

ФУНКЦІОНУВАННЯ І РОЗВИТОК МЕХАНІЗМІВ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

УДК 351.9:342.841(477)

[https://doi.org/10.32689/2617-9660-2020-6\(12\)-209-217](https://doi.org/10.32689/2617-9660-2020-6(12)-209-217)

Олійник Володимир Вікторович, доктор наук з державного управління, професор кафедри публічного управління та менеджменту інноваційної діяльності Навчально-наукового інституту неперервної освіти і туризму Національного університету біоресурсів і природокористування України, вул. Героїв Оборони, 11, м. Київ, 03041, тел.: (044) 527-86-35, e-mail: oliynyk-v-v@ukr.net, <https://orcid.org/0000-0002-4647-2658>

ФОРМИ ТА МЕТОДИКИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЙ БОРотьБИ З КОРУПЦІЄЮ В УКРАЇНІ

Анотація. В статті досліджено форми та методи розробки стратегій боротьби з корупцією в Україні. Виявлено, що корупція в державному секторі має різні форми і є наслідком неефективного управління на державному рівні. Виокремлено та узагальнено такі форми корупції як: мала адміністративна або бюрократична корупція, при якій корупція представлена ізольованими угодами окремих посадових осіб, що зловживають своїми повноваженнями; велика корупція, коли відбувається неналежне використання великих обсягів державних ресурсів публічними службовцями; узурпація влади, коли відбувається таємна змова представників приватного сектора з публічними службовцями або політиками з метою отримання взаємної особистої вигоди. Досліджено прояви корупції в різних країнах та з'ясовано, що вона має характерні особливості залежно від країн, тому підходи до розробки стратегій повинні бути розроблені з урахуванням особливостей цих країн. В статті наголошується, що необхідно розуміти місцеві умови, які спонукають до корупції або дозволяють учасникам державного та приватного секторів бути корумпованими. Доведено, що для успіху зусиль і стійкості результатів боротьби з корупцією необхідно сильне керівництво і зацікавленість керівництва країни. Хоча корупція має різні прояви і причини виникнення в різних країнах, в статті виявлено ряд спільних факторів, до яких віднесено: спірний характер повноважень держави як вартового «державних інтересів», слабо вкорінені принципи верховенства закону, неефективність інститутів, покликаних забезпечувати підзвітність, слабка прихильність національних лідерів справі боротьби з корупцією. На основі проведеного дослідження зроблено висновок, що коли громадяни поінформовані про діяльність уряду, у них більше можливостей для того, щоб змушувати державних чиновників виконувати свої обов'язки в державних інтересах.

Ключові слова: корупція, протидія корупції, форми корупції, антикорупційні стратегії.

Oliinyk Volodymyr Viktorovych, Doctor of Science in Public Administration, Professor of the Department of Public Administration and Innovation Management Educational and Scientific Institute of Continuing Education and Tourism National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine, Heroiv Oborony str., 11, Kyiv, 03041, tel.: (044) 527-86-35, e-mail: oliinyk-v-v@ukr.net <https://orcid.org/0000-0002-4647-2658>

FORMS AND METHODS OF DEVELOPING STRATEGIES FOR COMBATING CORRUPTION IN UKRAINE

Annotation. The article is devoted to the study of forms and methods of developing strategies to combat corruption. The article notes that corruption in the public sector is a symptom of poor governance at the country level. Corruption does not manifest itself in any one form. In fact, it can take at least three General forms. The article highlights such forms as minor administrative or bureaucratic corruption, when many acts of corruption are isolated agreements of individual state officials who abuse their powers; large-scale corruption, when large amounts of public resources are misused by public officials; usurpation of the state, when representatives of the private sector collude with public officials or politicians in order to obtain mutual personal benefits. Corruption also has its own characteristics in different countries, so approaches to developing strategies should be developed taking into account the characteristics of these countries. The article notes that it is necessary to understand local conditions that encourage corruption or allow participants in the public and private sectors to be corrupt. If corruption is directly related to governance and governance to the exercise of public power, then strong leadership and country ownership are necessary for the success of efforts and the sustainability of the results of the fight against corruption. Although corruption varies by country, the article identifies a number of its key factors. The main factors in the article include the following: the controversial nature of the state's powers as a guardian of state interests, weakly entrenched principles of the rule of law, the inefficiency of institutions designed to ensure accountability, and the weak commitment of national leaders to the fight against corruption. Based on the study, it is concluded that when citizens are informed about the activities of the government, they have more opportunities to force officials to perform their duties in the public interest.

Key words: corruption, anti-corruption, corruption violations, forms of corruption, anti-corruption strategies.

Постановка проблеми. Статистика корупції часто викликає сумніви, але наявні дані дозволяють припустити, що вона значно впливає на економічну, соціальну, політичну сфери діяльності в Україні. Останнім часом багато інституцій спрямовують значні ресурси і енергію на боротьбу з корупцією, при цьому, допоки, видимих результатів протидії поширенню корупційних проявів і зменшення їх числа непомітно. Рівень корупції залишається високим, терпимість населення до проявів корупції низькою.

Серед науковців та фахівців неформоване спільне бачення швидкого та ефективного подолання корупції в Україні, проте, політичний курс, визначений Програмою діяльності Кабінету Міністрів України, яка підтримана та схвалена в жовні 2019 р. Верховною Радою України як всеохоплюючий дороговказ життєдіяльності України до 2025 р., що передбачає пріоритетні цілі уряду та критерії їх досягнення для того, щоб громадяни України «жили довше, безпечніше, заможніше та щасливіше» [1, с. 35] є цілком прийнятним, зокрема, для боротьби з проявами корупції.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Вагомий внесок у дослідження корупції як соціально-політичного явища зробили: І. Грищенко,

О. Кальман, М. Камлик, Г. Кохан, О. Михальченко, А. Сафоненко, В. Соловйов, В. Цитряк, А. Чаркіна. У пострадянських країнах, в яких соціальна база та чинники корупції аналогічні українським, проблему корупції та владних зловживань досліджували: В. Андріанов, Б. Арутюнян, П. Кабанов,

О. Філімонов, М. Шакірьонов та ін. Позиція західних авторів щодо явища

корупції, в тому числі у суспільствах перехідного типу, а також взаємодії інститутів громадянського суспільства з державою представлена в роботах Х. Арендт, М. Джонстона, Р. Клітгарда, Г. Куріса, Д. Марінової, Дж. Ная, С. Роуз-Екерман, Ч. Тейлора, А. Хайден-Хаймера, А. Шайо та ін.

Формулювання цілей (мети) статті. Метою статті є дослідження форм та методики розробки стратегій боротьби з корупційними проявами.

Виклад основного матеріалу. Корупція в державному секторі є симптомом неефективного управління на рівні країни. Грищенко І. у своїх дослідженнях вказує, «що успіх та сталий розвиток держави залежить від підтримання балансу між цілями економічного зростання, зменшення соціальної нерівності, конкурентоспроможністю бізнесу, збереженням навколишнього середовища і відношенням населення країни до проявів корупції. Це пояснюється тим, що передумовами досягнення всіх без виключення цілей сталого розвитку є якісне управління, викорінення корупції та суспільна підтримка» [2, с. 21].

Управління визначається тут як традиції та інститути, за допомогою яких реалізуються владні повноваження в конкретній країні, включаючи процес відбору, моніторингу та заміни урядів, здатність уряду ефективно формулювати і проводити розумну політику, а також ступінь поваги громадян і держави до тих інститутів, які регулюють економічні і соціальні взаємодії між ними. Корупція не проявляється в якійсь одній формі; насправді вона може приймати принаймні три загальні форми [3]:

Мала адміністративна або бюрократична корупція. Багато актів корупції являють собою ізольовані угоди окремих державних посадових осіб, які зловживають своїми повноваженнями, наприклад, вимагаючи хабара, відволікаючи державні кошти або отримуючи винагороди у відповідь на особисту прихильність. Подібні дії часто називаються малою корупцією, навіть якщо в них задіяний в цілому значний обсяг державних ресурсів.

Велика корупція. Злодійство або неналежне використання великих обсягів державних ресурсів державними чиновниками (як правило, представниками політичної або адміністративної еліти або пов'язаними з нею особами) становлять велику корупцію.

Узурпація влади / «торгівля впливом». Таємна змова представників приватного сектора з публічними службовцями або політиками з метою отримання взаємної особистої вигоди називається узурпацією влади. Це означає, що приватний сектор «узурпує» законодавчий, виконавчий і судовий апарат у своїх інтересах. Узурпація влади співіснує з традиційним (і протилежним) поглядом на корупцію, згідно з яким державні чиновники вимагають кошти у приватного сектора або іншим чином використовують його в своїх особистих цілях.

Корупція також має характерні особливості в різних країнах; тому підходи, що передбачають використання загальних заходів політики та інструментів (тобто універсальні підходи) щодо країн, в яких акти корупції і якість управління істотно розрізняються, ймовірно, приречені на невдачу. Необхідно розуміти місцеві умови, які спонукають до корупції або дозволя-

ють учасникам державного та приватного секторів бути корумпованими [4].

Якщо корупція має безпосереднє відношення до управління, а управління – до здійснення державної влади, то для успіху зусиль і стійкості результатів боротьби з корупцією необхідно сильне керівництво і зацікавленість країн.

Хоча корупція різниться по країнах, можливо виявити ряд її ключових факторів шляхом проведення ґрунтовних досліджень. До числа основних факторів відносяться наступні [5]:

Спірний характер повноважень держави як вартового «державних інтересів». У країнах з високим рівнем корупції населення практично не визнає поняття про те, що завдання держави – піднятися вище приватних інтересів для захисту більш широких суспільних інтересів. «Клієнтелізм» – тобто орієнтація державних посадових осіб на обслуговування певних груп клієнтів, пов'язаних з ними етнічними, географічними та іншими відносинами, – формує суспільний ландшафт і створює умови, сприятливі для корупції. Межа між державним і приватним розмита, тому зловживання на посадах в органах публічної влади з метою особистої вигоди є звичайним явищем.

Проведений І.М. Грищенко аналіз особистісних потреб, які формують поведінку лідера і впливають на його діяльність, довів, що для належної роботи системи місцевого самоврядування громадянам доцільно аналізувати поведінку потенційних кандидатів для роботи в системі місцевого самоврядування, звертаючи особливу увагу на орієнтацію цих людей на три основні потреби: на досягнення,

відношення до влади і потребу бути з людьми [6, с. 154].

Наступним фактором, який сприяє корупції і водночас виступає її наслідком є слабо вкорінені принципи верховенства закону. Корупція в державному секторі процвітає там, де закони існують для деяких, але не для всіх, і де механізм правозастосування часто використовується як засіб переслідування приватних інтересів, а не захисту державних. Одна з поширених ознак порушення принципу верховенства закону в країнах з високим рівнем корупції – поліція, яка порушує закони, а не забезпечує їх дотримання. Незалежність правосуддя – основа верховенства закону – як правило, також істотно обмежена в країнах з високим рівнем корупції.

Неефективність інститутів, покликаних забезпечувати підзвітність. У країнах з відносно низьким рівнем корупції в державному секторі зазвичай існують сильні інститути підзвітності, які контролюють зловживання владою з боку державних чиновників. Ці інститути або створені самою державою (наприклад, генеральні аудитори, органи правосуддя, законодавча влада), або формуються поза офіційними державними структурами (наприклад, засоби масової інформації та організовані цивільні групи). У країнах з високим рівнем корупції інститути підзвітності мають кричущі недоліки.

Слабка прихильність національних лідерів справі боротьби з корупцією. Широко поширена корупція зберігається в державному секторі, якщо влада країни не бажає або не здатна рішуче протидіяти їй. У країнах, де корупція в державному секторі поширена надзвичайно широко, є підстави

підозрювати, що вона зачіпає вищі рівні влади, і багато посадових осіб не мають стимулів боротися з нею.

Рішення проблеми полягає у виборі непрямого підходу і пошуку першопричин. Щоб зрозуміти, чому це так, варто подивитися на модель, в якій країни, що розвиваються, діляться на три великі категорії за масштабами поширення корупції: країни з «високим», «середнім» і «низьким» рівнем корупції. У моделі також передбачається, що країни з «високим» рівнем корупції характеризуються «низькою» якістю управління, країни з «середнім» рівнем корупції – «задовільною» якістю управління, а країни з «низьким» рівнем корупції – «хорошою» якістю управління [5].

Модель дозволяє виявити, що, оскільки корупція сама по собі є симптомом фундаментальних дефектів публічного управління, чим більший масштаб поширення корупції, тим меншою мірою антикорупційна стратегія повинна включати тактичні заходи, націлені виключно на корумповану поведінку, і тим більшою мірою вона повинна бути орієнтована на загальні основоположні риси середовища управління.

Наприклад, підтримка антикорупційних агентств і кампаній з інформування громадськості, ймовірно, матиме обмежений успіх в умовах нестримної корупції і серйозних дефектів управління. Дійсно, в умовах слабого управління антикорупційні агентства, як правило, використовуються неналежним чином – як інструменти політичного переслідування. Такі види втручання більше підходять країнам з «низьким» рівнем корупції, де можна прийняти більш-менш як

належне, що основи управління досить надійні, а корупція – відносно рідкісне явище.

У країнах з високим рівнем корупції (і, відповідно, низькою якістю управління) доцільніше зосередити увагу на основоположних факторах неправомірних дій у публічному секторі, зокрема, шляхом створення системи верховенства закону і зміцнення інститутів підзвітності. Дійсно, відсутність демократичних інститутів (ключового компонента підзвітності), як було показано, є одним з найбільш важливих визначальних факторів корупції [7].

У суспільствах, де рівень корупції знаходиться між вищою і нижчою відміткою, може бути доцільно спробувати провести реформи, які передбачають використання невеликого державного потенціалу, – наприклад, можна спробувати підвищити підзвітність державних службовців за результати їх роботи, привести процес прийняття державних рішень в більшу відповідність з потребами громадян за допомогою децентралізації, спростити адміністративні процедури і зменшити можливості для свавілля при вирішенні простих завдань державного управління, таких як видача ліцензій і дозволів.

Беручи до уваги цю модель, неважко зрозуміти, чому настільки багато антикорупційних ініціатив завершилися з таким незначним успіхом. Розглянемо, наприклад, майже повсюдну невдачу широкомасштабних кампаній з інформування громадськості, а також семінарів і робочих груп з проблем корупції, призначених для парламентаріїв і журналістів. Як показує модель, такі низькі результати могли

б очікуватися в країнах зі слабким управлінням, в яких корупція відкрито практикується, але ні широка громадськість, ні чесні державні посадові особи не відчують себе уповноваженими виступати проти неї і навіть бояться стати її жертвами. І навпаки, можна очікувати, що кампанії з інформування громадськості матимуть позитивний вплив у країнах із задовільною або гарною якістю управління та низьким рівнем корупції.

Децентралізація представляє ще один наочний приклад, який свідчить про важливість розуміння обставин, за яких виникає корупція. З одного боку, дійсно очевидно, що децентралізація може бути ефективним протиотрутою від корупції, тому що вона підвищує підзвітність державних органів перед громадянами. З іншого боку, децентралізація призводить до створення сотень нових державних органів, кожен з яких має повноваження в частині податків, витрат і регулювання, і ці органи можуть стати об'єктами зловживань в умовах слабого управління.

Що стосується підвищення заробітної плати державних службовців і зменшення стислості шкали заробітної плати-відносини ставок заробітної плати найбільш високо і низькооплачуваних державних службовців в даній країні, – модель дозволяє зробити певні висновки. Факти показують, що в країнах зі слабким управлінням стратегії, засновані на заробітній платі, ймовірно, не матимуть істотного впливу на корупцію серед публічних службовців. Більше того, розширення шкали заробітної плати може навіть сприяти корупції, якщо посади в державному секторі розглядаються як вигідний варіант для кар'єри. Наприклад,

у корумпованих суспільствах державні посади часто купуються на гроші, або отримуються через кумівство. Підвищення заробітної плати в державному секторі просто призведе до збільшення подальших корупційних дій з метою повернення боргів.

Проста модель містить у собі дилему: країни, які найбільше потребують антикорупційної підтримки з боку таких організацій, як Світовий банк, – це також країни, які з найменшою ймовірністю звернуться за сприянням у боротьбі з корупцією. Тому в країнах зі слабким управлінням і глибоко вкоріненою корупцією зовнішнім сторонам, таким як Світовий банк, може знадобитися прийняти непрямий підхід. Зрештою проблему «корупції» можна вирішувати, навіть не вимовляючи цього слова. Головне завдання полягає в знаходженні «вхідних пунктів», які неминуче приведуть до основоположних факторів корупції, пов'язаних з управлінням.

Наприклад міжнародний досвід [8] свідчить, що ефективним є комплексне запровадження таких механізмів та інструментів:

1. Результати діяльності з надання послуг. Будь-яке серйозне зусилля донорів, спрямоване на те, щоб уряди дотримувалися стандартів надання послуг, в кінцевому підсумку змусить уряди займатися причинами і наслідками корупції. Крім того, враховуючи складність виявлення корупції за допомогою фінансового аудиту, можливо, що її легше виявити шляхом оцінки результатів діяльності з надання державних послуг.

2. Наділення повноваженнями громадян. Це можна було б здійснити шляхом підтримки реформ, спрямо-

ваних знизу вгору. У багатьох країнах, в яких корупція глибоко вкорінена, урядам бракує бажання або можливості реалізовувати ефективні антикорупційні програми. Зовнішні партнери з розвитку можуть зробити вибір на користь розширення участі громадян і зміцнення механізмів «виходу» з метою поліпшення прозорості та підзвітності та зміцнення верховенства закону.

3. Поширення інформації. Розкриття даних про операції уряду-сильний засіб проти корупції. Чим більше донори можуть сприяти розширенню прав громадян на отримання інформації та опублікуванню урядами своєчасної, повної і точної інформації про їх операції, тим краще перспективи зниження корупції. Інформація про те, як уряди витрачають гроші і керують програмами, а також про надання послуг населенню в рамках цих програм є однією з ключових складових підзвітності, яка, в свою чергу, може бути одним з важливих перешкод для корупції.

4. Реформа економічної політики. Лібералізація торгівлі і фінансів може скоротити можливості для корупції завдяки обмеженню числа ситуацій, при яких офіційні особи можуть використовувати непідзвітні дискреційні повноваження, введенню прозорості та обмеження монопольних повноважень державного сектора.

5. Участь інших зацікавлених сторін. Коли прихильність уряду справі боротьби з корупцією викликає сумніви, важливо залучити в цю боротьбу інші національні зацікавлені сторони. Процеси участі зацікавлених сторін, в яких Світовий банк вже виступає на державному рівні, – такі як стра-

тегія сприяння країні (КАС) і підхід, заснований на підготовці документів щодо стратегії скорочення бідності (ПРСП), – в яких пріоритет відданий системним недолікам управління, таким як корупція, забезпечують важливий «вхідний пункт» для неурядових зацікавлених сторін

Висновки і перспективи подальших досліджень. Дослідження, проведені в статті, вказують, що в Україні, яка, згідно моделі умовного поділу країн та три великі категорії за масштабами поширення корупції відноситься до країн з «високим» рівнем корупції та «низькою» якістю управління доцільно застосовувати узагальнений позитивний міжнародний досвід протидії корупційним явищам. До механізмів та інструментів протидії та боротьби з корупцією віднесено: залучення громадян до управління; запровадження стандартів надання послуг; забезпечення точної та повної інформації про діяльність органів публічної влади; лібералізація торгівлі і фінансів; залучення до заходів з протидії корупції всіх зацікавлених сторін.

В подальшому доцільно досліджувати та запроваджувати нову соціальну поведінку громадян, спрямовану на високу нетерпимість до корупції та формувати ідеологію успішної держави без корупціонерів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Грищенко І.М. Програма діяльності Кабінету Міністрів України в аспекті консолідації та розвитку української нації. Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентові України. 2020. Вип. 1. С. 33-40. URL: <http://zbirnyk-nadu.academy.gov.ua/article/>

[view/208994/](http://zbirnyk-nadu.academy.gov.ua/article/view/208994/) 209142. DOI 10.36.030/2664-3618-2020-1-33-40

2. Грищенко І. М. Протидія корупції для забезпечення сталого розвитку України. Україна 2030: публічне управління для сталого розвитку : матеріали щоріч. міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 26-30 жовт. 2020 р.) : у 3 т. / за заг. ред. А. П. Савкова, М. М. Білинської, О. М. Петрос. Київ : НАДУ, 2020. Т. 2. 252 с. С. 21-23. URL: <http://academy.gov.ua/pages/dop/198/files/0f63145a-898a-4a57-98b5-12ce8bb0d852.pdf>

3. Gurgur, Tugrul, and Anwar Shah, 2002, "Localization and Corruption: Panacea or Pandora's Box?" in *Managing Fiscal Decentralization*, ed. by Ehtisham Ahmad and Vito Tanzi, (London and New York: Routledge Press), pp. 46–67.

4. Huther, Jeff, and Anwar Shah, 1998, "Applying a Simple Measure of Good Governance to the Debate on Fiscal Decentralization," *Policy Research Working Paper 1894* (Washington: World Bank)., 2000, "Anti-Corruption Policies and Programs: A Framework for Evaluation," *Policy Research Working Paper 2501* (Washington: World Bank).

5. Жаровська Г. П. Міжнародно-правові засади боротьби з транснаціональною злочинністю: проблеми й перспективи. Альманах міжнародного права. 2018. № 6. С. 90-100.

6. Gryshchenko I. M. The impact of personal needs on the formation of leadership. *Scientific Bulletin of National Mining University (SciVerse Scopus)*, 2016, vol. 4, pp. 154–160. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvngu_2016_4_22.

7. National Anti-Corruption Strategies. A Practical Guide for Development and Implementation. URL: https://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2015/National_Anti-Corruption_Strategies_-_A_Practical_Guide_for_Development_and_Implementation_E.pdf

8. Міжнародний досвід боротьби з корупцією в секторі безпеки: висновки

для України». Аналітична записка. URL: <https://niss.gov.ua/en/node/1702>

REFERENCES:

1. Gryshchenko, I.M. (2020). Prohrama diialnosti Kabinetu Ministriv Ukrainy v aspekti konsolidatsii ta rozvytku ukrainiskoi natsii [Program of activities of the Cabinet of Ministers of Ukraine in the aspect of consolidation and development of the Ukrainian nation]. Zbirnyk naukovykh prats Natsionalnoi akademii derzhavnoho upravlinnia pry Prezydentovi Ukrainy – Collection of scientific works of the National Academy of Public Administration under the President of Ukraine, 1, 33-40 [in Ukrainian].

2. Gryshchenko, I.M. (2020). Protydiia koruptsii dlia zabezpechennia staloho rozvytku Ukrainy [Anti-corruption to ensure sustainable development of Ukraine]. A.P. Savkova, M.M. Bilynskoi, O.M. Petroie (Eds.). *Ukraina 2030: publichne upravlinnia dlia staloho rozvytku – Ukraine 2030: public administration for sustainable development: Proceedings of annual international scientific-practical conference.* (Vols. 2). (pp. 21-23). Kyiv: NADU [in Ukrainian].

3. Gurgur, T., & Anwar, S. (2002). Localization and Corruption: Panacea or Pandora's Box? E. Ahmad, V. Tanzi (Eds.). *Managing Fiscal Decentralization.* (pp. 46-67). London and New York: Routledge Press [in English].

4. Huther, J., & Anwar, Sh. (1998). Applying a Simple Measure of Good Governance to the Debate on Fiscal

Decentralization. Policy Research Working Paper, 1894. Washington: World Bank [in English].

5. Zharovska, H.P. (2018). Mizhnarodno-pravovi zasady borotby z transnatsionalnoiu zlochynnys-tiu: problemy y perspektyvy [International legal principles of combating transnational crime: problems and prospects]. *Almanakh mizhnarodnoho prava – Almanac of International Law*, 6, 90-100 [in Ukrainian].

6. Gryshchenko, I.M. (2016). The impact of personal needs on the formation of leadership. *Scientific Bulletin of National Mining University*, 4, 154-160. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvngu_2016_4_22 [in English].

7. National Anti-Corruption Strategies. A Practical Guide for Development and Implementation. (2015). New York: United Nations. Retrieved from https://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2015/National_Anti-Corruption_Strategies_-_A_Practical_Guide_for_Development_and_Implementation_E.pdf [in English].

8. Somin, S.V., Dromov, S.V. (2015). Mizhnarodnyi dosvid borotby z koruptsiieiu v sektori bezpeky: vysnovky dlia Ukrainy". *Analitychna zapyska* ["International Experience in Combating Corruption in the Security Sector: Conclusions for Ukraine". Analytical note]. Seriiia «Natsionalna bezpeka» – Series "National Security", 21. Retrieved from <https://niss.gov.ua/en/node/1702> [in Ukrainian].