

УДК 328.185

DOI <https://doi.org/10.32782/ln.2023.19.47>

**К. Л. Бугайчук**

*доктор юридичних наук, доцент,  
Харківський національний університет внутрішніх справ,  
Завідувач науково-дослідної лабораторії  
з проблем наукового забезпечення  
правоохоронної діяльності  
та якості підготовки кадрів  
<https://orcid.org/0000-0003-2429-5010>,  
e-mail: [kbugaychuk@gmail.com](mailto:kbugaychuk@gmail.com)*

## КЕРІВНИК, ЯК СУБ'ЄКТ ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ У СФЕРІ ЗАПОБІГАННЯ ТА ПРОТИДІЇ КОРУПЦІЇ

**Постановка проблеми.** Проблеми запобігання корупції є предметом багатьох досліджень фахівців із різних наукових сфер та напрямів: юридичного, психологічного, соціального, економічного тощо. Така ситуація є досить зрозумілою, оскільки вітчизняні Євроатлантичні та Євроінтеграційні зобов'язання та прагнення нашої держави можуть зазнати суттєвої шкоди внаслідок неналежного правового та наукового забезпечення цієї діяльності.

Багато наукових праць та досліджень громадських антикорупційних інституцій присвячено питанням побудови державної антикорупційної вертикалі, роботі судової гілки влади, спеціальних антикорупційних державних органів, таких як Національне антикорупційне бюро та Національне агентство з питань запобігання корупції. В той же час, як показує практика, достатньо великий пласт проблем існує саме в діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування, що згодом має зовнішній вираз у формі вчинення посадовими особами корупційних злочинів та інших, пов'язаних із корупцією правопорушень.

Також необхідно відмітити, що побудова антикорупційної діяльності всередині органів державної влади та місцевого самоврядування, підприємств установ та організацій

є доволі ефективним механізмом протидії цьому явищу і залежить від ефективності публічного адміністрування в якому особливу роль відіграють його суб'єкти – керівники органів державної влади, підприємств, установ та організацій усіх рівнів. Саме від керівного складу будь-якого державного органу залежить ефективність антикорупційної політики та конкретних адміністративно-правових заходів, спрямованих на запобігання корупції. Таким чином, маємо відмітити, що тематика публікації є своєчасною, та такою, що потребує відповідного наукового опрацювання.

**Аналіз останніх публікацій.** Особливості правового статусу керівників в органах виконавчої влади досліджувалися у працях таких представників адміністративно-правової науки як Ю. Лихач [1], М.І. Ожиганова [2], Л.С. Стельмашук [3], О.А. Шатило [4]. В частині організації діяльності посадових осіб у сфері запобігання корупції слід загадати наукові здобутки Г.Ю. Лук'янової [5], Р. Томми [6], В.М. Трепака [7], М. Хавронюка [8].

В той же час необхідно вказати, що у цих та інших працях із запропонованої тематики роль керівника, як суб'єкта публічного адміністрування та ймовірного лідера свого колективу у заходах із запобігання та протидії корупції майже не розглядалося.

**Метою публікації** є визначення пріоритетних напрямів роботи керівників в органах державної влади щодо запобігання корупції. Для досягнення зазначеного результату слід вирішити низку завдань: 1) визначити поняття та ознаки керівника; 2) проаналізувати наявні вимоги до керівників в сфері запобігання корупції, які визначені чинним законодавством України та міжнародними нормативними актами; 3) дослідити статус керівника з точки зору лідерства у сфері запобігання корупції; 4) сформулювати організаційні та нормативні напрями удосконалення діяльності керівників щодо протидії корупційним проявам в підлеглих організаціях та колективах.

**Виклад основного матеріалу.** На початку дослідження слід визначитися із змістом терміну «керівник» з тим, щоб розуміти правовий статус та особливості діяльності цих суб'єктів. Фахівці із соціальної психології визначають керівника, як посадову особу, яка здійснює управління організацією та наділена повноваженнями приймати управлінські рішення щодо розпорядження наявними фінансовими, матеріальними та трудовими ресурсами [9, с. 229]. Юридична енциклопедія говорить, що керівник – це найманий працівник, суб'єкт управління, зайнятий професійною організаторською діяльністю в органах управління підприємства, фірми, установи, наділений необхідними повноваженнями для прийняття рішень та який несе всю повноту відповідальності за результати роботи очолюваного ним колективу. До числа керівників відносять лінійних і функціональних керівників організації та її структурних підрозділів [10]. А.О. Міненок наголошує на офіційному статусі керівника, як особи на яку офіційно покладені функції управління колективом і організації його діяльності. Вчений вказує, що керівник несе юридичну відповідальність за функціонування групи (колективу) перед вищою інстанцією і має певні строги можливості санкціонування – покарання і заохочування підлеглих з метою впливу на їхню виробничу (наукову, творчу тощо) актив-

ність [11, с. 121]. Майже подібно Н.О. Армаш наголошує, що під керівником слід розуміти посадових осіб, наділених адміністративною владою стосовно очолюваного ними певного формально-організованого колективу, які здійснюють внутрішньоорганізаційне управління ним [12, с. 35].

Отже, пристосовано до діяльності органів державної влади ознаками керівника можна встановити наступні:

- посадова особа, що офіційно призначена на відповідну посаду в органи державної влади;
- до його функціональних обов'язків входить організація діяльності підлеглих осіб, він має право втручатися в їх професійну діяльність на робочому місці;
- він наділений адміністративно-владними повноваженнями стосовно інших осіб: має право видавати накази, розпорядження, застосовувати стягнення чи заохочення;
- він представляє відповідний орган або колектив у зовнішніх відносинах або у відносинах із керівництвом державного органу чи інших структурних підрозділів цього ж органу;
- керівник несе відповідальність за результати роботи підлеглому колективу перед вищим керівництвом тощо.

Аналіз положень Закону України «Про запобігання корупції» дозволяє виділити наступні норми, що стосуються діяльності керівників осіб, уповноважених на виконання функцій держави або місцевого самоврядування:

- 1) керівник отримує повідомлення про можливі факти корупційних або пов'язаних з корупцією правопорушень, через внутрішні канали отримання інформації;
- 2) керівник отримує припис НАЗК щодо усунення порушень законодавства про запобігання корупції, проведення службового розслідування, притягнення винної особи до встановленої законом відповідальності;
- 3) керівник несе персональну відповідальність за забезпечення виконання заходів державної антикорупційної програми;

4) керівник отримує інформацію про надходження пропозиції щодо неправомірної вигоди або подарунка та складає відповідний акт при виявленні такого подарунка чи майна;

5) приймає рішення щодо запобігання та врегулювання конфлікту інтересів, про що повідомляє відповідну особу у якій є такий конфлікт. В рамках врегулювання конфлікту інтересів приймає рішення про усунення від виконання завдання, вчинення дій, прийняття рішення чи участі в його прийнятті; про обмеження доступу до інформації; про перегляд обсягу службових повноважень; про здійснення повноважень під зовнішнім контролем; про переведення, звільнення особи у зв'язку з наявністю конфлікту інтересів;

б) керівник зобов'язаний під час виконання своїх службових повноважень неухильно додержуватися загально визнаних етичних норм поведінки, бути ввічливими у стосунках з громадянами, іншими керівниками, колегами і підлеглими тощо [13].

Відповідно до Закону України «Про державну службу» забезпечення службової дисципліни досягається шляхом: формування керівником у підпорядкованих державних службовців високих професійних якостей, сумлінного ставлення до виконання своїх посадових обов'язків, поваги до прав і свобод людини і громадянина, їхньої честі та гідності, а також до держави, державних символів України. Керівник який в установленому порядку не вжив заходів для притягнення підпорядкованого йому державного службовця до дисциплінарної відповідальності за вчинений дисциплінарний проступок, а також не подав матеріали про вчинення державним службовцем адміністративного проступку, корупційного або пов'язаного з корупцією правопорушення, кримінального правопорушення до органу, уповноваженого розглядати справи про такі правопорушення, несе відповідальність згідно із законом. До того ж як керівники, так і підлеглі зобов'язані повною мірою додержуватися вимог законодавства у сфері запобігання і протидії корупції, запо-

бігати виникненню реального, потенційного конфлікту інтересів під час проходження державної служби [14].

Отже, відповідно до чинного законодавства України на керівників покладені завдання щодо здійснення поточного та підсумкового контролю за виконанням в організації антикорупційних заходів, вжиття превентивних та примусових заходів щодо запобігання порушенням антикорупційного законодавства, прийняття управлінських рішень в сфері запобігання корупції, дотримання вимог етичних норм та норм доброчесності при виконанні власних повноважень, вжиття заходів щодо виховання доброчесної поведінки серед підлеглих тощо.

На підставі вищевказаного можна впевнено стверджувати, що керівник виступає суб'єктом публічного адміністрування запобігання корупції в діяльності як органу державної влади, підприємства, установи та організації в цілому, так і підлеглого колективу, зокрема. Ця теза, насамперед, заснована на тім, що адміністрування ми пов'язуємо із діяльністю, яка здійснюється всередині органів державної влади і пов'язана із внутрішніми процесами вироблення управлінських рішень, плануванням та координацією роботи органу або його підрозділів, організацією їх інформаційного, кадрового, документального забезпечення, питаннями побудови оптимальної організаційної структури, раціональним розподілом повноважень між виконавцями тощо [15, с. 162].

Дослідження міжнародних нормативно правових актів дає змогу зробити висновок, що подібні вимоги визначені у якості основоположних правил побудови антикорупційної політики в державі та конкретній організації. Так, відповідно до Конвенції ООН проти корупції держава має заохочувати непідкупність, чесність і відповідальність своїх державних посадових осіб застосовувати кодекси або стандарти поведінки для правильного, добросовісного й належного виконання державних функцій [16]. Відповідно до Міжна-

родного кодексу поведінки посадових осіб вони мають виконувати свої обов'язки і функції у відповідності до законів або адміністративних положень і з повною доброчесністю та не використовувати своє офіційне становище для отримання особистої вигоди [17]. Міжамериканська конвенція проти корупції також оперує тим, що для посадових осіб мають бути створені відповідні норми поведінки для правильного, чесного і належного виконання публічних функцій. Ці норми повинні запобігати конфлікту інтересів і забезпечувати належне збереження і використання державних ресурсів [18].

Резюмуючи наведені правові норми можна дійти висновку, що норми міжнародних актів виступають правовою основою та інституційними правилами створення і функціонування антикорупційної системи. В свою чергу, завданням керівника має бути здійснення реалізації цих положень у власну практичну діяльність, а також забезпечення їх реалізації в діяльності підлеглих осіб, тобто здійснення публічного адміністрування – виконання відповідних організаційних та управлінських дій, прийняття владних рішень, що спрямовані на виконання положень чинного законодавства щодо запобігання корупції.

Дуже дотичними до організації процесу публічного адміністрування щодо протидії корупції в діяльності будь-якої організації є положення стандарту ISO 37001:2016 «Anti-bribery management systems», що визначає основні правила, та принципи діяльності державного органу, підприємства, установи у сфері ефективного запобігання, виявлення та протидії корупції, які мають бути повинні бути впроваджені у внутрішні управлінські та інші організаційні процеси [19]. Зокрема, до обов'язків керівників відповідних органів та установ зазначеним стандартом віднесено: «забезпечення інтеграції системи управління заходами боротьби з корупцією у внутрішні процеси організації; інформування про антикорупційну політику як всередині організації, так і за її межами; доведення до відома все-

редині організації про важливість ефективного управління протидії корупції; сприяння розвитку належної антикорупційної культури всередині організації та її постійне вдосконалення; надання підтримки іншим працівникам на відповідних керівних посадах у тому, щоб вони демонстрували лідерство у запобіганні та виявленні випадків корупції у межах власної компетенції [20].

У розділі, що присвячений ролі та відповідальності керівників щодо адміністрування антикорупційними процесами, стандарт ISO 37001:2016 вказує, що до повної відповідальності вищого керівництва належить створення ефективної системи антикорупційного менеджменту, керівники всіх рівнів мають відповідати за дотримання вимог такої системи менеджменту у власних підрозділах та колективах, кожен член колективу відповідає за розуміння та реалізацію антикорупційних вимог. До того ж стандарт встановлює повноваження та обов'язки керівника щодо постійного моніторингу системи антикорупційного менеджменту, що включає в себе вивчення ефективності проведених заходів, перегляд критеріїв та показників антикорупційної діяльності, облік протиправних корупційних дій, виявлення їх причин та умов, організація документального забезпечення відповідних заходів, удосконалення кадрового забезпечення заходів щодо запобігання корупції тощо.

Але на даний час найбільш релевантним документом, який окреслює сферу діяльності керівників, які працюють в органах державної влади є Рекомендація № R (2000) 10 Комітету Міністрів державам-членам Ради Європи щодо кодексів поведінки державних службовців. Згідно із статтею 25 цього документу державний службовець, який здійснює контроль або керівництво іншими державними службовцями повинен робити це відповідно до політики та завдань державного органу, для якого він чи вона працює. Державний службовець, який здійснює контроль або керівництво іншими державними службовцями повинен вживати доцільні заходи

для попередження корупції серед його чи її працівників щодо його чи її служби. Ці заходи можуть включати заохочення та впровадження правил і інструкцій, забезпечення належного навчання та тренінгів, уважність до ознак фінансових та інших проблем його чи її працівників, і виступати прикладом правильності та чесності [21].

Отже, стандарт ISO 37001:2016 та рекомендації Комітету Міністрів ЄС містять в собі більш конкретні функції та завдання керівників в органах державної влади щодо розробки та реалізації антикорупційної політики у якості суб'єктів публічного адміністрування.

Як справедливо вказує З. Пушкар керівник у своїй діяльності виконує безліч ролей, серед яких найголовнішими є роль лідера, організатора, наставника, вихователя, генератора нових ідей, захисника інтересів працівників. Ефективне виконання зазначених ролей сприятиме повноцінному функціонуванню системи управління та організації загалом [22, с. 190].

В свою чергу ми маємо наголосити, що ключова роль керівника в процесах адміністрування протидії корупції полягає у виконанні ним лідерських функцій. Л.М. Сергеева наголошує, що лідер чітко бачить мету і згуртовує людей, створює команду, в якій індивідуальності розкриваються і доповнюють одна одну. Отже сутність лідера полягає не так у власному розвитку, як у вмінні надихати людей навколо та переконувати їй у їхніх надзвичайних здібностях та цінностях [23, с. 7].

Таким чином, можна виокремити наступні функції керівника, як лідера у сфері запобігання та протидії корупції:

1) Організаційна. Керівник має організувати діяльність підлеглих відповідно до антикорупційних програм, стандартів, правил та принципів, запроваджених в державних органах, організаціях, установах, раціонально розподілити відповідні повноваження між підлеглими та організувати контроль за виконанням відповідних документів та завдань щодо реалізації антикорупційної політики.

2) Новаторська. В рамках такої функції керівник бачить нові форми та методи запобігання корупції, впроваджує інституційні та інші механізми запобігання корупції, застосовує інноваційні підходи до окремих напрямів протидії корупційним проявам, а також в рамках розвитку культури доброчесності у відповідному органі, пропонує креативні шляхи вирішення проблем.

3) Мотивуюча. Керівник має сформулювати у колективу позитивні причини та підстави добровільного виконання вимог законодавства України про запобігання корупції, дотримуватися внутрішніх норм та стандартів протидії корупційним правопорушенням в організаціях. При роботі із підлеглими керівник має проявляти чуйність, вникати в їх проблеми, застосовувати навички емоційного інтелекту, надихати їх на подальший саморозвиток у досліджуваній сфері.

4) Фахова. Керівник, як лідер має бути фахівцем у сфері запобігання корупції, здатен на високому рівні впроваджувати антикорупційні стандарти, надавати допомогу підлеглим, постійно вдосконалювати свої знання та навички щодо протидії корупції, застосовувати кращі практики у власній діяльності.

На підставі вищевикладеного вважаємо доцільним запропонувати напрями удосконалення чинних нормативних актів з цих питань, оскільки наявні закони України, які стосуються діяльності органів державної влади не містять окремих статей, присвячених завданням та функціям керівників щодо здійснення адміністрування процесами запобігання корупції, зокрема:

1) Закон України «Про державну службу» у статті 1 містить тільки поняття доброчесності - спрямованість дій державного службовця на захист публічних інтересів та відмова державного службовця від превалювання приватного інтересу під час здійснення наданих йому повноважень [14]. В той же час окремої статті, яка спрямована на формування цієї компетенції у державних службовців та ролі керівника в цьому процесі немає.

2) Закон України «Про місцеве самоврядування» [24] взагалі не використовує термін «добročесність», а про конфлікт інтересів згадується лише в розрізі участі певних осіб в засіданнях колегіальних органів.

3) Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» [25] містить ряд бланкетних норм, що відсилають до Закону України «Про запобігання корупції». Цей та попередні акти не містять положень про побудову належної антикорупційної політики, запровадження міжнародних антикорупційних стандартів чи стандарту ISO 37001:2016.

4) Закон України «Про військово-цивільні адміністрації» [26] взагалі не містить профільних статей із запобігання корупції в їх структурах, більш того, серед суб'єктів співпраці та сприяння згадується лише Національне антикорупційне бюро, проте Національне агентство з питань запобігання корупції відсутнє.

**Висновки.** Ефективність запобігання та протидії корупції в органах державної влади, установах та організаціях великою мірою залежить від належного процесу публічного адміністрування, основним суб'єктом якого виступають керівники всіх рівнів.

Чинне законодавство України «Про запобігання корупції» відводить певну частину своїх норм функціям керівників в цій сфері, натомість, здебільшого, мова йде про обов'язок службовців повідомляти керівників про випадки корупційних правопорушень, персональну відповідальність за забезпечення виконання заходів державної антикорупцій-

ної програми, а також обов'язок врегулювати конфлікт інтересів за допомогою законних інструментів та механізмів.

Аналіз норм міжнародних документів та стандартів адміністрування в сфері запобігання корупції дозволяють говорити про те, що в діяльність державних органів та установ доцільно запровадити вимоги стандарту ISO 37001:2016 «Anti-bribery management systems», який містить цілісну та системну методіку запобігання корупції в державних органах, установах та організаціях з позицій адміністрування внутрішніх процесів.

Здійснення публічного адміністрування з боку керівників у сфері запобігання та протидії корупції вимагає від керівників виконання ролі лідера, в рамках якої він має виконувати організаційну, фахову, новаторську та мотивуючу функції.

Чинне законодавство України про запобігання корупції, про державну службу, про службу в органах місцевого самоврядування, про військово-цивільні адміністрації потребує суттєвого удосконалення в частині впровадження до змісту відповідних нормативних актів профільних статей та положень про повноваження керівників у побудові антикорупційної політики державного органу, розробки внутрішніх управлінських документів щодо запобігання та протидії корупції, сприяння роботі уповноваженим особам із протидії корупції, запровадження стандартів добročесності, навчання підлеглих основам добročесної поведінки, сприяння діяльності щодо викриття корупційних правопорушень.

### Анотація

У статті визначено поняття та ознаки керівника пристосовано до діяльності органів державної влади. Доведено, що керівники державних органів, підприємств, установ та організацій виступають суб'єктами публічного адміністрування у сфері запобігання та протидії корупції, що органічно впливає з його правового статусу, основник ознак та функцій. На підставі аналізу національного антикорупційного законодавства визначено, що на керівників покладені завдання щодо здійснення поточного та підсумкового контролю за виконанням в організації антикорупційних заходів, вжиття превентивних та примусових заходів щодо запобігання порушенням антикорупційного законодавства, прийняття управлінських рішень в сфері запобігання корупції, дотримання вимог етичних норм та норм добročесності при

виконанні власних повноважень, вжиття заходів щодо виховання доброчесної поведінки серед підлеглих тощо.

Проаналізований міжнародний досвід, стандарти та вимоги до керівників у сфері запобігання та протидії корупції та здійснення адміністрування в цій сфері, що дозволило дійти висновку про наявність оптимальних управлінських практик та рекомендацій в цій сфері, які доцільно впровадити в діяльність вітчизняних органів державної влади, підприємств, установ та організацій, зокрема положення стандарту ISO 37001:2016 «Anti-bribery management systems», який містить цілісну та системну методичку запобігання корупції в державних органах, установах та організаціях з позицій адміністрування внутрішніх процесів.

Наголошено, організація та здійснення публічного адміністрування з боку керівників у сфері запобігання та протидії корупції вимагає від керівників виконання ролі лідера, в рамках якої він має виконувати організаційну, фахову, новаторську та мотивуючу функції.

Визначені шляхи удосконалення чинного законодавства України щодо визначення повноважень керівників в процесі реалізації антикорупційної політики в державних органах, установах та організаціях, шляхом внесення відповідних змін до Законів України «Про запобігання корупції», «Про державну службу», «Про службу в органах місцевого самоврядування», «Про військово-цивільні адміністрації».

**Ключові слова:** публічне адміністрування, державна служба, керівник, посадова особа, стандарти, запобігання корупції, антикорупційна політика, доброчесність.

### **Buhaichuk K. L. Manager as a subject of public management in the field of corruption prevention and combat**

The article defines the concepts and characteristics of a leader adapted to the activities of state authorities. It has been proven that heads of state bodies, enterprises, institutions and organizations act as subjects of public management in the field of preventing and countering corruption, which organically follows from its legal status, main features and functions. On the basis of the analysis of the national anti-corruption legislation, it was determined that managers are assigned the tasks of carrying out current and final control over the implementation of anti-corruption measures in the organization, taking preventive and coercive measures to prevent violations of anti-corruption legislation, making managerial decisions in the field of corruption prevention, compliance with the requirements of ethical norms and norms of integrity in the performance of one's own powers, taking measures to educate virtuous behavior among subordinates, etc.

The international experience, standards and requirements for managers in the field of prevention and counteraction of corruption and implementation of administration in this field were analyzed, which made it possible to reach a conclusion about the existence of optimal management practices and recommendations in this field, which should be implemented in the activities of domestic state authorities, enterprises, institutions and organizations, in particular the provisions of the ISO 37001:2016 "Anti-bribery management systems" standard, which contains a holistic and systematic method of preventing corruption in state bodies, institutions and organizations from the standpoint of the administration of internal processes.

It is emphasized that the organization and implementation of public management by leaders in the field of prevention and countering corruption requires leaders to perform the role of a leader, within the framework of which he must perform organizational, professional, innovative and motivating functions.

The ways of improving the current legislation of Ukraine regarding the determination of the powers of managers in the process of implementing anti-corruption policy in state bodies, institutions

and organizations have been identified, by making appropriate changes to the Laws of Ukraine “On Prevention of Corruption”, “On Public Service”, “On Service in Local Self-Government Bodies”, “On military-civilian administrations”.

**Key words:** public management, public service, manager, official, standards, prevention of corruption, anti-corruption policy, integrity.

**Список використаних джерел:**

1. Посібник для керівників державної служби / [Ю. Лихач (кер. авт. колективу), М. Канавець, Р. Попов, А. Малюга, Н. Шамрай, С. Гербеда, А. Мацокін, Н. Чермошенцева, С. Селіванов, Н. Щербак, В. Дівак, Г. Третьяченко, Ю. Єрченко, М. Постоловська, О. Бутенко, Л. Михалік; за заг. ред. Н. Алюшиної]. К.: ТОВ «ВІСТКА». 422 с.
2. Управління персоналом: навчальний посібник [Ожиганова М.І., Хорошко В.О., Яремчук Ю.Є., Карпінєць В.В.]. Вінниця : ВНТУ. 2014. 188 с. URL: <https://goo.gl/zLSRUQ> (дата звернення 13.10.2019)
3. Стельмашук Л.С. Повноваження керівника органу державної влади у забезпеченні відкритості державної служби. Інвестиції: практика та досвід. 2015. № 13-14. С. 62-64.
4. Шатило О.А. Опорний конспект лекцій з дисципліни «Публічне адміністрування» (для студентів спеціальностей «Менеджмент організацій і адміністрування» та «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»); Житомирський державний технологічний університет. Житомир: Кафедра менеджменту організацій і адміністрування ЖДТУ. 2014. 51 с.
5. Лук'янова Г.Ю. (2020). Сучасні підходи до класифікації суб'єктів протидії корупції в Україні. *Юридична наука*, № 3(105), 2020. С. 211–221. <https://doi.org/10.32844/2222-5374-2020-105-3.27>
6. Томма Р., Ручка Ю. Особливості організації діяльності суб'єктів запобігання корупції у сфері реалізації антикорупційних заходів. *Підприємництво, господарство і право*. 2020. № 11. С. 166–170.
7. Трепак В.М. Протидія корупції в Україні: теоретико-прикладні проблеми: монографія; Львів. нац. ун-т ім. І. Франка; ред. М. Михалюк. Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2020. 442 с.
8. Альтернативний звіт з оцінки ефективності впровадження державної антикорупційної політики / [О. Калітенко, О. Лемєнов, Б. Малишев, А. Марчук, К. Сердюк, Р. Сівєрс, М. Хавронюк, В. Чумак]; За заг. ред. М. Хавронюка. К.: Мишалов Д. В., 2021. 239 с.
9. Власова О.І., Николенко Ю.В. Соціальна психологія організацій та управління: Підручник. К.: Центр учбової літератури, 2010. 398 с.
10. Керівник // *Юридична енциклопедія: [в 6-ти т.] / ред. кол. Ю.С. Шемшученко (відп. ред.) [та ін.]*. К.: Українська енциклопедія. 2001. Т. 3: К-М. 792 с. URL: <http://leksika.com.ua/15430422/legal/kerivnik> (дата звернення: 25.11.2022)
11. Міненко А.О., Лошак А. Ю. Менеджмент і управлінська діяльність в освіті як психологічне визначення особистості // *Синергія формальної, неформальної та дуальної освіти майбутніх фахівців дошкільної та початкової освіти: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. з міжнародною участю (11-12 червня 2021 року, Національний університет «Чернігівський колегіум» імені Т. Г. Шевченка)*. Чернігів, 2021. С. 120-123.
12. Армаш Н.О. Адміністративно-правовий статус керівників органів виконавчої влади: дис... канд. юрид. наук: 12.00.07. К. 2005. 200 с.
13. Про запобігання корупції: Закон України від 14.10.2014 № 1700-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text> (дата звернення 15.12.2022)
14. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#n671> (дата звернення 15.12.2022)



15. Бугайчук К. Л. Співвідношення публічного адміністрування з іншими управлінськими категоріями. *Вісник Харківського національного університету внутрішніх справ*. 2017. № 4 (79). С. 154–165
16. Конвенція Організації Об'єднаних Націй проти корупції: Міжнародний документ від 31.10.2003. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995\\_c16#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_c16#Text) (дата звернення 16.12.2022).
17. Міжнародний кодекс поведінки державних посадових осіб. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995\\_788#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_788#Text) (дата звернення 16.12.2022)
18. Міжамериканська конвенція проти корупції: Міжнародний документ від 29.03.1996. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/998\\_089#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/998_089#Text) (дата звернення 15.12.2022)
19. ISO 37001:2016(en). Anti-bribery management systems — Requirements with guidance for use <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:37001:ed-1:v1:en> (дата звернення 15.12.2022)
20. ISO 37001:2016. Система управління заходами боротьби з корупцією вимоги із рекомендаціями для використання. Офіційний збірник [https://wiki.nazk.gov.ua/wp-content/uploads/2021/11/22.-ISO-37001\\_2016\\_ukr.pdf](https://wiki.nazk.gov.ua/wp-content/uploads/2021/11/22.-ISO-37001_2016_ukr.pdf) (дата звернення 15.12.2022)
21. Рекомендація № R (2000) 10 Комітету Міністрів державам-членам Ради Європи щодо кодексів поведінки державних службовців (прийнята Комітетом міністрів на 106 сесії 11 травня 2000 року). URL: [https://archives.gov.ua/wp-content/uploads/2019/11/Rekomend\\_poved\\_DS.pdf](https://archives.gov.ua/wp-content/uploads/2019/11/Rekomend_poved_DS.pdf) (дата звернення 15.12.2022)
22. Пушкар З. Якісні характеристики керівника та їх вплив на ефективність управління. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2013. Серія: Економіка. Випуск 2 (39). Частина 1. С. 189-193.
23. Сергеева Л. М., Кондратьєва В. П., Хромей М. Я. Лідерство: навч. посібн. /за наук. ред. Л. М. Сергеевої. Івано-Франківськ. «Лілея-НВ». 2015. 296 с.
24. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#n1145> (дата звернення 15.12.2022)
25. Про службу в органах місцевого самоврядування: Закон України від 07.06.2001 № 2493-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#Text> (дата звернення 15.12.2022)
26. Про військово-цивільні адміністрації: Закон України від 03.02.2015 № 141-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/141-19#Text> (дата звернення 15.12.2022)