

УДК 351:343.352

Калітник Максим Сергійович

*начальник відділу наукового центру
проблем виховання доброчесності
та запобігання корупції у секторі безпеки
та оборони*

*Національний університет оборони
України*

ORCID: 0000-0002-7897-9138

Шевчук Андрій Олександрович

*науковий співробітник наукового центру
проблем виховання доброчесності
та запобігання корупції у секторі безпеки
та оборони*

*Національний університет оборони
України*

ORCID: 0000-0003-2838-0159

Мірошник Микита Миколайович

*старший науковий співробітник наукового
центру проблем виховання доброчесності
та запобігання корупції у секторі безпеки
та оборони*

*Національний університет оборони
України*

ORCID: 0000-0002-2730-4616

<https://doi.org/10.25313/3083-7774-2026-5-7>

ОЦІНЮВАННЯ ПОСАД З ПІДВИЩЕНИМИ КОРУПЦІЙНИМИ РИЗИКАМИ: ДОСВІД УКРАЇНИ ТА ДЕРЖАВ-ЧЛЕНІВ НАТО

Анотація. Вступ. У статті досліджено теоретичні та практичні підходи до оцінювання посад з підвищеними корупційними ризиками у секторі безпеки і оборони. Обґрунтовано, що корупційні ризики значною мірою зумовлені не лише індивідуальними рисами характеру посадових осіб, а насамперед функціональними повноваженнями, рівнем дискреції, доступом до ресурсів та ступенем контролю, що притаманні конкретним посадам. Проаналізовано національну нормативно-правову базу України у сфері запобігання корупції та існуючі підходи до ідентифікації посад, пов'язаних з підвищеними корупційними ризиками. Особливу увагу приділено досвіду держав-членів НАТО, зокрема використанню ризик-орієнтованого підходу (risk-based approach), функціонального аналізу посад, механізмів розподілу повноважень, внутрішнього контролю та профілактичних антикорупційних інструментів.

Встановлено, що в державах-членах НАТО оцінювання посад є складовою системного управління корупційними ризиками та інтегроване у процеси кадрового менеджменту, внутрішнього контролю та забезпечення доброчесності персоналу. Водночас в Україні існуючі механізми потребують подальшого розвитку у напрямі формування стандартизованих методик оцінювання посад, впровадження системного ризик-орієнтованого підходу та інтеграції результатів оцінювання у процеси управління персоналом.

За результатами дослідження визначено основні напрями удосконалення системи оцінювання посад з підвищеними корупційними ризиками в Україні з урахуванням стандартів і практик держав-членів НАТО, що сприятиме підвищенню ефективності антикорупційної політики, зміцненню доброчесності персоналу та підвищенню рівня інституційної стійкості сектору безпеки і оборони.

Мета. Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та аналіз практичних підходів до оцінювання посад з підвищеними корупційними ризиками, дослідження національного досвіду України та держав-членів НАТО у цій сфері, а також визначення пріоритетних напрямів удосконалення системи оцінювання посад вразливих до корупції у секторі безпеки і оборони України з урахуванням міжнародних стандартів і практик забезпечення доброчесності.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) нормативно-правові акти України, що регулюють питання запобігання корупції та управління корупційними ризиками, зокрема Закон України «Про запобігання корупції», антикорупційні програми та методичні рекомендації Національного агентства з питань запобігання корупції; 2) міжнародні нормативні та методичні документи, зокрема матеріали НАТО у межах програми Building Integrity, рекомендації OECD, Transparency International та інших міжнародних організацій у сфері забезпечення доброчесності та управління корупційними ризиками; 3) наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, присвячені проблемам запобігання корупції, управління корупційними ризиками та забезпечення доброчесності у секторі безпеки і оборони.



Copyright © The Author(s).

This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

В процесі здійснення дослідження було використано такі наукові методи: теоретичного узагальнення – для аналізу наукових підходів до визначення сутності корупційних ризиків; порівняльно-правовий метод – для дослідження особливостей нормативного регулювання оцінювання корупційних ризиків в Україні та державах-членах НАТО; системно-структурний метод – для визначення місця оцінювання посад у системі управління корупційними ризиками та забезпечення доброчесності; логіко-аналітичний метод – для аналізу чинного нормативно-правового забезпечення та формування обґрунтованих висновків; метод логічного узагальнення – для систематизації отриманих результатів і визначення напрямів удосконалення системи оцінювання посад з підвищеними корупційними ризиками; метод аналізу та синтезу – для комплексного дослідження теоретичних і практичних аспектів оцінювання посад та формування цілісного наукового підходу до вирішення досліджуваної проблеми.

Застосування зазначених методів у дослідженні мало конкретний прикладний характер. Зокрема, порівняльно-правовий метод було використано для аналізу нормативно-правового забезпечення оцінювання корупційних ризиків в Україні та державах-членах НАТО, що дозволило виявити ключові відмінності у підходах до ідентифікації корупційно вразливих посад. Системно-структурний метод застосовано для визначення місця оцінювання посад у загальній системі управління корупційними ризиками та забезпечення доброчесності персоналу. Метод аналізу та синтезу використано при дослідженні функціональних характеристик посад, що дозволило виокремити основні критерії їх корупційної вразливості. Логіко-аналітичний метод дав можливість узагальнити національну та міжнародну практику та сформулювати пропозиції щодо удосконалення системи оцінювання посад з підвищеними корупційними ризиками в Україні.

Результати. У науковій статті досліджено теоретичні та практичні підходи до оцінювання посад з підвищеними корупційними ризиками як складової системи управління корупційними ризиками у секторі безпеки та оборони. Визначено сутність посади як самостійного об'єкта управління корупційними ризиками та обґрунтовано необхідність її оцінювання на основі функціонального підходу. Проаналізовано нормативно-правове забезпечення України у сфері запобігання корупції, а також міжнародні стандарти та практики держав-членів НАТО щодо забезпечення доброчесності персоналу.

Встановлено, що існуюча система оцінювання корупційних ризиків в Україні зосереджена переважно на аналізі функцій і процесів, тоді як оцінювання посад як окремих носіїв корупційного ризику потребує подальшого розвитку. Визначено основні критерії оцінювання посад, зокрема рівень дискреційних повноважень, доступ до матеріальних і фінансових ресурсів, можливість впливу на прийняття управлінських рішень та рівень контролю за діяльністю посадової особи.

Запропоновано підхід до оцінювання посад з підвищеними корупційними ризиками, який базується на принципах ризик-орієнтованого управління та враховує міжнародний досвід держав-членів НАТО. Реалізація такого підходу сприятиме підвищенню ефективності антикорупційної політики, своєчасному виявленню корупційно вразливих посад та впровадженню превентивних заходів щодо мінімізації відповідних ризиків.

Оцінювання посад з підвищеними корупційними ризиками є важливим інструментом забезпечення доброчесності персоналу, підвищення прозорості управлінських процесів та ефективності використання державних ресурсів, а також сприяє формуванню системи управління корупційними ризиками відповідно до міжнародних стандартів.

Перспективи. В подальших наукових дослідженнях доцільно зосередити увагу на розробленні стандартизованої методики оцінювання посад з підвищеними корупційними ризиками, яка враховуватиме функціональні повноваження, рівень дискреції, доступ до ресурсів та інші фактори, що визначають корупційну вразливість посад. Особливої уваги потребує розроблення практичних механізмів впровадження такої методики у діяльність органів сектору безпеки і оборони України.

Це дозволить підвищити ефективність системи запобігання корупції, забезпечити більш ефективне управління корупційними ризиками та сприятиме формуванню сучасної системи забезпечення доброчесності персоналу відповідно до стандартів НАТО та міжнародних практик.

Ключові слова: корупційні ризики, оцінювання посад, доброчесність, сектор безпеки і оборони, НАТО, risk-based approach, управління ризиками.

Постановка проблеми. Корупція залишається однією з ключових загроз ефективному функціонуванню системи державного управління, підриває довіру до державних інституцій, знижує ефективність використання державних ресурсів та негативно впливає на національну безпеку. Особливої актуальності ця проблема набуває у секторі безпеки і оборони, де корупційні прояви можуть мати стратегічні наслідки, пов'язані зі зниженням обороноздатності держави, неефективним використанням ресурсів та підривом спроможності даних секторів виконувати покладені на них функції.

Сучасні підходи до запобігання та виявлення корупції базуються на розумінні того, що корупційні ризики формуються не лише внаслідок індивідуальних якостей посадової особи, а насамперед визначаються особливостями самої посади, зокрема обсягом дискреційних повноважень, доступом до матеріальних, фінансових або інформаційних ресурсів, можливістю прийняття рішень, що створюють юридичні або економічні наслідки для третіх осіб, а також рівнем прозорості та підзвітності.

У цьому контексті ключового значення набуває ідентифікація та оцінювання посад, які об'єктивно характеризуються підвищеним рівнем корупційного ризику. Такий підхід дозволяє зосередити антикорупційні заходи не лише на реагуванні на вже вчинені правопорушення, а на їх превенції шляхом впровадження

відповідних механізмів контролю, обмежень, моніторингу та формування системи управління корупційними ризиками.

В Україні, попри створення сучасної антикорупційної системи та нормативно-правової бази, питання щодо оцінювання посад з підвищеними корупційними ризиками залишається недостатньо врегульованим. Існуючі механізми зосереджені переважно на оцінюванні корупційних ризиків у діяльності органів влади загалом, без належної деталізації на рівні конкретних посад та їх функціональних повноважень.

Водночас держави-члени НАТО у рамках формування систем забезпечення доброчесності (Building Integrity) застосовують комплексні ризик-орієнтовані підходи до оцінювання посад, що дозволяє ефективно ідентифікувати найбільш вразливі з них до корупційних проявів, впроваджувати відповідні механізми контролю та мінімізувати корупційні ризики на системному рівні.

У зв'язку з цим дослідження міжнародного досвіду та його адаптація до національних умов є важливим науковим і практичним завданням, спрямованим на підвищення ефективності антикорупційної політики та зміцнення доброчесності у секторі безпеки і оборони України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значний внесок у формування теоретичних і практичних засад запобігання корупції та управління корупційними ризиками зроблено як вітчизняними, так і зарубіжними науковцями, а також міжнародними організаціями. Організація економічного співробітництва та розвитку (OECD) [1] розробила концептуальні засади забезпечення доброчесності у державному секторі, в яких наголошується на необхідності впровадження системного управління корупційними ризиками, зокрема шляхом ідентифікації найбільш уразливих функцій і посад. Міжнародна організація Transparency International [2] досліджує корупційні ризики у державному секторі та оборонній сфері, визначаючи ключові фактори корупційної вразливості, пов'язані з дискреційними повноваженнями посадових осіб та доступом до ресурсів.

НАТО у межах реалізації програми Building Integrity [3] розробило практичні рекомендації щодо впровадження механізмів забезпечення доброчесності та управління корупційними ризиками у секторі безпеки і оборони, акцентуючи увагу на необхідності оцінювання посад як самостійних носіїв корупційного ризику. Міжнародні дослідники С. Роуз-Аккерман (S. Rose-Ackerman) та Б. Паліфка (B. Palifka) [4] обґрунтовують необхідність застосування ризик-орієнтованого підходу до управління корупційними ризиками, який передбачає аналіз функціональних повноважень посадових осіб і впровадження превентивних механізмів контролю. Л. Хьюбертс (L. Huberts) [5] досліджує концепцію доброчесності як системної характеристики функціонування державних інституцій, підкреслюючи роль організаційних механізмів контролю та оцінювання ризиків.

Вітчизняні науковці також приділяють значну увагу питанням запобігання корупції та формування доброчесності. Колектив авторів Національного агентства з питань запобігання корупції [6] розробив методичні рекомендації щодо оцінювання корупційних ризиків у діяльності державних органів, які визначають порядок їх ідентифікації та аналізу. Українські дослідники у сфері антикорупційної політики та державного управління [7] розглядають інституційні механізми запобігання корупції, зокрема питання формування антикорупційних програм і систем внутрішнього контролю. Вітчизняні науковці у сфері забезпечення доброчесності у секторі безпеки і оборони [8] досліджують роль організаційних і правових механізмів у формуванні системи запобігання корупції відповідно до міжнародних стандартів.

Разом з тим, незважаючи на значну кількість наукових досліджень, залишаються недостатньо вирішеними питання щодо визначення посади як самостійного об'єкта управління корупційними ризиками; розроблення критеріїв оцінювання корупційної вразливості посад; систематизації посад з підвищеними корупційними ризиками у структурі державних органів та органів сектору безпеки і оборони; а також розроблення стандартизованої методики їх оцінювання з урахуванням міжнародних стандартів і практик.

Таким чином, результати аналізу наукових досліджень свідчать про необхідність подальшого розвитку теоретичних і методичних засад оцінювання посад з підвищеними корупційними ризиками як важливого елементу системи запобігання корупції та забезпечення доброчесності у секторі безпеки і оборони України.

Метою статті є розкриття практичних підходів до оцінювання посад з підвищеними корупційними ризиками, дослідження національного досвіду України та держав-членів НАТО у цій сфері, а також визначення основних напрямів удосконалення системи оцінювання корупційно вразливих посад у секторі безпеки і оборони України.

Матеріали та методи. Матеріалами дослідження є: 1) нормативно-правові акти України, що регулюють питання запобігання корупції та управління корупційними ризиками, зокрема Закон України «Про запобігання корупції», антикорупційні програми та методичні рекомендації Національного агентства з питань запобігання корупції; 2) міжнародні нормативні та методичні документи, зокрема матеріали НАТО у межах програми Building Integrity, рекомендації OECD, Transparency International та інших міжнародних організацій у сфері забезпечення доброчесності та управління корупційними ризиками; 3) наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, присвячені проблемам запобігання корупції, управління корупційними ризиками та забезпечення доброчесності у секторі безпеки і оборони.

В процесі здійснення дослідження було використано такі наукові методи: теоретичного узагальнення — для аналізу наукових підходів до визначення сутності корупційних ризиків та оцінювання посад як їх носіїв; порівняльно-правовий метод — для дослідження особливостей нормативного регулювання оцінювання корупційних ризиків в Україні та державах-членах НАТО; системно-структурний метод — для визначення місця оцінювання посад у системі управління корупційними ризиками та забезпечення доброчесності; логіко-аналітичний метод — для аналізу чинного нормативно-правового забезпечення та формування обґрунтованих висновків; метод логічного узагальнення — для систематизації отриманих результатів і визначення напрямів удосконалення системи оцінювання посад з підвищеними корупційними ризиками; метод аналізу та синтезу — для комплексного дослідження теоретичних і практичних аспектів оцінювання посад та формування цілісного наукового підходу до вирішення досліджуваної проблеми.

Виклад основного матеріалу. Сучасні підходи до запобігання корупції базуються на усвідомленні того, що корупція є системним явищем, яке виникає внаслідок взаємодії організаційних, правових, економічних та людських факторів. Одним із ключових елементів цієї системи є посада як носій певних функціональних повноважень, які можуть створювати об'єктивні передумови для виникнення корупційних ризиків.

Практичний аналіз діяльності органів сектору безпеки і оборони України свідчить, що до посад з підвищеним рівнем корупційного ризику можуть належати, зокрема:

- посади, пов'язані з організацією та проведенням оборонних закупівель;
- посади, що передбачають розподіл матеріально-технічних ресурсів;
- посади у сфері кадрового забезпечення, зокрема прийняття рішень щодо призначення, переміщення та звільнення персоналу;
- посади, пов'язані із здійсненням контрольних та перевірочних функцій.

Наприклад, у сфері оборонних закупівель поєднання дискреційних повноважень, доступу до значних фінансових ресурсів та обмеженого рівня зовнішнього контролю об'єктивно формує підвищений рівень корупційного ризику, що потребує впровадження додаткових механізмів внутрішнього контролю та розподілу повноважень.

Корупційний ризик слід розуміти як сукупність об'єктивних умов, пов'язаних із виконанням своїх службових обов'язків, які створюють можливість для вчинення корупційного або пов'язаного з корупцією правопорушення. Визначальним фактором у цьому випадку є не особисті якості посадової особи, а сама посада, включаючи обсяг повноважень, рівень дискреції, доступ до ресурсів та рівень контролю.

До ключових факторів, які визначають рівень корупційного ризику посади, належать:

1. Обсяг дискреційних повноважень. Чим більший рівень свободи у прийнятті рішень має посадова особа, тим вищим є потенційний корупційний ризик, особливо за відсутності ефективних механізмів контролю.

2. Доступ до матеріальних і фінансових ресурсів. Посади, пов'язані з управлінням фінансовими потоками, державним майном, закупівлями або розподілом ресурсів, характеризуються підвищеним рівнем корупційного ризику.

3. Можливість прийняття рішень, що створюють юридичні наслідки для третіх осіб. Надання дозволів, погоджень, ліцензій, прийняття кадрових рішень або визначення результатів перевірок створюють умови для потенційного зловживання повноваженнями.

4. Рівень підконтрольності та прозорості діяльності. Низький рівень контролю, відсутність ефективних механізмів нагляду та внутрішнього аудиту підвищують ймовірність корупційних проявів.

5. Концентрація повноважень. Поєднання у межах однієї посади функцій прийняття рішення, його реалізації та контролю значно підвищує рівень корупційного ризику.

Таким чином, корупційний ризик є властивістю не конкретної особи, а функціональної ролі, яку вона виконує в межах займаної посади. Це означає, що ефективне запобігання корупції має базуватися на системному аналізі посад і їх функціональних характеристик.

Оцінювання посад з підвищеними корупційними ризиками є складовою системи управління корупційними ризиками та передбачає ідентифікацію самої посади, визначення рівня корупційних ризиків які можуть мати місце, а також впровадження відповідних організаційних і правових заходів, спрямованих на їх мінімізацію.

Такий підхід дозволяє перейти від реактивної моделі боротьби з корупцією, яка базується на виявленні та покаранні правопорушень, до превентивної моделі, спрямованої на усунення передумов, що створюють можливості для їх вчинення.

Формування ефективної системи запобігання корупції в Україні супроводжується створенням відповідної нормативно-правової та інституційної бази, яка передбачає впровадження механізмів виявлення, оцінювання та мінімізації корупційних ризиків. Основним нормативно-правовим актом у цій сфері є Закон України «Про запобігання корупції», який визначає правові та організаційні засади функціонування системи запобігання корупції, а також встановлює обов'язок державних органів впроваджувати заходи щодо ідентифікації та усунення корупційних ризиків у своїй діяльності.

Відповідно до законодавства, державні органи та органи військового управління зобов'язані розробляти та впроваджувати антикорупційні програми, які включають проведення оцінювання корупційних ризиків. Таке оцінювання передбачає аналіз функцій, процесів та процедур, що здійснюються в органі, з метою виявлення умов і факторів, які можуть сприяти вчиненню корупційних правопорушень.

Ключову роль у координації цієї діяльності відіграє Національне агентство з питань запобігання корупції (НАЗК), яке забезпечує формування державної антикорупційної політики, розробляє методичні рекомендації щодо оцінювання корупційних ризиків, а також здійснює контроль за впровадженням антикорупційних програм. Відповідні уповноважені підрозділи або уповноважені особи з питань запобігання та виявлення корупції забезпечують реалізацію цих заходів безпосередньо у державних органах та органах сектору безпеки і оборони.

Водночас аналіз практики впровадження антикорупційних програм свідчить, що існуючий підхід в Україні зосереджений переважно на оцінюванні корупційних ризиків на рівні функцій, процесів та процедур, тоді як питання системного оцінювання окремих посад як самостійних носіїв корупційного ризику залишається недостатньо врегульованим. У більшості випадків корупційні ризики визначаються на рівні загальних напрямів діяльності органу, без чіткої ідентифікації конкретних посад, виконання функцій яких пов'язане з підвищеним рівнем корупційного ризику.

Такий підхід обмежує можливості впровадження цілеспрямованих превентивних заходів, оскільки не дозволяє чітко визначити коло посад, щодо яких необхідно застосовувати додаткові механізми контролю, спеціальні процедури добору персоналу, ротацію або інші заходи управління ризиками. Відсутність формалізованої методики оцінювання посад також ускладнює процес визначення ступеня корупційної вразливості різних посад та їх порівняльного аналізу.

Особливої актуальності це питання набуває у секторі безпеки і оборони, де окремі посади пов'язані з управлінням значними матеріальними та фінансовими ресурсами, організацією закупівель, прийняттям кадрових рішень, здійсненням контрольних функцій або доступом до інформації з обмеженим доступом. Виконання таких функцій об'єктивно створює підвищений рівень корупційного ризику, що потребує впровадження відповідних механізмів його мінімізації.

Водночас існуюча система фінансового контролю, зокрема обов'язок подання декларацій особами, уповноваженими на виконання функцій держави, спрямована передусім на забезпечення прозорості доходів і майнового стану посадових осіб, але не передбачає комплексного оцінювання корупційної вразливості посад як елементу організаційної структури.

Таким чином, незважаючи на наявність розвиненої нормативно-правової бази та функціонування спеціалізованих антикорупційних інституцій, система оцінювання посад з підвищеними корупційними ризиками в Україні перебуває на етапі формування та потребує подальшого розвитку. Зокрема, актуальним є впровадження стандартизованої методики оцінювання посад, яка враховуватиме функціональні повноваження, рівень дискреції, доступ до ресурсів та інші фактори, що визначають рівень корупційного ризику.

Запровадження такого підходу дозволить підвищити ефективність превентивних антикорупційних заходів, забезпечити більш раціональний розподіл контрольних ресурсів та сприятиме формуванню системи управління корупційними ризиками, що відповідає сучасним міжнародним стандартам.

3. Досвід держав-членів НАТО щодо оцінювання посад з підвищеними корупційними ризиками.

У державах-членах НАТО забезпечення доброчесності персоналу та запобігання корупції розглядається як важлива складова інституційної стійкості, ефективності управління та підтримання обороноздатності. Особлива увага приділяється превентивним механізмам, які передбачають системну ідентифікацію посад, пов'язаних із підвищеними корупційними ризиками, та впровадження відповідних заходів управління ризиками.

Одним із ключових елементів цього підходу є застосування концепції *risk-based approach*, яка передбачає оцінювання ризиків на основі функціонального аналізу посад, їх повноважень, відповідальності та доступу до ресурсів. У межах цього підходу посада розглядається як структурний елемент організації, виконання функцій якого може створювати потенційні можливості для зловживання повноваженнями незалежно від особистих якостей конкретної посадової особи.

Важливу роль у формуванні відповідних стандартів відіграє програма НАТО Building Integrity (BI), яка спрямована на зміцнення доброчесності, прозорості та підзвітності в оборонному секторі. У рамках цієї програми розроблено методичні підходи, що передбачають проведення комплексного аналізу функцій та посад з метою визначення їх вразливості до корупції.

Одним із базових інструментів є функціональний аналіз посад (*functional position analysis*), який включає оцінювання таких критеріїв:

- рівень дискреційних повноважень при прийнятті рішень;
- доступ до матеріальних, фінансових або інформаційних ресурсів;
- можливість впливу на розподіл ресурсів або прийняття кадрових рішень;
- рівень контролю за діяльністю посадової особи;

- ступінь автономності виконання функцій;
- рівень взаємодії із зовнішніми суб'єктами, включаючи підрядників та постачальників.

За результатами такого аналізу посади класифікуються за рівнем корупційного ризику, що дозволяє впроваджувати диференційовані заходи управління ризиками залежно від ступеня їх вразливості.

У практиці держав-членів НАТО оцінювання посад інтегроване у систему управління персоналом і включає застосування комплексу превентивних механізмів, зокрема:

1. Розподіл повноважень (segregation of duties). Цей принцип передбачає розмежування функцій прийняття рішень, їх реалізації та контролю між різними посадовими особами, що мінімізує можливість зловживання повноваженнями.

2. Ротація персоналу. Регулярна ротація посадових осіб, які займають посади з підвищеним рівнем корупційного ризику, знижує ймовірність формування неформальних зв'язків та корупційних практик.

3. Посилений внутрішній контроль і моніторинг. Посади з високим рівнем ризику підлягають більш ретельному контролю з боку внутрішнього аудиту та підрозділів внутрішнього контролю.

4. Спеціальні процедури добору персоналу. Для призначення на посади з підвищеним рівнем корупційного ризику застосовуються додаткові процедури перевірки доброчесності, включаючи перевірку біографічних даних, фінансового стану та можливих конфліктів інтересів.

5. Обмеження дискреційних повноважень. Запровадження чітко визначених процедур, стандартів і алгоритмів прийняття рішень зменшує можливість суб'єктивного впливу посадової особи на результат.

У країнах НАТО оцінювання посад також використовується як основа для формування системи управління доброчесністю персоналу, що включає планування кадрової політики, визначення рівня контролю та впровадження відповідних профілактичних заходів.

Наприклад, у збройних силах США та Великобританії особлива увага приділяється оцінюванню посад, пов'язаних із закупівлями, управлінням матеріально-технічними ресурсами, фінансовим забезпеченням та кадровими рішеннями, оскільки саме ці напрями характеризуються підвищеним рівнем корупційного ризику. Відповідні посади підлягають посиленому контролю, а посадові особи проходять регулярні перевірки доброчесності.

У збройних силах Польщі, яка пройшла комплексну реформу оборонного сектору відповідно до стандартів НАТО, впроваджено систему оцінювання посад як складову внутрішнього контролю та управління ризиками. Це дозволило підвищити прозорість управлінських процесів та зменшити рівень корупційних ризиків.

Таким чином, досвід держав-членів НАТО свідчить, що ефективне запобігання корупції базується на системному оцінюванні посад як носіїв корупційного ризику, що дозволяє впроваджувати превентивні заходи та забезпечувати належний рівень доброчесності персоналу. Такий підхід є важливим елементом сучасної системи управління корупційними ризиками та може бути адаптований до умов функціонування сектору безпеки і оборони України.

4. Порівняльний аналіз підходів до оцінювання посад з підвищеними корупційними ризиками в Україні та державах-членах НАТО.

Порівняльний аналіз національного досвіду України та практики держав-членів НАТО свідчить про наявність суттєвих відмінностей у підходах до оцінювання посад з підвищеними корупційними ризиками, що обумовлено різним рівнем інституційного розвитку систем управління ризиками та інтеграції антикорупційних механізмів у процеси управління персоналом.

В Україні система запобігання корупції сформована на основі сучасної нормативно-правової бази та передбачає проведення оцінювання корупційних ризиків у діяльності державних органів. Водночас основний акцент робиться на оцінюванні корупційних ризиків на рівні функцій, процесів та процедур, що здійснюються органом, без належної деталізації на рівні конкретних посад. Такий підхід дозволяє визначати загальні напрями діяльності, пов'язані з підвищеним ризиком, однак не забезпечує системної ідентифікації посад як окремих носіїв корупційного ризику.

На відміну від цього, у державах-членах НАТО застосовується комплексний ризик-орієнтований підхід, який передбачає оцінювання посад як структурних елементів організації, виконання функцій яких пов'язане з потенційною можливістю зловживання повноваженнями. Посада розглядається як об'єкт управління ризиками, що дозволяє впроваджувати цілеспрямовані превентивні заходи та формувати систему управління доброчесністю персоналу.

Однією з ключових відмінностей є рівень інтеграції оцінювання посад у систему управління персоналом. У державах-членах НАТО результати оцінювання використовуються під час планування кадрової політики, визначення порядку призначення на посади, організації ротації персоналу, встановлення рівня внутрішнього контролю та впровадження додаткових механізмів перевірки доброчесності. В Україні ж оцінювання корупційних ризиків здебільшого має формальний характер і не завжди інтегроване у процеси кадрового менеджменту.

Суттєвою відмінністю також є рівень методичного забезпечення процесу оцінювання посад. У державах-членах НАТО застосовуються стандартизовані підходи, які передбачають оцінювання посад за визначеними критеріями, такими як рівень дискреційних повноважень, доступ до ресурсів, можливість впливу на прийняття рішень, рівень контролю та автономності виконання функцій. Це дозволяє об'єктивно визначати рівень корупційного ризику та здійснювати порівняльний аналіз посад.

В Україні відсутність єдиної стандартизованої методики оцінювання посад з підвищеними корупційними ризиками ускладнює процес їх ідентифікації та обмежує можливості впровадження системного управління корупційними ризиками. У більшості випадків ідентифікація таких посад здійснюється на основі загального аналізу функцій органу або експертної оцінки, що може мати суб'єктивний характер.

Крім того, у державах-членах НАТО оцінювання посад є складовою системи внутрішнього контролю та управління ризиками, яка функціонує на постійній основі та передбачає регулярне оновлення результатів оцінювання. В Україні ж оцінювання корупційних ризиків здебільшого здійснюється в рамках підготовки антикорупційних програм і не завжди має системний та безперервний характер.

Важливою відмінністю є також спрямованість підходів до запобігання корупції. У державах-членах НАТО основний акцент зроблено на превентивних заходах, спрямованих на усунення умов, що створюють можливості для корупційних проявів. В Україні антикорупційна система традиційно була орієнтована переважно на виявлення та реагування на вже вчинені правопорушення, хоча в останні роки спостерігається поступовий перехід до превентивної моделі.

Таким чином, проведений аналіз свідчить, що ключовими відмінностями між підходами України та держав-членів НАТО є:

- відсутність в Україні стандартизованої методики оцінювання посад з підвищеними корупційними ризиками;
- недостатня інтеграція результатів оцінювання у систему управління персоналом;
- обмежене застосування ризик-орієнтованого підходу на рівні посад;
- недостатній рівень використання результатів оцінювання для впровадження превентивних заходів;
- відсутність системного та безперервного характеру оцінювання посад.

Водночас досвід держав-членів НАТО свідчить, що впровадження системного оцінювання посад є ефективним інструментом запобігання корупції, який дозволяє своєчасно ідентифікувати найбільш вразливі функціональні напрями та впроваджувати відповідні механізми управління ризиками.

Критерій порівняння	Україна	Держави-члени НАТО
Об'єкт оцінювання	Переважно функції, процеси та процедури	Безпосередньо посади як носії корупційного ризику
Підхід до оцінювання	Функціонально-орієнтований	Комплексний ризик-орієнтований
Рівень деталізації	Обмежений, без чіткої ідентифікації посад	Високий рівень деталізації з ідентифікацією конкретних посад
Наявність стандартизованої методики	Відсутня єдина стандартизована методика	Використовуються стандартизовані критерії та методики
Основні критерії оцінювання	Часто неструктуровані або визначаються експертно	Чітко визначені (дискреційні повноваження, доступ до ресурсів, вплив на рішення, рівень контролю, автономність)
Інтеграція у систему управління персоналом	Обмежена або формальна	Повна інтеграція у кадрову політику та HR-процеси
Використання результатів оцінювання	Переважно для підготовки антикорупційних програм	Для призначення, ротації, контролю, перевірок доброчесності
Характер оцінювання	Періодичний, несистемний	Системний, постійний та регулярний
Роль у системі внутрішнього контролю	Частково інтегрована	Є невід'ємною складовою системи внутрішнього контролю
Спрямованість антикорупційної політики	Частково реактивна (виявлення порушень)	Превентивна (усунення умов для корупції)
Об'єктивність оцінювання	Може мати суб'єктивний характер	Забезпечується завдяки стандартизованим підходам
Ефективність управління ризиками	Обмежена	Висока за рахунок системності та превентивності

Рис. 1. Порівняльний аналіз підходів до оцінювання посад з підвищеними корупційними ризиками в Україні та державах-членах НАТО

Адаптація відповідних підходів до умов функціонування державних органів та органів сектору безпеки і оборони України сприятиме підвищенню ефективності антикорупційної політики, зміцненню доброчесності персоналу та формуванню сучасної системи управління корупційними ризиками відповідно до міжнародних стандартів.

Запропонований підхід може бути використаний під час розроблення антикорупційних програм, а також у діяльності уповноважених підрозділів з питань запобігання корупції при ідентифікації посад з підвищеним рівнем корупційного ризику.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Таким чином, проведене дослідження теоретичних і практичних підходів до оцінювання посад з підвищеними корупційними ризиками дозволило встановити, що корупційний ризик є об'єктивною характеристикою посади, яка визначається обсягом дискреційних повноважень, доступом до матеріальних, фінансових та інформаційних ресурсів, рівнем автономності виконання функцій та ефективністю внутрішнього контролю. Оцінювання посад з підвищеними корупційними ризиками є важливим інструментом сучасної системи управління корупційними ризиками, оскільки дозволяє своєчасно ідентифікувати найбільш уразливі функціональні напрями, визначати посади, займання яких пов'язане з підвищеною ймовірністю зловживання повноваженнями, та впроваджувати відповідні превентивні заходи.

Встановлено, що існуюча система запобігання корупції в Україні передбачає оцінювання корупційних ризиків у діяльності державних органів, однак переважно зосереджена на аналізі функцій і процесів без належної деталізації на рівні окремих посад. Водночас міжнародний досвід держав-членів НАТО свідчить, що оцінювання посад є складовою системи забезпечення доброчесності персоналу та інтегроване у процеси управління персоналом, внутрішнього контролю та управління ризиками. Використання ризик — орієнтованого підходу дозволяє забезпечити системний аналіз функціональних характеристик посад, впроваджувати диференційовані механізми контролю та підвищувати ефективність антикорупційної політики.

Інформація про функціональні повноваження посад, рівень їх корупційної вразливості та ступінь ризику є важливою для органів державного управління, оскільки дозволяє забезпечити ефективний розподіл контрольних ресурсів, підвищити прозорість управлінських процесів, своєчасно виявляти потенційно небезпечні напрями діяльності та формувати обґрунтовані управлінські рішення у сфері запобігання корупції. Впровадження системного підходу до оцінювання посад сприятиме підвищенню рівня доброчесності персоналу, зміцненню інституційної стійкості та формуванню ефективної системи управління корупційними ризиками відповідно до міжнародних стандартів.

У подальших наукових дослідженнях доцільно зосередити увагу на розробленні стандартизованої методики оцінювання посад з підвищеними корупційними ризиками, яка враховуватиме функціональні повноваження посад, рівень дискреційних повноважень, доступ до ресурсів, рівень контролю та інші фактори, що визначають їх корупційну вразливість. Особливої уваги потребує розроблення практичних механізмів впровадження такої методики у діяльність органів сектору безпеки і оборони України, а також інтеграція результатів оцінювання посад у систему управління персоналом і внутрішнього контролю.

Це дозволить підвищити ефективність системи запобігання корупції, забезпечити своєчасне виявлення корупційно вразливих посад та створити науково обґрунтовану основу для формування сучасної системи забезпечення доброчесності персоналу відповідно до стандартів НАТО та міжнародних практик.

ДОДАТКОВА ІНФОРМАЦІЯ

ВНЕСОК АВТОРІВ: Усі автори зробили внесок порівну.

ФІНАНСУВАННЯ: Автори не отримували фінансування для цього дослідження.

ЗАЯВА ПРО ДОСТУПНІСТЬ ДАНИХ: Не застосовується.

КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ: Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.

Література

1. Про запобігання корупції : Закон України від 14.10.2014 № 1700-VII. *Відомості Верховної Ради України*. 2014. № 49. Ст. 2056.
2. Методологія оцінювання корупційних ризиків у діяльності органів влади: затв. рішенням НАЗК. Київ : НАЗК, 2021. 32 с.
3. Антикорупційна стратегія на 2021–2025 роки. Київ : НАЗК, 2021. 45 с.
4. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. *Відомості Верховної Ради України*. 1996. № 30. Ст. 141.

5. OECD Public Integrity Handbook. Paris: OECD Publishing, 2020. 192 p.
6. Recommendation of the Council on Public Integrity. Paris: OECD Publishing, 2017. 16 p.
7. Building Integrity Handbook. Brussels: NATO, 2020. 128 p.
8. Building Integrity Self-Assessment Questionnaire and Peer Review Process. Brussels: NATO, 2016. 74 p.
9. Compendium of Best Practices: Building Integrity and Reducing Corruption in Defence. Brussels: NATO, 2010. 84 p.
10. Government Defence Integrity Index 2020. London: Transparency International Defence & Security, 2021. 96 p.
11. Corruption Perceptions Index 2023. Berlin: Transparency International, 2024. URL: <https://www.transparency.org> (дата звернення: 25.02.2026).
12. United Nations Office on Drugs and Crime. United Nations Convention against Corruption. New York: United Nations, 2004. 41 p.
13. Public Administration Characteristics and Performance in EU28. Brussels: European Commission, 2018. 112 p.
14. Антикорупційна програма Міністерства оборони України. Київ : МОУ, 2023. 67 с.
15. Методичні рекомендації щодо формування доброчесності у секторі безпеки і оборони. Київ : НУОУ, 2022. 54 с.
16. Huberts L. Integrity: What it is and Why it is Important. *Public Integrity*. 2018. Vol. 20, No. 1. P. 18–32.
17. Rose-Ackerman S., Palifka B. Corruption and Government: Causes, Consequences, and Reform. Cambridge: Cambridge University Press, 2016. 608 p.
18. Johnston M. Corruption, Contention and Reform: The Power of Deep Democratization. Cambridge: Cambridge University Press, 2014. 280 p.
19. Helping Countries Combat Corruption: Progress at the World Bank Since 1997. Washington: World Bank, 2020. 64 p.
20. Building Integrity in Defence Establishments. London: Transparency International, 2015. 72 p.

References

1. Law of Ukraine on Prevention of Corruption, No. 1700-VII (2014). *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy*, 49, Art. 2056 [in Ukrainian].
2. National Agency on Corruption Prevention. (2021). *Methodology for assessing corruption risks in the activities of public authorities*. Kyiv: NACP [in Ukrainian].
3. National Agency on Corruption Prevention. (2021). *Anti-corruption strategy for 2021–2025*. Kyiv: NACP [in Ukrainian].
4. Constitution of Ukraine, No. 254k/96-VR (1996). *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy*, 30, Art. 141 [in Ukrainian].
5. OECD. (2020). *OECD public integrity handbook*. Paris: OECD Publishing.
6. OECD. (2017). *Recommendation of the Council on Public Integrity*. Paris: OECD Publishing.
7. NATO. (2020). *Building integrity handbook*. Brussels: NATO.
8. NATO. (2016). *Building integrity self-assessment questionnaire and peer review process*. Brussels: NATO.
9. NATO. (2010). *Compendium of best practices: Building integrity and reducing corruption in defence*. Brussels: NATO.
10. Transparency International. (2021). *Government Defence Integrity Index 2020*. London: Transparency International Defence & Security.
11. Transparency International. (2024). *Corruption Perceptions Index 2023*. Berlin: Transparency International. Retrieved from <https://www.transparency.org>
12. United Nations Office on Drugs and Crime. (2004). *United Nations Convention against Corruption*. New York: United Nations.
13. European Commission. (2018). *Public administration characteristics and performance in EU28*. Brussels: European Commission.
14. Ministry of Defence of Ukraine. (2023). *Anti-corruption program of the Ministry of Defence of Ukraine*. Kyiv: MoD of Ukraine [in Ukrainian].
15. National Defence University of Ukraine. (2022). *Guidelines on the formation of integrity in the security and defence sector*. Kyiv: NDUU [in Ukrainian].
16. Huberts, L. (2018). Integrity: What it is and why it is important. *Public Integrity*, 20(1), 18–32.
17. Rose-Ackerman, S., & Palifka, B. (2016). *Corruption and government: Causes, consequences, and reform*. Cambridge: Cambridge University Press.
18. Johnston, M. (2014). *Corruption, contention and reform: The power of deep democratization*. Cambridge: Cambridge University Press.
19. World Bank. (2020). *Helping countries combat corruption: Progress at the World Bank since 1997*. Washington: World Bank.
20. TI Defence & Security. (2015). *Building integrity in defence establishments*. London: Transparency International.

Дата першого надходження статті до видання: 15.04.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 12.05.2026

Дата публікації: 21.05.2026

Kalitnyk Maksym

*Department Head of the Building Integrity
Training and Education Center
National Defence University of Ukraine*

Shevchuk Andrii

*Researcher of the Building Integrity Training
and Education Center
National Defence University of Ukraine*

Miroshnyk Mykyta

*Senior Researcher of the Building Integrity
Training and Education Center
National Defence University of Ukraine*

ASSESSMENT OF POSITIONS WITH INCREASED CORRUPTION RISKS: THE EXPERIENCE OF UKRAINE AND NATO MEMBER STATES

Summary. Introduction. The article examines theoretical and practical approaches to the assessment of positions with increased corruption risks in the security and defence sector. It is substantiated that corruption risks are largely determined not only by individual personal characteristics of officials, but primarily by functional powers, the level of discretion, access to resources, and the degree of control inherent in specific positions. The national regulatory framework of Ukraine in the field of corruption prevention and existing approaches to identifying positions associated with increased corruption risks are analysed. Particular attention is paid to the experience of NATO member states, including the application of a risk-based approach, functional job analysis, mechanisms for the distribution of powers, internal control, and preventive anti-corruption tools.

It is established that in NATO member states, job assessment is an integral part of systemic corruption risk management and is embedded in personnel management processes, internal control systems, and integrity assurance mechanisms. At the same time, in Ukraine, existing mechanisms require further development in terms of establishing standardized methodologies for job assessment, implementing a systemic risk-based approach, and integrating assessment results into personnel management processes.

Based on the results of the study, key directions for improving the system of assessing positions with increased corruption risks in Ukraine have been identified, taking into account the standards and practices of NATO member states. This will contribute to enhancing the effectiveness of anti-corruption policy, strengthening personnel integrity, and increasing the institutional resilience of the security and defence sector.

Purpose. The purpose of the study is to provide a theoretical substantiation and analyse practical approaches to assessing positions with increased corruption risks, to examine the national experience of Ukraine and NATO member states in this field, and to determine priority areas for improving the system of assessing corruption-prone positions in the security and defence sector of Ukraine, taking into account international standards and integrity frameworks.

Materials and methods. The research materials include: 1) regulatory legal acts of Ukraine governing corruption prevention and corruption risk management, in particular the Law of Ukraine «On Prevention of Corruption», anti-corruption programmes, and methodological recommendations of the National Agency on Corruption Prevention; 2) international regulatory and methodological documents, including NATO materials within the Building Integrity programme, recommendations of the OECD, Transparency International, and other international organisations in the field of integrity and corruption risk management; 3) scientific works of domestic and foreign scholars devoted to corruption prevention, corruption risk management, and integrity in the security and defence sector.

The following scientific methods were used: theoretical generalisation (to analyse scientific approaches to defining corruption risks);

comparative legal method (to examine regulatory features in Ukraine and NATO member states); system-structural method (to determine the place of job assessment within corruption risk management and integrity systems); logical-analytical method (to analyse the regulatory framework and formulate conclusions); method of logical generalisation (to systematise results and define improvement directions); and methods of analysis and synthesis (to comprehensively study theoretical and practical aspects of job assessment).

Results. The study explores theoretical and practical approaches to assessing positions with increased corruption risks as a component of the corruption risk management system in the security and defence sector. The essence of a position as an independent object of corruption risk management is defined, and the necessity of its assessment based on a functional approach is substantiated. The regulatory framework of Ukraine and international standards and practices of NATO member states regarding integrity assurance are analysed.

It is established that the current system of corruption risk assessment in Ukraine mainly focuses on functions and processes, while the assessment of positions as separate carriers of corruption risk requires further development. The main criteria for job assessment are identified, including the level of discretionary powers, access to material and financial resources, the ability to influence managerial decision-making, and the level of control over officials' activities.

An approach to assessing positions with increased corruption risks is proposed, based on the principles of risk-based management and taking into account international experience of NATO member states. The implementation of this approach will enhance the effectiveness of anti-corruption policy, ensure timely identification of corruption-prone positions, and facilitate the introduction of preventive measures to minimise relevant risks.

The assessment of positions with increased corruption risks is an important tool for ensuring personnel integrity, increasing transparency of management processes, improving the efficiency of public resource use, and forming a corruption risk management system in line with international standards.

Prospects. Further research should focus on developing a standardized methodology for assessing positions with increased corruption risks, taking into account functional powers, level of discretion, access to resources, and other factors determining corruption vulnerability. Special attention should be paid to developing practical mechanisms for implementing such methodology within the activities of security and defence sector institutions in Ukraine.

This will improve the effectiveness of the corruption prevention system, ensure more efficient corruption risk management, and contribute to the development of a modern integrity system in accordance with NATO standards and international practices.

Key words: corruption risks, job assessment, integrity, security and defence sector, NATO, risk-based approach, risk management.