



Monitoring the Activities of Internal Anti-Corruption Control Units as an Aspect of Anti-Corruption Monitoring

Bogdan YUMATOV¹

Law Enforcement Academy of the Republic of Uzbekistan

ARTICLE INFO

Article history:

Received April 2025

Received in revised form

15 May 2025

Accepted 25 May 2025

Available online

15 June 2025

Keywords:

anti-corruption policy,
anti-corruption monitoring,
internal control,
performance evaluation,
effectiveness,
KPI.

ABSTRACT

This article is dedicated to analyzing the potential of internal anti-corruption control units (IACU) in the public administration system. Special attention was paid to developing proposals for improving the effectiveness of IACU activities by normatively establishing their status, clarifying tasks, functions, rights, and responsibilities, as well as implementing a performance evaluation system based on key performance indicators (KPIs). The article presents approaches to the structure of a model regulation on IACU activities, the implementation of a system for monitoring and evaluating their performance, as well as relevant indicators that ensure an objective and multi-level assessment of efficiency and effectiveness. The necessity of forming an effective mechanism of internal anti-corruption control is substantiated, which ensures not only formal compliance with legislative requirements but also an actual reduction of corruption risks in the activities of state bodies.

2181-1415/© 2025 in Science LLC.

DOI: <https://doi.org/10.47689/2181-1415-vol6-iss5/S-pp7-20>

This is an open access article under the Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru>)

Korrupsiyaga qarshi ichki nazorat bo'linmalarining faoliyatini monitoring qilish korrupsiyaga qarshi monitoring yo'nalishi sifatida

ANNOTATSIYA

Kalit so'zlar:

korrupsiyaga qarshi siyosat,
korrupsiyaga qarshi
monitoring,
ichki nazorat,

Mazkur maqola davlat boshqaruvi tizimida korrupsiyaga qarshi ichki nazorat bo'linmalari salohiyatini tahlil qilishga bag'ishlangan. Unda korrupsiyaga qarshi ichki nazorat bo'linmalarining faoliyatining samaradorligini oshirish bo'yicha

¹ PhD student, Law Enforcement Academy of the Republic of Uzbekistan. Tashkent, Uzbekistan.
E-mail: yumatovworks@mail.ru

samaradorlikni baholash,
samaradorlik,
KPI.

takliflar ishlab chiqishga alohida e'tibor qaratilgan, xususan, ularning maqomini normativ jihatdan mustahkamlash, vazifalari, funksiyalari, huquq va majburiyatlarini aniqlashtirish hamda faoliyatni baholashning asosiy samaradorlik ko'rsatkichlari (KPI) asosida baholash tizimini joriy etish masalalari yoritilgan. Korrupsiyaga qarshi ichki nazorat bo'linmalarining faoliyati bo'yicha namunaviy nizom tuzilmasi, ularning faoliyatini monitoring qilish va baholash tizimini shakllantirish bo'yicha yondashuvlar, shuningdek, natijadorlik va samaradorlikni obyektiv va ko'p darajali baholashni ta'minlaydigan tegishli ko'rsatkichlar keltirilgan. Korrupsiyaga qarshi ichki nazoratning nafaqat qonunchilik talablariga rasman muvofiqligini, balki davlat organlari faoliyatida korrupsiyaviy xavf-xatarlarni amalda kamaytirishni ta'minlaydigan ta'sirchan mexanizmini shakllantirish zarurligi asoslantirilgan.

Мониторинг деятельности подразделений внутреннего антикоррупционного контроля как направление антикоррупционного мониторинга

АННОТАЦИЯ

Ключевые слова:

антикоррупционная политика,
антикоррупционный мониторинг,
внутренний контроль,
оценка эффективности,
ПВАК,
эффективность,
KPI.

Данная статья посвящена анализу потенциала подразделений внутреннего антикоррупционного контроля (ПВАК) в системе государственного управления. Особое внимание было уделено выработке предложений по повышению эффективности деятельности ПВАК путем нормативного закрепления их статуса, уточнения задач, функций, прав и обязанностей, а также внедрения системы оценки деятельности на основе ключевых показателей эффективности (KPI). Были представлены подходы к структуре типового положения о деятельности ПВАК, внедрению системы мониторинга и оценки их деятельности, а также соответствующие индикаторы, обеспечивающие объективную и многоуровневую оценку результативности и эффективности. Обоснована необходимость формирования действенного механизма внутреннего антикоррупционного контроля, обеспечивающего не только формальное соответствие требованиям законодательства, но и фактическое снижение коррупционных рисков в деятельности государственных органов.

Коррупция, представляя из себя широко распространенный социально-правовой феномен окружающей нас действительности, до сих пор является колоссальной угрозой для любого общества и государства вне зависимости от уровня их развития и исторической эпохи. Это связано с тем, что коррупция непрерывно демонстрирует способность к постоянной трансформации, адаптируясь к развитию общества и государства, а также совершенствованию

антикоррупционных мер. В условиях усложнения политических и экономических систем продолжают возникать новые формы коррупционных проявлений, что требует гибких и системных мер противодействия.

При отсутствии или недостаточной эффективности антикоррупционных мер, реализуемых государством и институтами гражданского общества, коррупционные практики начинают системно посягать на функционирование политических, экономических, правовых и иных институтов. В результате снижается авторитет государственной власти, дискредитируется правовая система, разрушается доверие населения к государственным органам, правоохранительным структурам и судебной системе. Коррупция уничтожает веру людей в справедливость, правосудие, честность, беспристрастность, верховенство закона, порождая и укрепляя правовой нигилизм. Коррупция замедляет реализацию значимых социальных программ, способствуя росту социального неравенства и снижению качества и уровня жизни широких слоев населения.

Также коррупция является благоприятной «почвой» для формирования, распространения и укрепления организованной преступности и теневой экономики. Эта взаимосвязь, как правило, сопровождается неуклонным ростом других категорий преступлений.

Особенно уязвимыми перед коррупцией оказываются государства, находящиеся в процессе масштабных политических, экономических, правовых и социальных преобразований. Такие реформы могут угрожать преступным интересам отдельных коррумпированных лиц или целых преступных формирований, чье благосостояние напрямую зависит от сохранения противоправного статуса-кво. Вследствие этого они стремятся препятствовать проведению реформ, саботируя институциональные изменения и подрывая процессы развития общества и государства.

Зарубежный опыт убедительно демонстрирует: противостоять коррупции с помощью отдельных, фрагментарных мероприятий невозможно [1, с. 87]. Эффективная борьба с этой угрозой возможна лишь при использовании комплекса политических, экономических, правовых, социальных, информационно-пропагандистских и иных мер [2; 3, с. 20; 4]. В связи с чем для любого государства все более естественным становится осуществление постоянной антикоррупционной политики, поскольку коррупция без системного противодействия ей имеет свойство расширяться, поражая все больше сфер. Реализация такой политики должна восприниматься не как разовая мера, а как устойчивая функция государства [5, с. 96]. Саму же антикоррупционную политику следует рассматривать в качестве обособленного вида и неотъемлемой части общей правовой политики государства [6, с. 114; 7, с. 194]. О приоритетности противодействия коррупции в качестве одного из ключевых направлений государственного политического курса Республики Узбекистан неоднократно заявлял Ш.М. Мирзиеев, в частности, в ходе своей инаугурационной речи, произнесенной в 2021 году, было отмечено: «за последние пять лет борьба с коррупцией была поднята на уровень государственной политики» [8].

С момента обретения независимости Республика Узбекистан последовательно реализует стратегию формирования эффективной и скоординированной антикоррупционной политики. Она ориентирована на активное вовлечение

институтов гражданского общества и базируется на принципах законности, верховенства права, надлежащего управления государственными ресурсами, прозрачности, подотчетности и справедливости в деятельности органов государственной власти. Ключевым ориентиром также стало утверждение высоких этических стандартов, включая честность, беспристрастность, добросовестность и неподкупность государственных служащих. В стране действительно был осуществлен масштабный комплекс мероприятий по созданию законодательной и институциональной антикоррупционной базы, обеспечению прозрачности и открытости общества, доступности информации и укреплению международного сотрудничества в данной сфере [9, с. 44]. Антикоррупционная политика Республики Узбекистан претерпела значительную эволюцию – от практически полного отсутствия прямых антикоррупционных механизмов до формирования организационно-правовой базы [10] и системы антикоррупционных субъектов [11], обеспечивающих системное и многоуровневое противодействие коррупционным проявлениям во всех звеньях государственной власти и сферах общественной жизни.

На сегодняшний день в нашей стране действует широкий круг нормативно-правовых актов, относящихся к сфере противодействия коррупции как напрямую, так и опосредованно. Ключевое место среди которых безусловно занимает Закон Республики Узбекистан «О противодействии коррупции», ставший необходимой основой для всей антикоррупционной деятельности. Существенную роль играют также государственные антикоррупционные программы, принимаемые на регулярной основе и определяющие приоритетные направления антикоррупционной политики на краткосрочную и среднесрочную перспективы, к одному из таких направлений следует с уверенностью относить реализацию мер по предупреждению коррупции. В данной статье особое внимание уделяется одному из ключевых механизмов реализации указанного направления – деятельности подразделений внутреннего антикоррупционного контроля (или же системе «комплаенс-контроль»).

Разработка проекта нормативно-правового документа, направленного на внедрение системы внутреннего антикоррупционного контроля (комплаенс-контроля) в целях усиления антикоррупционных мер в организациях с государственной долей в уставном фонде, была предусмотрена Государственной программой по противодействию коррупции на 2019–2020 годы [12]. Эта инициатива была направлена на институционализацию механизмов предупреждения коррупционных рисков и повышение прозрачности в деятельности хозяйствующих субъектов с государственным участием.

Указом Президента Республики Узбекистан от 29.06.2020 г. № УП-6013 «О дополнительных мерах по совершенствованию системы противодействия коррупции в Республике Узбекистан» внедрение и обеспечение эффективного функционирования системы внутреннего антикоррупционного контроля («комплаенс-контроль») в органах государственного и хозяйственного управления, на государственных предприятиях, в том числе банках, с государственной долей в уставном капитале были отнесены к числу приоритетных направлений деятельности Агентства по противодействию коррупции [13]. В целях практической реализации этого направления в структуре Агентства было создано Управление предупреждения коррупции и внедрения системы «комплаенс-контроль» [14].

Обеспечение эффективного функционирования подразделений внутреннего антикоррупционного контроля в системе государственных органов и организаций было предусмотрено в качестве одной из ключевых мер по совершенствованию деятельности антикоррупционных структур в рамках Государственной программы по противодействию коррупции на 2021-2022 годы [15].

Постановление Президента Республики Узбекистан от 06.07.2021 г. № ПП-5177 «О дополнительных мерах по эффективной организации деятельности по противодействию коррупции» (в редакции от 22 апреля 2025 года) предусматривает организацию подразделений внутреннего антикоррупционного контроля в пределах имеющегося штата во всех государственных органах и организациях, включая Совет Министров Республики Каракалпакстан, хокимияты областей и города Ташкента, а также в хозяйственных обществах, в уставном фонде (уставном капитале) которых доля участия государства составляет не менее 50 процентов. Кроме того, данным постановлением также были предусмотрены последующие разработка и утверждение типового положения о деятельности подразделений внутреннего антикоррупционного контроля [16], которое вступило в силу 8 сентября 2021 года [17]. Этот документ закрепил правовой статус таких подразделений, определив цели, задачи, функции, права и обязанности, а также порядок их функционирования.

Государственная антикоррупционная программа на 2023–2024 годы в целях дальнейшего совершенствования правовой базы в сфере противодействия коррупции предусматривала внесение изменений и дополнений в Закон «О противодействии коррупции», касающихся определения правового статуса, основных задач, полномочий подразделений внутреннего антикоррупционного контроля [18].

Несмотря на принимаемые нормативно-правовые акты, а также предпринимаемые со стороны государства и институтов гражданского общества меры, коррупция продолжает оставаться одной из наиболее острых проблем и серьезных препятствий на пути общественного и государственного развития.

В рамках противодействия данной угрозе подразделения внутреннего антикоррупционного контроля играют важную роль. Однако эффективность их деятельности была подвержена обоснованной критике со стороны Ш.М. Мирзиеева в ходе его выступления на расширенном заседании Национального совета по противодействию коррупции 5 марта 2025 года, где было отмечено, что несмотря на выделяемые ресурсы на деятельность 1 285 сотрудников подразделений внутреннего антикоррупционного контроля в 117 министерствах и ведомствах, их роль и ответственность за устранение коррупциогенных факторов не ощущалась. В связи с этим данное направление необходимо совершенствовать [19; 20].

В целях реализации приоритетных задач, которые были определены в ходе расширенного заседания Национального совета по противодействию коррупции 5 марта 2025 года, был издан Указ Президента Республики Узбекистан от 21.04.2025 г. № УП-71 «О мерах эффективной организации исполнения приоритетных задач, определенных для дальнейшего совершенствования системы противодействия коррупции». Документом были утверждены перечень разрабатываемых нормативно-правовых актов и программа практических мер по обеспечению исполнения озвученных Президентом поручений.

В рамках данной статьи в целях разработки и включения предложений, способствующих совершенствованию и устойчивому развитию сферы противодействия коррупции в целом, а также мониторинговых механизмов, в частности, следует выделить следующие пункты перечня, а именно:

- разработка проекта постановления об утверждении Государственной программы по противодействию коррупции на 2025-2026 годы (5 пункт);
- разработка проекта постановления о мерах по дальнейшему повышению эффективности системы внутреннего антикоррупционного контроля («комплаенс-контроль») государственных органов и организаций (10 пункт);
- разработка проекта постановления, определяющего критерии организации и оценки эффективности деятельности подразделений внутреннего антикоррупционного контроля органов исполнительной власти республиканского и местного уровней, хозяйственных обществ с долей государства в уставном фонде (уставном капитале) в размере 50 процентов и более (15 пункт) [21].

С целью реализации приоритетных задач в области организации и повышения результативности и эффективности деятельности подразделений внутреннего антикоррупционного контроля в государственных органах и организациях было принято Постановление Президента Республики Узбекистан от 21.04.2025 г. № ПП-147 «О мерах по обеспечению независимости и повышению эффективности деятельности подразделений внутреннего антикоррупционного контроля государственных органов и организаций» [22]. Документ определяет приоритетные задачи, организационные принципы, кадровые аспекты функционирования подразделений внутреннего антикоррупционного контроля, а также вводит элементы правового эксперимента в целях повышения эффективности данной системы. Постановлением также предусматриваются меры по повышению квалификации и оценке эффективности деятельности работников указанных подразделений.

Указанным Постановлением на Агентство по противодействию коррупции совместно со Счетной палатой, Агентством по управлению государственными активами, а также иными компетентными министерствами и ведомствами возлагается обязанность по проведению ежегодного мониторинга процессов создания подразделений внутреннего антикоррупционного контроля в государственных органах и организациях. Мониторинг осуществляется на основе установленных минимальных критериев, с последующим внесением результатов в Национальный совет по противодействию коррупции.

Мониторинг деятельности подразделений внутреннего антикоррупционного контроля в рамках проводимого эксперимента осуществляется Агентством по противодействию коррупции совместно с организациями, задействованными в реализации эксперимента (Министерство здравоохранения, Министерство строительства и жилищно-коммунального хозяйства, Министерство водного хозяйства, АО «Узбекнефтегаз», АО «Узсувтаъминот»), также на указанных субъектов возлагается задача по определению ключевых показателей эффективности деятельности (KPI) работников подразделений внутреннего антикоррупционного контроля.

На Агентство по противодействию коррупции дополнительно была возложена задача по разработке и внесению в Кабинет Министров проекта постановления Правительства. Данным документом должно предусматриваться

утверждение Типового положения о подразделениях внутреннего антикоррупционного контроля государственных органов и организаций. Также документ должен содержать в себе установление ключевых показателей эффективности деятельности (KPI) работников подразделений внутреннего антикоррупционного контроля и порядка их оценки.

В контексте развития противодействия коррупции в государственном секторе заслуживает внимания и поддержки наблюдаемая все чаще тенденция постепенного перехода от преимущественного использования термина «комплаенс-контроль» или же «система комплаенс-контроль» к более узкой, но при этом более точной формулировке – «деятельность подразделений внутреннего антикоррупционного контроля». Мы считаем, что сведение концепции комплаенса исключительно к антикоррупционной деятельности представляет собой методологически ограниченный и не совсем верный подход. Подобное ограничение ведет к искаженному восприятию изначальной сущности комплаенса как более комплексного механизма контроля, охватывающего широкий спектр рисков – правовых, этических, регуляторных, репутационных и многих иных. Сведение комплаенс-контроля лишь к антикоррупционному аспекту обедняет его первоначальный концептуальный фундамент, препятствует реализации его потенциала как обширной системы обеспечения соответствия деятельности какой-либо организации требованиям законодательства, регуляторов, заинтересованных сторон, международным стандартам, ведущим практикам, локальным документам и этическим нормам.

Учитывая вышеизложенное, представляется обоснованным прогнозировать, что в перспективе действующие в государственных органах и организациях комплаенс-службы будут постепенно трансформироваться – либо через структурное преобразование, либо путем отделения – непосредственно в обособленные подразделения внутреннего антикоррупционного контроля. Такую трансформацию следует рассматривать в качестве необходимого условия для четкого разграничения функций комплексного комплаенс-контроля и антикоррупционного контроля, а также формирования более специализированных, независимых, функционально ориентированных и эффективных структур в системе внутреннего контроля государственных органов и организаций.

В целях укрепления координационной роли целесообразным рассматриваем изменение наименования структурного подразделения Агентства по противодействию коррупции с «Управления предупреждения коррупции и внедрения системы «комплаенс-контроль»» на «Управление по предупреждению коррупции, координации, методическому и кадровому обеспечению деятельности подразделений внутреннего антикоррупционного контроля».

Предполагается, что представленные ниже подходы и предложения могут быть положены в основу разработки не только указанных выше документов, но и других в данном направлении. Как уже было нами отмечено, для объективной оценки результативности и эффективности антикоррупционных мер необходимы конкретные инструменты измерения, одним из которых является антикоррупционный мониторинг [23, с. 25].

Антикоррупционный мониторинг должен рассматриваться как неотъемлемая составляющая эффективной антикоррупционной политики в целом, а также отдельных ее мер в частности. Его значение и необходимость подчеркиваются как в научной литературе [24, с. 211; 25, с. 50; 26, с. 613], так и в положениях Конвенции ООН против коррупции [27], поскольку без получения достоверной и объективной информации о текущем состоянии, уровне, динамике, особенностях и сферах распространения коррупции, тенденциях ее развития, детерминантах, способствующих возникновению и распространению данной угрозы в стране, результативности и эффективности реализованных и реализуемых антикоррупционных мер и мероприятий, отношении социума к коррупционным практикам и предпринимаемым антикоррупционным усилиям планирование, разработка, организация, реализация и координация эффективной антикоррупционной политики маловероятны.

Мониторинг представляет из себя необходимый инструмент для непрерывного либо же периодического получения достоверных и своевременных данных, их последующего анализа и оценки в целях выявления и устранения недостатков, а также принятия обоснованных управленческих решений для совершенствования как отдельных антикоррупционных механизмов, так и всей антикоррупционной политики.

Принимая во внимание вышеизложенную необходимость наличия антикоррупционного мониторинга в составе элементов эффективной антикоррупционной политики, важность системного подхода к его реализации, а также учитывая описанные нами ранее существующие предпосылки [28] и действующие национальные механизмы (Рейтинг эффективности работ по противодействию коррупции; Индекс открытости; Электронный реестр отношений, подверженных коррупции; уголовная и судебная статистика; социологические опросы и т.п.), представляется обоснованным переход к формированию целостной национальной модели в данной сфере, в связи с чем предлагается включить разработку и внедрение Национальной (единой) системы антикоррупционного мониторинга Республики Узбекистан в Государственную программу по противодействию коррупции на 2025-2026 годы или же, в качестве альтернативы, в Национальную стратегию по противодействию коррупции до 2030 года.

Обращая же внимание на разработку типового положения о подразделениях внутреннего антикоррупционного контроля (далее по тексту – ПВАК) государственных органов и организаций, представляется целесообразным включить в его структуру следующие разделы:

- общие положения;
- принципы деятельности ПВАК;
- порядок организации деятельности ПВАК;
- цели, задачи и функции ПВАК;
- права и обязанности ПВАК;
- порядок мониторинга и оценки деятельности ПВАК на основе системы ключевых показателей эффективности (KPI);
- заключительные положения.

Указанная структура носит рекомендательный характер и может быть адаптирована с учетом специфики деятельности конкретных ведомств, а также дополнена другими разделами.

Рассмотрим некоторые из указанных составляющих более подробно. Говоря о деятельности ПВАК, мы уверены, что она должна основываться на принципах законности, независимости, приоритета мер по предупреждению коррупции, объективности и беспристрастности, открытости, прозрачности и подотчетности, этики и нетерпимости к коррупционным проявлениям, профессионализма и эффективного сотрудничества.

Обозначенные в действующем типовом положении о деятельности ПВАК [17] основные задачи (совершенствование деятельности по противодействию коррупции в рамках организации; профилактика и борьба с коррупционными правонарушениями в организации; обеспечение и контроль эффективного функционирования системы противодействия коррупции в организации; осуществление взаимодействия с другими государственными органами и организациями, осуществляющими деятельность по противодействию коррупции и участвующими в ней) в рамках нового типового положения представляется целесообразным рассматривать в качестве основных направлений деятельности ПВАК, а приоритетными задачи следует считать указанные в Постановлении Президента Республики Узбекистан от 21.04.2025 г. № ПП-147 «О мерах по обеспечению независимости и повышению эффективности деятельности подразделений внутреннего антикоррупционного контроля государственных органов и организаций» [22].

Также необходимо обратить внимание на мониторинг деятельности ПВАК, который мы рассматриваем в качестве одного из направлений антикоррупционного мониторинга. В нашем представлении, **мониторинг деятельности ПВАК** должен представлять собой целенаправленный и урегулированный процесс систематического наблюдения, обработки, исследования, оценки и интерпретации информации о функционировании указанных подразделений в государственных органах и организациях.

Целями данного мониторинга следует считать:

- выявление степени соответствия деятельности ПВАК установленным правовым, организационным и профессиональным требованиям;
- оценка результативности и эффективности реализуемых антикоррупционных мер;
- выработка рекомендаций по оптимизации и совершенствованию антикоррупционной деятельности на основе объективных показателей, включая ключевые показатели эффективности (KPI) и международные стандарты.

Указанный мониторинг, по-нашему мнению, можно осуществлять на основании следующих **индикаторов**:

- уровень достижения целевых и эффективных показателей в рамках системы противодействия коррупции в организации;
- качество реализуемых мероприятий, их влияние на устранение выявленных коррупционных рисков;
- количество выявленных и устраненных коррупциогенных факторов и эффективность принятых в отношении них мер;

- количество и содержательность внесенных предложений по устранению коррупциогенных факторов, цифровизации и сокращению бюрократии при предоставлении государственных услуг;
- выработка предложений по совершенствованию антикоррупционной политики внутри организации, в отрасли и в государстве в целом;
- меры, принятые по отмене коррупциогенных норм, выявленных на основании антикоррупционной экспертизы;
- полнота и своевременность профилактических мер по предупреждению конфликта интересов;
- наличие и актуальность перечня коррупционных рисков, эффективность мер по их снижению;
- наличие и практические результаты функционирования ситуационных центров, служащих для усиления внутреннего антикоррупционного контроля;
- полнота, точность и своевременность представляемых в Агентство электронных квартальных и годовых отчетов.

Следует отметить, что приведенный перечень индикаторов не является исчерпывающим и может быть адаптирован с учетом специфики деятельности конкретного государственного органа. При необходимости он подлежит дополнению или уточнению в соответствующих локальных документах.

Одним из ключевых нововведений, направленных на институциональное и функциональное усиление ПВАК, является внедрение системы оценки деятельности на основе ключевых показателей эффективности (KPI). Предлагаемый подход должен охватывать как текущие, так и стратегические аспекты. В основу оценки должна быть положена методика, ориентированная на качественное выполнение задач и функций, предусмотренных соответствующими нормативными актами, а также на повышение результативности и эффективности работы ПВАК.

Оценивание, по-нашему мнению, следует осуществлять по **5 основным направлениям**:

- операционные показатели;
- стратегические показатели;
- соблюдение требований отчетности;
- качество антикоррупционных инициатив;
- уровень внутреннего доверия и взаимодействия.

Каждое направление охватывает определенные **KPI-индикаторы**, среди которых:

- доля устраненных коррупциогенных факторов;
- количество внедренных инициатив и предложений;
- случаи предотвращенного конфликта интересов;
- полнота и своевременность предоставления электронных отчетов;
- количество проведенных информационно – пропагандистских мероприятий;
- количество реализованных мероприятий по стандарту ISO 37001:2016;
- уровень доверия среди сотрудников по результатам внутреннего опроса;
- количество пересмотренных по результатам антикоррупционной экспертизы ведомственных документов;

- число инициатив, получивших положительную внешнюю оценку;
- меры, принятые по обращениям о коррупции.

Предлагается использовать пятибалльную шкалу оценки по каждому показателю (от 0 до 4 баллов), что дает итоговую совокупную оценку от 0 до 40 баллов и позволяет дифференцировать деятельность ПВАК по пяти уровням – от «очень высокой» результативности до «отсутствия деятельности».

Подобна процедура, по-нашему мнению, должна включать этапы внутренней, внешней и итоговой оценки, сопровождаться рекомендациями по совершенствованию работы, мерами стимулирования или дисциплинарного воздействия, а также пересмотром индивидуальных антикоррупционных планов руководителей ПВАК. Неотъемлемым элементом процедуры должна стать возможность обжалования результатов оценки.

В целом, данный документ следует рассматривать в качестве необходимой основы для построения институционально устойчивой, функционально усовершенствованной и более эффективной модели внутреннего антикоррупционного контроля в системе государственного управления.

С учетом вышеизложенных предложений представляется рациональным дополнить систему рейтинговой оценки эффективности работ по противодействию коррупции в государственных органах и организациях [29] новыми индикаторами, отражающими развитие внутреннего антикоррупционного контроля. В частности, предлагается включить:

- индикатор наличия системы KPI для ПВАК, закреплённой в локальных нормативных документах ведомства;
- индикатор оценки эффективности деятельности сотрудников ПВАК на основе утверждённой системы KPI с обязательной передачей итогов в Агентство по противодействию коррупции;
- индикатор функционирования ситуационных центров, обеспечивающих усиление внутреннего антикоррупционного контроля.

Указанные выше предложения могут быть использованы не только в отношении ПВАК государственных органов и организаций, а также в отношении ПВАК органов исполнительной власти республиканского и местного уровней, хозяйственных обществ с долей государства в уставном фонде (уставном капитале) в размере 50 процентов и более.

Резюмируя вышеизложенное, следует отметить, что в условиях непрекращающейся трансформации коррупции как социально-правового явления окружающей нас реальности эффективность противодействия ей зависит от системного, комплексного, институционально выверенного и измеримого подхода. Также эффективное противодействие коррупции в современном государственном управлении невозможно без системного подхода к организации внутреннего антикоррупционного контроля. Подразделения внутреннего антикоррупционного контроля выступают важным элементом этой системы, однако для реализации их потенциала необходимо обеспечить нормативную определенность их статуса, независимости, функциональной направленности и механизмов оценки результативности и эффективности их деятельности. Предложенные в статье индикаторы, направления оценки и процедурные механизмы закладывают основу для формирования объективной, прозрачной и

воспроизводимой модели оценки деятельности подразделений внутреннего антикоррупционного контроля. Таким образом, внедрение описанных в статье подходов направлено на обеспечение перехода к целостной и нацеленной не только на результат, но и на эффект, системе внутреннего антикоррупционного контроля.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЕ ССЫЛКИ:

1. Цирин А.М. Правовое регулирование противодействия коррупции в субъектах российской федерации // Правовые проблемы противодействия коррупции (материалы Международной научной конференции «Правовые проблемы противодействия коррупции». Москва, 2 ноября 2011 г.) / отв. ред. Л.В. Андриченко, О.О. Журавлева. – М.: Институт законодательства и сравнительного правоведения при Правительстве Российской Федерации; ИД «Юриспруденция». – 2012. – С. 87-90.
2. Grossman M. Political corruption in America: An Encyclopedia of Scandals, Power, and Greed / M. Grossman. – Santa Barbara: Abc-Clio, 2005. – 466 p.
3. Векленко С.В., Панов С.Л. Принципы противодействия коррупции // Вестник Воронежского института МВД России. – 2010. – № 3. – С. 20-23.
4. Stults B. J. The effect of commuting on City-Level Crime Rates / B. J. Stults // Journal of Quantitative Criminology. – 2015. – Vol. 31, iss. 2. – pp. 331–350.
5. Тюменцева В.В., Погулич О.В. Обоснование необходимых элементов антикоррупционной политики государства // Международный журнал экспериментального образования. – 2014. – № 6-2. – С. 96.
6. Филоненко Т.В., Гайворонская Я.В. Антикоррупционная политика в системе мер правовой политики // Russian Journal of Economics and Law. – 2015. – № 3(35). – С. 109-119.
7. Негачи Д.А. Государственная политика в сфере противодействия коррупции // Молодой ученый. – 2021. – № 5(347). – С. 194-197.
8. clck.ru/3Lt9TK – Выступление вновь избранного Президента Узбекистана Шавката Мирзиёева на церемонии инаугурации
9. Зикриллаева Н.А. Дальнейшее совершенствование антикоррупционной политики Узбекистана // Экономика и финансы (Узбекистан). – 2017. – № 12. – С. 43-51.
10. Юматов Б.О. Периодизация становления и развития антикоррупционной политики Республики Узбекистан // Евразийский журнал права, финансов и прикладных наук. – 2023. – № 3(6). – С. 101-107.
11. Юматов Б.О. Становление и развитие институциональных основ антикоррупционной политики Республики Узбекистан // Евразийский журнал права, финансов и прикладных наук. – 2023. – №3(6). – С. 128-135.
12. <https://lex.uz/docs/4355399> – Указ Президента Республики Узбекистан от 27.05.2019 г. № УП-5729 «О мерах по дальнейшему совершенствованию системы противодействия коррупции в Республике Узбекистан»
13. <https://lex.uz/docs/4875786> – Указ Президента Республики Узбекистан от 29.06.2020 г. № УП-6013 «О дополнительных мерах по совершенствованию системы противодействия коррупции в Республике Узбекистан»

14. <https://lex.uz/docs/4875795> – Постановление Президента Республики Узбекистан от 29.06.2020 г. № ПП-4761 «Об организации деятельности Агентства по противодействию коррупции Республики Узбекистан»
15. <https://lex.uz/docs/5495531> – Указ Президента Республики Узбекистан от 06.07.2021 г. № УП-6257 «О мерах по созданию среды нетерпимого отношения к коррупции, кардинальному сокращению коррупционных факторов в государственном и общественном управлении, а также широкому вовлечению общественности в этот процесс»
16. <https://lex.uz/docs/5495538> – Постановление Президента Республики Узбекистан от 06.07.2021 г. № ПП-5177 «О дополнительных мерах по эффективной организации деятельности по противодействию коррупции»
17. <https://lex.uz/ru/docs/5621185> – Приказ директора Агентства по противодействию коррупции Республики Узбекистан, зарегистрировано 08.09.2021 г., рег. номер 3319 «Об утверждении типового положения о деятельности подразделений внутреннего антикоррупционного контроля»
18. <https://lex.uz/ru/docs/6676587> – Указ Президента Республики Узбекистан от 27.11.2023 г. № УП-200 «О мерах по дальнейшему совершенствованию системы противодействия коррупции и повышению эффективности системы общественного контроля за деятельностью государственных органов и организаций»
19. <https://president.uz/ru/lists/view/7924> – Состоялось заседание Национального совета по противодействию коррупции
20. <https://clck.ru/3Ltm3z> – В Узбекистане система работы структур «комплаенс-контроля» будет изменена
21. <https://lex.uz/ru/docs/7486431> – Указ Президента Республики Узбекистан от 21.04.2025 г. № УП-71 «О мерах эффективной организации исполнения приоритетных задач, определенных для дальнейшего совершенствования системы противодействия коррупции»
22. <https://lex.uz/uz/docs/7486316> – Постановление Президента Республики Узбекистан от 21.04.2025 г. № ПП-147 «О мерах по обеспечению независимости и повышению эффективности деятельности подразделений внутреннего антикоррупционного контроля государственных органов и организаций»
23. Юматов Б.О. Мониторинг качества и результативности антикоррупционного просвещения и антикоррупционного обучения как направления антикоррупционного мониторинга // Общество и инновации. – 2024. – № 5(7/S). – С. 19-30.
24. Хлонова Н.В. Перспективные направления антикоррупционного мониторинга // Правовые проблемы противодействия коррупции (материалы Международной научной конференции «Правовые проблемы противодействия коррупции». Москва, 2 ноября 2011 г.) / отв. ред. Л.В. Андриченко, О.О. Журавлева. – М.: Институт законодательства и сравнительного правоведения при Правительстве Российской Федерации; ИД «Юриспруденция». – 2012. – С. 211-214.
25. Иванова В.Г. Антикоррупционный мониторинг как правовая категория регионального антикоррупционного законодательства: понятие, содержание и значение // NB: Административное право и практика администрирования. – 2016. – № 1. – С. 48-76.

26. Бабелюк Е.Г., Савин С.Д., Щепельков В.Ф. О национальной системе мониторинга эффективности противодействия коррупции // Всероссийский криминологический журнал. – 2018. – № 12(5). – С. 613-621.

27. https://www.unodc.org/documents/brussels/UN_Convention_Against_Corruption.pdf – Конвенция Организации Объединенных Наций против коррупции, принятая резолюцией 58/4 Генеральной Ассамблеи от 31 октября 2003 года

28. Yumatov B.O. Prerequisites for the implementation of the anti-corruption monitoring system in the anti-corruption policy of the Republic of Uzbekistan // «Ҳуқуқни муҳофаза қилиш соҳасида юридик таълим ва фан: замонавий тенденциялар ва истиқболлари» мавзусида халқаро илмий-амалий конференция материаллари тўплами. II-жилд. – Т.: “Lesson press”. – 2024. – pp. 352-359.

29. <https://lex.uz/docs/5819323> – Постановление Президента Республики Узбекистан от 12.01.2022 г. № ПП-81 «О мерах по внедрению системы рейтинговой оценки эффективности работ по противодействию коррупции».