, є запобігання корупційним проявам у галузі освіти. Оскільки одним із принципів антикорупційного спрямування є формування суспільної нетерпимості до корупції, затвердження культури доброчесності й по-

ваги до верховенства права, такі заходи передбачено досягати із застосуванням "м'якої сили" за допомогою переконання, освіти, просвіти й комунікації (із матеріалів обговорення Державної антикорупційної програми на 2021—2025 роки).

Важливість освіти складно переоцінити в сучасному світі, оскільки освіта це не лише спрямована діяльність фахівців, направлена на надання системи знань з тієї чи іншої галузі, а в першу чергу — формування цілісного світогляду, що базується на ідеях, нормах, стандартах, правилах поведінки всіх учасників освітнього процесу.

Ще Е. Дюркгейм у 19 ст. наголошував, що головною функцією освіти є передавання цінностей домінуючої культури [12], а К. Робінсон, англійський науковець, зазначав: "На моє глибоке переконання, мета освіти — допомогти учням максимально зрозуміти навколишній світ і виявити свої внутрішні таланти з тим, щоб реалізувати себе як особистості та стати активними громадянами своєї країни". Так, запроваджені керівником внутрішні антикорупційні заходи закладу освіти є основою формування світогляду молоді, її активної громадянської позиції та свідомого негативного ставлення до проявів недоброчесності й корупції.

Зкладам освіти належить право та обов'язок здійснення просвітницької й освітньої діяльності не тільки серед осіб, що навчаються, а й серед усіх учасників освітнього процесу та стейкхолдерів. Саме заклади освіти є системним джерелом для формування у молоді нульової толерантності до проявів корупції не лише за принципом відповідної навчальної дисципліни, а й за принципом "роби як я". За таких умов, роль і кроки керівника закладу освіти щодо започаткування та впровадження антикорупційної політики закладу освіти є основною частиною загальної антикорупційної політики держави та її майбутнього.

Для запровадження цієї концепції в управлінні закладом освіти, зокрема вищої, роль керівника повинна бути головною.

Незалежно від наявної загальної системи управління закладу освіти антикорупційні політики можуть бути запроваджені її керівником на вищій ланці управління або ж інтегровані на всіх інших ланках управління. Керівник закладу освіти повинен мати внутрішнє переконання у негативному впливі корупції на все суспільство як сьогодні, так і в майбутньому. Обсяг нульової толерантності до корупції керівництва вищого рівня, що визначений Типовою антикорупційною програмою юридичної особи, вимагає від керівника:

- демонструвати лідерство й відповідальність стосовно дотримання вимог антикорупційного законодавства;

- забезпечувати належне впровадження, ефективне функціонування, періодичний аналіз, своєчасний перегляд та удосконалення системи запобігання й протидії корупції;

- поширювати культуру нульової толерантності до корупції;

- призначати й забезпечувати діяльність антикорупційного уповноваженого в організації;

- заохочувати всіх посадовців до демонстрації лідерства в запобіганні та протидії корупції, спрямову-

вати працівників на особистий внесок у результативність системи запобігання корупції;

- інформувати про політику запобігання корупції в усій діловій практиці організації;

- сприяти механізмам викривання корупції та викривачів, дотриманню їхніх прав і гарантій захисту;

- ефективно реагувати на факти корупції в організації [13].

На законодавчому рівні закріплені принципи антикорупційної програми юридичної особи, але обов'язковість прийняття антикорупційної програми для закладів освіти виникає виключно за умов, визначених ст. 62 Закону України "Про запобігання корупції", таких, як участь у процедурах закупівель при закупівлі більше ніж 20 млн грн або на умовах добровільного прийняття [11]. І знову спостерігаємо ключову роль керівника організації вже під час прийняття антикорупційної програми, оскільки від волі керівника залежить наявність у закладі освіти такого стратегічного документу.

Подаючи власний приклад нульової толерантності до проявів корупції, керівник повинен продемонструвати власну спроможність до рішучих кроків у протидії й запобіганні корупційним проявам в організації. Керівник закладає базисний принцип роботи закладу освіти, а це є загальним правилом роботи кожного працівника.

Забезпечення керівником антикорупційної політики може відбуватися в організації за будь-яким планом, залежно від стилю його управління. Розглянемо можливі сценарії впровадження антикорупційних заходів і запобігання корупційним ризикам залежно від стилю управління керівника.

Авторитарний стиль управління — лідер володіє достатньою владою, щоб нав'язувати власну волю підлеглим і без вагань втілювати в життя прийняті рішення, використовуючи адміністративні способи впливу на підпорядкованих осіб. Такий лідер одноосібно розв'язує всі питання, не враховуючи думку підлеглих, часто втручається в дії керівників нижчого ступеню, скоює їх ініціативу і не дозволяє їм ухвалювати самостійні рішення, робити і вирішувати щось без його відома [14].

З урахуванням визначених особливостей такого стилю управління можна стверджувати, що відсоток корупційних ризиків є вкрай високим, оскільки вся сила влади, ресурси, фінансові інструменти сконцентровані в руках керівника; також є ризик гальмування або фальсифікації впровадження антикорупційних заходів в організації, де керівник застосовує такий стиль управління. Але в разі підтримання антикорупційних заходів зі сторони керівника з авторитарним стилем управління — результат такого впровадження буде позитивним та з високим рівнем ефективності.

Демократичний стиль управління — визначається високим ступенем передавання повноважень. Підлеглі беруть активну участь у прийнятті рішень і мають широку свободу для виконання завдань. Здебільшого рішення приймаються лише після висловлення думки підлеглих, лідер охоче ділиться з ними владою, надає можливість проявляти ініціативу, розвивати власні здібності.

Керівник робить все для того, аби підлеглі розуміли, що їм доведеться вирішувати частину проблем без його схвалення чи допомоги. Разом із цим він створює взаємини на умовах відкритості й довіри, за яких підлег-

лий завжди може звернутися до лідера за допомогою та порадою, розповісти про проблеми тощо [14].

Демократичний стиль управління дає найбільші гарантії мінімізації корупційних ризиків у діяльності організації, оскільки прийняття рішень делеговано іншим особам або колегіальним органам. Водночас впровадження антикорупційних заходів в організації матиме повільні темпи, оскільки потребуватиме детальної розробки й погодження з усіма суб'єктами управління в організації.

Ліберальний стиль управління — підлеглим надається велика самостійність у роботі та прийнятті рішень, керівник дає лише загальні настанови і час від часу стежить за діяльністю виконавців. Також цей спосіб лідерства називають "стилем невтручання" [14].

Цей стиль управління є найменш впливовим з погляду впровадження антикорупційної політики, оскільки управління розосереджено, а для впровадження антикорупційних заходів необхідно розуміння та бажання не лише керівника організації, а й кожного суб'єкта управління, що ускладнює забезпечення ефективності антикорупційної політики.

Transparency International визначає, що: "Щоб закінчити з корупцією, ми просуваємо прозорість, підзвітність та чесність на всіх рівнях і в усіх прошарках суспільства". Ця теза якомога краще характеризує напрям діяльності керівника для забезпечення впровадження антикорупційних політик. З урахуванням цієї тези й наведених вище стилів управління, можна стверджувати, що впровадження антикорупційних політик в організації буде мати різні інструменти, часові проміжки, рівень ефективності та рівень корупційних ризиків залежно від особистих характеристик керівника, його лідерської ролі й авторитету всередині організації. Роль лідера антикорупційної діяльності в організації — це свідомий вибір керівника, який базується на його добрій волі й дає можливість для прийняття будь-яких рішень щодо антикорупційної політики.

На нашу думку, оскільки керівник організації не завжди є особою з високими морально-етичними переконаннями й розумінням цінності антикорупційного авторитету в організації, то це може безпосередньо впливати на здійснення корупційних правопорушень з його боку. У цьому випадку ідея пропагування антикорупційних політик в організації, керівник якої скоїв або був причетний до корупційного правопорушення, має провальні наслідки. Шкода від корупційного діяння керівника закладу освіти на суспільство не може бути недооцінена, адже цей корупційний прояв впливає і на здобувачів освіти, і на заклад освіти, і на державу загалом.

Такі дії керівника закладу освіти є аморальними, проте в законодавстві немає відповідного терміну, тому поняття "аморальний проступок" залишається лише оцінним. Аморальний вчинок керівника навчального закладу має відтермінований і віддалений ефект, зокрема викривлення уявлення молоді про антикорупційні політики всіх закладів освіти й держави загалом, а також формування недовіри до ідеї нетерпимості до проявів корупції. У подальшому саме це закладає підґрунтя для поступового руйнування системи освіти, культури та свідомого формування у суспільства толерантного ставлення до проявів корупції, що негативно впливатиме на національну безпеку й основи демократії.

Окрім цього, міжнародні настанови, зокрема стандарти ISO, не зобов'язують керівників закладів освіти вчиняти будь-які дії із запобігання корупції й мінімізації корупційних ризиків, вони декларують свідоме та добровільне проявлення волі керівника закладу освіти у його розвитку. Водночас ті заклади освіти, які впроваджують антикорупційну політику й практикують антикорупційну культуру, отримують довіру зі сторони споживачів освітніх послуг і пріоритетне місце на ринку освітніх послуг, що також повинно бути зоною відповідальності керівника закладу освіти.

Формування загальної думки, ставлення або схвалення визначених антикорупційних орієнтирів у внутрішній політиці закладу освіти, що висловлюються й демонструються керівником закладу, є проявом лідерства у культурі запобігання корупції в закладі освіти та має позитивний вплив на формування кадрового потенціалу такого закладу. Запропонований підхід до впровадження й здійснення антикорупційної політики має довготривалі й зорієнтовані на стратегічне майбутнє наслідки, які полягають у формуванні негативного ставлення до проявів корупції серед населення ще з дошкільних установ.

Для досягнення такої амбітної цілі керівники закладів освіти, з урахуванням Антикорупційної політики України, уже сьогодні можуть впроваджувати світові стандарти запобігання корупції за допомогою розроблення внутрішніх антикорупційних політик, які передбачають:

- формування й забезпечення культури прозорості й добросовісності в роботі організації;
- створення умов ефективної роботи уповноважених осіб з питань запобігання та протидії корупції;
- здійснення просвітницької діяльності всередині та ззовні організації з питань запобігання корупції;
- забезпечення популяризації ідеї виховання культури викривання проявів корупції.

ВИСНОВКИ

Отже, ми вважаємо, що для вдалої реалізації антикорупційної стратегії та в подальшому антикорупційної програми необхідно формувати діяльність організацій, зокрема закладів освіти, за концепцією "Leader`s Voice" або "Tone at the top". Проте насамперед впровадження антикорупційної програми розпочинається з визначення ролі керівника як лідера організації або закладу освіти та нормативного закріплення його обов'язків щодо лідерської ролі у становленні антикорупційних програм та політик в організації. Саме тому необхідним кроком є впровадження інституту відповідальності керівників за дотримання й забезпечення заходів із запобігання корупції відповідно до приписів Антикорупційної політики держави, а також впровадження антикорупційних програм на загальнодержавному рівні для всіх установ та організацій.

На нашу думку, декларативні норми, закладені в концепції "Leader`s Voice" або "Tone at the top", потребують однозначного законодавчого закріплення й визначення ролі керівника як лідера закладу освіти з подальшим формуванням меж його відповідальності під час реалізації антикорупційної програми. Тільки у такій послідовності антикорупційна діяльність керівника закладу освіти може бути ефективно впроваджена. Оскільки

в норми національного законодавства не внесено відповідні зміни щодо виконання настанов Антикорупційної політики та Антикорупційної стратегії України і, зокрема, відповідальності за їх невиконання, гальмування боротьби з корупцією продовжуватиметься.

Література:

1. Мартин О. М., Сліпак Р. М. Лідерство в системі управління підприємством: суть, функції та значення. Science, trends and perspectives of development: матеріали VII Міжнар. наук.-практ. конф., м. Будапешт, 21—23 лют. 2022 р. Будапешт, 2022. С. 68—71.

2. Прилепа Н. В. Лідерство в системі управління підприємством. Економічні науки. 2019. № 5. С. 184—187.

3. Роль лідера у протидії корупції: аналітичний огляд впровадження концепції "Tone at the top" / Ломжець Ю. В. та ін. Київ, 2022. 56 с.

4. Hyung W. P., Sang W. H. A study on Leaders` voice and that Influences. International Journal of Business Policy and Strategy Management. 2016. Vol. 3, No 1. P. 41—46.

5. An Anti-Corruption Ethics and Compliance Programme for Business: a practical guide. URL: https://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2013/13-84498_Ebook.pdf (дата звернення: 11.11.2022).

6. Recommendation of the Council for Further Combating Bribery of Foreign Public Officials in International Business Transactions. URL: <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0378> (дата звернення: 11.11.2022).

7. The French Anti-Corruption Agency Guidelines. URL: <https://www.agence-francaise-anticorruption.-gouv.fr/files/files/French%20AC%20Agency%20Guidelines%20.pdf> (дата звернення: 11.11.2022).

8. ISO 31000:2018. Risk management. URL: <https://www.iso.org/standard/65694.html> (дата звернення: 11.11.2022).

9. Про засади державної антикорупційної політики на 2021—2025 роки: Закон України від 20.06.2022 р. № 2322-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2322-20#Text> (дата звернення: 11.11.2022).

10. Менеджмент. URL: <https://library.if.ua/books/36.html> (дата звернення: 11.11.2022).

11. Про запобігання корупції: Закон України від 14.10.2014 р. № 1700-VII. Дата оновлення: 26.10.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text> (дата звернення: 11.11.2022).

12. Еміль Дюркгейм та його соціологічні погляди. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/sociology/12352/> (дата звернення: 11.11.2022).

13. Про затвердження Типової антикорупційної програми юридичної особи: Наказ Національного агентства з питань запобігання корупції від 10.12.2021 р. № 794/21. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1702-21#Text> (дата звернення: 11.11.2022).

14. Стиль керівника. URL: <http://milkua.info/uk/post/stil-kerivnika> (дата звернення: 11.11.2022).

References:

1. Martyn, O. M. and Slipak, R. M. (2022), "Leadership in the enterprise management system: essence, functions and significance", Science, trends and perspectives of

development, European Conference, Budapest, Hungary, 21—23 February, 2022, pp. 68—71.

2. Prylepa, N. V. (2019), "Leadership in the enterprise management system", Ekonomichni nauky, vol. 5, pp. 184—187.

3. Lomzhets', Yu. V., Halaj, A. O., Derkach, S. A. and Datsko, K. P. (2022), Rol' lidera u protydii koruptsii: analitychnyj ohliad vprovadzhennia kontseptsii "Tone at the top" [The role of the leader in combating corruption: an analytical review of the implementation of the concept "Tone at the top"], Kyiv, Ukraine.

4. Hyung, W. and Sang, W. (2016), "A study on Leaders` voice and that Influences", International Journal of Business Policy and Strategy Management, vol. 3, no 1, pp. 41—46.

5. United Nations Office on Drugs and Crime (2013), "An Anti-Corruption Ethics and Compliance Programme for Business: a practical guide", available at: https://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2013/13-84498_Ebook.pdf (Accessed 11 November 2022).

6. OECD Legal Instruments (2021), "Recommendation of the Council for Further Combating Bribery of Foreign Public Officials in International Business Transactions", available at: <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0378> (Accessed 11 November 2022).

7. Agence Francaise Anticorruption (2020), "The French Anti-Corruption Agency Guidelines", available at: <https://www.agence-francaise-anticorruption.-gouv.fr/files/files/French%20AC%20Agency%20Guidelines%20.pdf> (Accessed 11 November 2022).

8. International Organization for Standardization (2018), "Risk management", available at: <https://www.iso.org/standard/65694.html> (Accessed 11 November 2022).

9. The Verkhovna Rada of Ukraine (2022), The Law of Ukraine "On the principles of state anti-corruption policy for 2021—2025", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2322-20#Text> (Accessed 11 November 2022).

10. Biblioteka ekonomista (2003), "Menedzhment", available at: <https://library.if.ua/books/36.html> (Accessed 11 November 2022).

11. The Verkhovna Rada of Ukraine (2022), The Law of Ukraine "On prevention of corruption", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text> (Accessed 11 November 2022).

12. Osvita.ua (2010), "Emile Durkheim and his sociological views", available at: <https://osvita.ua/vnz/reports/sociology/12352/> (Accessed 11 November 2022).

13. National Agency for the Prevention of Corruption (2021), Order "On approval of the Standard anti-corruption program of a legal entity", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1702-21#Text> (Accessed 11 November 2022).

14. MilkUA.info (2017), "Manager's style", available at: <http://milkua.info/uk/post/stil-kerivnika> (Accessed 11 November 2022).

Стаття надійшла до редакції 07.12.2022 р.