

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА

Факультет економіки та управління
Кафедра національної економіки та публічного управління

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА
ПРОГРАМА

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

Публічне управління
та адміністрування
28 Публічне управління
та адміністрування
281 Публічне управління
та адміністрування

Форма здобуття освіти: **очна (денна)**

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему: **«Механізми реалізації антикорупційної політики
в системі публічного управління»**

здобувача **Гнатюка Андрія Дмитровича**

Науковий керівник: *к.е.н., доцент Королюк Т.О.*

**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією
з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри: *д.держ.упр., проф. Карпенко О.В.*_____

Київ 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА

Факультет економіки та управління
Кафедра національної економіки та публічного управління

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА	Публічне управління та адміністрування
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ	28 «Публічне управління та адміністрування»
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ	281 «Публічне управління та адміністрування»

ПОГОДЖЕНО

Керівник проектної групи (гарант)
освітньо-професійної програми

Н.В. Федірко

(підпис)

_____ 2025 р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

О.В. Карпенко

(підпис)

_____ 2025 р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти Гнатюку Андрію Дмитровичу

очної (денної) форми навчання

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи

на тему: «Механізми реалізації антикорупційної політики в системі публічного управління»

Тему затверджено наказом ректора Університету від «07» лютого 2025 р. № 254-ст

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах Національного агентства з питань запобігання корупції, міністерств, офіційних даних Державної служби статистики України, законодавчих та нормативно-правових актах, монографічних дослідженнях та наукових статей вітчизняних та зарубіжних вчених з досліджуваної проблематики.

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1	Теоретичні основи антикорупційної політики в системі публічного управління (назва розділу)
Розділ 2	Аналіз механізмів реалізації антикорупційної політики в системі публічного управління України (назва розділу)
Розділ 3	Удосконалення механізмів реалізації антикорупційної політики в системі публічного управління в Україні (назва розділу)
Об'єкт дослідження:	антикорупційна політика в системі публічного управління
Предмет дослідження:	механізми реалізації антикорупційної політики в системі публічного управління
Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:	аналіз механізмів запобігання та протидії корупції, оцінка їх ефективності та обґрунтування напрямів удосконалення антикорупційної політики в системі публічного управління

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1	- розкрити зміст та суспільне значення антикорупційної політики; - визначити правові аспекти реалізації антикорупційної політики; - здійснити аналіз міжнародних стандартів та світової практики запобігання корупції в органах публічного управління
У розділі 2	- проаналізувати інституційні механізми реалізації антикорупційної політики; - здійснити аналіз управлінських механізмів протидії корупції в органах публічного управління; - оцінити ефективність антикорупційної політики в Україні;
У розділі 3	- визначити можливості впровадження цифрових технологій у боротьбі з корупцією; - обґрунтувати напрями удосконалення механізмів громадського контролю та відкритості влади; - розробити рекомендації щодо удосконалення механізмів запобігання корупції в системі публічного управління із врахуванням світового досвіду

**Завдання підготував
науковий керівник**



(підпис)

Т.О. Королюк

«10» лютого 2025 р.

**Завдання одержав
здобувач**



(підпис)

А.Д. Гнатюк

«10» лютого 2025 р.

Реферат

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 71 сторінок, 8 таблиць, 3 рисунки, список використаних джерел з 86 найменувань.

«Механізми реалізації антикорупційної політики в системі публічного управління»

Об'єкт дослідження – антикорупційна політика в системі публічного управління.

Предмет дослідження – механізми реалізації антикорупційної політики в системі публічного управління.

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи – аналіз механізмів запобігання та протидії корупції, оцінка їх ефективності та обґрунтування напрямів удосконалення антикорупційної політики в системі публічного управління.

Відповідно до поставленої мети були визначені такі *завдання*:

- розкрити зміст та суспільне значення антикорупційної політики;
- визначити правові аспекти реалізації антикорупційної політики;
- проаналізувати інституційні та управлінські механізми реалізації антикорупційної політики;
- оцінити ефективність антикорупційної політики в Україні;
- обґрунтувати напрями удосконалення механізмів громадського контролю та відкритості влади;
- розробити рекомендації щодо удосконалення механізмів запобігання корупції в системі публічного управління із врахуванням світового досвіду та процесів цифровізації;

Теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів. Теоретична значущість полягає у систематизації підходів до розуміння змісту та принципів антикорупційної політики, аналізі управлінських механізмів її реалізації в системі публічного управління, а також у формуванні практичних пропозицій щодо їх удосконалення з урахуванням міжнародного досвіду.

Практичне значення отриманих результатів: полягає у обґрунтуванні конкретних заходів щодо підвищення ефективності реалізації антикорупційної політики, впровадження цифрових технологій, зміцнення прозорості влади та посилення механізмів громадського контролю.

Розроблені пропозиції можуть бути використані в практичній діяльності державних органів влади, що здійснюють реалізацію антикорупційної політики

Рік виконання кваліфікаційної бакалаврської роботи 2025.

Рік захисту роботи 2025.

Ключові слова: запобігання корупції, антикорупційна діяльність, корупція, антикорупційна політика, публічне управління, державна служба.

ВІДГУК

про кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача факультету економіки та управління
освітньо-професійної програми «Публічне управління та адміністрування»
Гнатюка Андрія Дмитровича
на тему: «Механізми реалізації антикорупційної політики в системі
публічного управління»

Актуальність теми. Корупція виступає однією із ключових загроз ефективності функціонування системи публічного управління та стримуючим чинником демократичного розвитку держави. На сьогодні боротьба із корупцією є пріоритетом державної політики, зважаючи на євроінтеграційний курс та необхідність відновлення довіри громадян до органів влади. Не зважаючи на проведені інституційні та законодавчі зміни, рівень корупції залишається значним, що свідчить про недостатню ефективність та фрагментарність застосування механізмів антикорупційної політики. В умовах війни та дефіциту державного бюджету дана проблематика набуває ще більшої гостроти. Тому розробка ефективних і прозорих механізмів боротьби з корупцією набуває особливої ваги для забезпечення стабільності та відновлення країни.

Позитивні риси кваліфікаційної роботи. У кваліфікаційній роботі обґрунтовано актуальність, визначено об'єкт, предмет, мету та завдання, що обумовило логіку дослідження. У першому розділі роботи автором розкрито зміст та суспільне значення антикорупційної політики, правові аспекти її реалізації та світовий досвід запобігання корупції в органах публічного управління. У другому розділі проаналізовано інституційні, організаційні та управлінські механізми протидії корупції, здійснено оцінку ефективності антикорупційної політики в Україні. У третьому розділі Гнатюком А. запропоновано шляхи удосконалення механізмів громадського контролю та відкритості влади, визначено можливості впровадження цифрових технологій у боротьбі з корупцією.

Наявність самостійних розробок автора. Висновки та пропозиції, представлені в роботі, є самостійними та практично спрямованими. Кваліфікаційна

робота підготовлена із дотриманням принципів академічної доброчесності, про що свідчать посилання на наукові праці, наявність самостійно розробленого ілюстративного матеріалу та результат перевірки роботи на рівень академічного плагіату. Під час підготовки бакалаврської роботи здобувач продемонстрував наполегливість, відповідальність, самостійність та творчість.

Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій. Кваліфікаційна робота виконана на достатньо глибокому теоретичному рівні. У роботі систематизовано підходи до розуміння антикорупційної політики, механізмів її реалізації та оцінки ефективності. Практичне значення складають пропозиції щодо підвищення ефективності реалізації антикорупційної політики, враховуючи процеси цифровізації та кращі практики світового досвіду.

Загальна оцінка. Зміст кваліфікаційної бакалаврської роботи відповідає темі дослідження, індивідуальному завданню та встановленим вимогам. Гнатюк А. апробував результати дослідження на щорічній студентській науковій конференції. Робота відповідає вимогам академічної доброчесності, про що свідчить результат перевірки на рівень академічного плагіату. Бакалаврська робота рекомендується до захисту перед екзаменаційною комісією. Рекомендована оцінка 90 балів.

Науковий керівник:

доцент кафедри національної економіки
та публічного управління
к.е.н., доцент



Корольук Т.О.

«25» травня 2025 р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНТИКОРУПЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	7
1.1 Зміст та суспільне значення антикорупційної політики.....	7
1.2 Правові аспекти реалізації антикорупційної політики	12
1.3 Міжнародні стандарти та світова практика запобігання корупції в органах публічного управління.....	16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МЕХАНІЗМІВ РЕАЛІЗАЦІЇ АНТИКОРУПЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ УКРАЇНИ	25
2.1 Інституційні механізми реалізації антикорупційної політики	25
2.2 Організаційні та управлінські механізми протидії корупції в органах публічного управління.....	30
2.3 Оцінка ефективності антикорупційної політики в Україні.....	35
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ РЕАЛІЗАЦІЇ АНТИКОРУПЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ	41
3.1 Впровадження цифрових технологій у боротьбі з корупцією	41
3.2 Удосконалення механізмів громадського контролю та відкритості влади	44
3.3 Можливості адаптації світового досвіду запобігання корупції в системі публічного управління.....	48
ВИСНОВКИ.....	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	62

ВСТУП

Актуальність теми. Проблема корупції в системі публічного управління України залишається однією з найгостріших та найболючіших суспільних проблем, які підлягають постійному обговоренню серед політиків, державних діячів, громадян держави, науковців, істориків, які щоденно стикаються з її наслідками. Корупція підриває довіру до державних інституцій, гальмує економічний розвиток, послаблює верховенство права та сприяє соціальній нерівності.

Однією з довгострокових цілей України є вступ до Європейського Союзу. Наразі, маючи статус кандидата, країна проходить багатокрокову адаптацію до вимог Союзу, серед яких – подолання корупції відповідно до наданих антикорупційних рекомендацій від Європейської Комісії. Варто також додати, що показник України в Індексі сприйняття корупції протягом 2013-2024 рр. зріс з 25 до 35 балів та на разі Україна посідає 105 місце поміж 180 країн [31].

В умовах повномасштабної війни, питання корупції набуває особливої уваги, оскільки стосується життя мирного населення, його добробуту та ресурсів, які були витрачені на захист країни. Незчисленні корупційні випадки, у сфері волонтерства, державного управління, воєнної діяльності, медицини тощо, підривають довіру громадян до держави і знижують їх надію та мотивацію для подальшого супротиву ворогові. Викликана негативна реакція грає на користь агресора, підсилюючи його можливості в інформаційно-психологічному протистоянні.

Вказані обставини свідчать про необхідність докладання максимальних взаємних зусиль як з боку уряду, так і зі сторони громадян, для подолання корупційних проблем та створення ефективних механізмів реалізації антикорупційної політики в публічній сфері.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематику запобігання та протидії корупції активно досліджують як вітчизняні, так і зарубіжні науковці. Зокрема, С.І. Грущенко наголошує на здатності корупції породжувати кризові стани в різних сферах суспільного життя [20], а Л.І. Каленіченко та Д.В. Слинько розглядають її як багатоаспектне явище, притаманне кожній державі [32]. В.А. Омеляненко та Т.М. Мельник акцентують на інноваційних підходах до особистого збагачення як формі корупції [47]. Зарубіжні дослідники, як-от Дж.

Локателі та К.Е. Елліот, аналізують корупцію як системне соціальне та політичне явище [9, 11]. В Україні проблема корупції є предметом аналізу численних нормативно-правових актів, державних стратегій і програм, зокрема Закону України «Про запобігання корупції» [51], Антикорупційної стратегії на 2021–2025 роки, а також щорічних звітів НАЗК [53]. Також значний внесок у розробку антикорупційної політики зробили міжнародні організації — ООН, Transparency International, GRECO, а також досвід окремих країн (Сінгапур, Фінляндія, Велика Британія, Ізраїль) є важливим джерелом для порівняльного аналізу та запозичення ефективних практик.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є аналіз механізмів запобігання та протидії корупції, оцінка їх ефективності та обґрунтування напрямів удосконалення антикорупційної політики в системі публічного управління.

Відповідно до мети дослідження в процесі виконання роботи були поставлені наступні завдання:

- розкрити зміст та суспільне значення антикорупційної політики;
- визначити правові аспекти реалізації антикорупційної політики;
- здійснити аналіз міжнародних стандартів та світової практики запобігання корупції в органах публічного управління
- проаналізувати інституційні та управлінські механізми реалізації антикорупційної політики;
- оцінити ефективність антикорупційної політики в Україні;
- обґрунтувати напрями удосконалення механізмів громадського контролю та відкритості влади;
- розробити рекомендації щодо удосконалення механізмів запобігання корупції в системі публічного управління із врахуванням світового досвіду та процесів цифровізації;

Об’єкт дослідження — антикорупційна політика в системі публічного управління

Предмет дослідження — механізми реалізації антикорупційної політики в системі публічного управління

Методи дослідження. Для виконання дослідження були використані наступні методи:

- теоретичний – для аналізу наукових джерел, визначення сутності та еволюції антикорупційної політики;
- абстрактно-логічний метод – для формулювання теоретичних узагальнень і концептуальних висновків;
- логічний – для встановлення послідовності дослідження механізмів реалізації антикорупційної політики;
- емпіричний метод для збору фактичних даних щодо рівня корупції та ефективності застосованих заходів;
- статистичні методи для аналізу кількісних показників, зокрема Індексу сприйняття корупції, статистики НАЗК, аналітичних звітів;
- порівняльного аналізу для зіставлення національного досвіду з міжнародною практикою боротьби з корупцією;
- експертний та узагальнення для аналізу висновків фахівців у сфері антикорупційної політики та узагальнення рекомендацій щодо її вдосконалення.

Теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів полягає у систематизації існуючих підходів до розуміння антикорупційної політики, її механізмів реалізації та оцінки ефективності, а також формуванні пропозицій щодо її вдосконалення з урахуванням міжнародного досвіду. Практичне значення отриманих результатів полягає у обґрунтуванні заходів щодо покращення реалізації антикорупційної політики, запровадження цифрових технологій, підвищення прозорості державного управління та залучення громадськості до антикорупційних процесів.

Інформаційною базою дослідження є матеріали Національного агентства з питань запобігання корупції, міністерств, офіційні дані Державної служби статистики України, законодавчі та нормативно-правові акти, монографічні дослідження та наукові статті вітчизняних та зарубіжних вчених з досліджуваної проблематики.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел.

У першому розділі досліджуються теоретичні основи антикорупційної політики в системі публічного управління

У другому розділі здійснено аналіз механізмів реалізації антикорупційної політики в системі публічного управління України

У третьому розділі запропоновані напрями удосконалення механізмів реалізації антикорупційної політики в системі публічного управління України

Апробація дослідження. Результати дослідження представлені автором на 92-ї щорічній студентській науковій конференції «Інноваційні рішення для відродження України у парадигмі глобальної конкурентоспроможності» (Київ, КНЕУ, 17 квітня – 17 травня 2025 р.) [86]

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНТИКОРУПЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

1.1 Зміст та суспільне значення антикорупційної політики

Для поглибленого дослідження антикорупційної політики варто визначити зміст корупції у вузькому розумінні (в публічному управлінні) та у широкому (в усіх сферах суспільного життя). Термін «корупція» походить від латинського «*corrumpere*», що означає «псувати», «руйнувати» або «ржавіти», і точно відображає руйнівний вплив корупційних процесів на всі сфери державного управління [22]. Подібно до хвороби, що повільно проникає у всі сфери життєдіяльності, корупція систематично виснажує потенціал країни для розвитку, спричиняючи зростання соціальної нерівності, економічну нестабільність, зниження довіри громадян до державних інституцій, погіршення якості публічних послуг та негативний вплив на міжнародний імідж держави.

Вузьке розуміння терміну «корупція» має загальносуспільне значення та залишається актуальним майже протягом усього періоду існування публічних відносин між державною та громадянами. Це явище досліджувалося низкою український та зарубіжних вчених.

Наприклад, С.І. Грущенко визначає корупцію як одне з явищ, що здатне породжувати кризові стани у різних галузях суспільного та соціального розвитку кожної держави, насамперед це стосується політики, економіки, державного управління, а також є однією із ключових передумов існування організованої злочинності [20]. У спільній науковій роботі Л.І. Каленіченко та Д.В. Слинько розкрили корупцію як багатоаспектне явище, яке є невід'ємною частиною суспільного життя будь-якої держави незалежно від її географічного розташування, економічного та політичного рівня розвитку [32]. В.А. Омеляненко та Т.М. Мельник зазначили, що корупція – це свого роду ілюстрація інноваційного підходу, що породжує використання винаходів або нововведень для неправомірного

особистого збагачення, отримання неправедних переваг або зловживання владою для своєї особистої користі [47].

Також чудовим доповненням будуть слова О.О. Макухіна, що визначив корупцію як постійний супутник державних інститутів влади, що є соціальним-негативним явищем в суспільстві що існувало завжди, як тільки формувався управлінський апарат, і була притаманна всім державам у будь-які періоди їх розвитку [37].

Зарубіжний вчений Дж. Локателі описав у своїй роботі, що корупція є однією з ключових проблем для державної політики, також додав, що вона є однією з основних перешкод для розвитку країн, що розвиваються, а також для подальшого підвищення якості життя в розвинених країнах [11]. К.Е. Елліот охарактеризувала корупцію як явище, що важко визначити, через проблему в тому, що різні люди сприймають її по-різному, при цьому зазначивши що найпоширеніше визначення звучить приблизно так: *«зловживання державною посадою для особистої вигоди»*, додатково вказавши, що для кожного з елементів цього визначення – зловживання, державна посада, особиста вигода – є предметом дискусій. Вчений підсумував, що корупція – це соціальний і політичний процес [9].

Звертаючись що українського законодавства, стаття 1 Закону України «Про запобігання корупції» дає чітке визначення корупції, що визначається як використання особою наданих їй службових повноважень чи пов'язаних з ними можливостей з метою отримання неправомірної вигоди, яка може набувати як матеріальної, так і нематеріальної форми [51]. Конвенція ООН проти корупції є головним міжнародним нормативно-правовим документом в сфері протидії корупції – описує існування корупції як явище, при цьому не вказуючи чим саме являється корупція [34]. Також важливим є тлумаченням міжнародної антикорупційної організації Transparency International (Трансперенсі Інтернешнл), вони визначають корупцію, як зловживання довіреною владою для приватної вигоди [14]. Говорячи про міжнародні організації, неможливо згадати про Антикорупційну ініціативу Європейського Союзу в Україні (EUACI), в якій хоч і визначаються місія та мета організації, проте відсутнє чітке тлумачення визначення корупції як явище [57]. Група держав проти корупції, що є органом Ради Європи з антикорупційного моніторингу, керуючись Конвенцією про цивільно-правову

відповідальність за корупцію, в статті 2 описує корупцію як вимогу, пропозицію, надання або отримання — прямо чи опосередковано — хабаря або будь-якої іншої неправомірної вигоди чи перспективи такої вигоди, що спотворює належне виконання будь-яких обов'язків або очікуваної поведінки з боку отримувача хабара, неправомірної вигоди чи перспективи її отримання [1].

Говорячи про широке розуміння, можна зазначити, що корупція, як практичний досвід на побутовому рівні є усталеною нормою поведінки і не сприймається як порушення моральних чи правових норм через відсутність з боку населення стійкої вимоги до публічних осіб щодо дотримання ними визначених правил етичної поведінки та доброчесності. Відсутнє усвідомлення того, що недоброчесні практики, навіть коли виглядають зручною можливістю вирішити свої проблеми у короткотерміновій перспективі, завжди є не вигідними для людини та суспільства у середньостроковій та довгостроковій перспективі [54]. Також негативним фактором є відсутність поваги до викривачів корупції в суспільстві, а також брак необхідних знань у потенційних заявників щодо правових гарантій захисту їх прав у разі повідомлення про корупційні правопорушення [54]. Толерантність до корупції як явища формується під впливом соціальних установок, упереджень і негативного досвіду, що, своєю чергою, знижує ефективність державного управління, тому питання антикорупційної політики виступає важливим механізмом протидії та запобігання корупції. В свою чергу реалізація антикорупційної політики, запустить ряд позитивних змін у всі сфери державного управління. Серед таких змін можна виокремити економічне зростання за рахунок скорочення втрат бюджетних коштів, що виділяються на реалізацію державних програм, а також підвищення соціального благоустрою населення через своєчасне виконання цих програм.

В розпорядженні Кабінету Міністрів України від 8 грудня 2009 р. № 1668-р (втратив чинність), дається тлумачення антикорупційної політики - це комплекс правових, економічних, освітніх, виховних, організаційних та інших заходів, спрямованих на створення системи запобігання та протидії корупції і усунення причин її виникнення [58]. Також існує визначення антикорупційної політики і у Великій українській енциклопедії, що описує політику як - напрям узгоджених дій держави і суспільства щодо усунення (мінімізації) причин і умов, які породжують

корупцію в різних сферах життя [66]. Визначення і зміст антикорупційної політики описує і мультимедійний навчальний посібник Національної академії внутрішніх справ як – розробку і постійного здійснення різнобічних і послідовних заходів держави і суспільства в рамках прийнятих даними державою основ конституційного ладу з метою усунення причин і умов, що породжують і живлять корупцію в різних сферах життя [16]. Вітчизняні вчені, Н.В. Гришина та К.В. Ростовська, прийшли до висновку, що - державна антикорупційна політика являє собою передбачений у законодавстві комплекс організаційно-правових, адміністративних, економічних, ідеологічних, освітньо-виховних та інших заходів, що ініціюються, розробляються та реалізуються публічною адміністрацією у взаємодії з громадянським суспільством з метою усунення причин та умов, що сприяють корупції, зниження рівня корупції у всіх сферах суспільного життя, виявлення та припинення фактів корупції, відновлення порушених прав і законних інтересів фізичних та юридичних осіб, а також держави [25]. Посилаючись на іноземні джерела, а саме на Diligent Corporation, антикорупційна політика – це керівні принципи боротьби з хабарництвом, що забороняють людям та організаціям намагатися підкупити інших [13].

Щоб узагальнити основні підходи до визначення поняття «антикорупційна політика», звернемося до порівняльної табл. 1.1, в якій наведено дефініції цього терміна, запропоновані як українськими, так і зарубіжними дослідниками.

Таблиця 1.1 – Основі підходи до визначення поняття «антикорупційна політика»

<i>Джерело / Автор</i>	<i>Визначення змісту антикорупційної політики або корупції</i>
Велика українська енциклопедія	Напрямок дій держави і суспільства для усунення умов, що породжують корупцію.
КМУ (розпорядження №1668-р, 2009 р.)	Комплекс правових, економічних, виховних та організаційних заходів щодо запобігання та протидії корупції.
Н.В. Гришина, К.В. Ростовська	Комплекс заходів держави і суспільства, спрямованих на зниження рівня корупції, виявлення та припинення її проявів.
Національна академія внутрішніх справ	Системна діяльність держави й суспільства щодо усунення причин і умов виникнення корупції.
Diligent Corporation	Керівні принципи боротьби з хабарництвом, що забороняють людям та організаціям намагатися підкупити інших

Джерело: розроблено автором на основі: [66, 58, 25, 16, 13].

Як видно з табл. 1.1, підходи до визначення антикорупційної політики можуть суттєво відрізнятись залежно від авторства: одні акцентують на правовому аспекті, інші – на комплексності та взаємодії з громадянським суспільством. Водночас спільним для всіх трактувань є розуміння антикорупційної політики як системи заходів, спрямованих на зниження рівня корупції та усунення умов для її існування.

Суспільне значення антикорупційної політики полягає у забезпеченні прозорості, підзвітності та ефективності публічного управління, що сприяє зміцненню довіри громадян до державних інституцій. Впровадження антикорупційних заходів стимулює економічне зростання через раціональне використання бюджетних ресурсів, підвищення можливих інвестицій, через покращення міжнародного іміджу держави, зменшення соціальної нерівності. Залучення громадськості до процесу ухвалення рішень і активної міжнародної співпраці задля адаптації кращих світових практик є важливим кроком для зміни зменшення толерантності до корупції як явища.

Подальший розвиток антикорупційної політики потребує постійного моніторингу з поетапного виконання антикорупційної програми, що дозволить своєчасно впливати на неочікувані негативні події та запобігти їх у майбутньому, в цьому може допомогти впровадження сучасних технологій (аналітичні системи, штучний інтелект), що надають змогу виявлення потенційних зловживань. Варта уваги і міжнародна співпраця та обмін досвідом з іншими країнами, що є одним з найдієвіших методів для адаптації найкращих практик до національних умов, що сприяє подальшому удосконаленню антикорупційних механізмів і забезпеченню стабільності, економічного зростання та соціальної справедливості в державі.

Підсумовуючи викладене, можемо зробити висновок, що корупція є складним, багатовимірним явищем, яке проявляється як у публічному управлінні, так і в побутовому житті суспільства. На наш погляд, саме широта впливу корупції — від чиновницьких кабінетів до повсякденних життєвих ситуацій — визначає її системну небезпеку для функціонування держави. Ми вважаємо, що ключовим аспектом у розумінні корупції є її здатність руйнувати довіру до державних інституцій, гальмувати соціально-економічний розвиток та знижувати якість життя

громадян. З цього випливає, що ефективна протидія корупції неможлива без комплексного та міждисциплінарного підходу, що включає правові, інституційні, освітні та культурні інструменти впливу. Варто наголосити, що антикорупційна політика, як виявлено у дослідженні, — це не лише набір правових заходів, а стратегічний напрям публічного управління, спрямований на зміни у суспільній свідомості, формування нетерпимості до корупційної поведінки та створення середовища, в якому зловживання владою є винятком, а не нормою.

1.2 Правові аспекти реалізації антикорупційної політики

Правовий аспект реалізації антикорупційної політики визначається Законом України «Про засади державної антикорупційної політики на 2021-2025 роки», в якому описується зміст антикорупційної стратегії на визначений період та Законі України «Про запобігання корупції».

Нормативно-правова база антикорупційної політики включає в себе низку нормативно-правових актів, що регулюють діяльність органів виконавчої влади та державної служби, створюючи правові рамки для роботи державних інституцій, найважливішими з яких є Закон України «Про запобігання корупції» в якому описується формування та реалізація антикорупційної політики [51], Конвенція ООН проти корупції в якій описуються підстави для створення органу виконавчої влади, що здійснює запобігання корупції за допомогою проведення антикорупційної політики [34], Закон України «Про засади державної антикорупційної політики на 2021-2025 роки» в якому описується антикорупційна стратегія, що визначає цілі, мету, проблематику антикорупційної політики на визначений термін [53], постанова Кабінету Міністрів України від 4 березня 2023 р. № 220 «Про затвердження Державної антикорупційної програми на 2023-2025 роки» в якій описується механізм реалізації визначеної антикорупційної політики [54].

Відповідно до статей 18, 18¹⁻⁴ Закону України «Про запобігання корупції» основні засади державної антикорупційної політики на визначений період

встановлюються Верховною Радою України у вигляді Антикорупційної стратегії, яка затверджується законом [51, 53]. Національне агентство готує проєкт Антикорупційної стратегії згідно з вимогами закону не пізніше 1 серпня року, в якому завершується дія попередньої стратегії. Цей проєкт формується на основі аналізу корупційної ситуації та результатів виконання попередньої стратегії. Впровадження Антикорупційної стратегії здійснюється через виконання державної антикорупційної програми, розробленої Національним агентством з урахуванням положень стратегії та чинного законодавства, яка затверджується Кабінетом Міністрів України протягом шести місяців з моменту набрання чинності законом, що затверджує стратегію. За підсумками моніторингу та оцінки ефективності виконання стратегії Національне агентство має право ініціювати питання щодо її внесення змін, причому ці зміни здійснюються з участю агентства.

Державна антикорупційна програма, яка визначає заходи, обов'язкові для виконання державними органами, органами місцевого самоврядування та іншими суб'єктами, містить:

- інформацію про номер;
- найменування та зміст заходу;
- показники виконання;
- строки реалізації;
- виконавців заходу;
- джерела і обсяги фінансових ресурсів, необхідних для його виконання.

Проєкт програми подається на розгляд Кабінету Міністрів не пізніше ніж за місяць до завершення встановленого строку її затвердження. Національне агентство має право ініціювати перегляд програми на основі результатів моніторингу та оцінки ефективності реалізації стратегії. Зміни до державної антикорупційної програми можуть вноситись лише після проведення громадського обговорення та погодження з Національним агентством. Координація реалізації Антикорупційної стратегії та державної програми здійснюється Національним агентством згідно з встановленим порядком. Для цього створюється Координаційна робоча група з питань антикорупційної політики, співголовами якої є Голова Національного агентства та Міністр Кабінету Міністрів України. Персональний склад групи затверджується Кабінетом Міністрів, до неї також

входять виконавці заходів програми і, за згодою, народні депутати України. Основним завданням групи є сприяння координації діяльності органів державної влади щодо реалізації стратегії і виконання заходів програми, а також підготовка пропозицій щодо формування та вдосконалення державної антикорупційної політики, зокрема нормативно-правової бази. Керівники державних органів, місцевого самоврядування та інших суб'єктів, відповідальних за виконання заходів програми, несуть персональну відповідальність за їх реалізацію. Виконавці зобов'язані щорічно до 15 лютого і 15 липня подавати Національному агентству звіти про стан виконання заходів. Результати виконання заходів щорічно до 1 квітня публічно інформуються Кабінетом Міністрів і оприлюднюються на офіційному сайті Національного агентства.

Моніторинг і оцінка ефективності впровадження державної антикорупційної політики здійснюються Національним агентством відповідно до встановленого законодавством порядку. Спеціально уповноважені суб'єкти та виконавці заходів щороку, не пізніше 15 лютого, подають статистичні дані про результати своєї діяльності. Ці дані включають кількість зареєстрованих повідомлень про кримінальні корупційні правопорушення, обвинувальних актів, оперативно-розшукових справ, ефективність судових проваджень, кількість осіб, щодо яких прийнято відповідні рішення, інформацію про розмір завданих збитків та повернення коштів, а також заходи з виявлення та усунення причин корупції. Окрім того, подається інформація про співпрацю з міжнародними і недержавними організаціями, кількість повідомлень від викривачів і заходи щодо захисту їхніх прав. Надана статистика не містить інформації з обмеженим доступом, а порядок подання звітності визначається Національним агентством, яке може встановлювати додаткові вимоги до виконавців. Інформаційна система моніторингу реалізації державної антикорупційної політики забезпечує цілодобовий відкритий доступ через офіційний сайт Національного агентства до всієї доступної інформації, зокрема статистичних даних про діяльність уповноважених суб'єктів, результати моніторингу і оцінки ефективності антикорупційних стратегій і програм, національних доповідей, а також результатів виконання позапланових заходів із запобігання та протидії корупції, включаючи міжнародне співробітництво [53].

Для кращого розуміння нормативного забезпечення реалізації антикорупційної політики в Україні, доцільно систематизувати основні правові документи, що регулюють цю сферу (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Нормативне забезпечення реалізації антикорупційної політики

<i>Назва документа</i>	<i>Призначення / Зміст</i>	<i>Хто ухвалює / Затверджує</i>
Закон України «Про запобігання корупції»	Визначає організаційні засади формування та реалізації антикорупційної політики, роль НАЗК, механізми запобігання та врегулювання конфлікту інтересів	Верховна Рада України
Закон України «Про засади державної антикорупційної політики на 2021–2025 роки»	Визначає цілі, принципи, проблематику й стратегічні напрями антикорупційної політики (Антикорупційна стратегія)	Верховна Рада України
Конвенція ООН проти корупції	Міжнародні правові засади, створення антикорупційних інституцій, міжнародне співробітництво	Генеральна Асамблея ООН (ратифікована Україною)
Постанова КМУ №220 від 04.03.2023 р. «Про затвердження Державної антикорупційної програми на 2023–2025 роки»	Встановлює механізми реалізації Антикорупційної стратегії: заходи, строки, відповідальні органи, джерела фінансування	Кабінет Міністрів України
Антикорупційна програма (розроблена НАЗК)	Містить конкретні обов’язкові заходи, індикатори ефективності, механізми реалізації стратегії	НАЗК / КМУ
Положення про інформаційну систему моніторингу реалізації політики	Забезпечує відкритий онлайн-доступ до даних, результатів реалізації стратегії, звітів, статистики	НАЗК

Джерело: розроблено автором на основі: [51, 53, 54, 34, 41].

Як видно з таблиці, правова основа антикорупційної політики в Україні є багаторівневою та включає як національні, так і міжнародні нормативні акти. Ключову роль у її реалізації відіграють Верховна Рада України, Кабінет Міністрів та Національне агентство з питань запобігання корупції.

Отже, засади реалізації антикорупційної політики в Україні визначаються в статтях 18, 18¹⁻⁴ Закону України «Про запобігання корупції», в яких описуються, що антикорупційна стратегія – це ключовий документ, що визначає державну політику у сфері запобігання та протидії корупції, затверджується Верховною Радою у формі закону [53]. НАЗК розробляє її проєкт не пізніше 1 серпня

останнього року дії попередньої стратегії, а реалізація відбувається через державну антикорупційну програму, яку затверджує Кабмін. Щорічно до 1 червня у Верховній Раді проводяться парламентські слухання щодо виконання стратегії, а НАЗК може ініціювати її оновлення на основі моніторингу ефективності. Державна антикорупційна програма – основний механізм реалізації стратегії, що містить конкретні заходи, строки виконання, відповідальних виконавців, індикатори ефективності та джерела фінансування. Її перегляд можливий за ініціативи НАЗК, але лише після громадського обговорення. Координацію виконання стратегії здійснює НАЗК за участі Координаційної робочої групи, очолюваної Головою НАЗК та Міністром Кабміну. Виконавці програми двічі на рік звітують перед НАЗК, а агентство щороку до 1 квітня подає узагальнений звіт Кабміну. Моніторинг та оцінка ефективності виконання стратегії базуються на статистичних даних щодо корупційних правопорушень, судових рішень та розміру відшкодованих збитків. Вся інформація має бути відкритою та доступною без можливості засекречення. Для прозорості реалізації антикорупційної політики функціонує інформаційна система моніторингу, що забезпечує відкритий онлайн-доступ до звітів, статистики, аналітики та міжнародної співпраці у сфері боротьби з корупцією.

1.3 Міжнародні стандарти та світова практика запобігання корупції в органах публічного управління

Корупція є однією з найсерйозніших загроз для стабільності держави, економічного розвитку та довіри громадян до інституцій влади. У світовій практиці боротьби з цим явищем ключову роль відіграють міжнародні стандарти, які встановлюють базові принципи прозорості, відповідальності та ефективного управління. Найважливішим документом у цій сфері є Конвенція ООН проти корупції, яка охоплює широкий спектр заходів: від запобігання корупції через підвищення прозорості державних процедур до криміналізації корупційних дій та міжнародного співробітництва у поверненні незаконно накопичених активів [34].

Також існує Кримінальна конвенція про боротьбу з корупцією, що описує корупційні дії, такі як хабарництво, зловживання впливом, відмивання доходів від

корупції та фінансові злочини та вимагає від держав-учасниць впровадження національних законів для криміналізації цих дій, встановлення відповідальності як для фізичних, так і для юридичних осіб, а також застосування ефективних санкцій, включаючи конфіскацію доходів від корупції [36].

Варта уваги і Цивільна конвенція про боротьбу з корупцією, що зосереджена на цивільно-правових засобах боротьби з корупцією. Вона передбачає захист осіб, яким заподіяно шкоду внаслідок корупційних дій, надаючи їм право на компенсацію за матеріальні збитки, втрачену вигоду та немайнову шкоду. Конвенція вимагає від держав впровадити механізми для визнання недійсними угод, укладених через корупцію, забезпечити захист працівників, які повідомляють про корупцію, та встановити прозорість у фінансовій звітності [68].

Існує також стандарт ISO 37001:2016, який описує систему управління заходами з протидії корупції (СУЗБК). Цей стандарт відображає чітку відданість організації етичним принципам, що сприяє її ефективній роботі, підвищенню репутації та мінімізації ризиків, пов'язаних із хабарництвом [83, 10]. Участь у корупційних діях може серйозно зашкодити репутації організації та підірвати довіру до неї. Тому протидія корупції є невід'ємною складовою діяльності будь-якої організації. З огляду на те, що хабарництво становить значний ризик і часто використовується як простий спосіб виходу на нові ринки, міжнародні конвенції вимагають вживати належних заходів для запобігання корупції та підвищення обізнаності у світі про шкоду, яку організації можуть зазнати в разі участі у корупційних діях.

Метою міжнародного стандарту є підтримка формування глобальної культури, спрямованої на боротьбу з хабарництвом, а також на зміцнення відповідальності та довіри в бізнес-середовищі та державних органах. Запобігання хабарництву розглядається як загальносвітова ініціатива, що охоплює як особисту обізнаність, так і діяльність організацій, відповідальних за впровадження антикорупційних заходів [83, 10]. Досягти цієї мети можливо лише завдяки послідовному виконанню, прозорості та дотриманню основних принципів системи управління заходами боротьби з корупцією, викладених у стандарті ISO 37001. У правовому контексті поняття «корупційне правопорушення» означає умисну дію, що містить ознаки корупції і вчинена особою під час виконання службових

обов'язків, за яку передбачена кримінальна, адміністративна, цивільна або дисциплінарна відповідальність. Корупція може проявлятися у різноманітних формах, при цьому навіть Рекомендації ООН щодо антикорупційної політики не містять чіткого визначення цього терміну. Термін «хабарництво» позначає будь-яке пропонування, надання, прийняття або обіцянку отримання переваг чи винагороди заради впливу на рішення, дії або судження осіб у процесі виконання ними службових обов'язків. Водночас цей стандарт не спрямований виключно на боротьбу із шахрайством або іншими видами корупційної діяльності; він встановлює вимоги та надає рекомендації для створення системи управління, яка сприяє запобіганню, виявленню та реагуванню на випадки хабарництва відповідно до чинного антикорупційного законодавства. Хоча хабарництво може бути лише одним із компонентів корупції, воно обмежує створення рівних конкурентних умов і дозволяє корумпованим особам використовувати корпоративні ресурси у власних цілях [10, 83].

При впровадженні Системи управління заходами боротьби з корупцією за стандартом ISO 37001 важливо дотримуватися чіткої та ефективної методології, що забезпечує виконання всіх мінімальних вимог стандарту. Для успішної реалізації цієї методології організаціям слід враховувати специфічні ризики, які можуть вплинути на ефективність антикорупційних заходів. Необхідно розробити план, який збалансує вимоги стандарту, потреби бізнесу та визначені строки для проходження сертифікації. Хоча універсального детального плану впровадження ISO 37001, який підходив би для кожної організації, не існує, є загальні етапи, дотримання яких допоможе врівноважити часто суперечливі вимоги та підготувати компанію до успішного аудиту з метою отримання визнаної сертифікації. Рада з професійної оцінки та сертифікації (PESB) розробила спеціальну методологію для впровадження систем управління, відому як «Інтегрована методологія впровадження систем і стандартів управління» [10, 83].

Також документ пропонує рішення, щодо того як організація може розробити, впровадити, підтримувати та постійно вдосконалювати ефективну систему, що дозволяє запобігати корупції, виявляти випадки хабарництва та реагувати на них згідно з вимогами антикорупційного законодавства. У таблиці 1.3 показано основні компоненти міжнародного стандарту:

Таблиця 1.3 – Основні компоненти міжнародного стандарту ISO 37001

1. Планування	2. Виконання	3. Перевірка	4. Вживання заходів
1.1. Ініціація СУЗБК 1.2. Розуміння організації 1.3. Аналіз чинної системи 1.4. Лідерство і затвердження проекту 1.5. Обсяг СУЗБК 1.6. Антикорупційна політика 1.7. Оцінка ризиків 1.8. Служба із забезпечення антикорупційних норм	2.1. Організаційна структура 2.2. Управління документами 2.3. Управління операціями 2.4. Навчання і доведення до відома 2.5. Взаємодія 2.6. Операційні процедури	3.1. Моніторинг і оцінка 3.2. Внутрішній аудит 3.3. Перевірка з боку керівництва	4.1. Ліквідація випадків невідповідності 4.2. Постійне вдосконалення

Джерело: розроблено автором на основі: [83, 10].

Цикл «Планування, виконання, перевірка, вжиття заходів» складається з чотирьох основних фаз та включає від 2 до 8 етапів у кожній, загалом налічуючи 20 етапів. Ці етапи поділяються на 101 вид діяльності та завдання. У «Практичних рекомендаціях» враховані ключові фази впровадження проекту від його початку до завершення, де для кожної фази пропонується відповідна «краща практика», а також додаткові корисні ресурси, які організація може застосувати в процесі впровадження ISO 37001. Дотримуючись структурованої та ефективної методології, організація зможе забезпечити виконання всіх мінімальних вимог до впровадження системи управління. Головний принцип реалізації полягає у використанні контекстуалізованого та адаптованого підходу, що сприяє досягненню надійних результатів. При цьому порядок виконання етапів можна змінювати, поєднувати або переставляти залежно від потреб, щоб досягти найкращих результатів [83, 10].

Щоб запобігти корупційним проявам у системі державного управління, у Франції ще в 1960-х роках запровадили обов'язок для всіх обраних державних і громадських службовців, які мають повноваження з підвищеним корупційним ризиком, подавати декларації про майно та доходи до відповідних державних органів. Відповідно до Постанови уряду Франції від 11 березня 1988 року, у рамках боротьби з корупцією в політичній сфері політичні партії зобов'язані публічно

звітувати про витрати на виборчі кампанії, а міністри та парламентарі — декларувати свої доходи. Крім того, законом «Про фінансування політичних партій» 1990 року було встановлено обмеження на фінансування політичних партій фізичними та юридичними особами [49].

Для відстеження та протидії корупції у Великобританії у жовтні 1994 року було створено Комітет зі стандартів публічної сфери, відомий як Комітет Нолана. Цей незалежний консультативний орган при уряді заснував прем'єр-міністр Джон Мейджор. Назва комітету походить від прізвища його першого голови — Джона Нолана. Основними завданнями комітету є аналіз стану публічної сфери країни та розробка рекомендацій щодо усунення виявлених проблем. Робота комітету спрямована на запобігання корупції у ключових сферах суспільного життя, зокрема в діяльності депутатів парламенту, які консультують компанії, що прагнуть впливати на державну політику, а також колишніх міністрів і посадовців, які працюють у сферах, раніше підконтрольних їм в уряді. За результатами роботи комітету Палата громад ухвалила рішення про створення посади парламентського директора стандартів, заборону протекції та публічне оприлюднення додаткових доходів членів парламенту. Для запобігання корупції державним службовцям встановлено низку обмежень. Так, представникам вищого корпусу заборонено брати участь у загальнонаціональній політиці, а участь у місцевих політичних процесах можлива лише з дозволу керівництва відповідного міністерства чи відомства. Подібний дозвіл потрібен і службовцям нижчих рівнів, які мають проявляти лояльність і стриманість у питаннях, що стосуються діяльності їхніх установ. Працівники публічних торгово-промислових підприємств можуть брати участь у політичній діяльності без обмежень. Крім того, службовцям міністерств і відомств заборонено брати участь у фінансових операціях з акціями, нерухомістю та іншим майном, що може створити конфлікт інтересів між їхніми приватними та службовими обов'язками. Після завершення служби колишні посадовці можуть займатися певними видами діяльності лише за умови отримання спеціального дозволу [49].

Сінгапурська антикорупційна реформа, що стала частиною соціально-економічних трансформацій, розпочалась із приходу до влади прем'єр-міністра Лі Куана Ю у 1959 році. У 1965 році він домігся здобуття незалежності від

Британської імперії. До цього Сінгапур був бідною країною, що навіть імпортувала прісну воду і будівельний пісок, та перебував у складному економічному становищі з поширеним беззаконням. Антикорупційне законодавство було слабким і не охоплювало багато корупційних злочинів, а правоохоронні органи не мали достатніх повноважень для ефективної боротьби з ними. Доказати злочини було надзвичайно важко через недосконалість законів і широку залученість чиновників у корупцію. Хабарництво було поширеним явищем і розглядалося як частина місцевої культури, причому чиновники передавали частину отриманих хабарів вищому керівництву. Тіньовий сектор економіки перевищував офіційний, а організовані злочинні угруповання діяли фактично відкрито [64].

Іноземні інвестори утримувалися від вкладень у Сінгапур через високий рівень корупції [64]. Для подолання цього явища у 1952 році британський колоніальний уряд створив «Corrupt Practices Investigation Bureau» (CPIB) — «Бюро з розслідування випадків корупції» (БРВК), яке має політичну та функціональну незалежність від поліції та інших державних органів. Директор БРВК підпорядковується безпосередньо прем'єр-міністру Сінгапуру, і жодна особа не може впливати на рішення про припинення розслідувань. Основним нормативним документом у цій сфері є Акт про запобігання корупції (РОСА), ухвалений 17 червня 1960 року, який регламентує діяльність БРВК і надає його працівникам широкі повноваження для виявлення, розслідування та припинення корупційних правопорушень [64].

Відповідно до статті 15 Акту, директор БРВК або уповноважені особи мають право без ордеру затримувати осіб, яких обґрунтовано підозрюють у корупційних правопорушеннях, на підставі достовірної інформації [64]. Слідчі можуть проводити обшук затриманих і вилучати речі, що можуть слугувати доказами; при цьому обшук жінок має здійснюватися виключно слідчими жіночої статі. Згідно зі статтею 22, директор БРВК може видавати ордери на обшук будь-яких приміщень з правом застосування сили та вилучення документів і майна, пов'язаних з корупцією. У випадках, коли затримка з отриманням ордеру загрожує розслідуванню, обшук дозволяється і без нього. Стаття 5 визначає корупційне правопорушення як незаконне підкуплення, отримання чи обіцянку винагороди, а також підбурювання до таких дій або бездіяльності в особистих чи чужих

інтересах. Статті 17–19 надають право перевіряти банківські рахунки підозрюваних, їхніх родичів та агентів за згодою прокурора. Законом передбачено також обов'язок громадян надавати слідчим конфіденційну інформацію, а відмова чи приховування караються штрафом до 10 тисяч доларів США або арештом до одного року. Така законодавча база створює жорстку систему контролю, що забезпечує ефективну боротьбу з корупцією в усіх сферах публічного життя [64].

У Фінляндії діє доволі ефективна система боротьби з корупцією, що базується на міцній нормативно-правовій основі та однозначній підтримці суспільства. Міжнародна неурядова організація «Трансперенсі Інтернешнл» визнає цю країну однією з найменш корумпованих серед 133 держав світу. Імплементация європейського законодавства у національну правову систему відбувається виважено, головним принципом є органічне поєднання фінського національного законодавства з європейськими нормами при мінімальних змінах першого [61, с. 101–102].

Бельгія у боротьбі з корупцією застосувала комплексний підхід, поєднуючи кримінальну відповідальність із превентивними заходами. Це було відображено в реформі COPENIC, спрямованій на модернізацію державного управління, зокрема у сфері фінансового контролю. У рамках цієї реформи Бельгія розширила поняття корупції, включивши до нього зловживання владою не лише як кримінальний проступок, а й через застосування заходів профілактичного характеру — роз'яснення норм, нагадування про правила поведінки та забезпечення прозорості дій державних службовців. Такий підхід сприяв розробці кодексу поведінки (деонтології), який визначає стандарти етичної поведінки публічних службовців і сприяє попередженню корупційних проявів [61].

Досвід боротьби з корупцією у Німеччині та в Словаччині свідчить про ефективність задіяння громадськості для боротьби з корупцією. Зокрема, відомство кримінальної поліції федеральної землі Нижня Саксонія впровадило прийом анонімних повідомлень від громадян про економічні злочини. Таке рішення було прийнято за результатами пілотного проекту, під час якого за чотири місяці до вищезазначеного спецпідрозділу, який складається всього з 9 працівників

прокуратури та 33 поліцейських, надійшло 184 повідомлення. Карні справи було відкрито у 124 випадках, з яких 30% справ стосуються корупції [61].

У столиці Південної Кореї, Сеулі, 1999 року запровадили програму OPEN, яка дозволяла будь-якому жителю надіслати меру лист із критикою міського життя. Особливу увагу мер приділяв скаргам підприємців. Посадовців мерії попередили про звільнення у разі будь-яких скарг на затягування рішень або вимагання хабарів. Завдяки цьому корупція у взаємодії бізнесу з міською владою зникла протягом кількох років [61].

Цікавий досвід такої країни, як Швеція, де основну роль у протидії корупції виконує церква і громадська думка. В цій країні в роботі посадовця враховуються, насамперед, високі етичні стандарти, а громадськість з підозрою ставиться до будь-якого бізнесмена, який зміг за незначний час отримати дуже великий прибуток, або до чиновника, видатки якого значно перевищують його прибутки. На підставі громадської думки будь-яка особа буде віднесена до категорії «недоторканих», а посадовець буде вимушений залишити посаду [61].

Серед країн, що досягли значних успіхів у сфері протидії корупції, перш за все, слід зазначити Ізраїль як країну, яка з моменту свого існування перманентно знаходиться в ситуації, подібній до тієї, що наразі є в потерпаючої від російської агресії Україні та має схожі з нею проблеми, особливо в сфері безпеки та державного управління. В цій країні забезпечення антикорупційної атмосфери здійснюється за допомогою системи «певного дублювання моніторингу» щодо можливих корупційних дій. Цей моніторинг проводять урядові організації, спеціальні підрозділи поліції, відомство Державного контролера, яке є незалежним від міністерств і державних органів, та громадські організації, такі як «Відомства за чистоту уряду» [84]. Ці організації 24 години вивчають можливі точки корупції і, у випадку виявлення, повідомляють органи розслідування. В Ізраїлі, завдяки значним соціальним пільгам для урядовців та суворому покаранню у випадку виявлення корупційних дій, корупція практична відсутня. Корупційних злочинів, які реально розглядаються у суді в цій країні не більше 5%, а репутація людини, замішаної в корупційному скандалі, вкрай небажана [63].

Отже, у підрозділі були досліджені ключові міжнародні нормативно-правові акти у сфері запобігання корупції (Конвенція ООН проти корупції, Кримінальна

конвенція Ради Європи, Цивільна конвенція про боротьбу з корупцією, стандарт ISO 37001) та проаналізовано досвід таких країн: Франція – обов’язкове декларування майна й доходів посадовців, прозорість фінансування політичних партій і виборчих кампаній; Велика Британія – створення незалежного Комітету Нолана та парламентського Директора стандартів, етичні кодекси для публічних службовців і обмеження участі в політичній діяльності; Бельгія – реформа COPENIC з розширенням розуміння корупції, запровадженням норм деонтології та розвитку системи фінансового контролю; Фінляндія – органічна імплементація європейського антикорупційного законодавства з мінімальними змінами національного права та висока довіра до інституцій; Сінгапур – комплексна антикорупційна реформа Лі Куан Ю, створення незалежного CPIB із широкими повноваженнями, жорстке кримінальне й превентивне законодавство; Німеччина та Словаччина – ефективне задіяння громадськості через анонімні повідомлення про економічні злочини й швидке реагування спеціалізованих підрозділів; Південна Корея – міська програма OPEN, за якою будь-який мешканець може скаржитися меру, і персональна відповідальність чиновників за затягування рішень; Швеція – сильна роль церкви й громадської думки в контролі моральних стандартів службовців, соціальна нетерпимість до непрозорого збагачення; Ізраїль – система “дубльованого моніторингу” (урядові органи, поліція, Державний контролер, громадські організації), суворі соціальні пільги для службовців та невисока частота корупційних судових справ.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ МЕХАНІЗМІВ РЕАЛІЗАЦІЇ АНТИКОРУПЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ УКРАЇНИ

2.1 Інституційні механізми реалізації антикорупційної політики

Інституційний механізм є способом впливу на формування відповідного інституційного середовища в відповідній [65], у контексті антикорупційної політики під цим механізмом слід розуміти сукупність органів державної влади, спеціалізованих установ, а також закріплених процедур, повноважень і взаємозв'язків між ними, які забезпечують реалізацію заходів щодо запобігання та протидії корупції. Їхня діяльність базується на правових нормах та адміністративних інструментах, спрямованих на створення ефективної системи антикорупційного контролю та підтримання доброчесності у сфері публічного управління. Інституційні механізми покликані забезпечити не лише виявлення фактів корупційних правопорушень, а й запобігання їх виникненню шляхом налагодження ефективного контролю за поведінкою посадових осіб, прозорістю державного управління, формуванням антикорупційної культури серед населення та публічних службовців.

У структурі таких механізмів ключову роль відіграють спеціалізовані антикорупційні органи, зокрема Національне агентство з питань запобігання корупції, Національне антикорупційне бюро України, Вищий антикорупційний суд, Спеціалізована антикорупційна прокуратура, Національне агентство України з питань виявлення, розшуку та управління активами, одержаними від корупційних та інших злочинів а також органи загальної компетенції, такі як Кабінет Міністрів України, Міністерство юстиції, Рахункова палата, які беруть участь у реалізації антикорупційної політики у межах своїх повноважень [79, 80, 82]. Важливою складовою є також міжнародні інституції та донорські організації, які надають методологічну, технічну й фінансову підтримку, сприяють адаптації міжнародного досвіду до національного контексту та здійснюють зовнішній моніторинг реформ.

Водночас активна участь громадянського суспільства, експертного середовища й засобів масової інформації створює додатковий тиск на органи влади, посилює відкритість управлінських процесів і забезпечує ефективний громадський контроль [77].

Таким чином, інституційні механізми антикорупційної політики формують системну основу для реалізації стратегічних завдань держави у сфері протидії корупції, сприяють налагодженню міжінституційної взаємодії, підвищенню довіри до органів влади та створенню стійкого середовища доброчесності у публічному управлінні.

Реалізація антикорупційної політики в Україні базується на взаємодії низки державних інституцій, кожна з яких виконує конкретні функції в межах своїх повноважень, що забезпечує комплексний підхід до боротьби з корупцією.

Одним із центральних суб'єктів є Національне агентство з питань запобігання корупції (НАЗК) — орган виконавчої влади, відповідальний за формування і реалізацію державної антикорупційної політики. До його функцій належать розробка Антикорупційної стратегії, перевірка декларацій посадових осіб, контроль за дотриманням норм доброчесності, запобігання конфлікту інтересів, а також ведення реєстру осіб, притягнутих до відповідальності за корупційні правопорушення [74].

Ще одним ключовим інститутом є Національне антикорупційне бюро України (НАБУ) — правоохоронний орган, який здійснює досудове розслідування корупційних злочинів, зосереджуючись переважно на справах, пов'язаних із високопосадовцями. НАБУ тісно співпрацює з іншими правоохоронними структурами і міжнародними партнерами, що підвищує ефективність його діяльності [74].

Для забезпечення справедливого та неупередженого розгляду справ топ-корупції створено Вищий антикорупційний суд (ВАКС) — спеціалізований судовий орган, що розглядає кримінальні провадження за матеріалами НАБУ. Його створення стало важливим кроком для підвищення довіри суспільства до судової системи і зміцнення незалежності правосуддя у боротьбі з корупцією [75].

Також значну роль у реалізації антикорупційної політики відіграє Офіс Генерального прокурора, зокрема Спеціалізована антикорупційна прокуратура

(САП), яка здійснює процесуальне керівництво у провадженнях НАБУ та підтримує обвинувачення у ВАКС, забезпечуючи законність і послідовність у судовому процесі [71].

Національне агентство України з питань виявлення, розшуку та управління активами (АРМА) виконує важливу роль у системі антикорупційної діяльності, забезпечуючи комплексний підхід до ідентифікації, арешту, управління та повернення активів, отриманих злочинним шляхом [73].

Основними функціями АРМА є виявлення та розшук активів, які були отримані внаслідок корупційних або інших правопорушень. Агентство встановлює факт існування таких активів, визначає їх місцезнаходження, а також співпрацює з органами досудового розслідування, прокуратурою та судами з метою накладення арешту на ці активи. У сфері управління активами АРМА здійснює володіння, користування та розпорядження арештованими або конфіскованими активами. Одним із її завдань є забезпечення збереження або збільшення економічної вартості таких активів, а також їх реалізація через аукціони або передача в управління третім особам [73].

У рамках міжнародного співробітництва АРМА укладає угоди з іноземними державами щодо повернення активів і представляє інтереси України у закордонних юрисдикціях у справах про конфіскацію. Агентство також виконує аналітичну та консультативну функції: аналізує статистичні дані, готує пропозиції щодо вдосконалення антикорупційної політики та надає методичну допомогу правоохоронним органам. Окремим напрямом діяльності є ведення Єдиного державного реєстру активів, на які накладено арешт. Повноваження АРМА включають витребування документів та інформації, у тому числі з обмеженим доступом, від державних органів, банків, підприємств. Агентство має право доступу до автоматизованих систем, реєстрів та баз даних, а також може здійснювати перевірки, складати протоколи про адміністративні правопорушення та видавати приписи про усунення порушень у сфері управління активами. На міжнародному рівні АРМА має право укладати угоди про співпрацю та направляти запити до іноземних держав щодо виявлення активів. У фінансовому аспекті агентство здійснює розміщення коштів на депозитних рахунках у державних банках, контролює витрачання бюджетних коштів і має повноваження звертатися

до суду з позовами про визнання незаконними окремих рішень або правочинів [73].

Контроль за діяльністю АРМА здійснюється з боку громадськості через функціонування Громадської ради, а також шляхом оприлюднення щорічних звітів про діяльність агентства. Звітність перед Верховною Радою та Кабінетом Міністрів, а також щорічна незалежна оцінка ефективності діяльності додають прозорості та підзвітності в роботі установи. Серед ключових особливостей діяльності АРМА є право самостійної реалізації конфіскованих активів через аукціони. У виняткових випадках, наприклад, у разі загрози енергетичній безпеці, передача активів може здійснюватися державним підприємствам без проведення конкурсу. Таким чином, АРМА є важливим елементом національної антикорупційної інфраструктури, діяльність якого спрямована на повернення незаконно набутого майна до економіки держави та забезпечення прозорості у сфері управління активами. До інших суб'єктів, які опосередковано або безпосередньо впливають на антикорупційний процес, належать Кабінет Міністрів України, Міністерство юстиції, Рахункова палата, Державна аудиторська служба, а також органи місцевого самоврядування, які реалізують антикорупційні заходи на місцевому рівні. Важливо також згадати про роль громадських організацій, медіа та міжнародних партнерів, які забезпечують контроль, консультаційну підтримку та сприяють впровадженню найкращих практик [73].

Отже, інституційний механізм реалізації антикорупційної політики в Україні складається з мережі взаємопов'язаних органів, кожен із яких виконує визначену роль у сфері запобігання, розслідування або покарання за корупційні правопорушення. Для наочності охарактеризуємо основних суб'єктів у вигляді таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Інституційні механізми реалізації антикорупційної політики та їх функції

<i>Орган / Інституція</i>	<i>Ключові функції в антикорупційній сфері</i>
Національне агентство з питань запобігання корупції (НАЗК)	Формування та реалізація антикорупційної політики; перевірка декларацій посадових осіб; контроль за дотриманням норм доброчесності; запобігання конфлікту інтересів; ведення реєстру корупціонерів.
Національне антикорупційне бюро України (НАБУ)	Досудове розслідування корупційних злочинів, зокрема топкорупції; оперативно-розшукова діяльність; взаємодія з САП та міжнародними партнерами.

Продовження таблиці 2.1

Спеціалізована антикорупційна прокуратура (САП)	Процесуальне керівництво у справах НАБУ; підтримка публічного обвинувачення у ВАКС.
Вищий антикорупційний суд (ВАКС)	Розгляд кримінальних справ, пов'язаних із топкорупцією; забезпечення незалежності судового розгляду; ухвалення рішень щодо корупційних злочинів.
Національне агентство з питань управління активами (АРМА)	Виявлення, розшук, арешт та управління активами, отриманими злочинним шляхом; передача активів на аукціони; повернення активів державі.
Офіс Генерального прокурора	Нагляд за додержанням законів у провадженнях; підтримка державного обвинувачення; взаємодія з САП.
Кабінет Міністрів України	Координація державної політики, у т.ч. антикорупційної; затвердження стратегічних документів (стратегій, програм); нормативне забезпечення.
Міністерство юстиції України	Розробка нормативно-правової бази; забезпечення доступу до публічної інформації; ведення реєстрів, пов'язаних із боротьбою з корупцією.
Рахункова палата України	Аудит державних фінансів; контроль за використанням бюджетних коштів; виявлення зловживань у фінансовій сфері.
Державна аудиторська служба України	Проведення фінансового контролю в органах влади та на підприємствах; виявлення порушень у фінансово-господарській діяльності.
Органи місцевого самоврядування	Реалізація заходів антикорупційної політики на місцях; створення умов прозорості у громадах; впровадження місцевих антикорупційних програм.
Громадські організації, медіа	Громадський контроль; розслідування корупційних схем; просування стандартів прозорості; підвищення обізнаності населення.

Джерело: розроблено автором на основі: [51, 74, 75, 73, 81, 78, 81, 77, 82, 76].

Ефективність антикорупційної політики значною мірою залежить не лише від наявності інституцій, а й від рівня їхньої взаємодії та узгодженості дій. Оскільки боротьба з корупцією охоплює різні сфери публічного управління, координація між органами виконавчої влади, правоохоронними структурами, судовою гілкою влади та громадянським суспільством є критично важливою для досягнення системних результатів.

На законодавчому рівні взаємодія між суб'єктами реалізації антикорупційної політики забезпечується через нормативно-правові акти, які чітко визначають функції, повноваження та механізми координації між установами. Наприклад, діяльність НАБУ, НАЗК, САП, АРМА і ВАКС регламентується окремими законами, які передбачають злагоджену співпрацю між цими органами на всіх етапах: від виявлення потенційного правопорушення до винесення вироку.

Важливою формою координації є спільне планування антикорупційних заходів, зокрема участь суб'єктів у розробці та реалізації Національної антикорупційної стратегії, Державної антикорупційної програми, а також місцевих антикорупційних планів. Така взаємодія дозволяє об'єднати зусилля на різних рівнях влади та уникати дублювання функцій. Крім того, координація здійснюється на основі обміну інформацією, спільних розслідувань, перевірок і аудитів. Електронні системи, зокрема Реєстр декларацій, Єдиний державний реєстр судових рішень, модулі аналітичного моніторингу та звітності сприяють швидкому доступу до релевантної інформації й підвищують ефективність реагування на порушення. Успішна взаємодія передбачає і партнерство з громадянським суспільством. Громадські організації, ЗМІ, експертні спільноти беруть участь у моніторингу діяльності органів влади, подають аналітичні висновки та ініціюють розслідування корупційних правопорушень. Така співпраця не лише підсилює інституційну спроможність держави, а й формує культуру нетерпимості до корупції в суспільстві. Водночас, серед викликів у забезпеченні ефективної взаємодії залишаються надмірна бюрократизація процесів, можливі конфлікти інтересів між відомствами, політичний тиск або конкуренція за повноваження. Для подолання цих проблем необхідна подальша інституційна реформа, підвищення незалежності антикорупційних органів та забезпечення сталого механізму контролю й оцінки ефективності їхньої взаємодії.

2.2 Організаційні та управлінські механізми протидії корупції в органах публічного управління

Організаційні та управлінські механізми протидії корупції у публічному управлінні складаються з комплексу взаємопов'язаних заходів, спрямованих на систематизацію діяльності, мінімізацію ризиків зловживань та забезпечення прозорості. Організаційні механізми фокусуються на внутрішніх процесах, таких як кадрова політика, атестація працівників, встановлення етичних норм і контроль за їх дотриманням. Вони створюють структуроване середовище, де корупційні дії

ускладнюються через чіткі правила, персональну відповідальність і регулярний моніторинг. Наприклад, Закон України «Про запобігання корупції» встановлює правові норми щодо врегулювання конфлікту інтересів, що дозволяє керівникам департаментів, управлінь, відділів тощо використовувати управлінські механізми протидії корупції в органах публічного управління [51]. Конфлікт інтересів виникає, коли приватні інтереси посадової особи суперечать її службовим обов'язкам, що створює ризик корупційних дій. Нерозв'язаний конфлікт інтересів може призвести до зловживання владою, наприклад, прийняття рішень на користь родинних зв'язків або особистої вигоди.

Закон України «Про запобігання корупції» (статті 28–36) закріплює важливий елемент антикорупційної політики, що поєднує організаційні та управлінські інструменти для створення прозорої та підзвітної системи публічного управління. Організаційні механізми ґрунтуються на внутрішніх процедурах, що дозволяють виявляти, усувати та запобігати конфліктам інтересів [51]. Наприклад, закон вимагає, щоб посадовці негайно повідомляли про наявність реального або потенційного конфлікту інтересів (ст. 28), що сприяє оперативній реакції на ризики шляхом анонімних звернень або внутрішніх перевірок. Психологічний моніторинг працівників відіграє важливу роль у виявленні емоційного вигорання або змін ціннісних орієнтирів, що можуть спонукати до аморальної поведінки. Структурні зміни, такі як переведення на іншу посаду або обмеження доступу до конфліктної інформації (ст. 30–32), застосовуються для усунення конфліктів інтересів. Наприклад, якщо працівник має родинні зв'язки з постачальником, його виключають з участі у відповідних закупівлях.

Кадрова політика є ключовим інструментом, що включає професійний відбір, ротацію кадрів і атестацію для забезпечення праці «вразливими» посадами осіб з високою етичною свідомістю. Створення умов для правомірної діяльності включає етичні кодекси, такі як Кодекс етики держслужбовця, які встановлюють чіткі стандарти поведінки. Матеріальне стимулювання, таке як підвищення заробітної плати та соціальні пільги, зменшує мотивацію до хабарництва.

Управлінські механізми включають стратегічні та законодавчі ініціативи, такі як Закон «Про публічні закупівлі» та система Prozorro, які автоматизують процедури і забезпечують прозорість у реальному часі. Це сприяє виконанню

міжнародних зобов'язань та підвищує довіру до антикорупційної системи України. Контрольні механізми, включаючи зовнішній контроль (ст. 33), передбачають перевірки діяльності працівників незалежними спостерігачами або колегіальними органами. Санкції за порушення (ст. 34), такі як звільнення або переведення, слугують стримуючим чинником. Управлінські механізми адаптуються до міжнародних вимог і сприяють формуванню правової та інституційної бази для ефективної боротьби з корупцією. Наприклад, закон «Про публічні закупівлі» впроваджує електронні системи аукціонів, що дозволяють уникнути угод між замовниками та постачальниками. Це зменшує вплив суб'єктивних рішень і забезпечує автоматизацію процедур відповідно до європейських стандартів.

Ключовим аспектом ефективності є синергія між організаційними та управлінськими інструментами. Так, впровадження системи Prozorro як управлінського механізму вимагало й організаційних змін — навчання персоналу, оновлення внутрішніх регламентів та забезпечення громадського контролю. Такий інтегрований підхід дозволяє не лише формально виконувати антикорупційні норми, а й змінювати інституційну культуру. Превентивні заходи, як-от кадрова ротація, професійний відбір і підвищення оплати праці, посилюються завдяки законодавчим ініціативам, що підвищують стійкість системи до зловживань. Важливу роль відіграє впровадження технологічних рішень, зокрема використання штучного інтелекту для аналізу даних і виявлення аномалій, що дозволяє запобігати корупційним схемам на ранніх стадіях. Водночас подальший розвиток організаційних та управлінських механізмів вимагає подолання викликів: опору з боку бюрократії, браку кваліфікації персоналу, а також зміцнення захисту викривачів корупції. Усе це є передумовою для створення прозорої, підзвітної та ефективної системи публічного управління, здатної протистояти корупції на всіх рівнях.

Додатково, важливим напрямом у протидії корупції є впровадження антикорупційного менеджменту в державних установах. Цей підхід передбачає інтеграцію антикорупційних заходів у стратегічне планування та управлінські процеси, формування свідомого ставлення працівників до доброчесної поведінки, а також впровадження системи комплаєнс для забезпечення відповідності діяльності установи антикорупційним стандартам.

Зокрема, комплаєнс-система включає розробку внутрішніх політик, процедур та кодексів етики, які сприяють запобіганню корупційним ризикам і забезпечують прозорість у прийнятті рішень [62]. У контексті реформування антикорупційної політики важливим є також зміцнення законодавства, створення незалежних антикорупційних органів з повноваженнями розслідування та притягнення до відповідальності осіб, замішаних у корупційних діях, а також забезпечення ефективного функціонування судової системи.

Також, необхідно вдосконалити механізми перевірки фінансових декларацій посадових осіб, впровадити електронну систему декларування та забезпечити незалежність судів для ефективного притягнення до відповідальності корупціонерів [43]. Таким чином, комплексний підхід до протидії корупції, що включає організаційні та управлінські механізми, впровадження антикорупційного менеджменту, активну участь громадянського суспільства та реформування законодавчої та судової систем, є ключовим для створення прозорості, підзвітності та ефективної системи публічного управління, здатної протистояти корупції на всіх рівнях.

Підсумовуючи аналіз управлінських механізмів протидії корупції в органах публічного управління, слід зазначити, що вони поєднують різні правові, організаційні та технологічні інструменти. Центральним нормативним фундаментом є Закон України «Про запобігання корупції», який встановлює основи антикорупційної системи й відповідальність за порушення корупційного законодавства [2]. Для реалізації цих норм створено спеціалізовані органи (НАЗК, НАБУ тощо) та введено інститут уповноважених з питань доброчесності в кожній державній установі [17]. Обов'язковим елементом є розробка та виконання антикорупційних програм органами влади, які визначають внутрішню політику запобігання і управління корупційними ризиками [19]. Важливим завданням є гармонізація національного законодавства з європейськими стандартами (зокрема Директивою ЄС 2019/1937 щодо захисту викривачів), що додатково підсилює інституційну базу управління доброчесністю [39].

Розглядаючи нормативно-інституційні заходи. Законодавство закладає основи системи запобігання корупції, а визначені статтею 19 Закону органи влади зобов'язані приймати власні антикорупційні програми, які формалізують

механізми управління ризиками [19]. Головними інституціями є НАЗК і НАБУ, що контролюють дотримання закону та розслідують корупцію, а також уповноважені особи з питань доброчесності при усіх державних установах, діяльність яких координується НАЗК. Крім того, влада поступово приводить правила у відповідність до директив і рекомендацій ЄС, зокрема впроваджує антикорупційні механізми, передбачені Директивою 2019/1937 про захист викривачів [40]. Говорячи про цифрові технології та прозорість процедур, то високу ефективність демонструють електронні інструменти: зокрема система е-закупівель ProZorro забезпечує відкритість тендерних процедур і значне зниження корупційних ризиків. За оцінками експертів, запровадження ProZorro дало змогу заощадити державі майже 6 млрд дол. з 2017 року [12]. Широко застосовуються також електронне декларування майна, відкриті реєстри контрактів та інші ІТ-сервіси (наприклад, мобільні додатки «Дія»), які мінімізують людський фактор і підвищують підзвітність владних процедур. Системи внутрішнього контролю у державних установах утворюються спеціальні підрозділи та посади із запобігання корупції та внутрішнього аудиту. Прикладом є ДП «Прозорро», яке реалізує власну антикорупційну програму та впровадило систему управління заходами протидії корупції згідно з міжнародним стандартом ISO 37001 [15]. Загалом діяльність антикорупційних уповноважених/підрозділів і внутрішні програми доброчесності у поєднанні з контролем з боку НАЗК створюють структуру постійного моніторингу ризиків та реагування на корупційні прояви. Для кадрових інструментів та доброчесної культури основою є конкурсна система добору та регулярне професійне оцінювання персоналу з урахуванням критеріїв доброчесності. У документальних кодексах та законах доброчесність визначена як «необхідна морально-етична складова» діяльності державного службовця [44]. Практичні заходи включають обов'язкові тренінги з етики, оцінювання поведінкових компетенцій, запровадження кадрового резерву і ротацій. Такий комплекс заходів формує кадрову культуру відкритості і чесності у держуправлінні.

Таким чином, ключові управлінські підходи до боротьби з корупцією в публічному секторі охоплюють комплекс правових реформ, цифрових рішень і внутрішніх процедур. Їх синергія — від створення прозорих процедур (ProZorro, е-

декларування) та адаптації норм до європейських стандартів до впровадження комплаєнс-систем і розвитку етичної культури — є визначальною для зниження корупційних ризиків і підвищення ефективності державного управління.

2.3 Оцінка ефективності антикорупційної політики в Україні

Оцінка ефективності антикорупційної політики відіграє критичну роль у забезпеченні прозорості та підзвітності реформ. Систематичний моніторинг реалізації заходів дозволяє виявляти слабкі місця, вчасно коригувати стратегії й таким чином підвищувати результативність реформ [24]. Цей процес також формує підзвітність органів влади – регулярне звітування про виконання заходів стимулює увагу до реальних результатів. Крім того, оприлюднення результатів моніторингу посилює довіру громадськості до антикорупційної політики: наочні дані про досягнення стратегічних цілей свідчать про прагнення влади до прозорості. Своєчасна оцінка дає змогу коригувати реформи та покращувати політику, Моніторинг забезпечує підзвітність влади через прозоре звітування про стан виконання заходів, Публікація результатів підвищує довіру суспільства завдяки прозорості й демонстрації прогресу.

Система оцінки ефективності реалізації державної антикорупційної політики закріплена на рівні закону, а НАЗК реалізовує її через інформаційну систему моніторингу (ІСМ ДАП). Відповідно до норм статті 18³ Закону “Про запобігання корупції”, Національне агентство здійснює моніторинг і оцінку стану виконання Антикорупційної стратегії та відповідної державної програми.

Моніторинг виконання Державної антикорупційної програми на 2023–2025 роки проводиться за чітко визначеними інтервалами. Так, НАЗК проводить оцінювання за підсумками кожного кварталу: 16 квітня – 16 травня за I квартал, 16 липня – 16 серпня за II квартал, 16 жовтня – 16 листопада за III квартал поточного року, а також 16 січня – 16 лютого наступного року за IV квартал минулого року [41].

Процедура моніторингу передбачає, що впроваджувач заходу

(уповноважений службовець відповідного органу влади, місцевого самоврядування чи іншого учасника Програми) щоквартально подає до НАЗК через внутрішню частину ІСМ повідомлення про стан виконання заходу. Існують два типи таких повідомлень [41]:

- «Про хід виконання заходу» – коли роботу над заходом розпочато, але він ще не завершений.
- «Про результат виконання заходу» – коли заходи повністю або частково завершені (досягнуто певний результат).

Аналітик НАЗК після отримання повідомлення здійснює комплексний аналіз інформації про стан виконання заходу. Залежно від змісту надісланого звіту, заходу присвоюється один із статусів: «Не розпочато» чи «Виконується» (для повідомлення про хід) або «Виконано», «Виконано частково» чи «Не виконано» (для повідомлення про результат). Ці статуси відображені в інформаційній системі й оновлюються під час щоквартального моніторингу.

Оцінка ефективності реалізації ДАП та Антикорупційної стратегії відбувається через аналіз очікуваних стратегічних результатів (ОСР) і відповідних їм індикаторів. Для кожного індикатора задається питома вага (сума 100 %), що враховує його значущість у досягненні ОСР. Процедура оцінки складається з двох етапів [41]:

1. Етап I: аналітик НАЗК зіставляє фактичні дані з описом індикатора (та його субіндикаторів). Якщо реальний стан відповідає очікуваному за індикатором, цьому індикатору присвоюється відповідне фактичне значення частки (у відсотках). Це значення фіксується у внутрішній частині ІСМ.

2. Етап II: за допомогою внутрішніх інструментів ІСМ аналізується ступінь досягнення ОСР. Якщо для ОСР передбачений один індикатор, його фактичне значення відображає досягнення результату. Якщо ж ОСР оцінюється через кілька індикаторів, ступінь досягнення вимірюється сумою фактичних значень їх часток.

Таким чином, методика включає регулярний збір даних від виконавців, аналіз з боку НАЗК та нарахування балів за визначеними показниками. У випадку необхідності методика може доповнюватися міжнародними практиками. Наприклад, Transparency International використовує індекси (як-от Corruption Perceptions Index) та національні оцінки «системи доброчесності» для аналізу

прогресу антикорупційних реформ у різних країнах.

Аналітик здійснює розгляд повідомлення наданого впроваджувачем, ознайомлюється з іншою інформацією про стан виконання заходу ДАП, та проводить комплексний аналіз повідомлення [41]. За результатами аналізу аналітиком повідомлення та іншої інформації про стан виконання заходу ДАП захід набуває в Інформаційній системі таких статусів (рис. 2.1):

- «Не розпочато» або «Виконується» - якщо було подано повідомлення про хід виконання заходу; «Виконано частково» або «Не виконано»- якщо було подано повідомлення про результат виконання заходу;

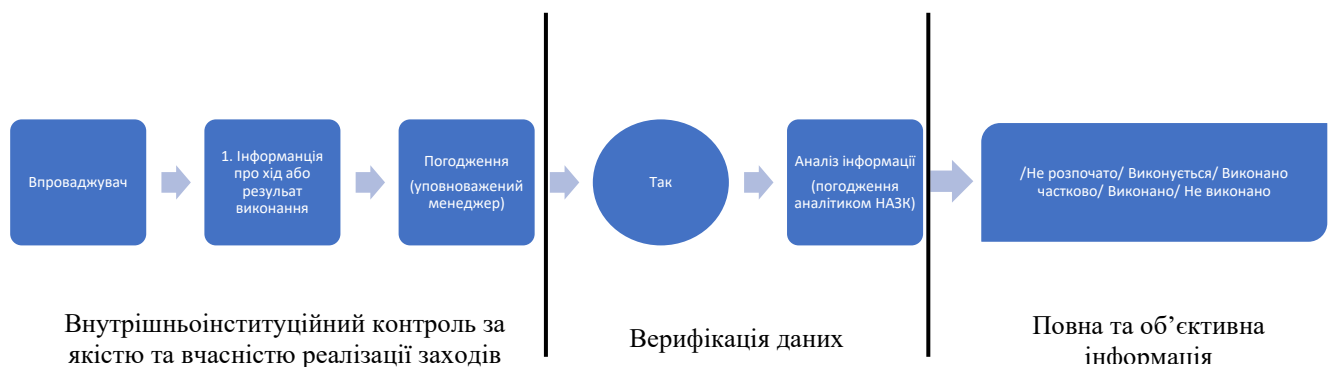


Рисунок 2.1 – Схематична процедура проведення моніторингу стану виконання заходів ДАП

Джерело: розроблено автором на основі: [41].

На даний момент можна побачити прогрес виконання заходів (рис 2.2).



Рисунок 2.2 – Прогрес виконання заходів до запланованих за 2023 р.

Джерело: розроблено автором на основі: [41].

Також був розроблений рисунок 2.3, що показує прогрес виконаних заходів за 2024 р.

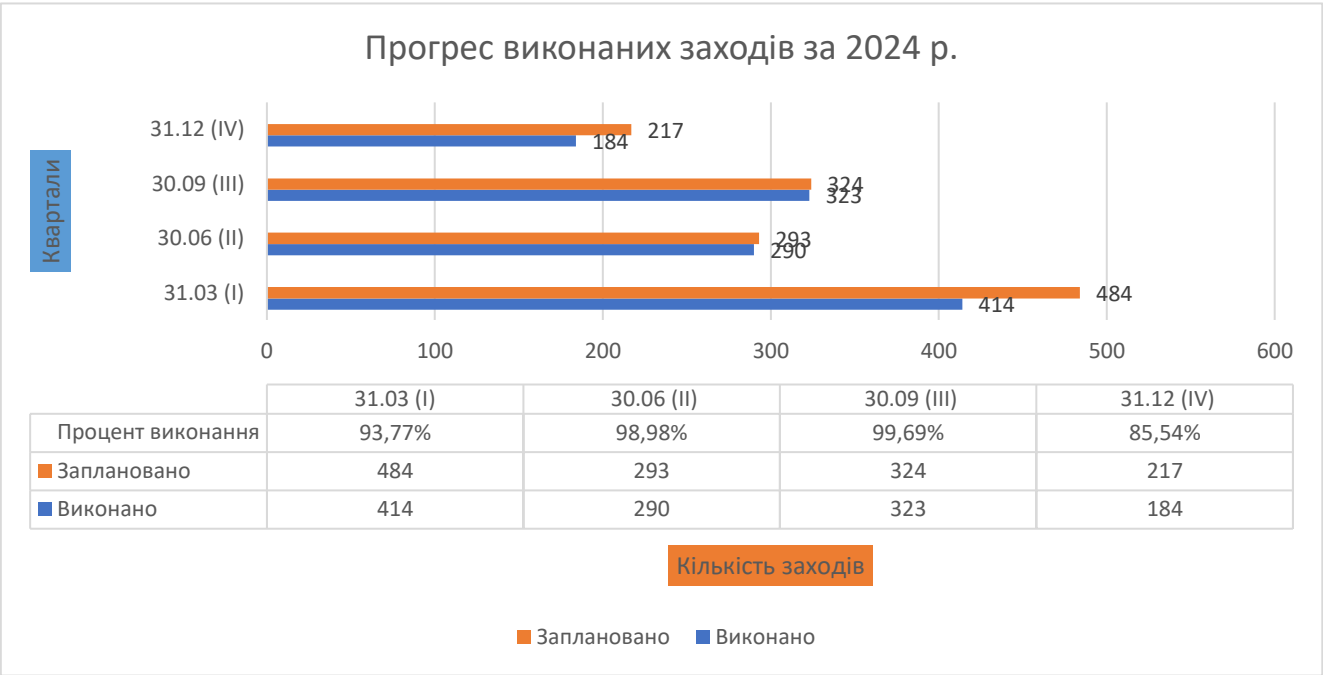


Рисунок 2.3 – Прогрес виконання заходів до запланованих за 2024 р.
Джерело: розроблено автором на основі: [41].

Розрахунок береться щоквартально, та проаналізувавши можна зробити наступні висновки: що за період затвердження Антикорупційної стратегії на 2021-2025 роки (дата прийняття 20 червня 2022 року) та державної антикорупційної програми на 2023-2025 роки (дата прийняття 4 березня 2023 року), що показує розрив майже в рік між визначенням антикорупційної політики та її виконанням. Взявши до уваги цей факт та проаналізувавши поквартально відсоток виконаних заходів до запланованих, можна зробити наступний висновок: сучасна практика реалізації антикорупційної політики відбувається помірному темпі з досить великим відсотком виконаних (таблиця 2.2 та 2.3) завдань до запланованих, що вказує на високу ефективність реалізації антикорупційної політики, також слід зауважити, наступні фактори, такі як: початок реалізації антикорупційної політики з її затвердженням відбувся з різницею 9 місяців (3 квартали), що безсумнівно скорочує терміни реалізації політики та перевантажує роботу державних органів; війна в країні несе руйнівний характер в усіх сферах людського життя, що спричиняє не тільки економічну кризу, а й кадрову, через що виникає великий дефіцит кваліфікованих працівників та в певній мірі також створює

перевантаження в роботі урядових установ. Зважаючи на зазначене, сучасна реалізація антикорупційної політики хоч і певною мірою реалізується згідно зазначених планів, проте потребує постійного врегулювання у вигляді особливого підходу до кожної проблеми та нагляду громадськості під час впровадження антикорупційних засад, що можуть порушувати грань між запобігання корупції та особистим життям людини.

Таблиця 2.2 – Розрахунки проценту виконання заходів ДАП за 2023 р.

Виконання заходів за 2023 р.	Кількість заходів	Квартал	Процент виконання
		31.03 (I) /	
Виконано	13		1300,00%
Заплановано	1		
		30.06 (II)	
Виконано	58		90,63%
Заплановано	64		
		30.09 (III)	
Виконано	118		86,76%
Заплановано	136		
		31.12 (IV)	
Виконано	184		84,79%
Заплановано	217		

Джерело: розроблено автором на основі: [41].

Таблиця 2.2 «Розрахунки проценту виконання заходів за 2023 р.» відображає ефективність реалізації антикорупційних заходів протягом чотирьох кварталів 2023 року. Вона складається з чотирьох основних колонок: «Виконання заходів за 2023 р.», де вказано статус заходів («Виконано» або «Заплановано»), «Кількість заходів» з конкретними числовими даними, «Квартал» із зазначенням дат завершення кожного кварталу, та «Процент виконання», який демонструє результативність у відсотках. Для кожного кварталу наведено два рядки: один відображає кількість виконаних заходів, інший — запланованих.

Процент виконання розраховується за формулою: відношення виконаних заходів до запланованих, помножене на 100%. Наприклад, у першому кварталі (31.03) було виконано 13 заходів замість запланованого 1, що дало аномально високий результат — 1300%. У другому кварталі (30.06) з 64 запланованих заходів виконали 58, що становить 90,63%. До третього кварталу (30.09) кількість запланованих заходів зросла до 136, а виконаних — до 118, що відповідає 86,76%.

У четвертому кварталі (31.12) при плані 217 заходів було реалізовано 184, тобто 84,79%.

Таблиця 2.3 – Розрахунки проценту виконання заходів ДАП за 2024 р.

Виконання заходів за 2024 р.	Кількість заходів	Квартал	Процент виконання
		31.03 (I)	
Виконано	241		93,77%
Заплановано	257		
		30.06 (II)	
Виконано	290		98,98%
Заплановано	293		
		30.09 (III)	
Виконано	323		99,69%
Заплановано	324		
		31.12 (IV)	
Виконано	414		85,54%
Заплановано	484		

Джерело: розроблено автором на основі: [41].

Таблиця 2.3 «Розрахунки проценту виконання заходів за 2024 р.» відображає ефективність реалізації антикорупційних заходів протягом чотирьох кварталів 2024 року. Для кожного кварталу наведено два рядки: один відображає кількість виконаних заходів, інший — запланованих. Дослідження показало, що у першому кварталі (31.03) було виконано 241 із 257 запланованих заходів, що становить 93,77%. У другому кварталі (30.06) із 293 запланованих заходів виконано 290, тобто 98,98%. У третьому кварталі (30.09) виконано 323 із 324 заходів, що відповідає 99,69% — найвищий показник року. У четвертому кварталі (31.12) із 484 запланованих заходів реалізовано 414, що становить 85,54%.

Аналіз виконання Державної антикорупційної програми на 2023–2025 роки засвідчив загалом високий рівень реалізації заходів: понад 84% у 2023 році та до 99% у 2024-му. Це свідчить про належну інституційну спроможність державних органів та ефективність системи моніторингу ІСМ ДАП. Водночас варто врахувати затримку між ухваленням стратегії та початком її реалізації, що зменшило часовий ресурс і посилило навантаження на виконавців. Незважаючи на це, антикорупційна політика демонструє позитивну динаміку, хоча потребує подальшого вдосконалення, зокрема в частині громадського контролю та адаптації до викликів.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ РЕАЛІЗАЦІЇ АНТИКОРУПЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ

3.1 Впровадження цифрових технологій у боротьбі з корупцією

Цифрова ера принесла безліч переваг та зручностей у повсякденне життя людей. Перелік електронних послуг які надає приватний сектор є практично незліченним. Як наслідок, цифровізація активно впроваджується і в державній сфері. Сьогодні в Україні доступно понад 50 електронних державних послуг [72], якими активно користуються 64% населення [48]. Без сумнівів, цифрова трансформація є позитивним процесом, що має на меті полегшувати життя користувачів. Однак вона несе за собою й низку викликів, які можуть загрожувати суспільному благоустрою людини. Тому питання цифрової безпеки та цифровізації в цілому набуває дедалі більшої актуальності.

Протягом активного розвитку цифрових технологій у державному секторі, ставлення населення до нововведень змінювалося. На початку запуску застосунку «Дія» в 2020 році, додатком користувалось лише 13% населення, у 2021 році – 30%, а в 2022 році – 52%, що вказує на високу популярність цифрових впроваджень серед населення [33]. Зараз же, ставлення українців до розвитку цифрових технологій змінилось у позитивну сторону, зникли запитання від людей, чи буде та чи інша послуга в «Дії», а з'явилися запитання, коли той чи інший сервіс буде в «Дії». Змінилася парадигма у людей — вони тепер чекають все тільки в застосунку [42]. Це вказує на готовність суспільства активно використовувати цифрові послуги, що є позитивним сигналом, для використання цифрових технологій як інструмент запобігання корупції.

Застосування цифрових рішень у публічному управлінні відкриває нові можливості для запобігання корупції на всіх рівнях — від локального до національного. Їх впровадження в систему державного управління дозволяє

мінімізувати людський фактор, забезпечити прозорість процедур та створити електронні сліди, що полегшують виявлення корупційних правопорушень. Найбільш очевидною із зазначених переваг є зменшення особистих контактів між посадовцями та громадянами, що традиційно створювали умови для корупційних дій. Автоматизовані сервіси дозволяють громадянами отримувати адміністративні послуги без необхідної взаємодії з уповноваженими особами, тим самим усуваючи безпосередній контакт, що може призвести до корупційних зловживань.

Одним із найвідоміших прикладів використання цифрових технологій для боротьби з корупцією є система «Prozorro» - електронна платформа публічних закупівель, де державні та комунальні замовники оголошують тендери на закупівлю товарів, робіт і послуг, а представники бізнесу змагаються на торгах за можливість поставити це державі [56]. Завдяки принципу «Аби всі бачили все» система забезпечує повну відкритість даних про державні тендери. Будь-який громадянин або журналіст може переглянути інформацію про учасників торгів, умови контрактів і хід закупівель, завдяки чому дана можливість мінімізує ризик змов між учасниками та знижує ймовірність прояву корупції з боку державних службовців.

Іншим важливим інструментом стала єдина державна електронна система декларування, яка дозволяє в онлайн режимі перевіряти декларації чиновників на предмет відповідності їхнього майнового стану доходам. Одним з способів механізмів запобігання корупції є інтеграція цієї системи з іншими реєстрами (кадастр, реєстр нерухомості, рухомого майна тощо) в результаті чого формується логічний та арифметичний контроль [46], що дозволяє проводити спеціальні перевірки щодо достовірності відомостей, зазначених претендентом на посаду у декларації особи, уповноваженої на виконання функцій держави або місцевого самоврядування, за минулий рік [55].

Важливою ініціативою стала і платформа «Дія», яка відцифровує значну частину державних послуг – від реєстрації бізнесу до отримання довідок та виплат. Автоматизація цих процесів не лише економить час громадян, а й усуває можливість неформального втручання уповноважених осіб, шляхом запобігання надавання хабаря, задля пришвидшення отримання послуги.

Технологія блокчейн може застосовуватися для створення цифрового сліду

операцій та дій, що значно ускладнює зміну або спотворення інформації. Використання штучного інтелекту для аналізу великих обсягів даних із виявленням закономірностей і аномалій допомагає виявляти неправомірні практики та можливі випадки корупції [47].

Питання цифровізації було визначено як рішення низки проблем, зазначених у Законі України «Про засади державної антикорупційної політики на 2021-2025 роки» та у Постанові Кабінету Міністрів України «Про затвердження Державної антикорупційної програми на 2023-2025 роки», як одним із принципів розробки програми [53]. Зокрема, йдеться про проблему відсутності цифрової трансформації в реалізації повноважень органами державної влади та органами місцевого самоврядування, що є основою для забезпечення прозорості та мінімізації корупційних ризиків у їх діяльності [45].

Цікавим є коментар екс-голови Національного агентства з питань запобігання корупції «Цифрова трансформація роботи органів державної влади та місцевого самоврядування, прозорість діяльності та відкриття даних, створення зручніших та законних способів отримання послуг – це три основні принципи антикорупційної політики на найближчі три роки. Саме на них побудована ДАП. Ці принципи дозволять забезпечити доброчесність і ефективність органів влади. Їх реалізація допоможе мінімізувати прояви корупції, створити зручні цифрові інструменти для громадян і бізнесу, а також вчасно та ефективно виконати заходи ДАП» [69].

Не менш важливими є цитата Міністра цифрової трансформації – «Цифровізація є одним з найефективніших інструментів для боротьби з корупцією. Лише за два роки реальний антикорупційний та економічний ефект цифровізації становить 16,3 млрд грн. Потенційний – 48 млрд грн. Діяльність Міжвідомчої робочої групи та впровадження цифрових заходів Антикорупційної програми допоможе побудувати прозору діяльність держорганів, запобігти корупційним схемам та махінаціям» [69].

Отже, цифрові технології відіграють ключову роль у підвищенні прозорості, підзвітності та ефективності діяльності органів публічної влади. Їх широке впровадження дозволяє мінімізувати корупційні ризики шляхом автоматизації процедур, зменшення особистих контактів між громадянами та

посадовцями, а також забезпечення відкритості державних процесів. Приклади таких рішень, як система «Prozorro», Єдина державна система електронного декларування та платформа «Дія», наочно демонструють потенціал цифровізації у сфері антикорупційної політики. Зростаюча цифрова грамотність населення та довіра до електронних послуг створюють сприятливі умови для подальшого впровадження інновацій у державному управлінні. Водночас ефективне використання цифрових інструментів потребує належної правової бази, технічного забезпечення та послідовної державної політики, спрямованої на інтеграції цифрових рішень у всі аспекти публічного адміністрування.

3.2 Удосконалення механізмів громадського контролю та відкритості влади

Громадський контроль розглядається як механізм оцінки громадськістю ступеня виконання органами влади та іншими підконтрольними структурами своїх соціальних завдань. Його особливість порівняно з іншими видами контролю полягає у суб'єктно-об'єктних відносинах: по-перше, громадський контроль здійснюють саме громадяни (як організовані, так і неорганізовані), а по-друге, він спрямований на перевірку виконання соціальних завдань, що безпосередньо пов'язані із захистом і реалізацією прав і свобод громадян, а також задоволенням і узгодженням соціальних потреб і інтересів населення [38, 85].

З управлінської точки зору громадський контроль, як і будь-який інший контроль, виступає однією з функцій управління. Він полягає у порівнянні діяльності підконтрольних об'єктів із визначеними соціальними нормами, які обрані як стандарт, і на основі цього робиться оцінка відповідності діяльності встановленим вимогам. Проте мета громадського контролю не обмежується лише виявленням розбіжностей між очікуваними та фактичними результатами [38, 85].

Громадський контроль є важливою складовою механізму запобігання корупції. Хоча в українському законодавстві немає чіткого визначення цього поняття, його впровадження в сучасній Україні можна пов'язати із законом «Про

засади внутрішньої і зовнішньої політики», де стаття 5 прямо визначає громадський контроль як одну з основ внутрішньої політики у сфері розвитку інститутів громадянського суспільства [52]. Участь громадськості у формуванні та реалізації державної політики також регламентується постановою Кабінету Міністрів України від 3 листопада 2010 р. № 996 «Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики» [52]. Крім того, у 1999 році було зареєстровано законопроект «Про інформаційну відкритість органів державної влади та вищих посадових осіб України», проте його подальше розглядання і прийняття не відбулося [59].

Необхідність перетворення теми прозорості та відкритості діяльності державного управління у конкретні правові норми пояснюється наступним: 1) Перш за все через активне вживання відповідно термінології в чинному законодавстві без чіткого визначення її змісту або з наданням їй суперечливого значення, втрачається одна з ключових рис правового регулювання – визначеність. 2) По-друге, незважаючи на відсутність спеціального закону, якби би врегульовував відповідні правовідносини, уже приймаються та надалі прийматимуться нормативно-правові акти, що регулюють окремі аспекти прозорості та відкритості в публічному управлінні. Водночас нехватка єдиного підходу до цих питань може спричинити не лише обмежене, а й викривлене їх розуміння у підзаконному нормативному полі, зокрема через використання термінології з незрозумілим змістом. 3) По-третє, міжнародні зобов'язання України щодо прийняття відповідного закону за Планом дій «Україна-Європейський Союз» та відображення цих зобов'язань у планах законопроектної роботи парламенту і уряду [28].

Незважаючи на відсутність окремого закону, що чітко регулює питання громадського контролю в Україні, у практиці відзначається активне використання інструментів, що забезпечують прозорість і підзвітність органів державної влади. Одним із важливих кроків стало створення інституту громадських рад при органах державної влади, які є тимчасовим консультативно-дорадчим органом, утвореним для сприяння участі громадськості у формуванні та реалізації державної, регіональної політики [50]. Важливою ініціативою стало також запровадження

механізмів громадського контролю за використанням бюджетних коштів через публічні реєстри, платформу «Prozorro» та електронну систему декларування.

9 травня 2011 року набув чинності Закон України «Про доступ до публічної інформації», який спрямований на забезпечення прозорості та відкритості державної влади, а також створення механізмів реалізації права кожного громадянина на доступ до публічної інформації. З моменту набуття чинності цього закону органи виконавчої влади активно працюють над організаційним забезпеченням доступу до інформації: регулярно публікують та надають відомості про свою діяльність і прийняті рішення; ведуть облік документів, що перебувають у їхньому володінні, та запитів на інформацію; облаштували спеціальні робочі місця для запитувачів, де ті можуть ознайомитися з документами або їх копіями; розробили відповідні форми та порядок подання інформаційних запитів; приділяють значну увагу інформаційно-роз'яснювальній роботі серед населення щодо їхніх прав, гарантованих законодавством [60].

Динаміка змін у відносинах між владою та суспільством в Україні за роки незалежності демонструє поступове віддалення влади від її безпосереднього джерела – народу. Найбільш помітним кроком у цьому напрямку став 2006 рік, коли депутати майже всіх рівнів почали обиратися виключно за партійно-пропорційною системою. Якщо на загальнонаціональному рівні виборці менш гостро відчували це віддалення від своїх представників, то на місцевому рівні втрата зв'язку між виборцями та депутатським корпусом стала особливо відчутною, що фактично підриває інститут представницької демократії [38, 85].

Нижче наведено у таблиці 3.1 рекомендації щодо вдосконалення інституційних, організаційних і управлінських механізмів антикорупційної політики в Україні.

Таблиця 3.1 – Рекомендації щодо вдосконалення інституційних, організаційних і управлінських механізмів антикорупційної політики в Україні

<i>Аспект</i>	<i>Рекомендації</i>	<i>Очікуваний ефект</i>
Інституційний	• Закріпити в законодавстві чіткі процедури взаємодії між НАЗК, НАБУ, САП, ВАКС, АРМА та іншими органами через єдину Координаційну раду. • Забезпечити фінансову і кадрову незалежність НАЗК та ВАКС.	– Підвищення ефективності міжвідомчої координації та зменшення дублювання функцій. – Зміцнення автономії ключових інституцій.
Організаційний	• Впровадити регулярні спільні навчальні програми для співробітників антикорупційних підрозділів усіх структур. • Створити єдину платформу для обміну аналітичними даними та спільних розслідувань.	– Поліпшення навичок і сприйняття доброчесності серед кадрів. – Швидший обмін інформацією та синергія розслідувань.
Управлінський	• Розробити стандартизовані КРІ для кожного суб'єкта ДАП із прозорими термінами і відповідальністю. • Запровадити щоквартальні публічні звіти з рекомендаціями щодо коригування стратегії.	– Більш чітке вимірювання прогресу та своєчасне коригування планів. – Зростання довіри громадськості до процесу реалізації.

Джерело: розроблено автором на основі: [38, 52, 59, 28, 50, 60, 85].

Отже, громадський контроль та відкритість влади є ключовим елементом демократичного суспільства та важливою складовою ефективного публічного управління. У процесі розбудови в Україні правової, демократичної та соціальної держави саме громадський контроль виступає чинником, що сприяє не лише підвищенню прозорості та підзвітності влади, а й розвитку громадського суспільства. Його наявність забезпечує узгодження дій публічної влади з потребами населення, запобігає захопленню державних інституцій впливовими політичними чи економічними групами, а також дозволяє громадянам реалізовувати свої права та інтереси у рамках демократичних процедур. Проте чинне законодавство України залишає правове забезпечення інституту громадського контролю недосконалим: низка форм контролю, наприклад як громадські слухання, експертизи чи громадські ради не мають законодавчо закріплених процедур реалізації, що практично позбавляє громадян можливості впливати на ухвалення рішень. Слід прийняти спеціальний закон про громадський

контроль і внести відповідні зміни до суміжних законів, що регулюють різні аспекти суспільного життя. Крім того, механізми громадського контролю повинні бути включені до статутів територіальних громад, регламентів рад та виконавчих органів, а координацію цього процесу варто покласти на громадські ради чи незалежні аналітичні центри. Необхідно також передбачити санкції за ігнорування звернень суб'єктів громадського контролю та створити умови для підвищення професійного рівня громадських контролерів і запобігання зловживань з їх боку. Законодавча практика повинна зрушити акцент із формального допуску до інформації на реальне врахування суспільних потреб і настроїв у практиці управління. Лише системний підхід до правового регулювання, політична воля та активна участь громадян довозлять перетворити громадський контроль із декларативного принципу на дієвий інструмент демократичного врядування [86].

3.3 Можливості адаптації світового досвіду запобігання корупції в системі публічного управління

Корупція й надалі залишається однією з найсерйозніших загроз для стабільності, безпеки та сталого розвитку України, особливо в умовах війни, коли ефективне й цільове використання ресурсів набуває критичного значення для функціонування держави. Уряд застосовує низку вже відомих механізмів контролю, запобігання та протидії корупції, зокрема, впровадження інновацій у сфері державного управління, як-от система електронного декларування [27]. Водночас важливо враховувати й успішний зарубіжний досвід, що може стати джерелом ефективних рішень для удосконалення національної антикорупційної політики, адже високий рівень сприйняття корупції в українському суспільстві залишається серйозним викликом [31]. Слід зазначити, що корупція є транснаціональним явищем, яке становить загрозу не лише окремим державам, а й усьому цивілізованому світу. Механізми її подолання у різних країнах відрізняються між собою й інколи мають діаметрально протилежний характер [29].

Аналіз різноманітних джерел, що стосуються зарубіжного досвіду протидії корупції, дозволяє виділити дві основних моделі антикорупційної діяльності:

- *вертикальну стратегію* протидії корупції зі швидкими результатами (сінгапурська або азіатська модель – Сінгапур, Японія, Південна Корея, КНР), наслідками якої є не повна ліквідація корупції, а досягнення певного прийняттого для влади та суспільства рівня корупції;
- *горизонтальну стратегію*, що орієнтована на поступову, засновану на антикорупційних стимулах, довготривалу антикорупційну діяльність (шведська або скандинавська модель – Швеція, Данія, Фінляндія, Нідерланди).

У Сінгапурі (Індекс сприйняття корупції – 84, займає 3 місце з 180 держав) [6]. Протидія корупції складалася з системи заходів, які можна визначити у два етапи.

Початковий етап антикорупційної реформи в Сінгапурі передбачав оновлення нормативно-правової бази, зокрема ухвалення Акту про запобігання корупції, у якому чітко визначено перелік корупційних правопорушень і передбачено відповідальність за їх вчинення. Також було створено спеціалізований орган – Бюро з розслідування випадків корупції (СРІВ), наділений широкими повноваженнями. Згідно з кримінальним законодавством країни, особа, визнана винною в отриманні хабара, може бути засуджена до п'яти років позбавлення волі або оштрафована на суму до 100 тисяч доларів [29]. Водночас, якщо щодо державного службовця було подано завідомо неправдиву інформацію про вчинення ним корупційного правопорушення, особа, яка поширила такі дані, несе кримінальну відповідальність – до одного року ув'язнення або штраф до 10 тисяч доларів. Іноземці, викриті в корупційній діяльності, втрачають право здійснювати підприємницьку діяльність на території Сінгапуру [29]. Другий етап реформ передбачав підвищення якості кадрового складу державного апарату. Впровадження цих змін супроводжувалося жорсткими, а подекуди й репресивними заходами у боротьбі з корупцією, що проявилось у масових звільненнях співробітників митних органів та інших державних служб. Водночас значну роль у посиленні доброчесності влади відіграло впровадження інструментів електронного урядування, яке забезпечило роботу державних установ у режимі реального часу та

спростило взаємодію між громадянами, підприємствами й організаціями. Завдяки активному використанню інформаційно-комунікаційних технологій у Сінгапурі надається понад 1600 видів публічних послуг [35, 29].

Визначальна складова антикорупційної діяльності полягає у спрямуванні на мінімізацію впливу або нейтралізацію умов, які сприяють вчиненню корупційних правопорушень. Серед найбільш ефективних заходів протидії корупції, що застосовувалися у світі, зокрема в Сінгапурі, можна виділити такі [29]:

1. Визначення оплати праці державних службовців за формулою, близькою до середньої заробітної плати успішного працівника приватного сектору. Це дозволяє зменшити корупційні спокуси через підвищення рівня доходів чиновників і зниження економічного мотиву до зловживань.

2. Щорічна звітність державних службовців про майно, активи та борги із наданням прокуророві широких повноважень для їх перевірки. Особливо суворі перевірки здійснюються стосовно осіб, підозрюваних у корупційних правопорушеннях, включно з аналізом банківських, акціонерних та розрахункових рахунків.

3. Забезпечення широкого доступу громадськості до інформації про корупційні випадки, зокрема щодо високопосадовців, а також формування позитивного іміджу і моральної підтримки непідкупних політичних лідерів. Це створює суспільний контроль і підвищує відповідальність посадовців.

4. Ліквідація адміністративних бар'єрів, які ускладнюють розвиток бізнесу і економіки загалом, що сприяє прозорості і зменшенню можливостей для корупційних зловживань.

Впровадження цих заходів у Сінгапурі засвідчило, що системна та жорстка вертикальна стратегія протидії корупції є одним із ключових чинників економічного успіху країни. Цей досвід вважається взірцем і може бути корисним для інших держав у формуванні ефективної антикорупційної політики.

У Японії (індекс сприйняття корупції становить 71 бал, що відповідає 20-му місцю серед 180 країн світу) одним із ключових напрямів антикорупційної політики є якісна кадрова політика [5, 29]. Система державного управління базується на принципі меритократії — відбору на державну службу найбільш компетентних і здібних кандидатів, незалежно від їхнього соціального статусу чи

економічного походження. Державна служба в Японії вважається престижною, що забезпечується, зокрема, гідним рівнем матеріального забезпечення держслужбовців. Важливим кроком у розвитку антикорупційних механізмів стало прийняття у 2001 році Закону «Про розкриття інформації» [26, 29], який гарантує громадянам право на доступ до офіційної інформації, що зберігається в органах державної влади. У разі відмови в наданні інформації громадяни можуть звернутися до Ради з контролю за розкриттям інформації, що уповноважена розглядати подібні звернення. Крім того, в Японії у відкритому доступі функціонує реєстр осіб, яким пред'явлено обвинувачення у корупційних правопорушеннях або які пов'язані з організованою злочинністю. Це дозволяє громадськості здійснювати громадський контроль за процесом притягнення винних до відповідальності [30]. Окрему увагу японське законодавство приділяє регламентації джерел фінансування політичних партій, організацій та виборчих кампаній. Ці процеси перебувають під жорстким наглядом відповідних органів, що суттєво знижує ризики політичної корупції [29].

У Південній Кореї (індекс сприйняття корупції становить 64 бали, що відповідає 30-му місцю серед 180 країн світу) важливим напрямом антикорупційної політики є формування «культури прозорості» серед населення. Однією з найвідоміших ініціатив у цій сфері є програма OPEN — онлайн-система, яка дозволяє громадянам відслідковувати процес розгляду їхніх звернень посадовими особами міської адміністрації [7, 61]. Такий формат електронної взаємодії мінімізує потребу в особистих контактах із державними службовцями, що істотно знижує ризики незаконного впливу на прийняття рішень. Пріоритетність боротьби з корупцією на державному рівні закріплена у Законі Республіки Корея «Про боротьбу з корупцією» (2002 р.) [18]. Відповідно до його положень, право ініціювати розслідування корупційного правопорушення надається будь-якому повнолітньому громадянину. Це сприяє підвищенню громадської участі в антикорупційних процесах. Координацію заходів протидії корупції здійснює Комітет з аудиту та інспекції — спеціалізований орган, відповідальний за реагування на всі повідомлення про корупцію. Згідно із законодавством, компетентні органи зобов'язані реагувати на кожну заяву та невідкладно розпочинати відповідне розслідування [29].

Антикорупційна політика Китайської Народної Республіки реалізується за принципом жорстко централізованої вертикальної моделі управління, в основі якої лежить традиційне уявлення про бюрократію як про невід'ємний елемент китайської державності з глибоким історичним корінням. Координацію антикорупційних заходів у країні здійснює Національне бюро з запобігання корупції — спеціалізований державний орган [29].

У Китаї переважають репресивні методи боротьби з корупцією, що базуються на суворому антикорупційному кримінальному законодавстві. Санкції за вчинення корупційних злочинів можуть передбачати найвищу міру покарання — смертну кару. За даними, починаючи з 2000 року, за корупційні правопорушення в країні було страчено близько 10 тисяч посадовців [21]. Попри жорсткість покарань, індекс сприйняття корупції в Китаї становить 43 бали, що відповідає 76-му місцю зі 180 країн світу [3, 29]. Це свідчить про те, що навіть найрадикальніші кримінально-правові заходи самі по собі не гарантують ефективного подолання корупції та вимагають комплексного підходу до розв'язання проблеми.

Основою антикорупційної політики скандинавських держав є концепція «доброго урядування» (Good Governance) [70]. Цей термін був запроваджений у 1997 році в межах Програми розвитку ООН і охоплює сукупність механізмів, процесів та інституцій, за допомогою яких громадяни та соціальні групи висловлюють свої інтереси, реалізують законні права та впливають на ухвалення управлінських рішень. Ключовими антикорупційними елементами концепції доброго урядування є: участь громадськості в процесах прийняття рішень, прозорість доходів, рішень та дій органів влади, оперативне реагування на потреби населення, а також підзвітність державних структур громадянам. Центральне місце в цій моделі посідає розвинена система етичних цінностей, якої дотримуються як посадовці, так і звичайні громадяни [29].

У Швеції реалізується горизонтальна антикорупційна стратегія, що передбачає поступову, системну діяльність, засновану на створенні ефективних антикорупційних стимулів. Такий підхід дав відчутні результати: за Індексом сприйняття корупції країна посідає 8-ме місце серед 180 держав із показником 88 балів [8]. Ключовим елементом стратегії є встановлення високих етичних стандартів для державних службовців. Цей процес супроводжувався

запровадженням високого рівня матеріального забезпечення держслужби — заробітна плата чиновників у 12–15 разів перевищувала середній дохід робітників [67]. Серед обов’язкових інституційних заходів — вільний доступ до державних документів для громадян (принцип «відкритих дверей») та незалежна система правосуддя, яка гарантує неупереджене розслідування й судовий розгляд корупційних справ [67, 29].

Згідно з дослідженням Transparency International, Данія посідає перше місце серед 180 країн світу за рівнем сприйняття корупції, набравши у 2024 році 90 балів, що свідчить про виключно низький рівень корупції та фактичну її відсутність. Однією з особливостей антикорупційної системи Данії є відсутність спеціалізованого органу, відповідального за координацію антикорупційної діяльності. Замість цього функціонування державної системи ґрунтується на максимальній інформаційній прозорості, свободі доступу ЗМІ до офіційних документів та високому рівні довіри до державних інституцій. Важливу роль відіграють превентивні заходи та формування культури «нульової толерантності» до корупції, яка пронизує як державний, так і приватний сектори. Антикорупційні ініціативи в бізнесі реалізуються під контролем громадянського суспільства, що дозволяє забезпечити ефективний моніторинг. Знаковим прикладом є діяльність Danida — Данського агентства міжнародного розвитку, яке послідовно впроваджує політику абсолютної нетерпимості до корупції у межах своєї роботи та співпраці з партнерами. Всі контракти Danida містять антикорупційне положення, яке зобов’язує контрагентів підписувати декларацію про заборону хабарництва. Порухення цих зобов’язань автоматично веде до розірвання контракту та припинення співпраці [67, 29]. Такий досвід є надзвичайно актуальним для України, оскільки формування позитивного міжнародного іміджу та залучення інвестицій вимагає тривалих зусиль із забезпечення прозорості та доброчесності у сфері публічного управління.

До країн скандинавської моделі протидії корупції належить і Фінляндія, хоча низка дослідників вважає, що антикорупційна модель у цій державі де-факто не оформлена як окрема система. Високий рівень доброчесності державного управління тут забезпечується передусім незалежною та безкомпромісною судовою системою, яка виключає можливість впливу на правосуддя з боку

політиків, бізнесменів або осіб із високим соціальним статусом [70]. Згідно з даними Transparency International, Індекс сприйняття корупції у Фінляндії у 2024 році становив 88 балів, що забезпечило їй 2-ге місце серед 180 країн світу [4]. Це свідчить про практичну відсутність проблеми корупції у публічному секторі. Досягнення таких результатів стало можливим завдяки не лише ефективному судовому контролю, а й високому рівню професіоналізму та стабільності державної служби. Чинникам, які зміцнюють доброчесність, також слугує система гарантованого матеріального та соціального забезпечення державних службовців, що знижує корупційні ризики. На відміну від багатьох країн, у Фінляндії не існує спеціалізованих антикорупційних органів. Їхні функції виконують Канцлер юстиції та Парламентський омбудсмен, які мають широкі процесуальні повноваження щодо розслідування порушень, здійснення нагляду за законністю дій посадових осіб і застосування відповідних заходів впливу [35, 29].

Аналіз ключових заходів, що реалізовувалися у межах сінгапурської та скандинавської моделей антикорупційної політики, дає підстави стверджувати, що вони були орієнтовані на три основні групи факторів. При цьому, серед головних перешкод, що стримують просування антикорупційної політики в Україні у напрямку зниження рівня корупції, можна виділити такі [35, 29]:

1. Соціально-економічні умови, які створюють підґрунтя для виникнення та поширення корупційних практик;

2. Культурно-історичні особливості, зокрема дотримання усталених традицій та етичних норм, специфіка менталітету, що у патерналістських суспільствах проявляється у пасивному ставленні до політичної участі — населення очікує, що всі проблеми буде вирішено посадовцями, й не вважає за потрібне впливати на державну чи правову політику;

3. Укорінене уявлення про владу як про елітарну, привілейовану групу, яка володіє широкими можливостями, недоторканістю та зосереджується на захисті власних і корпоративних інтересів, а не інтересів громади.

Вивчення міжнародних моделей протидії корупції дозволяє зробити висновок, що надмірна орієнтація виключно на репресивний підхід (як у випадку з Китаєм), із фокусом на жорсткі кримінально-правові заходи, є неоптимальною і односторонньою стратегією. Досвід зарубіжних країн свідчить про те, що

ефективна антикорупційна політика ґрунтується переважно на адміністративно-правових та організаційних інструментах запобігання корупції [35, 29].

Україна робить спроби мінімізувати високий рівень корупції застосовуючи заходи антикорупційної діяльності, які визнані як ефективні серед країн сінгапурської та скандинавської моделей протидії корупції. Однак, перевага при цьому надається заходам, притаманним *вертикальній стратегії* протидії корупції зі швидкими результатами, наслідками якої є не повна ліквідація корупції, а досягнення хоча б певного прийняттого для суспільства рівня корупції. Перевага ж скандинавської моделі полягає у широкому залученні громадськості та підвищенні рівня правової свідомості та правової культури населення, де поширена нетерпимість до корупції [35, 29].

Спільними рисами успішних антикорупційних стратегій є створення незалежних органів з широкими повноваженнями, прозорість державних процедур, суворі покарання та превентивні заходи, такі як етичні кодекси. Для України імплементація цих практик вимагає комплексних змін. По-перше, необхідно посилити незалежність антикорупційних органів (НАБУ, НАЗК), забезпечивши їх фінансову та політичну автономію. По-друге, критично важливим є розвиток цифрових інструментів: впровадження аналогів програми «OPEN» для всіх державних послуг, розширення платформи ProZorro для публічних закупівель, створення централізованої системи електронного декларування доходів чиновників. Міжнародна співпраця залишається ключовим чинником. Участь України в GRECO, діалог з OECD та виконання рекомендацій ЄС дозволять адаптувати найкращі світові практики до національного контексту. Судова реформа має стати ще одним кроком до зменшення корупційних ризиків. Запровадження електронного судочинства, випадковий розподіл справ і публічність рішень допоможуть відновити довіру до правосуддя. Окрім того, активізація громадянського суспільства через підтримку ЗМІ, правозахисних організацій та механізмів захисту «віплівудувачів» здатна зробити корупцію менш прихованою.

Дослідивши міжнародний досвід у боротьбі з корупцією, розглянувши результати в табл. 3.2 SWOT-аналіз, задля розуміння можливостей адаптації світової практики у запобіганні корупції в український контекст:

Таблиця 3.2 – SWOT-аналіз міжнародного досвіду у боротьбі з корупцією

Сильні сторони (Strengths): • Наявність комплексного законодавства: Закони «Про запобігання корупції», «Про публічні закупівлі» та інші встановлюють чіткі норми й процедури (електронне декларування, Prozorro). • Спеціалізовані інституції: діють НАЗК, НАБУ, ВАКС, САП, АРМА — кожен виконує чітко визначену функцію. • Цифровізація процесів: е-декларування, Prozorro та пілотні рішення на кшталт «OPEN» моделі. • Громадський контроль: розвиток громадських рад, активні НГО і ЗМІ, запити на публічну інформацію.	Слабкі сторони (Weaknesses): • Незавершена судова та правоохоронна реформа: нестабільність кадрових і процедурних змін у судах і прокуратурі знижує оперативність розгляду справ. • Бюрократична інерція: дублювання функцій, непрозорі процедури в окремих службах, недостатня міжвідомча координація. • Обмежена фінансова незалежність: НАЗК і ВАКС залежать від держбюджету, що створює ризик зовнішнього впливу. • Низький рівень правової культури: громадяни й держслужбовці не завжди обізнані про права і процедури «викривачів».
Можливості (Opportunities): • Адаптація кращих світових практик: впровадження скандинавської горизонтальної моделі (прозорість, етичні стандарти, висока зарплата держслужбовців) і елементів азійської вертикальної моделі (жорсткі санкції, швидка реакція). • Розвиток електронного урядування: масштабування «OPEN»-системи, централізоване е-декларування, інтеграція реєстрів (судових рішень, декларацій, контрактів). • Поглиблена міжнародна співпраця: виконання рекомендацій ЄС, GRECO, OECD; технічна та фінансова підтримка донорів. • Посилення ролі громадянського суспільства: формальні процедури «викривачів», професійний розвиток активістів, координація через незалежні аналітичні центри.	Загрози (Threats): • Війна та економічна криза: фокус державних ресурсів на оборону, дефіцит кадрів, зростання соціальної напруги. • Політичний тиск та корупційний вплив: ослаблення незалежності антикорупційних органів внаслідок політичних призначень або ресурсного дефіциту. • Традиційні соціокультурні установки: патерналізм, толерантність до «дрібної» корупції, недовіра до «викривачів». • Правові прогалини: відсутність спеціального закону для громадського контролю, неоднозначне тлумачення термінів

Джерело: розроблено автором на основі: [27, 31, 29, 35, 26, 30, 61, 18, 21, 70, 67].

Виконавши SWOT – аналіз, можна прийти до наступного висновку: Сильні сторони: закладено в законодавчій і інституційній базі, а також у перших успіхах цифровізації; Слабкі сторони: пов’язані з інерцією бюрократії, недостатньою незалежністю органів і низьким рівнем правової культури; Можливості: українська влада може використати через запозичення світових практик, розвиток електронного урядування та активної міжнародної співпрацю; Загрози: ускладнюють реалізацію реформи через війну, економічний тиск, політичні ризики

та культурні бар'єри. Для посилення антикорупційної політики слід використати можливості (міжнародна допомога, е-урядування, залучення громадськості) та мінімізувати слабкі та загрозливі фактори (реалізувати судову реформу, забезпечити реальну фінансову незалежність органів, ухвалити закон про громадський контроль, підвищити правову освіченість населення).

Отже, проаналізувавши міжнародний досвід та світову практику у сфері запобігання корупції, а також враховуючи досвід зазначених країн, для ефективного впровадження антикорупційної політики в Україні необхідно забезпечити прозорість діяльності органів публічної влади, активізувати політичну участь громадян та організувати соціальний контроль з боку громадянського суспільства над системою публічного управління. Важливо також впроваджувати програми правового навчання громадян. Слід практично реалізовувати європейські принципи демократії та державотворення, а також забезпечити жорсткий державний контроль за фінансовими операціями публічних службовців і політичних партій, особливо щодо безготівкових коштів. У межах антикорупційної політики на нормативно-правовому рівні доцільно розробити «Етичні кодекси» для публічних службовців та проводити інформаційно-просвітницькі заходи, спрямовані на формування в суспільстві нетерпимого ставлення до корупції [49].

Позитивні практики Сінгапуру, Японії та Південної Кореї — швидке прийняття чітких антикорупційних законів, створення незалежних органів із широкими повноваженнями, жорсткі санкції та цифровізація послуг — дозволили знизити індекс сприйняття корупції до рівня топ-20 світового рейтингу. Скандинавські моделі Швеції, Данії та Фінляндії довели ефективність поступового підвищення етичних стандартів, високої зарплати держслужбовців і відкритості влади: ці країни стабільно посідають перші місця в Transparency International із індексами понад 85. Це свідчить, що комплексний підхід, який поєднує превентивні, юридичні та громадські механізми, який є найпродуктивнішим для мінімізації корупції.

ВИСНОВКИ

У роботі проведено детальний аналіз, здійснено оцінку ефективності функціонування відповідних інституцій та інструментів, а також обґрунтовано напрями подальшого удосконалення антикорупційної політики в системі публічного управління, з урахуванням сучасних викликів, цифрової трансформації та потреби у посиленні громадського контролю. На основі проведеного дослідження сформульовано наступні висновки:

1. Визначено, що корупція є багатовимірним соціальним явищем, яке негативно впливає на функціонування системи публічного управління, підриває довіру громадян до державних інституцій, гальмує економічний розвиток та посилює соціальну нерівність. Антикорупційна політика, у свою чергу, є системою узгоджених правових, організаційних, економічних та просвітницьких заходів, спрямованих на запобігання корупції, мінімізацію її проявів і створення несприятливих умов для її існування. Її реалізація вимагає постійної взаємодії між державними структурами та громадянським суспільством, а також орієнтації на міжнародні стандарти та найкращі світові практики. Суспільне значення антикорупційної політики полягає у формуванні прозорого та підзвітного державного управління, що сприяє підвищенню рівня довіри громадян до влади, ефективному використанню публічних ресурсів, залученню інвестицій та забезпеченню соціальної справедливості. Особливої актуальності вона набуває в умовах кризових станів, таких як війна, коли державна стабільність і добробут населення є вразливими до проявів корупції.

2. У результаті аналізу правових аспектів реалізації антикорупційної політики встановлено, що ключову роль у сфері антикорупційної політики відіграють національні закони, зокрема Закон України «Про запобігання корупції» та Закон України «Про засади державної антикорупційної політики на 2021–2025 роки», які закріплюють нормативну базу, інституційну структуру, цілі та принципи реалізації антикорупційної стратегії. Система реалізації антикорупційної політики передбачає наявність чітко визначених механізмів: розробку антикорупційної стратегії, ухвалення державної антикорупційної програми, координацію дій через спеціально уповноважені органи — насамперед Національне агентство з питань

запобігання корупції (НАЗК), а також забезпечення відкритості та підзвітності шляхом громадського контролю та обов'язкової публічної звітності. Крім того, правова система містить положення щодо відповідальності посадових осіб за вчинення корупційних правопорушень, моніторинг ефективності реалізації політики, а також вимоги до регулярного оновлення нормативно-правової бази на основі результатів оцінки діючих програм. Таким чином, правові аспекти реалізації антикорупційної політики створюють нормативний каркас для боротьби з корупцією, забезпечують належне функціонування державних інституцій і сприяють підвищенню ефективності публічного управління через механізми правової відповідальності, прозорості та контролю.

3. Здійснено аналіз міжнародних стандартів та світової практики результат, якого показав, що боротьба з корупцією є глобальним викликом, який вимагає комплексного підходу, міждержавної співпраці та постійного вдосконалення інституційних механізмів. Ключовими міжнародними документами у цій сфері є Конвенція ООН проти корупції, Кримінальна та Цивільна конвенції Ради Європи, а також стандарти ISO: 37001, які встановлюють вимоги до систем управління боротьбою з корупцією в державному і приватному секторах. Світова практика демонструє, що ефективність антикорупційної політики залежить від таких чинників, як політична воля, незалежність антикорупційних інституцій, відкритість уряду, захист викривачів, декларування доходів, цифровізація управлінських процесів та активна участь громадянського суспільства. Приклад Сінгапуру, Великобританії, Франції та Фінляндії підтверджує, що системні реформи, підтримані суспільством, здатні радикально знизити рівень корупції.

4. У роботі систематизовано та проаналізовано інституційні й управлінські механізми реалізації антикорупційної політики в Україні. Визначено, її інституційну архітектуру органи державної влади: що виконує координаційну й аналітичну функцію; що відповідальне за виявлення та розслідування корупційних злочинів; що здійснює процесуальне керівництво; що забезпечує розгляд корупційних справ. Узагальнено ключові управлінські інструменти: систему оцінки корупційних ризиків, внутрішній контроль і аудит, етичні кодекси та стандарти поведінки, електронне декларування доходів і майна, захист викривачів і електронне врядування для мінімізації особистих контактів. Водночас з'ясовано

низку проблем, які стримують ефективність цих механізмів: дублювання повноважень між органами, недостатня інституційна незалежність, брак кваліфікованих кадрів, політичний тиск на антикорупційні інституції, низький рівень доброчесності посадовців, а також відсутність системної оцінки ефективності та моніторингу прийнятих рішень.

5. Оцінено ефективність антикорупційної політики в Україні засвідчила як наявність позитивних зрушень, так і існування суттєвих викликів, що уповільнюють досягнення системних результатів. З одного боку, спостерігається поступове формування сучасної інституційної структури антикорупційної політики — створено низку спеціалізованих органів (НАБУ, САП, ВАКС, НАЗК), впроваджено елементи електронного врядування, запроваджено електронне декларування, механізми фінансового контролю, а також активізовано співпрацю з міжнародними партнерами. Підтвердженням часткової результативності політики є поступове зростання позиції України в Індексі сприйняття корупції (CPI), зокрема покращення показника з 25 балів у 2013 році до 35 балів у 2024 році, а також позитивні висновки з боку міжнародних експертів щодо прогресу у реформуванні антикорупційної системи. Водночас ефективність залишається обмеженою через низку проблем: нестабільність законодавчої бази, політичний вплив на антикорупційні органи, обмежене застосування рішень судів, відсутність рішучого переслідування корупції на вищих щаблях влади, а також низький рівень довіри громадян до реалізованих заходів, не менш важливим залишається недостатньо активне залучення громадянського суспільства до моніторингу реалізації антикорупційної політики, а використання цифрових інструментів, попри наявність значного потенціалу, ще не стало повсюдною практикою.

6. Проведене дослідження показало, що ефективна антикорупційна політика неможлива без активної участі громадськості та забезпечення прозорості діяльності органів публічної влади. Громадський контроль є не лише формальним елементом демократичного врядування, а й реальним інструментом впливу на прийняття рішень, зловживань і недоброчесної поведінки посадових осіб. Механізми громадського контролю часто залишаються малоефективними через низьку поінформованість населення, формальний характер роботи громадських рад, обмежену відповідальність органів влади за реагування на звернення, а також

недостатню прозорість бюджетного процесу. У зв'язку з цим було обґрунтовано такі ключові напрями удосконалення: 1) розширення доступу до публічної інформації через зручні цифрові сервіси; 2) законодавче посилення ролі громадських організацій у процесі ухвалення рішень; 3) інституалізація обов'язкового громадського обговорення стратегічних рішень і антикорупційних програм; 4) підвищення захисту та мотивації для викривачів корупції; 5) навчання населення інструментам громадського контролю, зокрема через освітні ініціативи.

7. Розроблені рекомендації з урахуванням світового досвіду та цифровізації підтверджують, що ефективне запобігання корупції у публічному управлінні ґрунтується на системному, превентивному підході, який поєднує антикорупційні заходи з усуненням передумов корупції та впровадженням цифрового контролю. Необхідно гарантувати незалежність антикорупційних органів із чітким розмежуванням повноважень, забезпечити доброчесність кадрів через відбір, навчання і моніторинг, автоматизувати контрольні процедури, підвищити прозорість політичного фінансування та зміцнити захист викривачів. Цифрові інструменти — від е-декларування і Prozorro до штучного інтелекту для ризик-аналізу — сприяють прозорості та підзвітності, але потребують інтеграції даних, цифрової грамотності посадовців і надійного захисту персональної інформації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Civil Law Convention on Corruption ETS No. 174 - Strasbourg, 4.XI.1999. Council of Europe: Treaty Office. URL: <https://www.coe.int/en/web/conventions/-/council-of-europe-civil-law-convention-on-corruption-ets-no-174-translations> (дата звернення: 03.05.2025).
2. Consultant.net.ua. Правовий аналіз правових механізмів протидії корупції та конфлікту інтересів у державному секторі. «Консультант» Юридичний маркетплейс: послуги юриста онлайн – consultant.net.ua. URL: <https://consultant.net.ua/consultant-article/3312> (дата звернення: 21.04.2025).
3. Corruption Perceptions Index: China. Transparency International. URL: <https://www.transparency.org/en/cpi/2024/index/chn> (дата звернення: 10.05.2025).
4. Corruption Perceptions Index: Finlandia. Transparency International. URL: <https://www.transparency.org/en/cpi/2024/index/fin> (дата звернення: 10.05.2025).
5. Corruption Perceptions Index: Japan. Transparency International. URL: <https://www.transparency.org/en/cpi/2024/index/jpn> (дата звернення: 10.05.2025).
6. Corruption Perceptions Index: Singapore. Transparency International. URL: <https://www.transparency.org/en/cpi/2024/index/sgp> (дата звернення: 10.05.2025).
7. Corruption Perceptions Index: South Korea. Transparency International. URL: <https://www.transparency.org/en/cpi/2024/index/kor> (дата звернення: 10.05.2025).
8. Corruption Perceptions Index: Sweden. Transparency International. URL: <https://www.transparency.org/en/cpi/2024/index/swe> (дата звернення: 10.05.2025).
9. Elliott, Kimberly Ann (1997). »Corruption as an international policy problem: overview and recommendations« (PDF). Washington, DC: Institute for International Economics
10. ISO - International Organization for Standardization. URL: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:37001:ed-1:v1:en> (дата звернення: 10.05.2025).
11. Locatelli, Giorgio; Mariani, Giacomo; Sainati, Tristano; Greco, Marco (1 April 2017). »Corruption in public projects and megaprojects: There is an elephant in the room!«. International Journal of Project Management. 35 (3): 252–268

12. Overcoming Corruption and War -- Lessons from Ukraine's ProZorro Procurement System. Harvard Kennedy School | Harvard Kennedy School. URL: <https://www.hks.harvard.edu/publications/overcoming-corruption-and-war-lessons-ukraines-prozorro-procurement-system> (дата звернення: 21.05.2025).

13. What is anti-bribery and corruption compliance?. Diligent - Clarify risk. Elevate governance. URL: <https://www.diligent.com/resources/blog/anti-bribery-and-corruption> (дата звернення: 21.05.2025).

14. What is corruption?. Transparency International. URL: <https://www.transparency.org/en/what-is-corruption> (дата звернення: 08.05.2025).

15. Антикорупційна діяльність | ProZorro. <https://prozorro.gov.ua/anticorruption>. URL: <https://prozorro.gov.ua/anticorruption> (дата звернення: 06.05.2025).

16. Антикорупційна політика в Україні. https://arm.navs.edu.ua/books/atikorruption/lectures/lecture_7.html. URL: https://arm.navs.edu.ua/books/atikorruption/lectures/lecture_7.html (дата звернення: 20.04.2025).

17. Антикорупційний комплаєнс: як у держсекторі запроваджують стандарти топ-компаній. LB.ua. URL: https://lb.ua/blog/serhii_derkach/505222 (дата звернення: 26.04.2025).

18. Антикорупційний суд не вирішить питання корупції в Україні!. Інтернет-видання «Полтавщина». URL: <https://poltava.to/news/48784/> (дата звернення: 16.04.2025).

19. Антикорупційні програми органів влади. Портал доброчесності НАЗК. URL: <https://antycorportal.nazk.gov.ua/antycorprogram> (дата звернення: 20.04.2025).

20. Боротьба з корупцією: проблеми та шляхи їх вирішення : реком. бібліограф. покажч. / Харків. нац. пед. ун-т імені Г. С. Сковороди, наукова бібліотека ; уклад.: С. І. Грущенко ; відп. ред. О. Г. Коробкіна. – Харків : ХНПУ, 2018. – 49 с.

21. В Китаї з 2000 року за корупцію розстріляно 10 тисяч чиновників. Агенція новин Фіртка. URL: <https://www.firtka.if.ua/blog/view/v-kitai-z-2000-roku-za-korupciu-rozstrilano-10-tisac-cinovnikiv109261> (дата звернення: 10.05.2025).

22. Визначення терміну «корупція» | Anticorruption lecture. Зміст | Anticorruption lecture. URL: https://anticorruption-lesson.ed-era.com/vyznachenya_termynu_korupcyu (дата звернення: 18.04.2025).

23. Висновки Єврокомісії про ефективність боротьби з корупцією в Україні. Transparency International Ukraine - Знизити рівень корупції. URL: <https://ti-ukraine.org/news/vysnovky-yevrokomisiyi-pro-efektyvnist-borotby-z-koruptsiyeyu-v-ukrayini/> (дата звернення: 10.05.2025).

24. Впровадження системи запобігання та протидії корупції - TMS-UA. TMS-UA. URL: <https://tms.ua/blog/vprovadzhennia-systemy-zapobihannia-ta-protydii-koruptsii/> (дата звернення: 09.05.2025).

25. Гришина Н.В, Ростовська К.В. Державна антикорупційна політика як адміністративно-правова категорія. <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2021-11/2>. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2021-11/2> (дата звернення: 16.04.2025).

26. Досвід зарубіжних країн у боротьбі з корупцією / Антикорупція / Всеукраїнське громадське об'єднання «Успішна Україна». Офіційний сайт / Всеукраїнське громадське об'єднання «Успішна Україна». URL: <http://uspishnaukraina.com.ua/uk/strategy/69/244.html> (дата звернення: 16.04.2025).

27. Європейська правда. НАЗК запустило електронне декларування. Європейська правда. URL: <https://www.eurointegration.com.ua/news/2016/08/15/7053374/> (дата звернення: 09.05.2025).

28. Законодавче регулювання: прозорість і відкритість публічного управління. Реферат. Освіта.UA. URL: https://osvita.ua/vnz/reports/gov_reg/18338/ (дата звернення: 01.05.2025).

29. Зарубіжний досвід запобігання корупційній злочинності. https://arm.navs.edu.ua/books/prevention_of_corruption/info/lec4.html. URL: https://arm.navs.edu.ua/books/prevention_of_corruption/info/lec4.html (дата звернення: 20.04.2025).

30. Зозуля І.В., Сопільник Л.І., Міжнародний досвід залучення громадськості до запобігання та протидії корупції. Zenodo. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.4432999> (дата звернення: 10.05.2025).

31. Індекс сприйняття корупції у світі - 2024. Індекс сприйняття корупції у світі - 2024. URL: <https://cpi.ti-ukraine.org/> (дата звернення: 21.04.2025).

32. Каленіченко Л. І., Слинько Д. В. Поняття, ознаки та види корупції. Права і безпека. 2022. № 1 (84). С. 39–46. DOI: <https://doi.org/10.32631/pb.2022.1.04>

33. Кожен другий українець, який отримував е-послуги, використовував Дію, – соціопитування. Державні послуги онлайн | Дія. URL: <https://diia.gov.ua/news/kozhen-drugij-ukrayinec-yakij-otrimuvav-e-poslugi-vikoristovuvav-diyu-socopituvannya> (дата звернення: 21.04.2025).

34. Конвенція Організації Об'єднаних Націй проти корупції (укр) : Конвенція Орг. Об'єдн. Націй від 31.10.2003 : станом на 18 жовт. 2006 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_c16#Text (дата звернення: 10.05.2025).

35. Корупційна злочинність в Україні: сучасний стан, детермінанти та запобігання: навч. посіб. / автор. кол.: В. В. Василевич, О. М. Джужа, А. О. Джужа, О. Г. Колб, С. О. Колб, І. О. Колб, Н. В. Кулакова, Ю. О. Левченко, А. В. Микитчик, С. І. Мінченко, С. А. Мозоль, Т. В. Миронюк, Г. С. Поліщук, Е. В. Расюк, А. В. Савченко; за ред. проф. О. М. Джужи та доц. Е. В. Расюка. Київ: ФОП Маслаков, 2018. - 340 с. 233-241

36. Кримінальна конвенція про боротьбу з корупцією (ETS 173) : Конвенція Ради Європи від 27.01.1999 № ETS173 : станом на 18 жовт. 2006 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_101#Text (дата звернення: 10.05.2025).

37. Макухін А. А. Поняття корупції в Україні та ЄС: порівняльний аналіз, адміністративно-правовий аспект / А. А. Макухін // Учені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Юридичні науки. – 2013. – Т. 26 (65). № 2-1. – Ч. 2. – С. 55–61.

38. Механізми здійснення та сутність громадського контролю. Реферат. Освіта.UA. URL: https://osvita.ua/vnz/reports/gov_reg/18434/ (дата звернення: 01.05.2025).

39. Міжвідомча робоча група щодо вступу у ЄС схвалила проєкт дорожньої карти «Верховенство права»: що передбачає блок “Боротьба з корупцією”. НАЗК | Національне агентство з питань запобігання корупції. URL: <https://nazk.gov.ua/uk/mizhvidomcha-robocha-grupa-schodo-vstupu-u-es-shvalyla->

proekt-dorozhnoi-karty-verhovenstvo-prava-scho-peredbachae-blok-borotba-z-koruptsieyu/ (дата звернення: 29.04.2025).

40. Міжвідомча робоча група щодо вступу у ЄС схвалила проєкт дорожньої карти «Верховенство права»: що передбачає блок “Боротьба з корупцією”. НАЗК | Національне агентство з питань запобігання корупції. URL: <https://nazk.gov.ua/uk/pro-nazk/mizhvidomcha-robocha-grupa-schodo-vstupu-u-es-shvalyla-proekt-dorozhnoi-karty-verhovenstvo-prava-scho-peredbachae-blok-borotba-z-koruptsieyu> (дата звернення: 29.04.2025).

41. Моніторинг виконання Державної антикорупційної програми. ІСМ ДАП. URL: <https://dap.nazk.gov.ua/monitoring-info/> (дата звернення: 21.04.2025).

42. Мстислав Банік: як змінилося ставлення українців до Дії під час повномасштабної війни. Державні послуги онлайн | Дія. URL: <https://diia.gov.ua/news/mstislav-banik-yak-zminilosya-stavlennya-ukrayinciv-do-diyi-pid-chas-povnomasshtabnoyi-vijni> (дата звернення: 26.04.2025).

43. Н.В Сметаніна, Д.С Мельник. Політика протидії корупції – шляхи вдосконалення та сучасний стан | Аналітично-порівняльне правознавство. Аналітично-порівняльне правознавство. URL: <http://journal-app.uzhnu.edu.ua/article/view/284798> (дата звернення: 16.04.2025).

44. Національне агентство України з питань державної служби - Добročесність та запобігання корупції. Головна | Національне агентство України з питань державної служби. URL: <https://nads.gov.ua/dobrochestnist-ta-zapobigannya-korupciyi> (дата звернення: 29.04.2025).

45. Не здійснено цифрову трансформацію реалізації повноважень органами державної влади та органами місцевого самоврядування як основу для забезпечення прозорості та мінімізації корупційних ризиків у їх діяльності. ІСМ ДАП. URL: <https://dap.nazk.gov.ua/problem/29/> (дата звернення: 21.04.2025).

46. Новий підхід до відбору та перевірок декларацій: як здійснюється логічний та арифметичний контроль декларації?. НАЗК | Національне агентство з питань запобігання корупції. URL: <https://nazk.gov.ua/uk/novyy-pidhid-do-vidboru-ta-perevirok-deklaratsiy-yak-zdiysnyuetsya-logichnyy-ta-aryfmetychnyy-kontrol-deklaratsii/> (дата звернення: 29.04.2025).

47. Омеляненко, В., & Мельник, Т. (2023). Інноваційний фактор реалізації національних антикорупційних стратегій | Економіка та суспільство. Головна. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2639> (дата звернення: 26.04.2025).

48. Понад 60% українців отримують держпослуги онлайн: результати дослідження. Урядовий портал. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/ponad-60-ukraintsiv-otrymuiut-derzhposluhy-onlain-rezultaty-doslidzhennia> (дата звернення: 09.05.2025).

49. Право та державне управління : збірник наукових праць / [за ред. О. В. Покатаєвої]. У 2-х томах. – Запоріжжя : КПУ, 2019. – № 3 (36). – Т. 1. – 264 с.

50. Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики : Постанова Каб. Міністрів України від 03.11.2010 № 996 : станом на 25 берез. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-2010-п#Text> (дата звернення: 10.05.2025).

51. Про запобігання корупції : Закон України від 14.10.2014 № 1700-VII : станом на 4 квіт. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text> (дата звернення: 16.04.2025).

52. Про засади внутрішньої і зовнішньої політики : Закон України від 01.07.2010 № 2411-VI : станом на 2 трав. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2411-17#Text> (дата звернення: 10.05.2025).

53. Про засади державної антикорупційної політики на 2021-2025 роки : Закон України від 20.06.2022 № 2322-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2322-20#Text> (дата звернення: 10.05.2025).

54. Про затвердження Державної антикорупційної програми на 2023-2025 роки : Постанова Каб. Міністрів України від 04.03.2023 № 220 : станом на 6 листоп. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/220-2023-п#Text> (дата звернення: 10.05.2025).

55. Про затвердження Порядку проведення спеціальної перевірки стосовно осіб, які претендують на зайняття посад, які передбачають зайняття відповідального або особливо відповідального становища, та посад з підвищеним корупційним ризиком, і внесення змін до деяких постанов Кабінету Міністрів України : Постанова Каб. Міністрів України від 25.03.2015 № 171 : станом на 31

серп. 2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/171-2015-p#Text> (дата звернення: 10.05.2025).

56. Про нас | ProZorro. <https://prozorro.gov.ua/about>. URL: <https://prozorro.gov.ua/about> (дата звернення: 06.05.2025).

57. Про Програму | EUACI. EUACI. URL: <https://euaci.eu/about-programme/> (дата звернення: 10.05.2025).

58. Про схвалення Зasad антикорупційної політики : Розпорядж. Каб. Міністрів України від 08.12.2009 № 1688-р : станом на 11 листоп. 2011 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1688-2009-p#Text> (дата звернення: 10.05.2025).

59. Проект Закону про інформаційну відкритість органів державної влади та вищих посадових осіб України : Проект Закону № 3115 від 15.03.1999.

60. Прозорі та відкриті органи виконавчої влади - це реальність!. Урядовий портал. URL: <https://www.kmu.gov.ua/gromadskosti/dostup-do-publichnoyi-informaciyi/rezultati-anketuvannya-organiv-vikonavchoyi-vladi-ta-monitoringu-oficijnih-veb-sajtiv/prozori-ta-vidkriti-organi-vikonavchoyi-vladi-ce-realnist> (дата звернення: 09.05.2025).

61. Протидія корупції: європейський досвід та українські реалії: тези міжнародної науково-практичної конференції (20–21 квітня 2012 р.). – Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2012. – 176 с.

62. Румянцева, Дарина. Антикорупційний менеджмент в державній установі як елемент антикорупційної політики в Україні / Д. Румянцева. - С .75-81. - Режим доступу: <https://appj.wunu.edu.ua/index.php/appj/article/view/1263/1309>

63. Світова практика протидії корупції у державному та публічному управлінні для повоєнного відновлення України | Публічна політика і державне управління в умовах війни. Публічна політика і державне управління в умовах війни. URL: <https://jppasa.donnu.edu.ua/article/view/15755> (дата звернення: 26.04.2025).

64. Сінгапурська антикорупційна історія: досвід для України | В В Нонік | Державне управління: удосконалення та розвиток №10 2017. Журнал Державне управління: удосконалення та розвиток - наукове фахове видання з питань державного управління. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1509> (дата звернення: 18.04.2025).

65. Теоретичні основи інституційних механізмів державного управління митною справою | О К Ткачова | Державне управління: удосконалення та розвиток №6 2013. Журнал Державне управління: удосконалення та розвиток - наукове фахове видання з питань державного управління. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=587> (дата звернення: 18.04.2025).

66. Тищенко А. Антикорупційна політика. ВУЕ. URL: https://vue.gov.ua/Антикорупційна_політика (дата звернення: 10.05.2025).

67. Трепак В. М. Міжнародний досвід запровадження системи заходів антикорупційної спрямованості / В. М. Трепак // Юридичний часопис Національної академії внутрішніх справ . - 2015. - № 2. - С. 233-246. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/aymvs_2015_2_22.

68. Цивільна конвенція про боротьбу з корупцією. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_102#Text (дата звернення: 10.05.2025).

69. Цифровізація – найпотужніший інструмент мінімізації та запобігання корупції, – Голова НАЗК. НАЗК | Національне агентство з питань запобігання корупції. URL: <https://nazk.gov.ua/uk/tsyfrovizatsiya-najpotuzhnishyj-instrument-minimizatsiyi-ta-zapobigannya-korupsiyi-golova-nazk/> (дата звернення: 29.04.2025).

70. Шевчук О. А., Ковальський А. О. Світовий досвід боротьби з корупцією та можливість його запровадження в Україні // Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України. Серія: Юридичні науки. – 2019. – Вип. 2. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnadpcurn_2019_2_9.

71. Що таке корупція та якою вона буває?. Що таке корупція та якою вона буває?. URL: <https://lisproekt.gov.ua/zapobigannja-korupciji/subjekтам-deklaruvannja-vo-ukrderzhlisproekt/shcho-take-korupcija-ta-jakoju-vona-buvaje/shcho-take-korupcija-ta-jakoju-vona-buvaje> (дата звернення: 26.04.2025).

72. Які е-послуги вже доступні?. Урядовий портал. URL: <https://www.kmu.gov.ua/usi-pitannya-po-e-poslugam/yaki-e-poslugi-vzhe-dostupni> (дата звернення: 09.05.2025).

73. Про Національне агентство України з питань виявлення, розшуку та управління активами, одержаними від корупційних та інших злочинів : Закон

України від 10.11.2015 № 772-VIII : станом на 1 січ. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/772-19#Text> (дата звернення: 20.05.2025).

74. Про Національне антикорупційне бюро України : Закон України від 14.10.2014 № 1698-VII : станом на 25 берез. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1698-18#Text> (дата звернення: 20.05.2025).

75. Про Вищий антикорупційний суд : Закон України від 07.06.2018 № 2447-VIII : станом на 8 листоп. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2447-19#Text> (дата звернення: 20.05.2025).

76. Про громадські об'єднання : Закон України від 22.03.2012 № 4572-VI : станом на 3 верес. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4572-17#Text> (дата звернення: 19.05.2025).

77. Про затвердження Положення про Державну аудиторську службу України : Постанова Каб. Міністрів України від 03.02.2016 № 43 : станом на 7 верес. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/43-2016-п#Text> (дата звернення: 19.05.2025).

78. Про затвердження Положення про Міністерство юстиції України : Постанова Каб. Міністрів України від 02.07.2014 № 228 : станом на 9 квіт. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/228-2014-п#Text> (дата звернення: 19.05.2025).

79. Про Кабінет Міністрів України : Закон України від 27.02.2014 № 794-VII : станом на 24 груд. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/794-18#Text> (дата звернення: 19.05.2025).

80. Про медіа : Закон України від 13.12.2022 № 2849-IX : станом на 1 січ. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2849-20#Text> (дата звернення: 19.05.2025).

81. Про Рахункову палату : Закон України від 02.07.2015 № 576-VIII : станом на 1 січ. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/576-19#Text> (дата звернення: 19.05.2025).

82. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР : станом на 5 берез. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр#Text> (дата звернення: 19.05.2025).

83. ISO 37001:2016 Система управління заходами боротьби з корупцією. Вимоги із рекомендаціями для використання. Офіційний збірник. [Чинний від 2016]. URL: https://wiki.nazk.gov.ua/wp-content/uploads/2021/11/22.-ISO-37001_2016_ukr.pdf (дата звернення 18.05.2025).

84. Публічне управління і адміністрування в Україні : наук. журн. / Причорномор. наук.-дослід. ін-т економіки та інновацій. Вид. дім «Гельветика», 2023. Вип. 38. 266 с. ISSN 2663-5240 (print), ISSN 2663-5259 (online). URL: www.pag-journal.iei.od.ua.

85. Матеріали студентської наукової конференції Полтавської державної аграрної академії, 26-27 квітня 2017 р. Том I. – Полтава: РВВ ПДАА, 2017. – 454 с.

86. Гнатюк А.Д. Удосконалення механізмів громадського контролю та відкритості влади // Державна політика відродження України: національні інтереси та безпековий вимір: програма платформи 92-ї щорічної студентської наукової конференції «Інноваційні рішення для відродження України у парадигмі глобальної конкурентоспроможності», 17 квітня — 17 травня 2025 р. [Електронний ресурс]. Київ, КНЕУ, 2025. 6 с.



Звіт подібності

метадані

Назва організації

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman KNEU

Заголовок

Механізми реалізації антикорупційної політики в системі публічного управління

Автор

Науковий керівник / Експерт

Гнатюк Андрій ДмитровичКоролюк Т. О. кандидат економічних наук, доцент

підрозділ

кафедра національної економіки та публічного управління

Обсяг знайдених подібностей

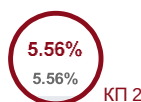
Коефіцієнт подібності визначає, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



КП 1

25

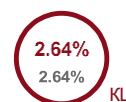
Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2



КП 2

15346

Кількість слів



КЦ

124619

Кількість символів

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет економіки та управління

**ЗБІРНИК ДОПОВІДЕЙ
92-ї щорічної студентської наукової конференції
«ІННОВАЦІЙНІ РІШЕННЯ ДЛЯ ВІДРОДЖЕННЯ
УКРАЇНИ У ГЛОБАЛЬНІЙ ПАРАДИГМІ
ОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ»**

(17 квітня – 17 травня 2025 р.)

*Відповідальний за випуск:
Старіков О.Ю.*

КИЇВ 2025

3) У сфері місцевого самоврядування:

забезпечення ефективного управління персоналом в ОМС відповідно до принципів Європейської хартії місцевого самоврядування.

Підвищення ефективності управління персоналом в публічній службі має відбуватися на стратегічних засадах, тобто на основі формування комплексної цілісної стратегії управління персоналом. Управління персоналом – ресурсна стратегія і є похідною від загальної стратегії управління персоналом в публічній службі.

Література

1. Стратегія реформування державного управління України на 2022–2025 роки: розпорядження Кабінету Міністрів України від 21.07.2021 р. № 831-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua>

2. Пархоменко-Кучевіл О. Інноваційні аспекти управління людськими ресурсами державної служби України. Наукові перспективи. 2023. № 6(36). URL: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-6\(36\)-151-162](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-6(36)-151-162)

Гнатюк А. Д.

*Освітня програма «Публічне управління та адміністрування», 4 курс бакалаврату
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
Науковий керівник – к.е.н., доцент, доцент кафедри національної економіки
та публічного управління Королюк Т.О.*

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ГРОМАДСЬКОГО КОНТРОЛЮ ТА ВІДКРИТОСТІ ВЛАДИ

Громадський контроль розглядається як інструмент громадської оцінки ступеня виконання органами влади та іншими підконтрольними об'єктами їхніх соціальних завдань. Характерні відмінності громадського контролю від будь-якого іншого виду контролю лежать у суб'єктно-об'єктній сфері і полягають у тому, що, по-перше, громадський контроль здійснюється саме громадськістю (організованою та неорганізованою), і, по-друге, що у процесі здійснення громадського контролю контролюється виконання саме соціальних завдань, безпосередньо пов'язаних із захистом і реалізацією прав і свобод громадян, задоволенням та узгодженням соціальних потреб та інтересів населення [1].

З управлінських позицій громадський контроль, як і будь-який інший контроль, є однією з функцій управління. Він здійснюється шляхом зіставлення діяльності підконтрольних об'єктів із певними соціальними нормами, обраними як еталонні, на підставі чого робиться висновок щодо відповідності цієї діяльності встановленим вимогам. Але завдання громадського контролю не зводиться лише до виявлення розходжень між заданими та фактичними результатами [1].

Громадський контроль є невід'ємною частиною механізму запобігання корупції, і хоч прямого визначення громадського контролю в українському законодавстві немає, проте його початком запровадження в сучасній Україні можна вважати прийнятий закон «Про засади внутрішньої і зовнішньої політики», стаття 5 якого прямо визначає такий контроль як одну з засад внутрішньої політики у сфері формування інститутів громадського суспільства [2], Участь громадськості у формуванні та реалізації державної політики регламентується постановою Кабінету Міністрів України від 3 листопада 2010 р. № 996 «Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики» [3]. Також був зареєстрований законопроект «Про інформаційну відкритість органів державної влади та вищих посадових осіб України» від 15.03.1999, проте подальші етапи щодо його прийняття були відсутні [4].

Необхідність перетворення проблематики прозорості та відкритості діяльності державного управління у конкретні правові норми пояснюється наступним:

1) Перш за все через активне вживання відповідно термінології в чинному законодавстві без чіткого визначення її змісту або з наданням їй суперечливого значення, втрачається одна з ключових рис правового регулювання – визначеність.

2) По-друге, незважаючи на відсутність спеціального закону, який би врегульовував відповідні правовідносини, приймаються та надалі прийматимуться нормативно-правові акти, що регулюють окремі аспекти прозорості та відкритості в публічному управлінні. Водночас відсутність єдиного підходу до цих питань може спричинити не лише обмежене, а й викривлене їх розуміння у підзаконному нормативному полі, зокрема через використання термінології з незрозумілим змістом.

3) По-третє, міжнародні зобов'язання України щодо прийняття відповідного закону за Планом дій «Україна-Європейський Союз» та відображення цих зобов'язань у планах законопроектної роботи парламенту і уряду [5].

Попри відсутність окремого закону, що чітко регулює питання громадського контролю в Україні, у практиці відзначається активне використання інструментів, що забезпечують прозорість і підзвітність органів державної влади. Одним із важливих кроків стало створення інституту громадських рад при органах державної влади, які є тимчасовим консультативно-дорадчим органом, утвореним для сприяння участі громадськості у формуванні та реалізації державної та регіональної політики [3]. Важливою ініціативою стало також запровадження механізмів громадського контролю за використанням бюджетних коштів через публічні реєстри, платформу «Prozorro» та електронну систему декларування.

9 травня 2011 року набрав чинності Закон України «Про доступ до публічної інформації», метою якого є забезпечення прозорості та відкритості державної влади, створення механізмів реалізації права кожного на доступ до публічної інформації. З початку дії цього закону органами виконавчої влади проводиться суттєва робота щодо організаційного забезпечення доступу до публічної інформації: систематично оприлюднюється та надається інформація про свою діяльність та прийняті рішення; ведеться облік документів, що знаходяться у їхньому володінні та запитів на інформацію; облаштовані спеціальні місця для роботи запитувачів з документами чи їх копіями; розроблені форми та порядок подання запитів на інформацію; приділяється значна увага активній інформаційно-роз'яснювальній роботі серед населення про їх права, передбачені законодавством [6].

Динаміка змін у владно-громадських відносинах, що відбуваються в Україні протягом років незалежності, свідчить про невпинне віддалення влади від її першоджерела – народу. Останній, найбільш відчутний крок у цьому напрямку зроблено у 2006 році, коли депутати майже всіх рівнів були обрані виключно на партійно-пропорційній основі. І якщо виборці не так гостро відчували віддалення від них народних представників, то на місцевому рівні втрата зв'язку між виборцями та новим депутатським корпусом відчувається дуже гостро і є, по суті, підривом інституту представницької демократії [1].

Отже, громадський контроль та відкритість влади є ключовим елементом демократичного суспільства та важливою складовою ефективного публічного управління. У процесі розбудови в Україні правової, демократичної та соціальної держави саме громадський контроль виступає чинником, що сприяє не лише підвищенню прозорості та підзвітності влади, а й розвитку громадського суспільства. Його наявність забезпечує узгодження дій влади з потребами населення, запобігає захопленню державних інституцій впливовими політичними чи економічними групами, а також дозволяє громадянам реалізовувати свої права та інтереси у рамках демократичних процедур. Проте чинне законодавство України залишає правове забезпечення інституту громадського контролю недосконалим: низка форм контролю, наприклад як громадські слухання, експертизи чи громадські ради не мають законодавчо закріплених процедур реалізації, що практично позбавляє громадян можливості впливати на ухвалення рішень. Слід прийняти спеціальний закон про громадський контроль і внести відповідні зміни до суміжних законів, що регулюють різні аспекти суспільного життя. Крім того, механізми громадського контролю повинні бути включені до статутів територіальних громад, регламентів рад та виконавчих органів, а координацію цього процесу варто покласти

на громадські ради чи незалежні аналітичні центри. Необхідно передбачити санкції за ігнорування звернень суб'єктів громадського контролю та створити умови для підвищення професійного рівня громадських контролерів і запобігання зловживань з їх боку. Законодавча практика повинна зрушити акцент із формального допуску до інформації на реальне врахування суспільних потреб і настроїв у практиці управління. Лише за умови системного правового підходу, наявності політичної волі та активної громадської участі, громадський контроль може стати ефективним інструментом демократичним управлінням.

Література

1. Механізми здійснення та сутність громадського контролю. Реферат. URL : https://osvita.ua/vnz/reports/gov_reg/18434/ (дата звернення: 09.04.2025).
2. Про засади внутрішньої і зовнішньої політики : Закон України від 01.07.2010 № 2411-VI.
3. Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики : Постанова Кабінету Міністрів України від 03.11.2010 № 996.
4. Про інформаційну відкритість органів державної влади та вищих посадових осіб України : Проект Закону від 15.03.1999 № 3115.
5. Законодавче регулювання: прозорість і відкритість публічного управління. Реферат. URL : https://osvita.ua/vnz/reports/gov_reg/18338/ (дата звернення: 10.04.2025).
6. Прозорі та відкриті органи виконавчої влади - це реальність!. Урядовий портал. URL : <https://www.kmu.gov.ua/gromadskosti/dostup-do-publichnoyi-informaciyi/rezultati-anketuvannya-organiv-vikonavchoyi-vladi-ta-monitoringu-oficijnih-veb-sajtiv/prozori-ta-vidkriti-organi-vikonavchoyi-vladi-ce-realist> (дата звернення 10.04.2025).
7. Полінець О. П. Контроль в державному управлінні України: теоретико-організаційні питання: Автореф. дис... канд. наук з держ. управління: 25.00. 01 / Національна академія держ. управління при Президентові України. – К., 2003.
8. Про внесення змін до Закону України "Про місцеве самоврядування в Україні" щодо забезпечення прозорості місцевого самоврядування : Закон України від 22.02.2024 № 3590-IX.

Новак Б. П.

*Освітня програма «Публічне управління та адміністрування», 4 курс бакалаврату
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
Науковий керівник – к.е.н., доцент кафедри національної економіки
та публічного управління Королюк Т.О.*

ЦИФРОВІЗАЦІЯ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ

Сучасна парадигма публічного управління дедалі більше зосереджується на використанні цифрових технологій як інструментів перетворення організаційних процесів, зміцнення демократичного врядування та поліпшення комунікації між владою і громадянами. У цьому контексті цифрова трансформація місцевого самоврядування в Україні постає не тільки технічним процесом модернізації, а й стратегічним вектором розвитку, що має визначальне значення для підвищення ефективності управління та забезпечення соціальної згуртованості на локальному рівні.

Аналіз теоретичних засад цифрової трансформації засвідчує про її міждисциплінарний характер. Відповідно до концепції електронного урядування (e-governance), цифрові інструменти мають забезпечити не тільки швидке надання послуг, а й відкритість, підзвітність та залучення громадян до процесу ухвалення рішень.

Практичний стан цифрової трансформації в Україні демонструє відчутний поступу впровадженні електронних сервісів. Ініціативи на кшталт «Держава у смартфоні» та розбудова порталу «Дія» створили базову цифрову інфраструктуру для надання публічних послуг.