

Natalia Loishyna, Kostyantyn Kustrich, Mykola Tkach, Sergey Levchenko, Vitalii Getmanskii (2019) Komplayens-kontrol' konfliktu interesiv v zahal'niy systemi vnutrishn'oho kontrolyu ta resursnoho menedzhmentu. [Compliance control of conflict of interests in the general system of internal control and resource management] *Social development & Security*. 9(5), 58 – 80.
DOI: <http://doi.org/10.33445/sds.2019.9.5.4>

Комплаєнс-контроль конфлікту інтересів в загальній системі внутрішнього контролю та ресурсного менеджменту

Наталія Лойшина *, Костянтин Кустрич **, Микола Ткач ***, Сергій Левченко ****, Віталій Гетьманський *****

* С.Стешенків 3, кв. 136, Київ, 03148, Україна,
e-mail: nloishyna@ukr.net,
експерт з комплаєнс-контролю.

** Головна Інспекція Міністерства оборони України,
проспект Повітрофлотський, 6, м. Київ-168, 03168, Україна,
e-mail: kustrich.k@gmail.com,
головний інспектор з організації внутрішнього контролю.

*** Національний університет оборони України імені Івана Черняхівського,
проспект Повітрофлотський, 28, м. Київ-049, 03049, Україна,
e-mail: nyck1985@ukr.net,
к.т.н.,
начальник кафедри оборонного менеджменту.

**** Міністерство оборони України,
проспект Повітрофлотський, 6, м. Київ-168, 03168, Україна,
e-mail: tkachivan9@gmail.com,
здобувач.

***** Національний військово-медичний клінічний центр
“Головний військовий клінічний госпіталь”
18, вул. Госпітальна 18, Київ-133, 01133, Україна,
e-mail: tkachivan9@gmail.com,
здобувач.



Article history:

Received: July, 2019
1st Revision: August, 2019
Accepted: October, 2019

Анотація: Результати досліджень опубліковані у статті стануть у нагоді та будуть корисні фахівцям, які безпосередньо чи опосередковано задіяні в процесі ідентифікації та врегулювання конфліктів інтересів, керівникам усіх рівнів та фахівцям внутрішнього контролю та комплаєнс. Стаття узагальнює аргументи та контраргументи в межах наукової дискусії з питання специфічності та особливості поняття конфлікту інтересів, його природи та не тотожності з поняттям

корупція. У статті розглянутий понятійний апарат проблематики конфлікту інтересів та визначені основні підходи щодо врегулювання конфліктів інтересів та систематизуються результати досліджень за даним напрямом. На підставі проведеного аналізу нормативно-правових актів та інших джерел визначено, що наявність конфлікту інтересів не є обов'язковою передумовою виникнення корупційного правопорушення. Наочно зображено

результати моніторингу дотримання законодавства про конфлікт інтересів та інших обмежень щодо запобігання корупції, наведено інформацію щодо функціонування системи запобігання та виявлення корупції в Міністерстві оборони України та Збройних Силах України.

Визначено безпосередніх учасників антикорупційної діяльності в системі Міністерства оборони України та Збройних Сил України, приділено значну увагу в проблематиці конфліктів інтересів в структурних одиницях оборонного відомства саме уповноваженим особам з питань запобігання корупції. Також, сформульовано певний алгоритм імплементації процесу ідентифікації ризиків пов'язаних з наявністю конфліктів інтересів в систему внутрішнього контролю та комплаєнс. Наведений приклад щодо профілактики та уникнення конфлікту інтересів за рахунок використання певного інструментарію. Дослідження емпірично підтверджує та теоретично доводить, що ідентифікація наявних конфліктів інтересів у самостійній структурній одиниці обов'язково повинна бути врахована при ідентифікації та оцінці ризиків в процесі функціонування системи внутрішнього контролю.

Методичним інструментарієм проведеного дослідження стали методи аналізу, синтезу, порівняння, індукції, дедукції. Періодом дослідження обрано роки з 2014 року по теперішній час.

Ключові слова: внутрішній контроль, конфлікт інтересів, управління ризиками, корупція, комплаєнс.

1. Постановка проблеми

1.1. Новизна дослідження.

Станом на сьогодні, Україна перебуває на піку трансформаційних змін у всіх сферах функціонування держави та суспільного життя, це пов'язано, передусім із поступовою інтеграцією у Європейську спільноту та беззаперечним обранням західний вектор подальшого розвитку.

Трансформаційні процеси не обійшли стороною і Міністерство оборони України (далі – МОУ) та Збройні Сили України (далі – ЗСУ).

Так, відповідно до рішення Ради національної безпеки і оборони України від 20 травня 2016 року “Про Стратегічний оборонний бюлетень України” затвердженого Указом Президента України №240/2016 [1] визначено ряд цілей та завдань щодо перебудови існуючої моделі ЗСУ з урахуванням найкращих практик організації Північно-Атлантичного договору (далі – НАТО), підсумком чого є функціонування ЗСУ за стандартами НАТО та сумісність з підрозділами країн-партнерів.

Але, слід констатувати, що однією з головних проблем, що стоїть на заваді успішного проведення заходів реформування є прояви корупції на всіх рівнях державного управління, що є наслідком неефективного державного управління та ментальними особливостями Українського народу.

Відповідно до світового рейтингу сприйняття корупції (Transparency International), порівнюючи із 2017 роком, у 2019 році в Україні покращилася ситуація, відповідно до чого Україна у зазначеному рейтингу перемістилася з 130-го місця у світі на 120-те [2].

Для подолання корупції в Україні проведено ряд заходів та нормативно врегульовано ряд заходів по протидії корупції [3-7].

В Україні створено Національне агентство з питань запобігання корупції (далі – НАЗК), що є центральним органом виконавчої влади зі спеціальним

статусом, який забезпечує формування та реалізує державну антикорупційну політику.

Також, контролем за дотримання законодавства у сфері протидії корупції, у тому числі щодо конфліктів інтересів здійснюють Національна поліція України та уповноважені підрозділи (особи) з питань запобігання та виявлення корупції.

Визначено, що однією з головних передумов виникнення корупційних правопорушень виступає наявність конфлікту інтересів в процесі виконання службових обов'язків на всіх рівнях державної служби. Для наочної візуалізації моніторингу дотримання законодавства про конфлікт інтересів та інших обмежень щодо запобігання корупції необхідно привести деякі дані щодо діяльності НАЗК (мал. 1).



Мал. 1. Моніторинг дотримання законодавства про конфлікт інтересів та інших обмежень щодо запобігання корупції [8].

Що стосується безпосередньо діяльності МОУ та ЗСУ, то необхідно зазначити, що в системі МОУ наказом Міністра оборони України від 27 квітня 2018 року № 190 “Про затвердження Антикорупційної програми Міністерства оборони України на 2018-2020 роки” видано відповідну програму, якою передбачено реалізацію антикорупційних реформ, у тому числі врегулювання конфлікту інтересів особами, уповноваженими на виконання функцій держави та посилення ефективності управління ресурсами.

Контроль за дотриманням вимог законодавства щодо врегулювання конфлікту інтересів покладається на підрозділи Міноборони з питань запобігання та виявлення корупції, керівників підпорядкованих органів військового управління, командирів військових частин.

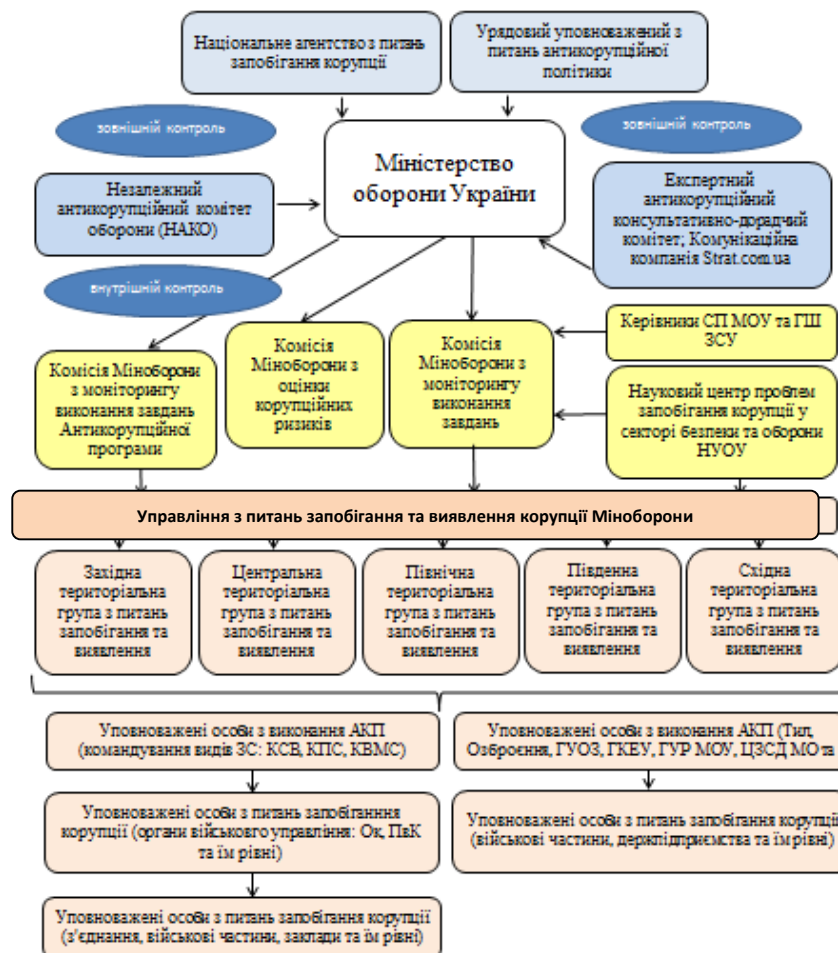
Загалом, антикорупційна політика МОУ ґрунтується на засадах додержання вимог чинного законодавства та норм міжнародного права у сфері запобігання

та протидії корупції (Конвенції Організації Об'єднаних Націй проти корупції, Групи держав проти корупції (GRECO), Антикоруційної мережі Організації економічної співпраці та розвитку для Східної Європи та Центральної Азії, міжнародної програми НАТО “Партнерство заради миру”, Програми НАТО з розбудови цілісності, прозорості, доброчесності та зниження корупційних ризиків у роботі оборонних і безпекових інституцій (Програма VI).

Проведено ряд заходів щодо нормативно-правової реалізації в системі Міноборони ключових загальнодержавних антикорупційних норм та заходів, у тому числі інформаційних ініціатив та звітування [9-13].

Також, 15 березня 2017 року Міністром оборони України затверджено Кодекс доброчесної поведінки та професійної етики військових посадових осіб, державних службовців та інших осіб, уповноважених на виконання функцій держави, в Міністерстві оборони України та Збройних Силах України в якому визначенні норми, що регламентують конфлікт інтересів, залишення державної служби та несумісних зовнішніх інтересів.

Загалом систему запобігання та виявлення корупції в Міноборони та ЗСУ можна представити наступним чином (мал. 2)



Мал. 2. Система запобігання та виявлення корупції в Міноборони та ЗСУ.

Аналізуючи заходи проведені в першому півріччі 2019 року, визначено, що в антикорупційних повідомленнях містилася інформація щодо:

наявності корупції в оборонній сфері, зокрема в оборонно-промисловому комплексі;

отримання неправомірної вигоди та зловживання службовим становищем окремих посадових осіб військових комісаріатів, військових частин та військово-лікарських комісій;

порушень у проведенні закупівель товарів, робіт і послуг, тендерних процедурах стосовно будівництва і закупівлі житла, паливно-мастильних матеріалів, харчування, складання угод з сумнівними постачальниками, невиконання умов договорів генпідрядниками щодо постачання будівництва житлових комплексів (казарм поліпшеного типу), продуктів харчування, речового майна, виконання робіт з відновленням арсеналів й незаконного заволодіння коштами, забезпеченні житлом сімей військовослужбовців Збройних Сил, наявності корупційних схем та розтрати державних коштів в окремих державних підприємствах, які знаходяться у сфері управління Міністерства оборони України;

зловживання службовим становищем окремих посадових осіб щодо виведення земельних ділянок із земель оборони;

Організаційно-методичними вказівками щодо реалізації державної антикорупційної політики в діяльності МОУ та ЗСУ в 2019 році визначено найбільш уразливі сфери діяльності Міністерства оборони та Збройних Сил для корупційних правопорушень, які потребують особливої уваги, тому числі, що стосуються ресурсної складової:

витрати бюджетних коштів унаслідок закупівлі товарів (робіт, послуг) за завищеними цінами;

укладення державними підприємствами (суб'єктами господарювання) Міноборони договорів щодо будівництва без погодження та участі Міноборони, придбання та розподіл службового та постійного житла;

здійснення закупівель товарів (робіт та послуг) з проведення капітального ремонту об'єктів, прийняття робіт з капітального ремонту об'єктів;

використання земельних ділянок та нерухомого майна, а також оформлення на них правостановлюючих документів;

виконання умов договорів оренди військового нерухомого майна використання високого рівня секретності державного оборонного замовлення з метою зловживання владою та одержання неправомірної вигоди.

Зазначене, безумовно свідчить, що передумовою зазначених корупційних правопорушень, може бути, у тому числі своєчасно не врегульований конфлікт інтересів.

Проблематика врегулювання конфлікту інтересів в управлінні державними ресурсами, як передумова недопущення корупційного ризику, набуває особливо важливого значення в умовах бюджетного дефіциту та розбудови ЗСУ.

На додаток виникає необхідність у дослідженні питання ідентифікації наявності конфлікту інтересів та безпосередніх учасників цього процесу у разі не повідомлення осіб про наявний конфлікт інтересів.

Також, слід дослідити питання ризику не виявлення конфлікту інтересів, як передумова можливості здійснення подальшого корупційного правопорушення

службових осіб в процесі функціонування системи внутрішнього контролю та комплаєнс.

1.2. Метою статті є дослідження природи та можливих шляхів врегулювання конфлікту інтересів в управлінні державними ресурсами, як превентивна дія недопущення виникнення корупційного правопорушення та інтеграція процесу ідентифікації конфліктів інтересів в процес функціонування системи внутрішнього контролю та комплаєнс.

1.3. Постановка завдання

В процесі дослідження використовувався ряд наукових методів теоретичного та емпіричного дослідження, а саме: порівняння, аналізу, синтезу, індукції, дедукції, системного підходу.

Для забезпечення досягнення мети статті пропонується провести декомпозицію мети наукового дослідження та для послідовності проведення дослідження пропонується:

1. розглянути понятійний апарат конфлікту інтересів;
2. визначити учасників ідентифікації конфлікту інтересів;
3. дослідити можливість інтеграції ідентифікації конфліктів інтересів в процесі функціонування СВК та комплаєнс;
4. визначити основні підходи щодо врегулювання конфліктів інтересів.

2. Виклад основного матеріалу

2.1. Піонером у ідентифікації проблематики конфлікту інтересів в Україні є банківська сфера.

Так, вперше [14] у правовому полі термін конфлікт інтересів застосовується у Положенні про організацію внутрішнього аудиту в комерційних банках України, затвердженому Постановою Національного банку України № 114 від 20 березня 1998 року [15].

Аналізуючи зазначений документ, можна визначити, що конфлікт інтересів має місце у разі перешкоджання приватних інтересів об'єктивному виконання службових обов'язків.

Далі, у Загальних правилах поведінки державного службовця, затверджених наказом Головного управління державної служби України № 58 від 23 жовтня 2000 року [16] визначено, що конфлікт інтересів впливає із ситуації, коли державний службовець має приватний інтерес, тобто переваги для нього або його родини, близьких родичів, друзів чи осіб та організацій, з якими він має або мав спільні ділові чи політичні інтереси, що впливає або може впливати на неупереджене та об'єктивне виконання службових обов'язків.

Відповідно до Методичних рекомендацій з питань запобігання та врегулювання конфлікту інтересів у діяльності осіб, уповноважених на виконання функцій держави або місцевого самоврядування, та прирівняних до них осіб, затверджених Рішенням Національного агентства з питань запобігання

корупції від 14 липня 2016 року № 2 [17] конфлікт інтересів розглядається, як конфлікт між публічно-правовими обов'язками і приватними інтересами державної посадової особи, за якого її приватні інтереси котрі, впливають з її положення, як приватної особи, здатні неправомірним чином вплинути на виконання цією державною посадовою особою її офіційних обов'язків або функцій.

Відповідно до Закону України “Про запобігання корупції” [18] визначення тлумачення термінів потенційний конфлікт інтересів та реальний конфлікт інтересів, де:

потенційний конфлікт інтересів – наявність у особи приватного інтересу у сфері, в якій вона виконує свої службові чи представницькі повноваження, що може вплинути на об'єктивність чи неупередженість прийняття нею рішень, або на вчинення чи не вчинення дій під час виконання зазначених повноважень;

реальний конфлікт інтересів – суперечність між приватним інтересом особи та її службовими чи представницькими повноваженнями, що впливає на об'єктивність або неупередженість прийняття рішень, або на вчинення чи не вчинення дій під час виконання зазначених повноважень.

Як бачимо, у Законі відбулось розмежування поняття “*потенційного*” і “*реального конфлікту інтересів*”.

Слід додати, що відповідно до поглядів викладених у Політиці і практиці запобігання конфлікту інтересів у дев'яти країнах ЄС [19] конфлікт інтересів не є тотожним поняттю корупція. Також, стверджується, що один службовець може при наявності особистих інтересів справедливо приймати рішення, а інший не маючи конфлікту інтересів взяти запропоновану (або вимагати) неправомірну для себе вигоду (хабар).

2.2. Для структурного викладення інформації стосовно учасників ідентифікації конфлікту інтересів необхідно окреслити загальну структуру підрозділів МОУ із запобігання корупції.

Відповідно до Звіту щодо антикорупційної діяльності Міністерства оборони України у 2018 році [20] визначена наступна структура (мал. 3).

Перед тим, як розглянути безпосередніх учасників у антикорупційних заходах, у тому числі, конфліктів інтересів військової частини (установи, організації) в системі Міністерства оборони України та Збройних Сил України, необхідно зазначити, що у відповідності до Організаційно-методичних вказівок щодо реалізації державної антикорупційної політики в діяльності Міністерства оборони України та Збройних Сил України в 2019 році пріоритетним напрямком в реалізації державної антикорупційної політики в МОУ та ЗСУ в 2019 році вважається, у тому числі утворення у військових колективах обстановки нетерпимості до вчинення корупційних правопорушень, вжиття заходів щодо забезпечення незворотності покарання та притягнення відповідальності осіб, причетних до корупційних правопорушень.



Мал. 3. Структура органів МОУ із запобігання корупції.

Аналізуючи зазначений пріоритетний напрямок, можна прийти висновку, що кожен військовослужбовець, кожен державний службовець та працівник ЗСУ повинен приймати участь у заходах моніторингу та недопущення проявів корупції у своєму колективі.

Також, у Методичних вказівках дається позитивна оцінка практичної діяльності уповноважених осіб з питань виконання антикорупційної програми та уповноважених осіб з питань запобігання та виявлення корупції в органах військового управління структурних одиницях Міноборони та ЗСУ.

Таким чином, командири (начальники) усіх рівнів у випадку відсутності у складі підпорядкованого підрозділу (установи) призначають позаштатних уповноважених осіб з питань запобігання та виявлення корупції. Які, в свою чергу повинні здійснювати регулярну оцінку корупційних ризиків, розроблювати та вживати відповідних заходів, що є необхідними та обґрунтованими для запобігання та виявлення корупції, у тому числі наявності потенційних та реальних конфліктів інтересів.

На уповноважених, у тому числі, покладається завдання щодо проведення антикорупційної експертизи проектів нормативно-правових актів, організаційно-розпорядчих документів, що видаються командирами, начальниками.

Необхідно зазначити, що в процесі своєї діяльності уповноважені особи виконують завдання щодо протидії корупції у своїх військових колективах поряд з виконанням своїх функціональних обов'язків.

Станом на сьогодні, у системі Міноборони та ЗСУ склалась на нашу думку, виходячи з практичного досвіду та аналізу функціонування структурних одиниць, негативна тенденція до нарощування у особового складу позаштатних функціональних обов'язків, що в своє чергу не може не відобразитись на якості їх виконання.

На наш погляд, основною причиною такого стану справ є продовження практики коли старі підходи до організації тієї, чи іншої діяльності, починають поєднувати з новими, заснованими на стандартах провідних країн НАТО. Безумовно, без перегляду існуючих управлінських практик, а також поєднання старого, що вже віджило свій час, призводить лише до намагання відторгнути нове.

Наприклад, запровадження ризик-орієнтованої системи внутрішнього контролю переважною більшістю посадових осіб сприймається, виключно як додаткова бюрократія. Тому, що більшість вважає жити за принципом краще на проблему відреагувати ніж її попередити. В цьому можливо і криється зміст відставання у розвитку не тільки окремих секторів, а і у цілому Держави. Що відрізняє слаборозвинуті країни від розвинутих, так це здатність управляти ризиками.

Як приклад, виконання обов'язків позаштатних менеджерів внутрішнього контролю.

Так, практично у військових частинах (установах) позаштатними менеджерами з внутрішнього контролю, як правило призначений один із заступників командира військової частини.

Разом з тим, якщо проаналізувати зміст завдань менеджера внутрішнього контролю та зміст обов'язків за посадою одного із заступників командира військової частини, на перший погляд може здатися про не можливість ефективного їх поєднання. У той же час, найважливіша функція керівництва будь якої установи - це організація та здійснення дієвого контролю, а в сучасній організації, це ще і здатність передбачення та прогностичного мислення, для упередження подій, які можуть вплинути на досягнення визначених цілей. Власне і нова система внутрішнього контролю, яка впроваджується в оборонному відомстві України, доповнює механізми контролю ідеологією ризик-менеджменту.

Коріння цих процесів у світових тенденціях направлених на необхідність посилення внутрішнього контролю та запобігання конфлікту інтересів у корпоративному секторі, з метою недопущення корпоративних скандалів, банкрутств, пов'язаних з недоброчесними менеджерами крупних корпорацій, які діяли в умовах конфлікту інтересів.

Прийнятий у 2002 році у США закон Сарбейнса-Окслі [30], став основою для багатьох змін у корпоративному та публічному секторах багатьох країн світу. Основна мета закону була направлена на запровадження кодексів корпоративної поведінки, посилення відповідальності та підзвітності вищого менеджменту, створення запобіжників конфлікту інтересів вищого менеджменту, у тому числі

у питаннях обмеження на придбання корпоративних прав, зменшення впливу на аудиторів, посилення внутрішнього контролю та звітування про існуючі ризики, посилення уваги до фінансової звітності, обліку та аудиту, а також створення аудиторських комітетів, як інструменту обговорення ключових ризиків компанії.

З огляду на викладену інформацію ідея ризик-орієнтованого внутрішнього контролю, власне і зцементувалася, як відповідь наявним конфліктам інтересів, які ставили під сумнів стабільність корпоративного сектору та західних економік в цілому.

Тому, коли сьогодні ми чуємо про нерозуміння внутрішнього контролю, зайві чи додаткові завдання та обов'язки ми повинні говорити про те, що тут ми спостерігаємо конфлікт інтересів старої та нової управлінської парадигми: реагувати чи запобігати?

Слід підкреслити, що жодна система внутрішнього контролю не в змозі забезпечити повну гарантію, що у діяльності органу військового управління, військової частини та установи не виникне помилок, відхилень чи небажаних наслідків.

Разом з тим, налаштованість керівництва на ефективне виконання поставлених завдань, підтримання та розвиток визначених спроможностей, у поєднанні з ефективною системою управління ризиками та заходами внутрішнього контролю, матимуть суттєвий позитивний вплив на досягнення визначених стратегічних та операційних цілей.

Якщо керівництвом суб'єкта внутрішнього контролю та відповідними службовими особами культивуються цінності, направлені на отримання корупційних зисків від наявних організаційно-розпорядчих повноважень з управління ресурсами чи наявного (потенційного) конфлікту інтересів, то система внутрішнього контролю буде безрезультативною.

Система внутрішнього контролю не зможе забезпечити керівнику гарантій щодо її надійності, якщо посадові особи безпосередньо винні у виникненні правопорушень, пов'язаних з використанням та управлінням ресурсами, шахрайством та іншими зловживаннями, у тому числі приймали рішення або діяли в умовах конфлікту інтересів не відчували незворотності покарання за вчинені дії, а у разі повторення таких дій не відсторонені від службових обов'язків аж до звільнення.

2.3. Для того, щоб окреслити можливість інтеграції ідентифікації конфлікту інтересів у процес ризик-орієнтованого внутрішнього контролю необхідно звернутись до засад функціонування зазначеного процесу.

Так, статтею 26 Бюджетного кодексу [21] визначено що розпорядники бюджетних коштів в особі їх керівників організують внутрішній контроль та забезпечують їх здійснення у своїх закладах та підвідомчих установах.

Для реалізації зазначеної норми Бюджетного кодексу Кабінетом Міністрів України від 12 грудня № 1062 затверджено засади [22].

Тривалий час питання нормативно-правового врегулювання та реалізації 26 статті Бюджетного кодексу було не вирішено, про це свідчить дата, видання Постанови № 1062.

У системі Міноборони питання функціонування системи внутрішнього контролю реалізовано шляхом видання наказу Міністра оборони України від 12 грудня 2018 року № 145 [23, 25, 26].

Система внутрішнього контролю – впроваджені керівником установи політики, правила, і заходи, які забезпечують функціонування, взаємозв'язок та підтримка всіх елементів внутрішнього контролю і спрямовані на досягнення визначених мети (місії), стратегічних та інших цілей, завдань, планів і вимог щодо діяльності установи

Структурно СВК складається з п'яти взаємопов'язаних елементів (мал. 4):

- внутрішнє середовище;
- управління ризиком;
- інформація і комунікація;
- моніторинг;
- заходи контролю.



Мал. 4. Складові елементи системи внутрішнього контролю.

Якщо проаналізувати основні складові СВК, то можна визначити основні етапи та послідовність запровадження внутрішнього контролю та управління ризиками в установі, та функціонування його елементів. Це здійснюється з метою визначення подальшого місця процесу ідентифікації конфліктів інтересу в загальній системі СВК.

Основні етапи можна поділити на три взаємопов'язані процеси:

- впровадження СВК;
- управління ризиком;
- самооцінка (оцінка) СВК.

Так, на етапі впровадження СВК визначаються безпосередні учасники цього процесу, такі як: менеджер внутрішнього контролю, члени робочої групи з оцінки.

Таким чином, на цьому етапі пропонується під час формування групи з оцінки ризиків включити до її складу особу, яка виконує обов'язки уповноваженого з питань запобігання корупції для ідентифікації корупційних ризиків, у тому числі з проблематики конфліктів інтересів.

На етапі управління ризиками уповноважена особа з питань запобігання корупції здійснює безпосередньо виявлення та ідентифікацію існування конфліктів інтересів та інших корупційних ризиків.

Але, на нашу думку, якщо проведена робота засвідчила про відсутність потенційних конфліктів інтересів, все одно необхідно уповноваженому з питань запобігання корупції клопотати про включення до Плану управління ризиками ризик не ідентифікації (не виявлення) потенційних та реальних конфліктів інтересів.

Це зумовлено насамперед двома причинами:

По-перше, наявність потенційного конфлікту інтересів може призвести до прояву корупційних діянь, і як наслідок до корупційного правопорушення. Необхідно додати, що значна частина втрат та нестач майна та ресурсів, його не доотримання від постачальників, або корупційний саботаж у підтриманні належної якості продукції у більшості випадків здійснюється у наслідку отримання неправомірної вигоди особою, що приймає відповідне рішення та призводить до значних втрат і так обмежених ресурсів.

По-друге, протягом року відбувається чимала кількість кадрових змін, цей процес є постійним та закономірним.

На третьому етапі, в ході налагодження відповідних комунікацій, обміну інформацією та моніторингу уповноважений з питань запобігання корупції приймає в цих заходах активну участь та залучається до процесу складання Звіту про стан функціонування внутрішнього контролю.

Станом на сьогодні, не є новим, що у підходах, що використовуються в державному управлінні, застосовуються найкращі практики та інструменти, що довели свою дієвість у бізнес-процесах та комерційній діяльності.

Одним з таких інструментів виступає комплаєнс (англ. compliance – відповідність), тобто під “відповідністю” слід розуміти дотримання певних норм та вимог, що мають силу у певному бізнесовому середовищі. Така відповідність може полягати у перевірці та нагляду за дотриманням законності в організації в процесі операційної діяльності та прийнятті управлінських рішень. На практиці, для реалізації зазначеної діяльності створюються відповідні підрозділи. До компетенції підрозділів комплаєнс, разом з відстеженням дотримання законності в своїй діяльності, належить управління “комплаєнс-ризиками”, тобто ризиками, що можуть мати місце в наслідок некоректної поведінки персоналу організації, у тому числі її керівництва у фінансовій та операційній сферах і бізнес процесах організації. Наприкладі, випадком порушення комплаєнс може бути отримання неформальної вигоди співробітниками [27].

Підкреслимо, що в діючій нормативно-правовій базі з питань державного внутрішнього фінансового контролю цей аспект внутрішнього контролю жодним чином не оговорений, а відтак він перебуває ще у зародковому стані в публічній сфері. На погляд авторів це потребує окремого системного наукового дослідження.

Окремо слід зазначити, що наявні проблеми в діяльності оборонного відомства, про які інформується керівництво Міністерства оборони України за результатами оцінки стану внутрішнього контролю, службових розслідувань за фактами неналежного управління ресурсами, доповіді про результати внутрішніх аудитів, аудитів органів державного фінансового контролю свідчать про необхідність запровадження Комплаєнс-контролю, як окремої сфери діяльності.

Для прикладу можна навести, що на сьогоднішній день у МОУ спостерігається надмірна концентрація повноважень у посадових (службових) осіб окремих департаментів, за формування і виконання бюджетних програм, забезпечення діяльності з питань закупівель за державні кошти, участі у роботі відповідних закупівельних органів;

здійснення окремими особами цих департаментів правочинів від імені МОУ, що в комплексі є корупціогенними чинниками через можливість вирішального впливу при прийнятті рішень і розгляді документів учасників торгів, що потенційно можуть бути пов'язані з посадовими (службовими) особами МОУ та діятимуть в умовах наявного чи потенційного конфлікту інтересів;

зосередження в руках однієї особи повноважень голови Тендерного комітету, голови Конкурсної комісії, та суміщення цих повноважень з виконанням обов'язків за посадою заступника директора Департаменту – підрозділу призначеному для забезпечення діяльності Тендерного комітету та Конкурсної комісії, що створює підґрунтя для зловживання будь-якою особою, яка буде призначена на цю посаду;

відсутність в окремих керівних документах з питань закупівель за державні кошти положень щодо обов'язкової перевірки учасників конкурсів на дотримання ними законодавства у сфері захисту економічної конкуренції та антикорупційного законодавства;

відсутність у МОУ дієвих механізмів антикорупційного контролю за можливим конфліктом інтересів у посадових (службових) осіб, уповноважених на здійснення закупівель за державні кошти та здійснення правочинів від імені Міністерства оборони України.

І це лише перелік питань, які лежать на поверхні та, на наш погляд, мають бути у полі діяльності комплаєнс-контролю.

Таким чином, доцільність застосування комплаєнс-контролю, розглядаючи проблематику конфліктів інтересів не викликає сумнівів.

Слід додати, що ст. 17 Закону України “Про публічні закупівлі” визначено, що замовник приймає рішення про відмову учаснику в участі у процедурі закупівлі та зобов'язаний відхилити тендерну пропозицію учасника в разі, якщо юридична особа, яка є учасником, не має антикорупційної програми чи уповноваженого з реалізації антикорупційної програми, якщо вартість закупівлі товару (товарів), послуги (послуг) або робіт дорівнює чи перевищує 20 мільйонів гривень [28].

Також, передбачено відхилення тендерної пропозиції учасника, якщо така юридична особа або її службові особи вчинили корупційні правопорушення. З'являється потреба у кваліфікованих комплаєнс-менеджерах, офіцерах, які зможуть втілити комплаєнс-програму та контролювати її дотримання.

У відповідності до рекомендацій ОЕСР для забезпечення функціонування антикорупційної політики в організації слід створити відділ мінімум з одного, чи двох фахівців, що будуть обійматися проблематикою антикорупційних політик [29].

З огляду на викладений матеріал, до сфери антикорупційної політики безумовно входить проблематика конфліктів інтересів.

Тому, розглянувши вище існуючу в Міноборони та Збройних Силах систему протидії корупції та основні напрями функціонування підходу комплаєнс, можна

зробити висновок про доцільність подальшого дослідження можливості впровадження практики комплаєнс-контролю в оборонному відомстві у взаємодії, або на базі існуючої системи внутрішнього контролю.

2.4. Відповідно до проведеного аналізу джерел використаних дослідженні визначено ряд сфер підвищеного ризику, в яких може мати місце конфлікт інтересів, зокрема:

- виконання обов'язків за сумісництвом;
- використання внутрішньої інформації з обмеженим доступом;
- участь у роботі з контрактами;
- подарунки та інші форми матеріальні вигоди
- трудова діяльність після залишення державної посади

У посібнику ОЕСР з питань врегулювання конфліктів інтересів на державній службі [24] пропонуються варіанти врегулювання конфлікту інтересів або управління ним, що реалізується шляхом виконання наступних заходів:

- відмова посадової особи від (або) ліквідація нею приватного інтересу;
- відмова державної посадової особи від участі в пристрасному процесі прийняття рішень;
- обмеження доступу “зацікавленої посадової особи” до конкретної інформації;
- переведення державної посадової особи на посаду, котра вимагає виконання функцій, не пов'язаних з конфліктом інтересів;
- повторне формулювання або перестановка обов'язків чи функцій державної посадової особи;
- передача конфліктного інтересу в рамках механізму істинної "цілковитої" довіри;
- залишення державною посадовою особою посади, яка вимагає виконання конфліктної функції як приватної особи, та/ або залишення державною посадовою особою посади, яку вона обіймає.

Також, було проаналізовано підходи до врегулювання конфліктів інтересів запропоновані в “Політиці і практиці запобігання конфлікту інтересів у дев'яти країнах Європейського союзу. Порівняльний огляд”.

Щодо профілактики та уникнення конфлікту інтересів то інструментами їх запобігання можуть бути [24]:

- обмеження суміщенні посад;
 - декларування персональних доходів;
 - декларування сімейного доходу;
 - декларування особистого майна;
 - декларування сімейного майна;
 - декларування подарунків;
 - безпека та контролю за доступом до внутрішньої інформації;
 - декларування особистого інтересу щодо управління контрактами;
 - декларування особистого інтересу відносно рішень, які приймаються;
 - декларування особистого інтересу щодо участі у розробці або наданні політичних рекомендацій;
 - оприлюднення декларацій щодо доходів і майна;
-

обмеження і контроль за отриманням подарунків та інших видів винагород;
обмеження і контроль за одночасним займанням посад за сумісництвом (наприклад, в НУО, політичних організаціях, на державних підприємствах);

застосування права на самовідвід або стандартні процедури звільнення державних посадових осіб від виконання їхніх посадових обов'язків, якщо участь в обговоренні або прийнятті конкретного рішення може викликати конфлікт інтересів;

персональні та родинні обмеження на права власності щодо активів приватних компаній.

На додаток, на нашу думку, до профілактики запобігання конфліктам інтересів можна віднести:

ідентифікація та періодичний перегляд можливих сфер виникнення конфлікту інтересів;

створення та підтримання у колективах нетерпимості до корупції;

роз'яснення вимог антикорупційного законодавства щодо недопущення конфлікту інтересів та шляхи їх врегулювання;

періодичний перегляд системи протидії наявності конфлікту інтересів;

детальне проведення аналізу внутрішніх та зовнішніх скарг на предмет передумов існування конфлікту інтересів;

розглянути можливість заохочення за повідомлення про наявний конфлікт інтересів;

аналіз аудиторських звітів та матеріалів інших перевірок на предмет передумов та мотивів у виявлених порушеннях;

залучення керівників усіх рівнів до антикорупційних програм, курсів та тренінгів

обмін найкращими практиками виявлення та врегулювання конфлікту інтересів між керівниками (начальниками) та уповноваженими з питань протидії корупції.

При дослідженні та практичному врегулювання конфліктів інтересів, безумовно, пропонується застосовувати підходи викладені у Методичних рекомендаціях з питань запобігання та врегулювання конфлікту інтересів у діяльності осіб, уповноважених на виконання функцій держави або місцевого самоврядування, та прирівняних до них осіб, затверджених Рішенням Національного агентства з питань запобігання корупції від 14 липня 2016 року № 2.

Зазначеними Методичними рекомендаціями врегульовані питання, зокрема: визначення понятійного апарату, запропоноване тестування на наявність відсутності конфлікту інтересів, наведений алгоритм дій службовця та керівника у разі встановлення наявності конфлікту інтересів, наведені типові приклади ситуацій конфлікту інтересів тощо.

3. Висновки і перспективи подальших досліджень

Проведене дослідження дало змогу беззаперечно констатувати, що головним учасником ідентифікації конфлікту інтересів виступає сам службовець (працівник). Саме відповідальне та сумлінне ставлення службовця до

антикорупційного законодавства, його розуміння, порядність, чесність та патріотизм буде відігравати не останню роль у розумінні значення повідомлення про наявний конфлікт інтересів та його запобігання. Велику роль у цьому процесі відіграє середовище нетерпимості до проявів корупції у будь-якій формі, що має бути на належному рівні впроваджено у військових та трудових колективах.

Імплементация заходів антикорупційного спрямування, безумовно необхідно розглядати у комплексі із функціонуванням СВК та комплаєнс-контролю (у разі впровадження).

Також, відповідно до інформації викладеної у звіті щодо антикорупційної діяльності МОУ у 2018 році щорічно реалізується План заходів з мінімізації конфлікту інтересів, осіб уповноважених на виконання функцій держави, та врегулювання конфлікту інтересів у разі його виникнення та впроваджується у практику Методика запобігання та врегулювання конфлікту інтересів.

Проблематика конфлікту інтересів не є вичерпною, тому перспективи подальших досліджень вбачаються у подальшому дослідженні природи виникнення та додаткових шляхів їх врегулювання.

Також, пропонується дослідити доцільність застосування антикорупційних комплаєнс-програм в системі Міноборони та ЗСУ.

Author details (in Russian)

Комплаєнс-контроль конфликта интересов в общей системе внутреннего контроля и ресурсного менеджмента

Наталья Лойшина * Константин Кустрич **, Николай Ткач *, Сергей Левченко ****, Виталий Гетманский *******

** С.Стешенкив 3, Киев, 03148, Украина,
e-mail: nloishyna@ukr.net,
експерт с комплаєнс-контроля.*

*** Главная Инспекция Министерства обороны Украины,
проспект Воздухофлотский, 6, г. Киев-168, 03168, Украина,
e-mail: kustrich.k@gmail.com,
Главный инспектор по организации внутреннего контроля.*

**** Национальный университет обороны Украины имени Ивана Черняховского,
проспект Воздухофлотский, 28, г. Киев-049, 03049, Украина,
e-mail: nysk1985@ukr.net,
к.т.н.,
начальник кафедры оборонного менеджмента.*

***** Министерство обороны Украины,
проспект Воздухофлотский, 6, г. Киев-168, 03168, Украина,
e-mail: tkachivan9@gmail.com,
соискатель*

****** Национальный военно-медицинский клинический центр*

«Главный военный клинический госпиталь»

ул. Госпитальная 18, Киев-133, 01133, Украина,

e-mail: tkachivan9@gmail.com,

Заместитель начальника Национального военно-медицинского клинического центра "Главный военный клинический госпиталь" с логистики

Аннотация: Результаты исследований опубликованы в статье будут полезны специалистам, которые прямо или косвенно задействованы в процессе идентификации и урегулирования конфликтов интересов, руководителям всех уровней и специалистам внутреннего контроля и комплаенс. Статья обобщает аргументы и контраргументы в научной дискуссии по вопросу специфичности и особенности понятия конфликта интересов, его природы но не тождества с понятием коррупция. В статье рассмотрен понятийный аппарат проблематики конфликта интересов и определены основные подходы по урегулированию конфликтов интересов и систематизируются результаты исследований по данному направлению. На основании проведенного анализа нормативно-правовых актов и других источников определено, что наличие конфликта интересов не является обязательным условием возникновения коррупционного правонарушения. Наглядно изображены результаты мониторинга соблюдения законодательства о конфликте интересов и других ограничений по предотвращению коррупции, приведена информация о функционировании системы предупреждения и выявления коррупции в Министерстве обороны Украины и Вооруженных Силах Украины.

Определены непосредственных участников антикоррупционной деятельности в системе Министерства обороны Украины и Вооруженных Сил Украины, уделено значительное внимание в проблематике конфликтов интересов в структурных единицах оборонного ведомства именно уполномоченным лицам по вопросам предотвращения коррупции. Также, сформулированы определенный алгоритм имплементации процесса идентификации рисков, связанных с наличием конфликтов интересов в систему внутреннего контроля и комплаенс. Приведенный пример по профилактике и избежания конфликта интересов за счет использования определенного инструментария. Исследование эмпирически подтверждает и теоретически доказывает, что идентификация имеющихся конфликтов интересов в самостоятельной структурной единицы обязательно должна быть учтена при идентификации и оценке рисков в процессе функционирования системы внутреннего контроля.

Методическим инструментарием проведенного исследования стали методы анализа, синтеза, сравнения, индукции, дедукции. Периодом исследования избран года с 2014 года по настоящее время.

Ключевые слова: внутренний контроль, конфликт интересов, управление рисками, коррупция, комплаенс.

Author details (in English)

Compliance control of conflict of interests in the general system of internal control and resource management

Natalia Loishyna *, Kostyantyn Kustrich, Mykola Tkach***, Sergey Levchenko****, Vitalii Getmanskii *******

** 3, S. Steshenkiv, str., Kyiv, 03148, Ukraine,*

e-mail: nloishyna@ukr.net,

compliance control expert.

**** Main Inspection of the Ministry of Defense of Ukraine**
6, Povitroflotsky ave., Kyiv-168, 03168, Ukraine,
e-mail: kustrich.k@gmail.com,
Chief inspector of organization of internal control

***** The National Defense University of Ukraine named after Ivan Cherniakhovskiy,**
28, Povitroflotsky ave. Kyiv-049, 03049, Ukraine,
E-mail: nyck1985@ukr.net,
Candidate of technical sciences (Ph.D.),
Chief of Department of defense management.

****** Ministry Defense of Ukraine,**
Povitroflotsky av. 6, Kyiv-168, 03168, Ukraine,
E-mail: tkachivan9@gmail.com,
Post-graduate student.

******* National Military Medical Clinical Center “Main Military Clinical Hospital”,**
18, Hospitalnaya str. Kyiv-133, 01133, Ukraine,
e-mail: tkachivan9@gmail.com,
Post-graduate student.

Abstract: The results of the research published in the article will be useful to professionals directly or indirectly involved in the process of identification and resolution of conflicts of interest, to managers at all levels and to internal control and compliance professionals. The article summarizes the arguments and counterarguments within the scientific discussion on the specificity and peculiarities of the concept of conflict of interest, its nature and not identical with the concept of corruption. The article deals with the conceptual apparatus of the conflict of interest problem and defines the main approaches to the resolution of conflicts of interest and summarizes the research results in this area. Based on the analysis of legal acts and other sources, it is determined that the existence of a conflict of interest is not a necessary prerequisite for the occurrence of a corruption offense. The results of the monitoring of compliance with the legislation on conflict of interests and other restrictions on the prevention of corruption are clearly illustrated, information on the functioning of the system of prevention and detection of corruption in the Ministry of Defense of Ukraine and the Armed Forces of Ukraine is presented.

The direct participants of anti-corruption activities in the system of the Ministry of Defense of Ukraine and the Armed Forces of Ukraine were identified, considerable attention was paid to the issue of conflicts of interest in the structural units of the defense department, namely to authorized persons for the prevention of corruption. Also, a certain algorithm of implementation of the process of identification of risks related to the presence of conflicts of interest in the system of internal control and compliance is formulated. An example is given of preventing and avoiding conflicts of interest through the use of specific tools. The study empirically confirms and theoretically proves that the identification of existing conflicts of interest in a separate structural unit must be taken into account when identifying and assessing risks in the functioning of the internal control system.

Methodical tools of the study were methods of analysis, synthesis, comparison, induction, deduction. The study period is from 2014 to the present.

Keywords: internal control, conflict of interest, risk management, corruption, compliance.

Використана література

1. Рішення Ради національної безпеки і оборони України від 20 трав. 2016 р. затверджене Указом президента України №240/2016 від 6 червня 2016 року № 240/2016. (2016). Про

- Стратегічний оборонний бюлетень України. URL: <http://www.president.gov.ua/documents/2402016-20137> (дата звернення: 01.10.2019).
2. Індекс сприйняття корупції-2018. *Трансперенсі Інтернешнл Україна* : веб-сайт. URL: <https://ti-ukraine.org/research/indeks-spryjnyattya-koruptsiyi-2018/> (дата звернення: 01.10.2019).
 3. Про засади державної антикорупційної політики в Україні (Антикорупційна стратегія) на 2014-2017 роки: Закон України від 08 сер. 2015 р. №1699-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1699-18> (дата звернення: 02.10.2019).
 4. Про затвердження Державної програми щодо реалізації засад державної антикорупційної політики в Україні (Антикорупційної стратегії) на 2015-2017 роки: Постанова Кабінету Міністрів України від 29 квіт. 2015 р. № 265. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/265-2015-п> (дата звернення: 02.10.2019).
 5. Про запобігання корупції: Закон України від 14 жов. 2014 р. № 1700-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18> (дата звернення: 02.10.2019).
 6. Питання запобігання та виявлення корупції: Постанова Кабінету Міністрів України від 04 вер. 2013 р. № 706. URL: <https://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/706-2013-п> (дата звернення: 02.10.2019).
 7. Про затвердження Типової антикорупційної програми юридичної особи: Рішення Національного агентства з питань запобігання корупції від 02 бер. 2017 р. № 75. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0326-17> (дата звернення: 02.10.2019).
 8. Інфографіка. Моніторинг дотримання законодавства про конфлікт інтересів та інших обмежень щодо запобігання корупції. *Національне агентство з питань запобігання корупції* : веб-сайт. URL: <https://nazk.gov.ua/uk/departament-monitoryngu-dotrymannya-zakonodavstva-pro-konflikt-interesiv-ta-inshyh-obmezhen-shhodo-zapobigannya-koruptsiyi/infografika/> (дата звернення: 02.10.2019).
 9. Кодекс доброчесної поведінки та професійної етики військових посадових осіб, державних службовців та інших осіб, уповноважених на виконання функцій держави, в Міністерстві оборони України та Збройних Силах України: затверджений Міністром оборони України від 15 бер. 2017 р. URL: <http://www.mil.gov.ua/diyalnist/zapobigannya-proyavam-korupczii/> (дата звернення: 02.10.2019).
 10. Методичні рекомендації щодо перевірки факту подання суб'єктами декларування Міністерства оборони України та Збройних Сил України декларації відповідно до Закону України “Про запобігання корупції” та повідомлення Національного агентства з питань запобігання корупції про випадки неподання чи несвоєчасного подання декларацій. *Міністерство оборони України* : веб-сайт. URL: <http://www.mil.gov.ua/diyalnist/zapobigannya-proyavam-korupczii/> (дата звернення: 02.10.2019).
 11. Організаційно-методичні вказівки щодо реалізації державної антикорупційної політики в діяльності Міністерства оборони України та Збройних Сил України в 2019 році. *Міністерство оборони України* : веб-сайт. URL: <http://www.mil.gov.ua/diyalnist/zapobigannya-proyavam-korupczii/> (дата звернення: 02.10.2019).
 12. Про затвердження Антикорупційної програми Міністерства оборони України на 2018-2020 роки: наказ Міністерства оборони України від 27 квіт. 2018 р. № 190. *Міністерство оборони України* : веб-сайт. URL: <http://www.mil.gov.ua/diyalnist/zapobigannya-proyavam-korupczii/> (дата звернення: 02.10.2019).
 13. Звіт з виконання у 2018 році завдань і заходів Антикорупційної програми Міністерства оборони України на 2018 — 2020 роки. *Міністерство оборони України* : веб-сайт. URL: <http://www.mil.gov.ua/diyalnist/zapobigannya-proyavam-korupczii/> (дата звернення: 02.10.2019).
 14. Янюк Н. Поняття «конфлікт інтересів» у міжнародно-правових актах та адміністративному законодавстві України. *Вісник Львівського університету. Серія юридична*. 66 (2018), с. 147–154.

15. Про затвердження Положення про організацію внутрішнього аудиту в банках України: Постанова Національного банку України від 10 трав. 2016 р. № 311. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0311500-16> (дата звернення: 03.10.2019).
16. Про затвердження Загальних правил поведінки державного службовця: Наказ Головного управління Державної Служби України від 23 жов. 2000 р. № 58. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0783-00> (дата звернення: 03.10.2019).
17. Методичні рекомендації з питань запобігання та врегулювання конфлікту інтересів у діяльності осіб, уповноважених на виконання функцій держави або місцевого самоврядування, та прирівняних до них осіб: Рішення Національного агентства з питань запобігання корупції 14 лип. 2016 № 2. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0002884-16> (дата звернення: 03.10.2019).
18. Про запобігання корупції: Закон України від 14 жов. 2014 року № 1700-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18/print> (дата звернення: 04.10.2019).
19. Політики і практики запобігання конфлікту інтересів у дев'яти країнах ЄС. Порівняльний огляд. *Support for Improvement in Governance and Management* : веб-сайт. URL: www.sigmaxweb.org (дата звернення: 04.10.2019).
20. Звіт щодо антикорупційної діяльності Міністерства оборони України у 2018 році. *Міністерство оборони України* : веб-сайт. URL: <http://www.mil.gov.ua/diyalnist/zarobigannya-proavam-korupczii/> (дата звернення: 02.10.2019).
21. Бюджетний кодекс України. *Відомості Верховної Ради України*, № 50-51 (2010), ст.572.
22. Про затвердження Основних засад здійснення внутрішнього контролю розпорядниками бюджетних коштів та внесення змін до постанови Кабінету Міністрів України від 28 вересня 2011 р. № 1001: Постанова Кабінету Міністрів України від 12 грудня 2018 р. № 1062. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1062-2018-п> (дата звернення: 03.10.2019).
23. Порядок організації в системі Міністерства оборони України внутрішнього контролю та управління ризиками: наказ Міністерства оборони України від 02.04.19 № 145. URL: <http://www.mil.gov.ua/diyalnist/vnutrishnij-kontrol.html> (дата звернення: 03.10.2019).
24. Посібник ОЕСР з питань врегулювання конфліктів інтересів на державній службі. URL: <http://www.acsc.org.ua> (дата звернення: 03.10.2019).
25. Anatolii A. Loishyn, Ivan M. Tkach, Oleh I. Uhrynovych, Dmitry A. Okipniak and Maryna, V. Potetiuiieva. Risk management in defense program: Evidence from Ukrainian arm forces. *Management Science Letters*, 9 (2019), 1071–1082. DOI: 10.5267/j.msl.2019.3.017
26. Loishyn, Anatolii A. Tkach, Ivan M. Liashenko, Ihor O. Zinchenko, Andrii & Lobanov, Anatolii A. Research of main international approaches for risk management process`standardization in the context of internal control standardization in the Armed Forces of Ukraine and providing national security. *Revista Espacios*. ISSN 0798-1015 Vol. 40 (N° 20) Year 2019/ URL: <http://www.revistaespacios.com/a19v40n20/19402014.html>
27. Українські компанії почали впроваджувати комплаєнс-контроль. Що це і навіщо? *You control* : веб-сайт. URL: <https://youcontrol.com.ua/blog/komplaiens-kontrol-shcho-tse-i-navishcho/>
28. Про публічні закупівлі: Закон України від 25 груд. 2015 р. № 922-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19> (дата звернення: 07.10.2019).
29. Антикорупційна програма як інструмент управління ризиками в бізнесі. *Ліга закон* : веб-сайт. URL: http://uz.ligazakon.ua/ua/magazine_article/EA009531
30. The Sarbanes-Oxley Act. *A Guide To The Sarbanes-Oxley Act*: веб-сайт. URL:<http://www.soxxlaw.com/index.htm>

References

1. Rishennya Rady natsional'noyi bezpeky i oborony Ukrayiny vid 20 trav. 2016 r. zatverdzhene Ukazom prezidenta Ukrayiny №240/2016 vid 6 chervnya 2016 roku № 240/2016. (2016). Pro Stratehichnyy oboronnyy byuleten' Ukrayiny [About the Strategic Defense Bulletin of

- Ukraine]. URL: <http://www.president.gov.ua/documents/2402016-20137> (accessed: 01.10.2019).
2. Indeks spryynyattya koruptsiyi-2018 [Corruption Perceptions Index-2018]. Transperensi Interneshnl Ukrayina : veb-sayt. URL: <https://ti-ukraine.org/research/indeks-spryjnyattya-koruptsiyi-2018/> (accessed: 01.10.2019).
 3. Pro zasady derzhavnoyi antykoruptsiynoyi polityky v Ukrayini (Antykoruptsiyna stratehiya) na 2014-2017 roky [On the Principles of State Anti-Corruption Policy in Ukraine (Anti-Corruption Strategy) for 2014-2017]: Zakon Ukrayiny vid 08 ser. 2015 r. №1699-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1699-18> (accessed: 02.10.2019).
 4. Pro zatverdzhennya Derzhavnoyi prohramy shchodo realizatsiyi zasad derzhavnoyi antykoruptsiynoyi polityky v Ukrayini (Antykoruptsiynoyi stratehiyi) na 2015-2017 roky [On approval of the State Program on Implementation of the Principles of State Anti-Corruption Policy in Ukraine (Anti-Corruption Strategy) for 2015-2017]: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrayiny vid 29 kvit. 2015 r. № 265. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/265-2015-p> (accessed: 02.10.2019).
 5. Pro zapobihannya koruptsiyi [On Prevention of Corruption]: Zakon Ukrayiny vid 14 zhov. 2014 r. № 1700-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18> (accessed: 02.10.2019).
 6. Pytannya zapobihannya ta vyyavlennya koruptsiyi [Pytannya zapobihannya ta vyyavlennya koruptsiyi: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrayiny vid 04 ver. 2013 r. № 706. URL: <https://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/706-2013-p> (data zvernennya: 02.10.2019).]: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrayiny vid 04 ver. 2013 r. № 706. URL: <https://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/706-2013-p> (accessed: 02.10.2019).
 7. Pro zatverdzhennya Typovoyi antykoruptsiynoyi prohramy yurydychnoyi osoby [On Approval of the Model Anti-Corruption Program of a Legal Entity]: Rishennya Natsional'noho ahent'stva z pytan' zapobihannya koruptsiyi vid 02 ber. 2017 r. № 75. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0326-17> (accessed: 02.10.2019).
 8. Infografika. Monitorynh dotrymannya zakonodavstva pro konflikt interesiv ta inshykh obmezhen' shchodo zapobihannya koruptsiyi. Natsional'ne ahent'stvo z pytan' zapobihannya koruptsiyi [Infographics. Monitoring compliance with legislation on conflicts of interest and other restrictions on the prevention of corruption. National Anti-Corruption Agency] : veb-sayt. URL: <https://nazk.gov.ua/uk/departament-monitoryngu-dotrymannya-zakonodavstva-pro-konflikt-interesiv-ta-inshyh-obmezhen-shhodo-zapobigannya-koruptsiyi/infografika/> (accessed: 02.10.2019).
 9. Kodeks dobrochesnoyi povedinky ta profesiynoyi etyky viys'kovykh posadovykh osib, derzhavnykh sluzhbovtiv ta inshykh osib, upovnovazhenykh na vykonannya funktsiy derzhavy, v Ministerstvi oborony Ukrayiny ta Zbroynykh Sylakh Ukrayiny [Code of Good Conduct and Professional Ethics for Military Officials, Civil Servants and Other Authorized Persons in the Ministry of Defense of Ukraine and the Armed Forces of Ukraine]: zatverdzhenny Ministrom oborony Ukrayiny vid 15 ber. 2017 r. URL: <http://www.mil.gov.ua/diyalnist/zapobigannya-proyavam-korupczii/> (accessed: 02.10.2019).
 10. Metodychni rekomendatsiyi shchodo perevirky faktu podannya sub"yektamy deklaruvannya Ministerstva oborony Ukrayiny ta Zbroynykh Syl Ukrayiny deklaratsiyi vidpovidno do Zakonu Ukrayiny "Pro zapobihannya koruptsiyi" ta povidomlennya Natsional'noho ahent'stva z pytan' zapobihannya koruptsiyi pro vypadky nepodannya chy nesvoyechasnoho podannya deklaratsiy. Ministerstvo oborony Ukrayiny [Methodological recommendations for verifying the fact that the subjects of declaring by the Ministry of Defense of Ukraine and the Armed Forces of Ukraine a declaration in accordance with the Law of Ukraine "On Corruption Prevention" and the notification of the National Agency for Prevention of Corruption on cases of failure to file or late submission of declarations. Ministry of Defense of Ukraine] : veb-sayt. URL: <http://www.mil.gov.ua/diyalnist/zapobigannya-proyavam-korupczii/> (accessed: 02.10.2019).
 11. Orhanizatsiyno-metodychni vkazivky shchodo realizatsiyi derzhavnoyi antykoruptsiynoyi polityky v diyal'nosti Ministerstva oborony Ukrayiny ta Zbroynykh Syl Ukrayiny v 2019 rotsi.

- Ministerstvo obrony Ukrainy [Organizational and methodological guidelines for the implementation of the state anti-corruption policy in the activity of the Ministry of Defense of Ukraine and the Armed Forces of Ukraine in 2019. Ministry of Defense of Ukraine]: veb-sayt. URL: <http://www.mil.gov.ua/diyalnist/zapobigannya-proyavam-korupczii/> (accessed: 02.10.2019).
12. Pro zatverdzhennya Antykoruptsiynoyi prohramy Ministerstva obrony Ukrainy na 2018-2020 roky [On Approving the Anti-Corruption Program of the Ministry of Defense of Ukraine for 2018-2020]: nakaz Ministerstva obrony Ukrainy vid 27 kvit. 2018 r. № 190. Ministerstvo obrony Ukrainy : veb-sayt. URL: <http://www.mil.gov.ua/diyalnist/zapobigannya-proyavam-korupczii/> (accessed: 02.10.2019).
 13. Zvit z vykonannya u 2018 rotsi zavdan' i zakhodiv Antykoruptsiynoyi prohramy Ministerstva obrony Ukrainy na 2018 — 2020 roky. Ministerstvo obrony Ukrainy [Report on the implementation in 2018 of the tasks and activities of the Anti-Corruption Program of the Ministry of Defense of Ukraine for 2018 - 2020. Ministry of Defense of Ukraine]: veb-sayt. URL: <http://www.mil.gov.ua/diyalnist/zapobigannya-proyavam-korupczii/> (accessed: 02.10.2019).
 14. Yanyuk N. Ponyattya «konflikt interesiv» u mizhnarodno-pravovykh aktakh ta administratyvnomu zakonodavstvi Ukrainy [The concept of "conflict of interest" in the international legal acts and administrative legislation of Ukraine]. Visnyk L'vivs'koho universytetu. Seriya yurydychna. 66 (2018), s. 147–154.
 15. Pro zatverdzhennya Polozhennya pro orhanizatsiyu vnutrishn'oho audytu v bankakh Ukrainy [On approval of the Regulation on the organization of internal audit in banks of Ukraine]: Postanova Natsional'noho banku Ukrainy vid 10 trav. 2016 r. № 311. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0311500-16> (accessed: 03.10.2019).
 16. Pro zatverdzhennya Zahal'nykh pravyl povedinky derzhavnoho sluzhbovtsya [On Approval of the General Rules of Conduct of a Civil Servant]: Nakaz Holovnoho upravlinnya Derzhavnoyi Sluzhby Ukrainy vid 23 zhov. 2000 r. № 58. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0783-00> (accessed: 03.10.2019).
 17. Metodychni rekomendatsiyi z pytan' zapobihannya ta vrehulyuvannya konfliktu interesiv u diyal'nosti osib, upovnovazhenykh na vykonannya funktsiy derzhavy abo mistsevoho samovryaduvannya, ta pryryvnyanykh do nykh osib [Guidelines for the Prevention and Settlement of Conflict of Interests in the Activities of Persons Authorized to Perform the Functions of State or Local Self-Government and Equal Persons]: Rishennya Natsional'noho ahentstva z pytan' zapobihannya koruptsiyi 14 lyp. 2016 № 2. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0002884-16> (accessed: 03.10.2019).
 18. Pro zapobihannya koruptsiyi [On Prevention of Corruption]: Zakon Ukrainy vid 14 zhov. 2014 roku № 1700-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18/print> (accessed: 04.10.2019).
 19. Polityky i praktyky zapobihannya konfliktu interesiv u dev'yati krayinakh YES. Porivnyal'nyy ohlyad. Support for Improvement in Governance and Management [Conflict of interest policies and practices in nine EU countries. Comparative Review. Support for Improvement in Governance and Management]: veb-sayt. URL: www.sigmaweb.org (accessed: 04.10.2019).
 20. Zvit shchodo antykoruptsiynoyi diyal'nosti Ministerstva obrony Ukrainy u 2018 rotsi. Ministerstvo obrony Ukrainy [Defense Ministry's 2018 Anti-Corruption Activity Report. Ministry of Defense of Ukraine]: veb-sayt. URL: <http://www.mil.gov.ua/diyalnist/zapobigannya-proyavam-korupczii/> (accessed: 02.10.2019).
 21. Byudzhetnyy kodeks Ukrainy [Budget Code of Ukraine. Information of the Verkhovna Rada of Ukraine, No. 50-51 (2010), p.]. Vidomosti Verkhovnoyi Rady Ukrainy, № 50-51 (2010), st.572.
 22. Pro zatverdzhennya Osnovnykh zasad zdiysnennya vnutrishn'oho kontrolyu rozporядnykamy byudzhetnykh koshtiv ta vnesennya zmin do postanovy Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 28 veresnya 2011 r. № 1001 [On approval of the Fundamental Principles of Internal Control by

- Budget Managers and Amendments to the Cabinet of Ministers of Ukraine Decree No. 1001 of September 28, 2011]: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 12 hrudnya 2018 r. № 1062. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1062-2018-p> (accessed: 03.10.2019).
23. Poryadok orhanizatsiyi v systemi Ministerstva oborony Ukrainy vnutrishn'oho kontrolyu ta upravlinnya ryzykamy [The order of organization in the system of the Ministry of Defense of Ukraine internal control and risk management]: nakaz Ministerstva oborony Ukrainy vid 02.04.19 № 145. URL: <http://www.mil.gov.ua/diyalnist/vnutrishnij-kontrol.html> (accessed: 03.10.2019).
 24. Posibnyk OESR z pytan' vrehulyuvannya konfliktiv interesiv na derzhavniy sluzhbi [OECD Handbook on Civil Service Conflicts of Interest]. URL: <http://www.acrc.org.ua> (accessed: 03.10.2019).
 25. Anatolii A. Loishyn, Ivan M. Tkach, Oleh I. Uhrynovych, Dmitry A. Okipniak and Maryna, V. Potetiueva. Risk management in defense program: Evidence from Ukrainian arm forces. Management Science Letters, 9 (2019), 1071–1082. DOI: 10.5267/j.msl.2019.3.017 URL: <http://growingscience.com/beta/msl/3166-risk-management-in-defense-program-evidence-from-ukrainian-arm-forces.html>
 26. Loishyn, Anatolii A. Tkach, Ivan M. Liashenko, Ihor O. Zinchenko, Andrii & Lobanov, Anatolii A. Research of main international approaches for risk management process` s standardization in the context of internal control standardization in the Armed Forces of Ukraine and providing national security. Revista Espacios. ISSN 0798 1015 Vol. 40 (Nº 20) Year 2019/ URL: <http://www.revistaespacios.com/a19v40n20/19402014.html>
 27. Ukrainy'ski kompaniyi pochaly vprovadzhuvaty komplaiens-kontrol'. Shcho tse i navishcho? You control [Ukrainian companies have begun to implement compliance controls. What is it and why? You control]: veb-sayt. URL: <https://youcontrol.com.ua/blog/komplaiens-kontrol-shcho-tse-i-navishcho/>
 28. Pro publichni zakupivli [On Public Procurement]: Zakon Ukrainy vid 25 hrud. 2015 r. № 922-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19> (data zvernennya: 07.10.2019).
 29. Antykoruptsiyna prohrama yak instrument upravlinnya ryzykamy v biznesi [Anti-corruption program as a risk management tool in business]. Liha zakon : veb-sayt. URL: http://uz.ligazakon.ua/ua/magazine_article/EA009531
 30. The Sarbanes-Oxley Act. A Guide To The Sarbanes-Oxley Act : веб-сайт. URL:<http://www.soxlaw.com/index.htm>



© 2019 by the authors; Social development & Security, Ukrainian. This is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CCBY) license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).