

Карпатський національний університет імені Василя Стефаника
Факультет управління
Кафедра публічного управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти

на тему:

**«МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЩОДО ЗАПОБІГАННЯ
ТА ПРОТИДІЇ КОРУПЦІЇ В УКРАЇНІ»**

Виконав: студент 2 курсу, групи ПУА-21м
спеціальності 281 «Публічне управління та
адміністрування» ОР «Магістр»

Тітаренко Володимир Валерійович

Керівник:

к.е.н., доцент **Жук Ольга Іванівна**

Рецензент:

д.е.н., професор **Сас Людмила Степанівна**

ЗМІСТ

Перелік умовних позначень	3
Вступ.....	4
Розділ 1. Теоретичні основи дослідження механізмів публічного управління щодо запобігання та протидії корупції	7
1.1. Поняття, сутність та види корупції як об'єкта публічного управління .	7
1.2. Підходи до формування механізмів запобігання та протидії корупції	14
1.3. Нормативно-правова база України у сфері антикорупційної політики	23
Висновки до розділу 1	28
Розділ 2. Аналіз сучасного стану та ефективності механізмів запобігання і протидії корупції в Україні	30
2.1. Система суб'єктів публічного управління у сфері антикорупційної діяльності	30
2.2. Оцінка ефективності реалізації державної антикорупційної політики	42
2.3. Проблеми та виклики у функціонуванні механізмів запобігання та протидії корупції	64
Висновки до розділу 2	76
Розділ 3. Удосконалення механізмів публічного управління щодо запобігання та протидії корупції.....	78
3.1. Впровадження сучасних управлінських та цифрових інструментів антикорупційної діяльності.....	78
3.2. Міжнародний досвід і можливості його адаптації в Україні	83
3.3. Пропозиції щодо підвищення ефективності антикорупційних механізмів	97
Висновки до розділу 3	108
Висновки	110
Список літературних джерел	112
Додатки.....	119

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

API	– Інтерфейс прикладного програмування (Application Programming Interface)
APMA	– Агентство з розшуку та управління активами, одержаними від корупційних та інших злочинів
CPI	– Індекс сприйняття корупції (Corruption Perceptions Index, Transparency International)
ДАП	– Державна антикорупційна програма
EU / ЄС	– Європейський Союз
GRECO	– Група держав проти корупції (Council of Europe Group of States against Corruption)
ISO	– Міжнародна організація зі стандартизації
ККУ	– Кримінальний кодекс України
КУпАП	– Кодекс України про адміністративні правопорушення
НАБУ	– Національне антикорупційне бюро України
НАЗК	– Національне агентство з питань запобігання корупції
OECD	– Організація економічного співробітництва та розвитку
ООН / UN	– Організація Об'єднаних Націй
ПЗ	– Публічні закупівлі
САП	– Спеціалізована антикорупційна прокуратура
TI	– Transparency International
UNCAC	– Конвенція ООН проти корупції (United Nations Convention against Corruption)
ВАКС	– Вищий антикорупційний суд

ВСТУП

Проблема запобігання та протидії корупції в Україні є однією з ключових загроз для сталого демократичного розвитку, ефективності публічного управління та довіри громадян до органів влади. Корупційні практики спотворюють механізми прийняття управлінських рішень, знижують результативність використання бюджетних ресурсів, гальмують економічне зростання та інтеграцію України до європейського правового та інституційного простору. В умовах воєнного стану та масштабних процесів відбудови держави питання прозорості, підзвітності та доброчесності органів влади набувають особливої актуальності.

Система публічного управління у сфері запобігання та протидії корупції в Україні перебуває на етапі активної трансформації. Упродовж останніх років створено спеціалізовані антикорупційні органи, запроваджено інструменти електронного декларування, прозорі процедури публічних закупівель, механізми захисту викривачів. Водночас на практиці зберігаються численні проблеми, пов'язані з фрагментарністю механізмів, недосконалістю координації між суб'єктами антикорупційної політики, обмеженими управлінськими та кадровими ресурсами, а також недостатнім рівнем впровадження сучасних цифрових інструментів.

Удосконалення механізмів публічного управління щодо запобігання та протидії корупції потребує поєднання теоретичного осмислення їх сутності та структури з практичною оцінкою ефективності їх реалізації на різних рівнях влади – від центральних органів до органів місцевого самоврядування. Особливого значення набуває аналіз того, наскільки чинні інструменти (нормативні, організаційні, інформаційні, контрольні, цифрові) дійсно зменшують корупційні ризики, а також які управлінські рішення можуть підвищити результативність антикорупційної політики.

Розвиток антикорупційних механізмів є важливою передумовою європейської інтеграції України, формування сучасної моделі публічного управління, орієнтованої на принципи верховенства права, відкритості та доброчесності. Дослідження теоретичних засад, нормативно-правової бази, практик реалізації антикорупційних заходів і можливостей їх удосконалення має не лише наукове, а й прикладне значення – для формування рекомендацій органам державної влади та місцевого самоврядування.

Дослідження виконано в межах науково-освітньої тематики кафедри публічного управління та адміністрування, яка передбачає опрацювання проблематики механізмів державного управління, цифровізації публічного сектору та формування антикорупційної політики. Робота узгоджується з державними стратегічними документами у сфері запобігання корупції, зокрема Державною антикорупційною програмою та заходами у сфері євроінтеграції.

Метою дослідження є визначення шляхів підвищення ефективності механізмів публічного управління у сфері запобігання та протидії корупції в Україні.

Для досягнення поставленої мети були визначені такі завдання:

1. Дослідити теоретичні засади та понятійно-категоріальний апарат механізмів публічного управління щодо запобігання та протидії корупції.
2. Проаналізувати сучасний стан реалізації антикорупційних механізмів та оцінити їх ефективність, зокрема на прикладі органу місцевої влади.
3. Розробити та обґрунтувати практичні пропозиції щодо удосконалення механізмів публічного управління у сфері запобігання та протидії корупції.

Об'єктом дослідження є система публічного управління у сфері запобігання та протидії корупції в Україні.

Предметом дослідження є механізми та інструменти публічного управління у сфері запобігання і протидії корупції на загальнодержавному та місцевому рівнях.

При виконанні дослідження використовувались аналітичні, порівняльно-правові, системні, статистичні, структурно-функціональні методи дослідження.

Наукова новизна роботи полягає у системному узагальненні сучасних підходів до формування антикорупційної політики та в розробленні авторського бачення щодо інтеграції цифрових інструментів, механізмів управління ризиками та міжвідомчої координації в єдину систему публічної доброчесності.

Отримані результати можуть бути використані органами державної влади та місцевого самоврядування під час удосконалення антикорупційних програм, впровадження цифрових сервісів, формування системи моніторингу корупційних ризиків та розробки політик у сфері публічної доброчесності. Запропоновані заходи спрямовані на підвищення прозорості, ефективності управлінських процесів та зміцнення інституційної спроможності органів влади.

Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи – 123 сторінок, включаючи таблиці, рисунки та ілюстративний матеріал.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЩОДО ЗАПОБІГАННЯ ТА ПРОТИДІЇ КОРУПЦІЇ

1.1. Поняття, сутність та види корупції як об'єкта публічного управління

Корупція є складним соціальним явищем, що виступає об'єктом дослідження багатьох наук – правознавства, політології, соціології, економіки. Вона характеризується як зловживання владою або службовим становищем з метою отримання неправомірної вигоди.

У сучасних умовах розвитку державності корупція розглядається як багаторівневе соціально-правове явище, що виникає внаслідок поєднання інституційних вад, дефіциту підзвітності, дисфункцій ринкових стимулів і відхилень організаційної культури. Для системи публічного управління корупція є не лише предметом правозастосування, а передусім об'єктом управлінського впливу, який охоплює процеси планування, організації, координації, моніторингу та оцінювання державної антикорупційної політики.

У міжнародній практиці не існує універсального визначення поняття «корупція», проте окреслюються її ключові прояви та обов'язки держав щодо запобігання, криміналізації, міжнародного співробітництва та повернення активів (Конвенція ООН проти корупції, далі – UNCAC).

В таблиці 1.1 показано визначення поняття корупції відповідно організацій, її ключові види та ознаки.

Для цілей публічного управління корупцію доцільно розуміти як зловживання делегованою публічною владою або офіційною позицією з метою отримання приватної вигоди – матеріальної, політичної чи соціальної. У національному законодавстві сутність цього явища розкривається через норми

кримінального та адміністративного права (зокрема, склади правопорушень: хабарництво, зловживання владою, конфлікт інтересів, незаконне збагачення, торгівля впливом тощо).

Таблиця 1.1

Поняття корупції, її види та ключові ознаки

Організація	Поняття корупції	Ключові види / особливості
Transparency International	«Зловживання довіреною владою заради приватної вигоди»	Виділяють дрібну (petty), велику (grand) та політичну корупцію. CPI вимірює прояви як хабарництво, розкрадання, зловживання владою, кумівство, «державне захоплення» [1].
OECD	«Зловживання державною або приватною владою заради особистої вигоди»	Важливе криміналізувати хабарі іноземним посадовцям (Anti-Bribery Convention). Класифікація охоплює хабарі, розкрадання активів, перешкоджання правосуддю [2].
GRECO (Рада Європи)	Не дає центрального визначення, фокус – на практиках і стандартах запобігання корупції.	Основні прояви: хабарництво (активне/пасивне), вплив, етичні конфлікти. Акцент на запобіганні, етичних нормах, задексованих у Кримінальній конвенції про корупцію Emphasis on preventive mechanisms [3].

*Джерело: [1, 2, 3].

З позиції політики доброчесності, корупція проявляється як розрив між формальними правилами і неформальними практиками, коли публічні рішення

приймаються під впливом приватних інтересів. Такий підхід визначає необхідність комплексного застосування репресивних механізмів (невідворотність покарання), превентивних інструментів (зменшення можливостей для зловживань) і конструктивної превенції, що полягає у створенні позитивних стимулів до доброчесної поведінки державних службовців.

Корупція є не лише індивідуальним злочином, а й системною вадою управління, що перешкоджає ефективному функціонуванню державного апарату. Тому головною метою антикорупційної політики виступає не лише покарання винних, а й перебудова управлінських процесів шляхом цифровізації, відкриття даних, посилення прозорості, розмежування повноважень і управління ризиками. Ефективність такої політики вимірюється не кількістю нормативних актів чи створених органів, а реальною зміною управлінської поведінки та зниженням рівня корупційних ризиків, що відображається у досягненні запланованих індикаторів результату та впливу.

Відповідно до Закону України «Про запобігання корупції», корупція – це використання особою наданих їй службових повноважень чи пов'язаних із ними можливостей із метою одержання неправомірної вигоди або прийняття такої вигоди для себе чи інших осіб, а також обіцянка або пропозиція такої вигоди [4].

Сутність корупції полягає у спотворенні механізмів публічного управління, коли приватний інтерес переважає над публічним. Корупційні практики підривають принципи верховенства права, ефективності державної служби, зменшують довіру громадян до інститутів влади.

З позиції публічного управління, корупція розглядається не лише як правопорушення, а й як система відносин, у межах якої порушується баланс між владними повноваженнями й відповідальністю посадових осіб. Вона виступає об'єктом управлінського впливу, який потребує організаційних, правових і превентивних механізмів регулювання [5, с. 10].

На рисунку 1.1 зображено основні види корупції.

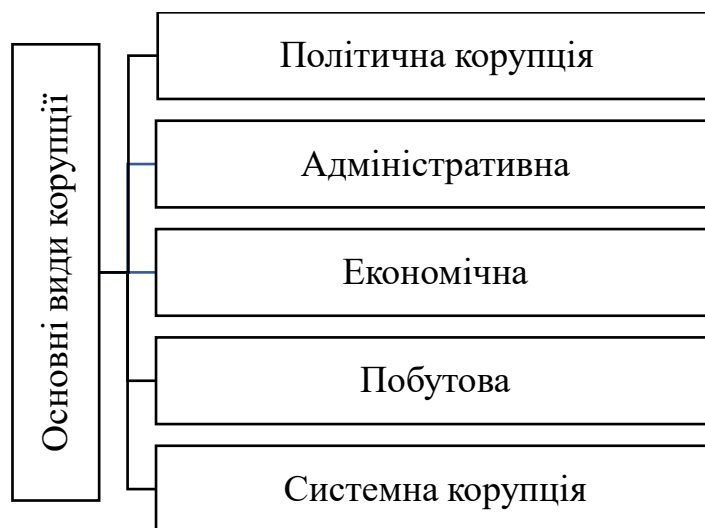


Рис. 1.1 Основні види корупції

**Джерело: власна розробка автора.*

Політична корупція розглядається як різновид корупції, що проявляється у поведінці суб'єктів політичної влади, які зловживають своїми повноваженнями для отримання матеріальних або нематеріальних вигод. Відповідно до визначення міжнародної неурядової організації Transparency International, політична корупція - це зловживання політичною владою для приватного блага. Український дослідник В. В. Циганов визначає політичну корупцію як нелегітимне використання учасниками політичного процесу та носіями публічної влади своїх можливостей і повноважень з метою отримання особистих чи групових вигод (корупційної ренти) [6, с. 63].

У західній науковій традиції політичну корупцію тлумачать як будь-яку трансакцію між приватним і публічним секторами, у якій колективні блага нелегітимно конвертуються у приватні, або як будь-які дії чиновників, що відходять від визначених законом обов'язків в обмін на особисті вигоди. Політична корупція відрізняється від корупції в політичній сфері. Перша має виключно політичну мету – отримання, утримання або зміну політичної влади, тоді як друга включає й інші, зокрема загальнокримінальні, прояви [7, с. 3].

Узагальнюючи, Орлов Ю. В. пропонує таке визначення: політична корупція - це різновид суспільно-політичних інституційних кримінальних практик, що проявляються у злочинному використанні політичними акторами своїх повноважень або впливу на носіїв таких повноважень з метою отримання, утримання, зміни чи реалізації політичної влади [8, с. 319].

За даними публікації World Health Organization адміністративна корупція – це зловживання службовими повноваженнями працівниками державного апарату чи місцевого самоврядування під час виконання адміністративних функцій із метою отримання особистої вигоди. Вона проявляється у вигляді неправомірного використання посадових повноважень, надання або отримання послуг, пільг, дозволів, ліцензій, ухилення від покарання чи контролю в обмін на неправомірну вигоду [9, с. 5].

Цей тип корупції охоплює повсякденні дії чиновників у процесі надання адміністративних послуг, ухвалення управлінських рішень або контролю за виконанням законодавства. Адміністративна корупція виникає, коли державні службовці, замість того щоб діяти в інтересах суспільства, керуються приватними інтересами, що підриває довіру до держави та її інституцій.

На відміну від політичної корупції, адміністративна корупція не пов'язана безпосередньо з боротьбою за владу, а стосується реалізації владних повноважень у повсякденній діяльності державного апарату.

Економічна корупція посідає одне з провідних місць серед усіх форм корупційних проявів у сучасному суспільстві. Вона охоплює зловживання владними чи службовими повноваженнями з метою одержання неправомірних економічних вигод, що призводить до спотворення державної економічної політики, нераціонального розподілу національних ресурсів і, як наслідок, до зниження рівня добробуту населення.

Як зазначає Арвінд К. Джайн, економічна корупція проявляється у різних формах - від підкупу державних посадових осіб і політиків до розкрадання державних коштів, нецільового використання бюджетних ресурсів та використання політичної влади для економічного збагачення вузького кола

осіб. У крайніх випадках, на думку дослідника, економічна корупція перетворює економічну політику держави на інструмент особистого або корпоративного збагачення політичної та фінансової еліти, що підриває фінансову стабільність країни, зменшує національний дохід і поглиблює соціальну нерівність [10, с. 3].

Таким чином, економічна корупція є не лише порушенням правових норм, а й системним соціально-економічним явищем, яке істотно впливає на ефективність державного управління, конкурентоспроможність економіки, інвестиційний клімат та темпи розвитку держави загалом.

Узагальнюючи, можна визначити, що економічна корупція – це форма корупційної діяльності, за якої державні чи політичні лідери використовують владні повноваження для отримання економічних вигод, що веде до спотворення економічної політики, неефективного розподілу національних ресурсів і зниження рівня економічного розвитку держави.

Побутова корупція є однією з найбільш поширених форм корупційних проявів у сучасному суспільстві. Вона характеризується зловживанням владними або службовими повноваженнями працівниками органів державної влади та місцевого самоврядування у процесі надання адміністративних або соціальних послуг громадянам. На відміну від політичної чи економічної, побутова корупція не пов'язана з великими фінансовими потоками чи політичними рішеннями, але відзначається своєю масовістю та системним характером у повсякденному житті.

Розберемо побудову корупції на основі статті автора Джавлона Джураєва. Побутова корупція розглядається як дрібномасштабне використання службових повноважень для отримання приватних вигод, що виникає у щоденних контактах між громадянами та представниками бюрократії. Автор підкреслює, що така форма корупції відрізняється від політичної чи економічної тим, що вона проявляється на нижчих рівнях державного управління, коли посадові особи, які не мають значного політичного впливу, приймають або вимагають

невеликі неправомірні винагороди за виконання своїх службових обов'язків [11, с. 2].

Джураєв пояснює природу побутової корупції через призму теорії раціонального вибору: державний службовець, приймаючи рішення про участь у корупційній діяльності, зважає очікувану вигоду від хабаря проти ризику викриття та можливого покарання. На таке рішення впливають економічні чинники, рівень заробітної плати, ефективність системи контролю, суворість санкцій, а також соціальні норми, що визначають прийнятність корупційної поведінки.

На думку дослідника, побутова корупція є наслідком дисбалансу між рівнем матеріального стимулювання державних службовців і неефективністю механізмів запобігання корупційним практикам. Автор робить висновок, що боротьба з побутовою корупцією не може обмежуватися лише підвищенням покарань чи збільшенням заробітних плат. Необхідно формувати середовище нетерпимості до корупційних дій, забезпечувати реальну невідворотність відповідальності, підвищувати прозорість адміністративних процедур і якість публічного управління.

Отже, побутова корупція є не лише наслідком низького рівня доходів чи недосконалості контролю в органах влади, а передусім результатом системного викривлення взаємовідносин між державою та громадянином, коли отримання державної послуги асоціюється з необхідністю неформальної винагороди. Вона виникає там, де відсутня ефективна адміністративна культура, недостатньо розвинена система доброчесності державних службовців і не забезпечується невідворотність покарання за корупційні дії.

Таким чином, побутова корупція є індикатором слабкості інституцій публічного управління та водночас перешкодою для формування довіри громадян до держави. Її подолання можливе лише за умови комплексного підходу – поєднання економічних, правових та етичних заходів, спрямованих на підвищення прозорості, підзвітності й справедливості у взаємодії між владою та суспільством.

Системна корупція, за Камілою Вергарою, – це форма політичного занепаду, що проявляється як олігархізація влади в суспільстві, коли політичні та економічні ресурси концентруються в руках вузької еліти, а демократичні інститути фактично перестають служити більшості громадян. Авторка зазначає, що така корупція не зводиться до індивідуальних неправомірних дій чи «поганих чиновників», а є властивістю самої системи, яка через свої процедури та правила постійно відтворює нерівність і залежність. У межах демократичного устрою вона проявляється тоді, коли, зберігаючи формальну законність і виборчі процедури, влада фактично діє в інтересах не більшості, а невеликої групи впливових осіб. Таким чином, системна корупція – це не порушення закону, а спотворення самого механізму представницької демократії, що поступово перетворює її на олігархічний режим [12, с. 1-6].

Тобто, системна корупція – це така форма корупції, за якої корупційні практики стають невід’ємною частиною функціонування держави, а влада та ресурси концентруються в руках вузької еліти. Вона проявляється не в окремих злочинних діях посадовців, а в самій структурі політичної та економічної системи, коли демократичні інститути формально зберігаються, але фактично працюють на користь обмеженого кола осіб. У результаті відбувається втрата публічного характеру влади, спотворення принципів рівності, підзвітності й справедливості, що перетворює демократію на форму олігархічного правління.

1.2. Підходи до формування механізмів запобігання та протидії корупції

У сучасній науці з питань публічного управління виділяють кілька концептуальних підходів до формування механізмів запобігання корупції, які відображають різні стратегії державного та інституційного реагування. Згідно з дослідженням, проведеним фахівцями *Public Safety Canada* ці підходи можна

класифікувати як ціннісний, комплаєнс-підхід (compliance-based approach), ризик-орієнтований та підхід участі та поінформованості (рис. 1.2) [13, с. 2].



Рис. 1.2 Підходи до формування механізмів запобігання корупції

**Джерело: власна розробка автора.*

Ціннісний підхід до запобігання корупції є відносно новим напрямом у теорії та практиці публічного управління, який базується на переконанні, що створення організаційного середовища, яке заохочує етичну поведінку, підзвітність і доброчесність, є більш ефективним, ніж запровадження суворих правил та покарань. На відміну від нормативно-каральних стратегій, цей підхід спирається на внутрішню мотивацію працівників діяти чесно, а не на страх перед санкціями [14, с.7].

Ціннісний підхід реалізується через чотири ключові напрями: принцип «tone at the top» (етичний тон згори), програми навчання, розвиток внутрішньої мотивації та формування антикорупційної організаційної культури [13, с. 8].

Принцип «tone at the top» передбачає, що саме етичне лідерство керівництва формує корпоративну культуру організації. Якщо керівники відкрито демонструють нульову толерантність до корупції, підлеглі наслідують

цю модель поведінки. Такий підхід узгоджується з психологічними теоріями соціального навчання, що підкреслюють роль поведінкових моделей у формуванні цінностей.

Етичні тренінги є другим напрямом реалізації ціннісного підходу. Вони спрямовані не лише на підвищення обізнаності про антикорупційні норми, а й на розвиток моральної відповідальності та навичок реагування на етичні дилеми. Transparency International та OECD рекомендують проводити регулярні програми з етики для всіх працівників, особливо тих, хто працює у сферах із підвищеними ризиками (наприклад, закупівлі чи контроль). Дослідження *Hauser (2019)* показує, що учасники антикорупційних тренінгів значно рідше схильні виправдовувати корупційну поведінку [15].

Внутрішня (інтринсична) мотивація передбачає, що працівники повинні відчувати внутрішнє задоволення від доброчесної поведінки. Цей механізм ґрунтується на внутрішніх моральних переконаннях працівника – коли дотримання етичних норм стає особистісною цінністю, а не просто вимогою закону чи інструкції. Ефективність цього механізму залежить від інституційного середовища, яке або підсилює, або витісняє внутрішню мотивацію. Якщо організація надмірно покладається на зовнішні стимули – жорсткий контроль, фінансові бонуси чи покарання – це може поступово послабити моральні орієнтири працівників. Разом із тим, за належних умов – коли організація підтримує відкритість, прозорість і визнання моральних дій – внутрішня мотивація стає потужним бар'єром проти корупційної поведінки [13, с. 12].

Ще одним принципом ціннісного підходу є зміна організаційної культури. Організації, що цінують результат понад етику, формують середовище, де «мета виправдовує засоби». Натомість компанії та установи, що культивують цінності прозорості, участі та відповідальності, створюють передумови для зниження корупційних практик. OECD та UNCAC прямо рекомендують впроваджувати культуру доброчесності, що базується на принципах чесності, підзвітності та справедливості [13, с. 14].

Таким чином, ціннісний підхід спрямований не лише на запровадження етичних стандартів, а на внутрішню трансформацію управлінського мислення. Його ефективність зумовлена створенням системи моральних орієнтирів, які зменшують схильність посадових осіб до неправомірних дій. Формування “етичного тону згори”, розвиток доброчесного лідерства й виховання внутрішньої мотивації є ключовими умовами стійкої антикорупційної культури в публічному управлінні.

Комплаєнс-підхід (compliance-based approach) до запобігання корупції зосереджується на розробленні та впровадженні формальних політик, процедур і кодексів поведінки, які визначають стандарти етичної діяльності працівників та встановлюють санкції за їх порушення. Цей підхід ґрунтується на ідеї, що чіткі правила, контроль і покарання є необхідними для забезпечення доброчесності в організації, особливо в умовах, коли рівень внутрішньої мотивації чи етичної зрілості працівників є недостатнім

Комплаєнс-механізми охоплюють розробку кодексів поведінки, політик конфлікту інтересів, системи внутрішнього контролю, аудитів та дисциплінарних процедур. Вони створюють структуровану рамку, у межах якої працівники чітко розуміють, які дії є допустимими, а які – порушенням етичних і правових норм [13, с. 17].

Transparency International і OECD у своїх рекомендаціях наголошують, що ефективна система комплаєнсу має включати не лише регулюючі документи, а й механізми контролю, моніторингу та реагування на порушення. Важливо, щоб антикорупційні політики були не декларативними, а супроводжувалися реальними перевітками, внутрішнім аудитом та прозорим процесом дисциплінарної відповідальності.

Особливу роль у цьому підході відіграє програма захисту викривачів, яка дозволяє працівникам повідомляти про порушення без ризику переслідування. Як підкреслюють автори, наявність безпечних каналів звітування і незалежних механізмів розслідування підвищує рівень довіри до антикорупційних систем і зменшує толерантність до неправомірної поведінки.

Дослідження свідчать, що комплаєнс-підхід є найбільш ефективним тоді, коли він поєднується з елементами ціннісного підходу, тобто коли формальні механізми контролю підкріплюються етичною культурою та відповідальним лідерством. У такому разі організація не лише дотримується вимог закону, але й формує стійку систему запобігання корупції, в якій працівники розуміють не тільки «що робити», а й «чому це важливо» [16].

Таким чином, комплаєнс-підхід є нормативно-структурним рівнем антикорупційної політики, який забезпечує функціонування організації в межах правових і етичних норм. Він створює підґрунтя для довіри, прозорості та підзвітності, сприяючи підвищенню ефективності управлінських процесів і зниженню корупційних ризиків.

Ризик-орієнтований підхід є сучасною управлінською парадигмою протидії корупції, що ґрунтується на систематичній ідентифікації, оцінюванні та мінімізації корупційних ризиків. На відміну від традиційних реактивних або каральних моделей, цей підхід передбачає превентивне управління ризиками через постійний моніторинг, аналіз контексту та адаптацію механізмів контролю. В основі підходу лежить принцип, що корупцію неможливо повністю викорінити, але можна істотно зменшити ймовірність її виникнення, якщо ризики будуть чітко виявлені й контрольовані.

Як зазначає OECD, ефективна антикорупційна політика повинна базуватися на системному впровадженні управління ризиками доброчесності у всі етапи діяльності публічного сектору – від стратегічного планування та розробки політик до виконання повсякденних операцій. Ризик-орієнтований підхід передбачає не лише ідентифікацію та оцінку потенційних загроз доброчесності, а й побудову механізмів контролю та моніторингу, які дозволяють виявляти слабкі місця у процесах, запобігати порушенням і формувати ранні сигнали ризиків у критичних сферах діяльності. Стратегічне управління ризиками має бути складовою єдиної системи публічної доброчесності, яка поєднує політичну відповідальність, етичне лідерство, контроль і прозорість. Такий підхід забезпечує не лише дотримання

формальних стандартів, а й створює умови для розвитку культури доброчесності на всіх рівнях управління – від уряду до муніципалітетів [17, с. 3].

Ризик-орієнтований підхід реалізується через низку взаємопов'язаних методів, спрямованих на зменшення можливостей для виникнення корупційних проявів. Основними серед них є аудит і оцінювання ризиків, перевірка благонадійності контрагентів, принцип «чотирьох очей», декларування активів, ротація кадрів та добір персоналу на основі заслуг. Їхня спільна мета полягає у тому, щоб створити середовище, в якому корупційні дії стають не лише юридично, а й організаційно ускладненими [13, с. 21].

Аудит та оцінювання ризиків дозволяють виявити уразливі ділянки управлінських і фінансових процесів, визначити пріоритетні напрями контролю та розробити заходи щодо їх мінімізації. Вони забезпечують доказову базу для прийняття рішень і дозволяють сфокусувати ресурси на найбільш критичних сферах. Залежно від структури організації можуть застосовуватись два підходи – «згори вниз», коли аудит проводиться контролюючими органами чи керівництвом, і «знизу вгору», коли ініціатива моніторингу належить громадським або незалежним учасникам процесу. Практика свідчить, що поєднання цих двох моделей дає найкращі результати, оскільки поєднує внутрішній контроль із суспільним наглядом, створюючи систему подвійного запобіжника.

Перевірка благонадійності є ключовим інструментом оцінювання зовнішніх ризиків. Вона спрямована на дослідження ділової репутації, зв'язків і потенційних конфліктів інтересів третіх сторін, із якими організація взаємодіє. Завдяки такій процедурі можна запобігти встановленню небажаних відносин із посередниками або підрядниками, що мають ознаки недоброчесності. У міжнародній практиці *due diligence* визнається невід'ємною частиною комплаєнс-систем, оскільки дозволяє запобігати ризикам ще до укладення угод.

Принцип «чотирьох очей» передбачає колегіальність у прийнятті рішень, тобто залучення другого працівника для перевірки та підтвердження дій свого

колеги. Це зменшує імовірність здійснення неправомірних дій, адже спільна відповідальність підвищує ризик викриття. Разом із тим, ефективність цього принципу залежить від характеру внутрішньої культури організації – у разі панування недовіри він може втратити профілактичний ефект і навіть стимулювати приховану змову.

Важливим елементом ризик-орієнтованого підходу є також обов'язкове декларування активів і доходів посадових осіб. Така процедура створює додатковий рівень прозорості, сприяє виявленню невідповідностей між доходами і майновим станом та підвищує рівень довіри до інституцій. Ефективність цього механізму зростає, коли декларації є публічно доступними та підлягають незалежній перевірці.

Ротація кадрів у сферах із підвищеним ризиком (наприклад, у відділах закупівель або наглядових органах) знижує імовірність формування сталих корупційних зв'язків між посадовцями й контрагентами. Постійне оновлення персоналу у критичних напрямках не лише мінімізує ризики змови, а й сприяє збереженню об'єктивності при ухваленні управлінських рішень.

Завершальним компонентом системи управління ризиками є добір кадрів на основі заслуг, тобто меритократичний підхід. Наймання працівників відповідно до їхніх компетентностей, а не особистих зв'язків чи політичних вподобань, формує культуру професіоналізму та доброчесності. Такий кадровий принцип є найкращою превентивною практикою, оскільки створює стійке середовище, несумісне з проявами фаворитизму й корупції.

Таким чином, ризик-орієнтований підхід виступає системною моделлю запобігання корупції, що поєднує аналітичні, організаційні та кадрові інструменти управління. Його сила полягає у превентивному характері – він дозволяє не просто виявляти порушення, а передбачати їх, створюючи ефективну систему антикорупційної стійкості організації.

Підхід участі та поінформованості спрямований на підвищення ймовірності виявлення та повідомлення про корупцію через розширення доступу громадськості до інформації, створення каналів повідомлення та

розвиток інструментів суспільного контролю. Такий підхід не лише підкреслює важливість проблеми у публічному просторі, а й запускає додаткові системні запобіжники у вигляді зовнішнього нагляду і публічної підзвітності. У його межах виокремлюють п'ять методів: публічні інформаційні кампанії, процедури захисту викривачів, свобода інформації, свобода преси та електронне урядування [13, с. 31].

Публічні інформаційні кампанії формують суспільну нетерпимість до корупції, знижують толерантність до «побутових» практик і можуть змінювати соціальні норми поведінки. Їх інструментарій – від білбордів і відеороликів до тематичних тижнів і масових медіапроектів. Міжнародна спільнота загалом підтримує такі кампанії, зокрема вказується на їхню роль у підвищенні обізнаності й мобілізації громадськості. Водночас емпіричні результати є змішаними: в окремих контекстах спостерігають позитивний ефект через корекцію хибних уявлень про «невловимість» корупції, а в середовищах із дуже високою поширеністю корупції можливий «ефект звикання», коли кампанії майже не змінюють поведінку цільових груп.

Процедури для викривачів корупції забезпечують швидкі та безпечні канали повідомлення про правопорушення, а також захист від переслідувань. Теоретично це знижує бар'єри до інформування, підвищує ризик викриття для порушників і зміщує рівновагу на користь доброчесної поведінки. Ефективність таких механізмів значною мірою залежить від їхньої конструкції (особливо – гарантій анонімності, відсутності репресалій і передбачуваності реагування) та від загальної етичної культури організації, що або заохочує, або стримує готовність працівників повідомляти про порушення.

Підвищення прозорості інституцій – наскрізний принцип у межах підходу участі та поінформованості. Його операціоналізацією є свобода інформації, свобода преси та розвиток інструментів е-урядування. Свобода інформації розширює доступ громадян і стейкхолдерів до документів та рішень органів влади, що підсилює громадський контроль і відповідальність посадових осіб. Короткостроково це може підвищувати «видиме» сприйняття корупції за

рахунок кращого виявлення, але в довшій перспективі сприяє зниженню реальних корупційних практик, особливо якщо прозорість поєднується з механізмами публічної підзвітності, санкціями та освітніми інструментами.

Свобода преси посилює викривальну функцію медіа, збільшуючи вірогідність оприлюднення корупційних схем і персональної відповідальності залучених осіб. Досвід країн показує стійку асоціацію між рівнем медійних свобод і нижчими показниками корупції, що дає підстави вважати незалежні медіа дієвим елементом запобігання, навіть якщо причинно-наслідковий зв'язок у кожному окремому випадку складний для ідентифікації.

Електронне урядування скорочує дискрецію та контакт «обличчям до обличчя», переводячи адміністративні процедури в цифрові канали, – від відкритих даних і онлайн-послуг до прозорих систем публічних закупівель. Це знижує можливості для неформального впливу, підвищує простежуваність рішень і дає громадянам інструменти моніторингу у режимі наближеному до реального часу. Узагальнені висновки свідчать про позитивний вплив е-урядування на зниження рівня корупції, за умов належного охоплення користувачів, зрозумілих регуляторних рамок і стійкої технічної інфраструктури.

Таким чином, підхід участі та поінформованості працює через поєднання прозорості, громадського залучення й інституційно гарантованих каналів повідомлення, створюючи зовнішні стимули та нагляд, що підвищують імовірність виявлення порушень і зменшують очікувану вигоду від корупційної поведінки.

1.3. Нормативно-правова база України у сфері антикорупційної політики

Нормативно-правова база України у сфері антикорупційної політики сьогодні становить багаторівневу, динамічну систему, що поєднує конституційні засади, спеціальне антикорупційне законодавство, кримінально- та адміністративно-правові норми, підзаконні акти, програмні документи стратегічного планування, а також міжнародні зобов'язання України у сфері запобігання та протидії корупції (рис. 1.3). З позицій, окреслених у підрозділах 1.1 та 1.2, саме ця нормативна рамка визначає, яким чином держава інституалізує ціннісний, комплаєнс-, ризик-орієнтований та підхід участі та проінформованості до протидії корупції у практиці публічного управління [20].



Рис. 1.3 Нормативно-правова база України у сфері антикорупційної політики

**Джерело: власна розробка автора.*

До 2023 року базовий каркас антикорупційної політики формувався навколо Закону України «Про запобігання корупції», положень Кримінального кодексу України (злочини у сфері службової діяльності, незаконне збагачення, декларування недостовірної інформації) та Кодексу України про адміністративні правопорушення (порушення вимог фінансового контролю), законів «Про доступ до публічної інформації», «Про публічні закупівлі», а також Антикорупційної стратегії та Державної антикорупційної програми. Інституційне забезпечення здійснювали спеціалізовані органи – Національне антикорупційне бюро України (НАБУ), Спеціалізована антикорупційна прокуратура (САП), Вищий антикорупційний суд (ВАКС), Національне агентство з питань запобігання корупції (НАЗК), Національне агентство з виявлення, розшуку та управління активами, одержаними від корупційних та інших злочинів (АРМА). Інфраструктурною основою були електронне декларування, механізми фінансового контролю, система публічних закупівель Prozorro та Prozorro.Sale, а також міжнародні механізми моніторингу виконання Україною зобов'язань за UNCAC, GRECO та іншими документами.

Воєнний стан та євроінтеграційні зобов'язання після 2023 року зумовили суттєву модернізацію законодавчої основи. Ключовим напрямом стало відновлення повноцінної системи електронного декларування, тимчасово обмеженої на початку повномасштабної агресії. Аналіз законопроектів №9534 та №9587-д, здійснений Антикорупційним центром, засвідчив як відновлення декларування, так і ризики послаблення інституту фінансового контролю через надмірні виключення та відтермінування відкритості реєстрів [21, 22]. НАЗК у своїх позиціях наголосило, що ухвалений закон про відновлення е-декларацій має зберегти спроможність цієї системи як «найбільш системного інструменту забезпечення доброчесності публічних службовців» та закликала парламент до внесення змін, спрямованих на посилення прозорості й автоматизованих перевірок [23]. У 2023–2024 роках відновлення обов'язковості декларування та поновлення функцій НАЗК з перевірки декларацій стало ключовим елементом зміцнення комплаєнс-підходу в антикорупційній політиці.

Окремим напрямом розвитку нормативної бази стало посилення інституту захисту викривачів корупції, який безпосередньо пов'язаний із підходом участі та поінформованості. Законодавство передбачило можливість анонімного подання повідомлень, розширені гарантії захисту від переслідувань та механізм грошової винагороди за повідомлення, що призвело до притягнення до відповідальності корупційних правопорушників. У 2024 році НАЗК зафіксувало перший виплачений в історії України випадок винагороди викривачу, що стало важливим прецедентом формування практики заохочення до співпраці з антикорупційними органами [24].

Подальший розвиток цього інституту пов'язаний із ухваленням рішень щодо спеціального режиму захисту військових викривачів, враховуючи специфіку військової служби в умовах війни [25].

В документах UNODC також наголошується на необхідності надійних механізмів захисту викривачів як однієї з ключових гарантій виконання вимог Конвенції ООН проти корупції [26].

Міжнародні аналітичні огляди та матеріали світових медіа, зокрема Reuters, відзначають запровадження системи виплат винагород як елемент посилення антикорупційного курсу України в умовах війни [27].

Важливим зовнішнім орієнтиром розвитку нормативно-правової бази є євроінтеграційний трек. У Звіті Європейської Комісії щодо України за 2024 рік у межах пакета розширення наголошено на необхідності гарантувати реальну незалежність антикорупційних інституцій, пришвидшити розгляд справ про топкорупцію, підвищити ефективність конфіскації активів і прозорість публічних фінансів, особливо у сфері повоєнної відбудови [28, с. 34].

Україна розглядає антикорупційну реформу як одну з ключових передумов просування у переговорах щодо членства в ЄС, що зумовлює узгодження внутрішнього законодавства з європейськими стандартами верховенства права, прозорості та підзвітності.

Окрема група питань стосується сфери управління арештованими та конфіскованими активами, покладеної на АРМА. Аналітичні матеріали

Transparency International Ukraine демонструють, що попри зростання задекларованих обсягів виявлених активів у 2023–2024 роках, частка реально арештованих та ефективно керованих активів залишається обмеженою, що породжує запит на реформування агентства та посилення прозорості його діяльності [29, с. 24]. Журналістські розслідування та експертні публікації вітчизняних медіа акцентують увагу на розриві між заявленими показниками АРМА та фактичними результатами управління активами, що посилює вимоги до зміни моделі управління, запровадження чіткіших процедур підзвітності й зовнішнього контролю [30–31]. На цій основі у 2025 році були ініційовані законопроекти, спрямовані на реформування АРМА та підвищення довіри до інституту конфіскації активів, одержаних від корупційних злочинів.

Інституційна архітектура антикорупційної системи України вибудована таким чином, щоб забезпечити повний цикл протидії топкорупції: виявлення і досудове розслідування (НАБУ), процесуальне керівництво та обвинувачення (САП), судовий розгляд (ВАКС) та управління активами (АРМА). У 2025 році дискусії навколо законодавчих ініціатив, що обмежували автономію НАБУ та САП, активізували фахову й громадську увагу до питання інституційної незалежності антикорупційних органів. У наукових дослідженнях, зокрема в роботі А. Стасенка, звертається увага на ризики політичного втручання у діяльність цих інституцій та спроби демонтажу їхньої незалежності, що суперечить рекомендаціям ЄС і міжнародних партнерів. А саме показано, що надання Генеральному прокурору повноважень на обов'язкові письмові вказівки НАБУ, вилучення кримінальних проваджень та фактичне підпорядкування САПО вертикалі Генеральної прокуратури створює канал для політичного втручання в антикорупційні розслідування, підриває інституційну автономію цих органів і веде до «юридичного демонтажу» чинної антикорупційної моделі. Автор наголошує, що такі зміни суперечать стандартам GRECO, Венеційської комісії, вимогам ЄС, МВФ та можуть призвести до загрози вибіркового правозастосування й перегляду підтримки України з боку міжнародних партнерів [32, с. 3].

Подальше коригування законодавства, спрямоване на відновлення автономії НАБУ і САП, стало ключовим тестом для спроможності України зберігати сталість антикорупційного курсу навіть в умовах воєнних викликів.

Не менш важливим елементом нормативної бази є законодавство, що регулює прозорість та відкритість публічних фінансів. Закон України «Про доступ до публічної інформації», законодавство про відкритість використання публічних коштів та спеціальні акти, які закріплюють функціонування електронних систем Prozorro і Prozorro.Sale, забезпечують інституційні рамки для реалізації підходу участі та поінформованості. Аналітичні матеріали ТІ Ukraine щодо «дорожньої карти верховенства права» підкреслюють, що у програмних документах 2023–2025 років одним із пріоритетів визначено розвиток ризик-орієнтованих модулів аналітики в системах публічних закупівель та розбудову комплексних механізмів моніторингу порушень [33].

В умовах воєнного стану Верховна Рада запровадила спеціальні, спрощені процедури «швидких» закупівель для потреб оборони й відбудови, але з додатковими антикорупційними запобіжниками – обов’язковими публічними реєстрами контрактів, незалежним технічним наглядом і аудитом великих закупівель. Це відображає прагнення поєднати оперативність ухвалення рішень із збереженням прозорості та підзвітності.

Аналітичні дані за 2023–2025 роки свідчать, що законодавчі новації мають практичний ефект. Відновлення електронного декларування супроводжується зростанням обсягів автоматизованих перевірок і посиленням доказової бази у справах про незаконне збагачення та недостовірне декларування. Запровадження механізмів грошової винагороди викривачам уже дало перші результати у вигляді рішення про виплату винагороди та збільшення кількості повідомлень про корупцію, що фіксується у звітах НАЗК і міжнародних оглядах. Водночас реформа АРМА та подальше зміцнення незалежності НАБУ, САП і ВАКС залишаються критичними умовами для матеріалізації правових рішень у реальне повернення активів та невідворотність відповідальності за корупційні правопорушення

Таким чином, нормативно-правова база України у сфері антикорупційної політики перебуває на етапі інтенсивної трансформації, спричиненої поєднанням внутрішніх викликів воєнного часу і зовнішніх вимог європейської інтеграції. Вона поступово переходить від фрагментарних та переважно каральних підходів до більш комплексної моделі, яка інтегрує ціннісний, комплаєнс-, ризик-орієнтований та підхід участі та проінформованості. Такий перехід має забезпечити не лише формальну відповідність стандартам UNCAC та ЄС, а й реальне зниження корупційних ризиків, зміцнення інституцій публічного управління та відновлення довіри громадян до держави.

Висновки до розділу 1

Корупція в сучасному публічному управлінні постає як багатовимірне соціально-правове явище, що поєднує індивідуальні зловживання, інституційні вади та системні деформації влади. Аналіз наукових підходів і міжнародних визначень (UNCAC, Transparency International, OECD, GRECO) засвідчує, що корупція не зводиться лише до хабарництва, а охоплює політичну, адміністративну, економічну, побутову та системну корупцію, які по-різному впливають на ефективність держави та довіру громадян. У цьому контексті корупція постає не тільки як правопорушення, а як об'єкт публічного управління, що потребує комплексного впливу через планування, організацію, моніторинг, оцінювання та реформування управлінських процесів.

Сучасні підходи до запобігання та протидії корупції демонструють еволюцію від вузько-каральних моделей до інтегрованих механізмів, що поєднують ціннісний, комплаєнс-, ризик-орієнтований та підхід участі й поінформованості. Ціннісний підхід акцентує на доброчесному лідерстві, внутрішній мотивації та організаційній культурі; комплаєнс-підхід забезпечує формальні рамки через правила, процедури й контроль; ризик-орієнтований

підхід спрямований на системне виявлення й мінімізацію корупційних ризиків; підхід участі та поінформованості залучає суспільство, ЗМІ, викривачів і цифрові інструменти прозорості як зовнішні запобіжники. У сукупності ці механізми формують цілісну систему публічної доброчесності, де корупція стає не «нормою співіснування», а відхиленням, що має керовано зменшуватись.

Нормативно-правова база України у сфері антикорупційної політики перебуває на етапі інтенсивної трансформації під впливом війни та євроінтеграційних зобов'язань. Відновлення е-декларування, посилення інституту викривачів, розвиток Prozorro та Prozorro.Sale, реформування фінансового контролю й управління активами, а також дискусії навколо незалежності НАБУ, САП, ВАКС і АРМА свідчать про перехід від формального декларування до пошуку реально дієвих інструментів доброчесності. Аналітичні дані за 2023–2025 роки вказують на практичний ефект частини реформ (зростання автоматизованих перевірок, перші кейси винагород викривачам), водночас зберігаються критичні вузли – ефективність управління арештованими активами та гарантії інституційної незалежності антикорупційних органів. У підсумку саме здатність інтегрувати нормативні зміни, управлінські підходи й суспільну участь у цілісну стратегію визначатиме, чи стане антикорупційна політика України не лише вимогою зовнішніх партнерів, а й реальною основою відновлення довіри громадян до держави.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ МЕХАНІЗМІВ ЗАПОБІГАННЯ І ПРОТИДІЇ КОРУПЦІЇ В УКРАЇНІ

2.1. Система суб'єктів публічного управління у сфері антикорупційної діяльності

Система суб'єктів публічного управління у сфері антикорупційної діяльності України є багаторівневою та включає політичні, адміністративні, правоохоронні, судові, фінансово-контрольні та громадські інституції, які спільно формують та реалізують державну антикорупційну політику [34, с. 134].

На рис. 2.1. зображено антикорупційну екосистему України.



Рис. 2.1 Антикорупційна екосистема України

*Джерело: [35]

Антикорупційна діяльність сформована відповідно до положень Законів України «Про запобігання корупції», «Про Національне антикорупційне бюро України», «Про Вищий антикорупційний суд» та інших нормативно-правових актів, що створили спеціалізовану антикорупційну інфраструктуру, яка відповідає рекомендаціям ЄС, OECD та GRECO [36, с.78].

До політичних центрів ухвалення рішень у сфері антикорупційної діяльності належить Верховна Рада України – єдиний орган законодавчої влади держави. З моменту проголошення незалежності у 1991 році вона виступає ключовим суб'єктом формування правової та інституційної основи антикорупційної політики. Саме парламент ухвалює базові закони, які визначають засади запобігання і протидії корупції, встановлюють повноваження спеціалізованих органів та закріплюють механізми прозорості діяльності влади. До таких документів належать Закони України «Про запобігання корупції», «Про Національне антикорупційне бюро України», «Про Вищий антикорупційний суд», численні зміни до Кримінального та Кримінального процесуального кодексів, що посилюють відповідальність за корупційні правопорушення. Крім законодавчої функції, Верховна Рада виконує і контрольну функцію, зокрема через парламентські комітети (наприклад, Комітет з питань антикорупційної політики), тимчасові слідчі комісії та процедури заслуховування звітів уряду й керівників антикорупційних органів. У такий спосіб парламент здійснює нагляд за виконанням ухвалених законів, аналізує ефективність державних програм та вносить пропозиції щодо їх удосконалення.

Кабінет Міністрів України, як вищий орган у системі виконавчої влади, також був утворений у 1991 році та відіграє стратегічну роль у реалізації антикорупційної політики. На нього покладено завдання з координації міжвідомчої взаємодії, розробки та затвердження державних програм у сфері запобігання та протидії корупції, зокрема Державної антикорупційної програми (2023–2025 рр.) та заходів з імплементації Антикорупційної стратегії на 2021–2025 роки. Кабінет Міністрів затверджує нормативно-правові акти, що

деталізують механізми роботи органів влади у сфері прозорості та підзвітності, а також визначає порядок взаємодії з міжнародними партнерами у межах виконання євроінтеграційних зобов'язань. Важливою функцією уряду є формування бюджетної політики щодо фінансування антикорупційних органів, забезпечення їх матеріально-технічної бази та людських ресурсів. Крім того, Кабінет Міністрів має вплив на кадрову політику, зокрема через призначення членів конкурсних комісій з відбору керівників ключових антикорупційних інституцій, що робить його учасником формування управлінського потенціалу у сфері боротьби з корупцією [37, с. 13].

Таким чином, Верховна Рада України та Кабінет Міністрів утворюють політичний центр ухвалення рішень, де парламент формує правову рамку та здійснює контроль, а уряд – реалізує закони, координує діяльність інституцій, розробляє програми і забезпечує ресурсну підтримку антикорупційної системи. Їхня взаємодія є визначальною для стабільності та результативності національної антикорупційної екосистеми.

До адміністративних суб'єктів публічного управління у сфері антикорупційної діяльності в Україні належать органи виконавчої влади та спеціалізовані державні установи, які здійснюють координацію, організаційно-правове забезпечення та реалізацію превентивних і контрольних заходів, спрямованих на запобігання корупції. Одним із ключових органів цієї групи є Національне агентство з питань запобігання корупції (НАЗК), створене у 2015 році. НАЗК виконує функції з формування та реалізації державної антикорупційної політики, здійснює перевірку декларацій осіб, уповноважених на виконання функцій держави або місцевого самоврядування, контролює дотримання вимог законодавства щодо запобігання конфлікту інтересів, розробляє та впроваджує типові антикорупційні програми для органів влади, а також забезпечує захист викривачів.

Важливу роль у системі адміністративних суб'єктів відіграє Рахункова палата України, яка діє з 1996 року та здійснює незалежний контроль за надходженням коштів до Державного бюджету та їх використанням. У

контексті антикорупційної політики вона забезпечує виявлення зловживань та порушень у сфері публічних фінансів, що є підґрунтям для подальшого реагування правоохоронних органів.

Ще одним елементом є Державна аудиторська служба України (Держаудитслужба), яка у нинішньому форматі функціонує з 2015 року, продовжуючи діяльність колишніх контрольно-ревізійних органів. Її завдання полягає у проведенні державних фінансових аудитів, ревізій та моніторингу закупівель, з метою виявлення порушень фінансової дисципліни, зловживань та неефективного використання бюджетних коштів.

До адміністративних суб'єктів також належить Агентство з розшуку та менеджменту активів (АРМА), створене у 2016 році. Цей орган виконує функції з виявлення, арешту, збереження, управління та реалізації майна, отриманого злочинним шляхом, у тому числі внаслідок корупційних правопорушень. АРМА забезпечує прозору реалізацію конфіскованих активів через електронні майданчики, зокрема систему Prozorro.Sale, що мінімізує ризики зловживань і сприяє поверненню коштів у бюджет.

Окреме місце у групі адміністративних суб'єктів посідає Національний банк України та Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку, які в межах своїх повноважень здійснюють регулювання фінансового сектору, контроль за запобіганням відмиванню коштів та фінансуванню тероризму, а також моніторинг операцій, що можуть мати ознаки корупційних зловживань. Їхня діяльність є важливою складовою антикорупційної інфраструктури, особливо у сфері фінансової безпеки держави.

Усі ці органи, діючи у взаємодії, формують адміністративний сегмент антикорупційної системи, спрямований насамперед на превентивні заходи, контроль за використанням державних ресурсів, підвищення прозорості діяльності влади та створення умов, за яких корупційні прояви виявляються та припиняються ще на ранніх етапах.

На таблиці 2.1. вказані адміністративні суб'єкти з основними функціями.

Таблиця 2.1.

Адміністративні суб'єкти

Орган	Дата створення	Основні функції
Національне агентство з питань запобігання корупції (НАЗК)	2015	Формування та реалізація державної антикорупційної політики; перевірка декларацій; забезпечення доброчесності; контроль за конфліктом інтересів; розробка превентивних заходів.
Рахункова палата України	1996	Здійснення контролю за використанням державних фінансових ресурсів; аудит ефективності бюджетних витрат; оцінка впливу корупційних ризиків у сфері публічних фінансів.
Державна аудиторська служба України (Держаудитслужба)	2016	Проведення державного фінансового контролю; виявлення та запобігання фінансовим правопорушенням; аудит закупівель та бюджетних програм.
Національний банк України (НБУ)	1991	Регулювання банківської системи; запобігання відмиванню коштів; моніторинг фінансових операцій; контроль прозорості банківського сектору.
Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку (НКЦПФР)	1995	Регулювання ринку цінних паперів; забезпечення прозорості корпоративного управління; запобігання маніпуляціям і зловживанням на фондовому ринку.
Агентство з розшуку та менеджменту активів (АРМА)	2016	Виявлення, арешт, управління та реалізація активів, одержаних злочинним шляхом; підвищення ефективності повернення активів державі.

*Джерело: власна розробка автора.

Правоохоронний блок системи публічного управління у сфері протидії корупції в Україні представлений кількома спеціалізованими інституціями, кожна з яких виконує чітко визначені завдання у межах своєї компетенції, утворюючи цілісний ланцюг від виявлення правопорушення до винесення вироку.

Національне антикорупційне бюро України (НАБУ) було створено у 2015 році на підставі Закону України «Про Національне антикорупційне бюро України» як незалежний державний правоохоронний орган, уповноважений на запобігання, виявлення, припинення, розслідування та розкриття корупційних правопорушень, учинених вищими посадовими особами держави. Діяльність НАБУ традиційно зосереджувалася на кримінальних провадженнях щодо топкорупції, зокрема злочинах, які завдають значних збитків державі, а повноваження органу включали проведення негласних слідчих (розшукових) дій, збирання доказів, взаємодію з іншими правоохоронними та контролюючими органами та передачу матеріалів до Спеціалізованої антикорупційної прокуратури (САП) [38, с. 49].

Структура НАБУ складається з центрального апарату та територіальних управлінь, що забезпечує охоплення діяльності в різних регіонах України.

До ухвалення Закону №12414 від 22 липня 2025 року законодавство гарантувало інституційну та операційну незалежність НАБУ від органів виконавчої та законодавчої влади. Директор НАБУ призначався за результатами конкурсного відбору, а жоден державний орган, включно з Президентом, Кабінетом Міністрів чи Генеральною прокуратурою, не мав права надавати бюро обов'язкові вказівки.

Однак після набрання чинності Законом №12414 статус НАБУ зазнав суттєвих змін. Закон наділив Генерального прокурора правом надавати НАБУ письмові обов'язкові до виконання вказівки, а також дозволив вилучати кримінальні провадження з підслідності бюро та передавати їх іншим органам досудового розслідування. Фактично це означає згортання попередньо гарантованої незалежності НАБУ та посилення централізованого контролю з

боку Офісу Генерального прокурора, що, згідно з численними міжнародними оцінками, створює ризики політичного впливу на роботу органу та підриває антикорупційну архітектуру України. [39, с. 51].

Спеціалізована антикорупційна прокуратура (САП) створена у 2015 році як самостійний структурний підрозділ Офісу Генерального прокурора. Її діяльність регламентується Законом України «Про прокуратуру» та внутрішніми нормативними актами. Основне завдання САП – здійснення процесуального керівництва у кримінальних провадженнях, що розслідуються НАБУ, підтримання державного обвинувачення у судах, представництво інтересів держави у справах, пов'язаних із топкорупцією. САП має право затверджувати обвинувальні акти, погоджувати повідомлення про підозру, контролювати дотримання прав і свобод учасників кримінального процесу, а також ініціювати міжнародне співробітництво у межах антикорупційних проваджень. Структурно САП складається з керівника, його заступників, прокурорів та слідчих груп, що спеціалізуються на окремих категоріях справ [37, с. 49].

До судових суб'єктів антикорупційної інфраструктури України належить Вищий антикорупційний суд України (ВАКС) – спеціалізований судовий орган, створення якого стало відповіддю на системну неспроможність попередньої судової системи забезпечувати ефективний розгляд корупційних справ щодо високопосадовців. Необхідність запровадження ВАКС визначалася як національними нормативними актами, так і вимогами та рекомендаціями міжнародних партнерів, зокрема Ради Європи, GRECO, МВФ та Венеціанської комісії, які наголошували на критичній потребі створення інституції, здатної забезпечити незалежне правосуддя у справах про топкорупцію [38, с. 111].

ВАКС створено відповідно до Закону України «Про Вищий антикорупційний суд», ухваленого у 2018 році після тривалих дискусій щодо моделі та організаційної структури майбутнього суду, а також після доопрацювань, внесених з урахуванням зауважень міжнародних експертів. Цим законом систему судоустрою було доповнено новою судовою ланкою,

спеціально призначеною для розгляду кримінальних проваджень за злочинами, підслідними НАБУ та процесуально підконтрольними САП.

Основними завданнями ВАКС є розгляд кримінальних справ, що стосуються корупційних правопорушень, ухвалення вироків, розгляд клопотань сторін та забезпечення процесуальних гарантій учасників судового процесу. ВАКС діє як суд першої інстанції та має Апеляційну палату, яка здійснює перегляд рішень суду першої інстанції в межах своєї компетенції.

Структура ВАКС складається з двох ключових підрозділів: суду першої інстанції та Апеляційної палати. Суд першої інстанції розглядає справи по суті, ухвалює вирoki та вирішує процесуальні питання. Апеляційна палата здійснює перегляд рішень, що набрали законної сили, на предмет законності та обґрунтованості. Судді ВАКС призначаються за спеціальною процедурою, яка передбачає конкурс за участю Громадської ради міжнародних експертів, що покликано мінімізувати ризики політичного впливу та забезпечити високий рівень доброчесності кандидатів.

Відповідно до спеціального Закону України «Про Вищий антикорупційний суд», судді ВАКС призначаються за особливою конкурсною процедурою, яка є суворішою, ніж добір до інших судів. Вагому роль у цьому процесі відіграє Громадська рада міжнародних експертів (ГРМЕ), яка бере участь у перевірці доброчесності та професійного рівня кандидатів. Згідно зі статтею, рішення щодо відповідності кандидата ухвалюється спільно Вищою кваліфікаційною комісією суддів та ГРМЕ, причому кандидат не може бути рекомендований без підтримки більшості міжнародних експертів. Такий механізм упроваджено з метою мінімізації ризиків політичного впливу та забезпечення високого рівня компетентності й доброчесності суддів ВАКС [39, с. 13].

Правовою основою діяльності ВАКС є Конституція України, Закон України «Про судоустрій і статус суддів», Кримінальний процесуальний кодекс України, а також спеціальний Закон України «Про Вищий антикорупційний суд». Саме спеціальний закон встановлює посилені вимоги до кандидатів у

судді, зокрема щодо стажу роботи суддею, наявності наукового ступеня або значного адвокатського досвіду, а також передбачає додаткові обмеження, спрямовані на недопущення конфлікту інтересів. Цей закон закладає систему «стримувань і противаг», що забезпечує ефективність функціонування антикорупційної юстиції [40, с. 14].

Організаційне та матеріально-технічне забезпечення діяльності ВАКС здійснює апарат суду, який відповідає за діловодство, кадрове забезпечення, інформаційні технології та інші аспекти функціонування установи. Стаття також підкреслює, що судді ВАКС мають гарантії незалежності та безпеки, включно з цілодобовою охороною, перевіркою декларацій, моніторингом доброчесності та обов'язковим підвищенням кваліфікації у сфері антикорупційного судочинства.

Особливістю ВАКС є його спеціалізація на корупційних злочинах, вчинених високопосадовцями, що потребують глибокого розуміння специфіки таких справ, знань у сфері фінансового, господарського та адміністративного права, а також здатності працювати з великою кількістю документів, доказів та міжнародних запитів.

До фінансово-контрольних суб'єктів антикорупційної діяльності України належать органи, які здійснюють нагляд та аудит використання державних фінансів, а також контролюють дотримання фінансової дисципліни в органах влади та на підприємствах. Одним з ключових таких органів є Рахункова палата України – вищий орган державного аудиту, діяльність якого ґрунтується на принципах незалежності, об'єктивності та гласності [41, с. 62].

Рахункова палата здійснює зовнішній державний фінансовий контроль від імені Верховної Ради України, перевіряючи законність, ефективність та результативність використання коштів Державного бюджету. Як підкреслюється у статті, її компетенція поширюється не лише на фактичні фінансові порушення, але й на аналіз ефективності та економічності управління бюджетними ресурсами, що є важливим елементом запобігання корупційним ризикам [42, с. 62].

Основними функціями Рахункової палати є проведення державного фінансового аудиту, перевірок дотримання бюджетного законодавства, оцінка результативності бюджетних програм, а також підготовка звітів і висновків для Верховної Ради України. Стаття наголошує, що Рахункова палата відіграє роль механізму парламентського контролю у сфері публічних фінансів та є одним із ключових елементів системи запобігання корупції у бюджетному процесі, оскільки її діяльність спрямована на підвищення прозорості, відкритості та підзвітності бюджетних витрат.

Додатково підкреслюється, що ефективність Рахункової палати залежить від чіткості правового регулювання, достатнього ресурсного забезпечення та належної взаємодії з іншими органами фінансового контролю і правоохоронними структурами. Її висновки можуть стати підставою для подальших розслідувань корупційних правопорушень або удосконалення бюджетної політики держави. Таким чином, Рахункова палата виступає важливим елементом інституційної інфраструктури антикорупційної політики України [41, с. 67].

Ще одним важливим органом у цій сфері є Державна аудиторська служба України (Держаудитслужба), яка була створена у 2016 році шляхом реорганізації Державної фінансової інспекції. Держаудитслужба здійснює державний фінансовий контроль за використанням і збереженням державних ресурсів, проводить інспектування, аудит та моніторинг закупівель. Вона має право виявляти факти неефективного чи незаконного використання коштів, передавати матеріали до правоохоронних органів у випадках виявлення ознак корупції або інших правопорушень.

Крім того, до фінансово-контрольних суб'єктів відносять Національний банк України, який у межах своїх наглядових та регуляторних повноважень виконує важливу функцію у забезпеченні фінансової стабільності та протидії зловживанням у фінансовому секторі. НБУ виступає ключовим елементом системи фінансового контролю, оскільки здійснює банківський нагляд,

контролює дотримання фінансового законодавства та нормативів, проводить перевірки діяльності банків, фінансових установ і їх структурних підрозділів.

НБУ є суб'єктом первинного та державного фінансового моніторингу та виконує функції щодо запобігання та протидії легалізації доходів, одержаних злочинним шляхом, а також фінансуванню тероризму. У цьому контексті банк встановлює вимоги до проведення фінансових операцій, контролює діяльність банків у частині управління ризиками та здійснює нагляд за виконанням ними законодавства у сфері фінансового моніторингу [43, с. 133]

НБУ взаємодіє з Державною службою фінансового моніторингу, правоохоронними органами та іншими суб'єктами фінансового контролю з метою виявлення підозрілих операцій, які можуть містити ознаки корупції, шахрайства, ухилення від сплати податків або інших фінансових правопорушень. Така співпраця забезпечує комплексний підхід до протидії порушенням фінансової дисципліни та зміцнення прозорості банківської діяльності.

До цієї групи також входить Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку, яка регулює і контролює діяльність на ринку цінних паперів. У сфері антикорупційної діяльності вона забезпечує прозорість фінансових операцій, запобігає маніпуляціям на фондовому ринку, а також контролює дотримання вимог корпоративного управління та розкриття інформації емітентами [44].

Громадські інституції у сфері антикорупційної діяльності України відіграють важливу роль у формуванні суспільного контролю та зменшенні корупційних проявів. Інститути громадянського суспільства виступають активними учасниками антикорупційних процесів, забезпечуючи комунікацію між громадянами та органами влади, а також впливаючи на зміст і напрям державної антикорупційної політики.

Громадські організації, експертні спільноти та окремі громадяни здійснюють моніторинг діяльності влади, виявляють порушення та ініціюють зміни, спрямовані на підвищення прозорості й підзвітності. Їх ефективність

посилюється завдяки розвитку медіа, відкритості даних та можливості залучення міжнародної підтримки.

Діяльність громадянського суспільства є необхідним елементом антикорупційної інфраструктури, оскільки дозволяє посилювати тиск на органи державної влади, сприяє реформуванню правових механізмів та забезпечує дієвий громадський контроль за виконанням антикорупційних заходів [45, с. 209].

Однією з найвідоміших міжнародних неурядових організацій, що активно діє в Україні, є Transparency International Україна – національне представництво глобальної антикорупційної мережі. Організація бере участь у формуванні та реалізації антикорупційної політики, здійснює моніторинг діяльності органів державної влади та сприяє підвищенню прозорості їх роботи. Через експертні напрацювання, громадський контроль та публічну активність Transparency International Україна посилює вплив громадянського суспільства на процеси запобігання та протидії корупції та підтримує розвиток ефективних механізмів доброчесного врядування [45, с. 205].

Суттєвий внесок у протидію корупції здійснюють об'єднання громадських організацій і експертних спільнот, які зосереджують свою діяльність на питаннях верховенства права, прозорості та належного врядування. Такі коаліції забезпечують вироблення фахових пропозицій щодо вдосконалення законодавства, беруть участь у громадських консультаціях та формують суспільний запит на реформування антикорупційної політики [45, с. 205].

Важливу роль відіграють антикорупційні громадські центри та журналістські ініціативи, які проводять розслідування корупційних правопорушень, здійснюють моніторинг діяльності державних органів та інформують суспільство про виявлені зловживання. Саме такі інституції забезпечують публічний контроль та підсилюють вимогу громадськості щодо доброчесності та підзвітності посадових осіб [45, с. 206].

До інститутів громадянського суспільства належать також розслідувальні медіа, які через викриття фактів корупції сприяють реагуванню правоохоронних органів і прийняттю кадрових рішень у державних структурах. Їхня діяльність формує високий рівень суспільної уваги до антикорупційних питань та підвищує прозорість державного управління.

Особливе значення має співпраця громадянського суспільства з міжнародними організаціями та партнерами, які підтримують розвиток антикорупційної інфраструктури в Україні. Вони сприяють імплементації міжнародних стандартів, забезпечують експертну допомогу та стимулюють державу до подальших реформ [45, с. 207].

2.2. Оцінка ефективності реалізації державної антикорупційної політики

У межах дослідження першочерговим є аналіз загальнонаціональних тенденцій реалізації антикорупційної політики, оскільки саме на цьому рівні формуються ключові нормативні та інституційні механізми. У 2024–2025 роках антикорупційна інфраструктура України демонструє помірну операційну динаміку та зберігає функціональність попри воєнні й політичні обмеження. Аналіз звітів Європейської комісії, показників СРІ та статистики НАБУ–САП–ВАКС дозволяє окреслити реальний прогрес і наявні системні виклики, які визначають ефективність державної антикорупційної політики.

У 2024–2025 роках державна антикорупційна політика України демонструє помірну операційну динаміку на тлі воєнних обмежень і складної політичної ситуації. Ключові інституції – НАЗК, НАБУ, САП та ВАКС – зберігають функціональність і здатність виконувати свої повноваження, хоча потреба у посиленні кадрової, технічної та аналітичної спроможності залишається актуальною. Європейська комісія у звіті за 2024 рік наголошує, що

незалежність спеціалізованих антикорупційних органів повинна бути гарантована на всіх рівнях, оскільки окремі політичні ініціативи створювали ризики втручання у їх діяльність. Превентивний блок, насамперед НАЗК, продовжує впровадження цифрових інструментів ризик-орієнтованого контролю, що оцінюється як позитивний прогрес, хоча й вимагає додаткового розвитку аналітичних механізмів. Отримані у межах дослідження результати анонімного опитування працівників органу місцевої влади свідчать про наявність обмежених кадрових та ІТ-ресурсів, що узгоджується з висновками Європейської комісії про ключові системні виклики у сфері реалізації антикорупційної політики [46, с. 34].

Правоохоронно-судовий блок демонструє подальше зміцнення операційної спроможності, що підтверджується оцінками Європейської Комісії. Згідно зі Звітом про Україну за 2024 рік, результативність НАБУ та САП у розслідуванні та розгляді справ високого рівня покращилася, а загальна кількість обвинувальних актів і судових рішень досягла найвищого рівня за весь період функціонування інституцій [47, с. 35].

Антикорупційні органи дедалі активніше працюють із комплексними корупційними схемами, однак Європейська комісія наголошує на необхідності вдосконалення політики пріоритизації справ та розширення інструментів управління активами. Обсяги арештованих і конфіскованих активів, за оцінкою ЄС, залишаються відносно низькими, що свідчить про потребу в подальшому посиленні цього напрямку.

У звіті також наголошено на необхідності усунення внутрішніх структурних проблем у НАБУ. Після службового розслідування та дисциплінарного провадження директор НАБУ звільнив першого заступника через неналежне поводження із викривачем, що підсвітило важливість посилення внутрішнього контролю та запобігання витокам інформації.

Поряд із цим Єврокомісія підкреслює важливість завершення зовнішнього незалежного аудиту НАБУ та прискорення впровадження

електронної системи e-case management, яка нині просувається повільно через технічні та правові обмеження [46, с. 36].

Антикорупційні органи дедалі частіше беруться за складні корупційні схеми, проте Європейська комісія наголошує на необхідності подальшого вдосконалення політики пріоритизації справ. Окремо зазначається, що обсяг арештованих і конфіскованих активів у провадженнях НАБУ залишається низьким, що потребує аналізу та розробки нових стратегічних підходів.

Ключовою інституційно-правовою подією другого півріччя стало загострення дискусії навколо законодавчих ініціатив, які могли обмежити автономію антикорупційних органів. Ці пропозиції спричинили значний суспільний резонанс, активну реакцію громадськості та чіткі сигнали з боку Європейського Союзу щодо неприпустимості послаблення гарантій незалежності НАБУ та САП. У результаті було ухвалено скоригований закон, що підтвердив і відновив ключові інституційні гарантії їх діяльності. З одного боку, ця ситуація продемонструвала вразливість антикорупційної інфраструктури до політичного впливу; з іншого – засвідчила наявність ефективних зовнішніх і внутрішніх стримувальних механізмів, серед яких громадський контроль та чіткі євроінтеграційні умови. У контексті оцінки ефективності державної антикорупційної політики це означає, що стійкість системи у 2025 році забезпечується не лише нормативними гарантіями, а й дієвими реакційними інструментами суспільства та міжнародних партнерів.

Сегмент повернення активів у 2025 році перейшов у фазу структурного оновлення, що було зумовлено необхідністю усунення довготривалих системних проблем у роботі Агентства з розшуку та менеджменту активів (АРМА). Європейська комісія у звіті 2024 року вказує на низку критичних недоліків: відсутність сталих стандартів управління активами, недостатню прозорість процесів, низькі фінансові результати від реалізації майна, а також ризики нецільового або неефективного використання арештованих активів. Окремо наголошується на потребі чіткої процедури контролю якості

управління, підвищенні професійної спроможності менеджерів активів і посиленні підзвітності.

У відповідь на ці виклики у 2025 році було активізовано реформу АРМА, яка передбачає стандартизацію процесів арешту, оцінки, управління та реалізації активів. Ключовим елементом оновлення стало розширення використання електронних аукціонів Prozorro.Sale як основної платформи реалізації, що має знизити корупційні ризики та збільшити ринкову конкуренцію. Важливою зміною є також перехід до ризик-орієнтованої моделі управління активами, що має забезпечити пріоритетне опрацювання активів із найбільшим потенціалом фіскальної віддачі [47, с. 40].

Європейська комісія підкреслює, що ефективність роботи АРМА є вирішальним чинником для завершення антикорупційного циклу: без належного управління та реалізації активів навіть успішні розслідування НАБУ і вироки ВАКС не здатні трансформуватися у відчутний економічний результат. Саме тому системне оновлення підходів до повернення активів у 2025 році розглядається як один із ключових напрямів підвищення ефективності державної антикорупційної політики загалом.

До 2015 року, тобто до створення ключових антикорупційних інституцій, рівень корупції в Україні оцінювався міжнародними організаціями як критично високий. Так, у 2013 році держава посідала 144-те місце серед 177 країн за Індексом сприйняття корупції Transparency International, що відображало відсутність ефективних механізмів виявлення та притягнення до відповідальності корумпованих посадовців [47]. За даними глобального опитування Transparency International, у 2011 році 37 % громадян визнавали, що давали хабарі для отримання адміністративних послуг, а понад 60 % респондентів вважали суди найбільш корумпованими інституціями [48]. У дипломатичних звітах США початку 2010-х Україну навіть характеризували як «клептократію», що свідчить про системний характер проблеми [49].

Після 2015 року, коли було утворено Національне антикорупційне бюро України (НАБУ), Спеціалізовану антикорупційну прокуратуру (САП), Вищий

антикорупційний суд (БАКС), Національне агентство з питань запобігання корупції (НАЗК) та Агентство з розшуку та менеджменту активів (АРМА), відбулося суттєве посилення інституційної спроможності держави у протидії корупції. За даними Transparency International, у 2024 році Україна посідала вже 105-те місце у рейтингу CPI, що на 39 позицій вище, ніж у 2013-му. Значним досягненням стало впровадження цифрових інструментів – зокрема, системи електронних закупівель Prozorro та аналітичної платформи DOZORRO, які істотно знизили ризики зловживань у сфері публічних закупівель. Показовим є й те, що лише у першій половині 2025 року НАБУ та САП відкрили 370 нових розслідувань, вручили 115 підозр, направили 69 обвинувальних актів до суду та домоглися 62 засуджень, що забезпечило економічний ефект понад 1,5 млрд грн.

Таким чином, створення спеціалізованих антикорупційних органів у поєднанні з цифровими реформами призвело до відчутного зниження рівня як системної, так і побутової корупції, що підтверджується як міжнародними рейтингами, так і кількісними показниками діяльності правоохоронного блоку.

Узагальнюючі індикатори сприйняття залишаються інерційними та реагують на результати із затримкою. CPI-2024 зафіксував для України 35/100 і 106-те місце серед 180 країн, що на 1 бал нижче за 2023 рік; проте цей показник відображає стан імплементації на відтинку 2023–2024 років, а не миттєві коливання 2025-го (рис. 2.2). Для цілей оцінки політики 2025 року CPI слід тлумачити як «контрольну точку», а не як остаточний вердикт її ефективності.

Корекція державної антикорупційної політики у 2025 році відбувається під щільним наглядом європейських інституцій. Звіт Європейської комісії 2024 року та подальші позиції Європарламенту у 2025-му фіксують прогрес за інституційними «побудовами» – від судової реформи до спеціалізованих органів, – але акцентують на необхідності незмінності гарантій незалежності, прискорення правосуддя та підсилення кадрово-процесуальної спроможності. Для оцінки 2025 року це означає, що пріоритетом стає менеджмент виконання:

швидкість проходження справ по «вертикалі», стабільність процедур конфіскації та завершеність циклу «активи → бюджет/відбудова».



Рис. 2.2 Індекс сприйняття корупції

**Джерело: [13]*

Виходячи з наведених даних, на рівні процедур і рішень система підтвердила функціональність: триває кримінально-правова «віддача» у справах топкорупції; відновлено масові автоматизовані перевірки декларацій; рухається інституційне оновлення контуру управління арештованими активами; політична спроба звужити автономію спеціалізованих органів була відкотом, але з оперативною корекцією. На рівні системних ризиків зберігаються два ключові вузли: процесуальна тривалість (від розслідування до вироку і конфіскації) та залежність від політичних сигналів. У підсумку, ефективність реалізації політики у 2025 році можна охарактеризувати як «помірно зростаєльну з високою чутливістю до управлінської спроможності та політичної незалежності». Для закріплення тренду необхідні дії виконавчого характеру: ресурсне підсилення ВАКС і САП, доведення реформи АРМА до операційних

стандартів Prozorro.Sale, незмінність гарантій автономії НАБУ/САП та продовження автоматизації НАЗК з міжвідомчими дата-обмінами.

Наведений вище аналіз демонструє, що у 2024–2025 роках антикорупційна політика України характеризується помірним інституційним прогресом та одночасною наявністю структурних викликів, пов'язаних із кадровими, технічними та процедурними обмеженнями. Висновки Європейської комісії, дані СРІ та офіційна статистика НАБУ–САП–ВАКС окреслюють загальнонаціональну картину, однак не дозволяють у повному обсязі оцінити, наскільки ці тенденції відображаються на рівні органів місцевого самоврядування.

У межах дослідження було проведено оцінку ефективності реалізації антикорупційних механізмів на рівні органу місцевого самоврядування, який здійснює функції у сфері адміністративних, інфраструктурних та комунальних послуг. Для забезпечення конфіденційності у роботі використано принцип анонімізації: у тексті орган позначено як «один з адміністративно-комунальних підрозділів місцевої влади», без зазначення його офіційної назви. Такий підхід відповідає етичним нормам збору соціологічної інформації та вимогам захисту персональних даних.

Досліджуваний орган є середнім за чисельністю структурним підрозділом органу місцевого самоврядування. Його діяльність охоплює координацію інфраструктурних проєктів, контроль надання комунальних послуг, підготовку технічної документації, організацію договірної роботи та адміністративно-розпорядчі функції.

Штатна чисельність підрозділу становить приблизно 30 працівники, що є типовим для департаментів і управлінь відповідного функціонального профілю в органах місцевої влади. Структура персоналу включає керівництво, спеціалістів різних категорій, інженерно-технічних працівників, адміністративних співробітників та осіб, відповідальних за супровід комунальних контрактів і документів.

Кадровий склад характеризується поєднанням працівників із великим досвідом (10+ років) та нових співробітників, що забезпечує внутрішнє розмаїття у сприйнятті доброчесності, ролі антикорупційних інструментів та загальної ефективності управлінських процесів.

Для аналізу фактичного функціонування антикорупційних механізмів було проведено анонімне онлайн-опитування, розроблене у форматі Google Forms.

Опитування містило як закриті, так і відкриті запитання, що дозволило комплексно оцінити рівень обізнаності працівників щодо антикорупційних процедур, сприйняття ризиків у роботі, готовність повідомляти про порушення, ефективність внутрішніх механізмів доброчесності та загальне уявлення про корупційні загрози у діяльності підрозділу. В опитуванні взяли участь 21 працівники, що фактично відповідає повній вибірці персоналу структурного підрозділу. Такий обсяг охоплення дозволяє вважати отримані результати репрезентативними, оскільки вони відображають думки понад 70 % штату, забезпечують усунення впливу соціально бажаних відповідей завдяки повній анонімності та включають представників усіх внутрішніх ланок органу. Відповідно, результати можна розглядати як достовірні та релевантні для оцінки стану реалізації антикорупційної політики на локальному рівні.

Опитування, проведене серед працівників підрозділу, дозволило комплексно оцінити стан реалізації антикорупційних механізмів, рівень внутрішньої доброчесності та сприйняття корупційних ризиків персоналом. До участі залучено 21 працівників, що фактично відповідає майже повному охопленню штату, а тому отримані дані можна вважати репрезентативними для аналізу організаційних процесів.

Опитувальна анкета показана в додатку А.

Насамперед було проаналізовано соціально-демографічні характеристики персоналу (рис. 2.3).

Ваш вік
21 відповідь

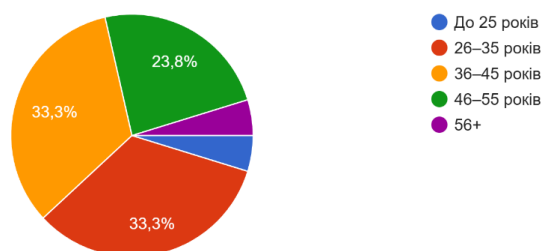


Рис. 2.3 Структура вибірки працівників департаменту за віком

**Джерело: Результати опитування.*

За віковою структурою найчисельнішими виявилися працівники віком 26–35 та 36–45 років, по 33,3% відповідно, що свідчить про домінування представників активного трудового віку з достатнім професійним досвідом. Частка молоді до 25 років становила 9,5%, тоді як 23,8% респондентів були у віці 46–55 років. Працівників старше 55 років серед опитаних не було. Це вказує на збалансовану кадрову структуру, де поєднується як певна професійна зрілість, так і потенціал для інновацій.

Структура вибірки за підрозділами засвідчила участь представників усіх основних напрямів діяльності департаменту (рис. 2.4).

Ваш підрозділ у департаменті
21 відповідь



Рис. 2.4 Структура вибірки працівників департаменту за підрозділами.

**Джерело: Результати опитування.*

Найбільше відповідей надійшло від адміністративного підрозділу – 23,8%, а також від підрозділів благоустрою та житлово-комунального господарства – по 19%. Певну частину становили працівники технічного контролю (14,3%), транспорту і логістики (9,5%), а також архітектурно-будівельного відділу. Це забезпечує репрезентативність дослідження щодо всіх ключових функцій департаменту.

За стажем роботи найбільшу групу сформували працівники зі стажем від 1 до 3 років (38,1%), що свідчить про відносно свіже кадрове оновлення, тоді як по 19% працюють від 3 до 5 років та понад 10 років. Менше року працюють 9,5% респондентів (рис. 2.5). Така структура засвідчує поєднання досвіду та нових кадрів, що може позитивно впливати на сприйняття змін та нових управлінських практик.

Стаж роботи у департаменті
21 відповідь

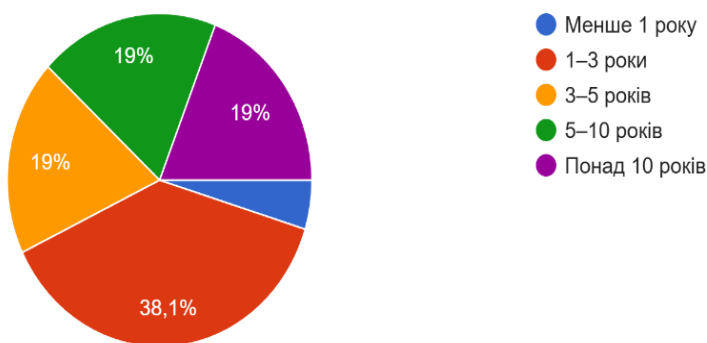


Рис. 2.5 Структура вибірки працівників департаменту за стажем роботи

**Джерело: Результати опитування.*

Далі було проаналізовано оцінки працівників щодо відкритості інформації про діяльність підрозділів (рис. 2.6).

Як ви оцінюєте рівень відкритості та доступності інформації про діяльність вашого підрозділу для працівників?
21 відповідь

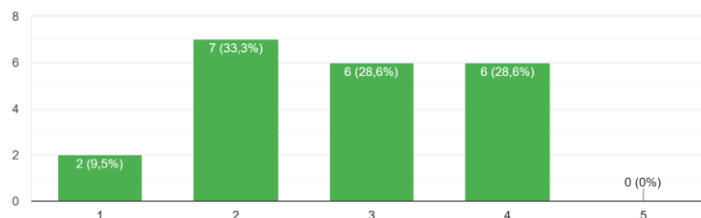


Рис. 2.6 Оцінка рівня відкритості та доступності інформації про діяльність підрозділу працюючого

**Джерело: Результати опитування.*

Більшість респондентів оцінили рівень доступності інформації на середніх значеннях – від 2 до 4 балів (у межах 28,6–33,3%). Жоден працівник не поставив максимальну оцінку, що свідчить про відсутність відчуття повної відкритості. Мінімальну оцінку (1 бал) надали 9,5% опитаних. Це свідчить, що працівники загалом вважають інформаційну політику департаменту недостатньо прозорою та такою, що потребує покращення.

Аналогічна ситуація спостерігається щодо прозорості внутрішніх процесів ухвалення рішень (рис. 2.7).

Наскільки прозорими, на вашу думку, є внутрішні процеси прийняття рішень у департаменті?
21 відповідь

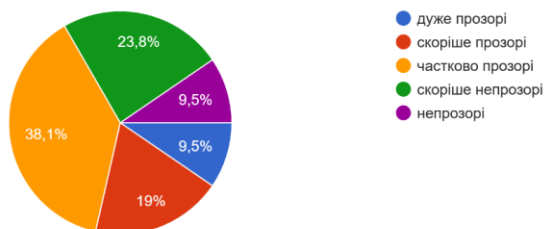


Рис. 2.7 Оцінка рівня прозорості внутрішніх процесів ухвалення рішень

**Джерело: Результати опитування.*

Найбільша група респондентів (38,1%) охарактеризувала їх як частково прозорі, тоді як лише 9,5% вважають їх дуже прозорими. Водночас 19% респондентів оцінюють такі процеси як непрозорі. Це демонструє, що персонал не має достатньої впевненості у зрозумілості та відкритості управлінських процедур, що створює ризики для суб'єктивного впливу й проявів недоброчесності.

Особливо показовими є результати щодо відкритості інформації про закупівлі, договори, кошториси та виконання робіт. Лише 9,5% опитаних зазначили, що така інформація є повністю відкритою, тоді як майже половина (47,6%) вважають її недостатньо доступною («скоріше ні»). Ще 19% відповіли однозначно «ні» (рис. 2.8). Це дозволяє зробити висновок, що закупівельні процедури сприймаються працівниками як одна з найменш прозорих сфер діяльності департаменту.

На вашу думку, чи достатньо відкритою є інформація про закупівлі, договори, кошториси та виконання робіт?
21 відповідь

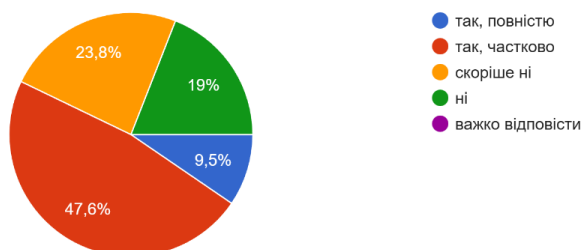


Рис. 2.8 Оцінка рівня відкритості інформації про закупівлі, договори, кошториси та виконання робіт

**Джерело: Результати опитування.*

Питання щодо наявності корупційних ризиків у роботі підрозділів підтвердило високий рівень занепокоєності працівників. Половина респондентів (47,6%) вважають, що корупційні ризики існують, і така ж частка

– що вони існують частково. Жоден із працівників не вказав, що таких ризиків немає (рис. 2.9).

Чи існують, на вашу думку, корупційні ризики у вашому підрозділі?
21 відповідь

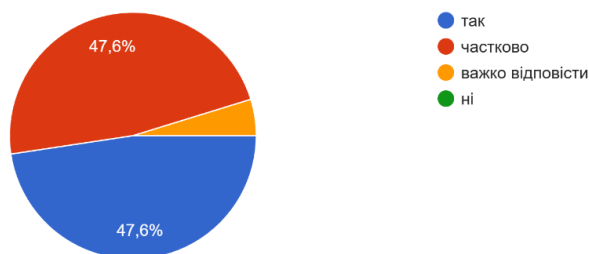


Рис. 2.9 Оцінка рівня корупційних ризиків у власних підрозділах

**Джерело: Результати опитування.*

Подібна тенденція відображена й у відповідях щодо особистого або опосередкованого досвіду зіткнення з ситуаціями, які можуть мати ознаки корупції: 23,8% стикалися з ними неодноразово, 33,3% – хоча б один раз, а 42,9% не мали таких випадків (рис. 2.10). Це свідчить про те, що корупційні прояви, реальні або потенційні, не є абстрактним поняттям для працівників і мають практичне значення у повсякденній діяльності департаменту.

Чи стикалися ви особисто або опосередковано з ситуаціями, які можуть мати ознаки корупції?
21 відповідь

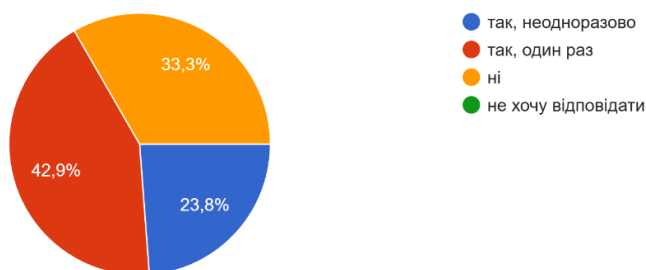


Рис. 2.10 Показник особистого досвіду працівників на рахунок корупції

**Джерело: Результати опитування.*

Окремої уваги заслуговує аналіз сфер діяльності, у яких працівники вбачають найбільші корупційні ризики (рис. 2.11)



Рис. 2.11 Аналіз сфер діяльності, у яких працівники вбачають найбільші корупційні ризики

**Джерело: Результати опитування.*

За результатами відповідей, найризикованішою сферою респонденти визначили процес відбору підрядників, який відзначили 47,6% опитаних. Це свідчить про те, що саме на етапі визначення виконавців робіт працівники вбачають потенційну можливість для зловживань через вплив окремих осіб або прийняття рішень на користь певних компаній. Другою за рівнем ризику стала сфера закупівель (42,9%), що логічно корелює з попередніми відповідями щодо недостатньої прозорості інформації про тендери, договори та кошториси.

Наступною групою ризикових напрямів працівники назвали взаємодію з підрядними організаціями, розподіл ресурсів чи майна, а також технічний нагляд – кожен із цих показників отримав від 23,8% до 28,6% відповідей. Це вказує на те, що працівники усвідомлюють підвищену дискрецію у процесі контролю виконання робіт, перевірки їх якості, а також у питаннях розподілу матеріальних ресурсів, де можливе вибіркове чи неформальне прийняття рішень.

Певний рівень ризику респонденти також вбачають у процесі погодження та видачі документів і у внутрішньому контролі, які отримали по 19% відповідей. Хоча ці показники є нижчими порівняно з ключовими сферами, вони вказують на те, що працівники не вважають відповідні процедури повністю захищеними від можливих зловживань.

Найменшу кількість відповідей (4,8%) отримала сфера наймання на роботу, що свідчить про те, що працівники меншою мірою сприймають кадровий добір як джерело корупційних ризиків у порівнянні з іншими напрямками. Проте навіть цей показник не дорівнює нулю, що підтверджує загальну тенденцію: корупційні загрози сприймаються як потенційно можливі майже в усіх сферах функціонування департаменту.

Загалом результати цієї частини опитування демонструють, що найбільш уразливими вважаються ті процеси, де існує значна свобода прийняття рішень і високий ступінь взаємодії з зовнішніми суб'єктами (підрядниками, постачальниками, виконавцями робіт). Саме в цих сферах працівники очікують більших ризиків непрозорості, вибіркової або впливу приватних інтересів.

Оцінка поінформованості щодо антикорупційних механізмів також виявила низку проблем (рис. 2.12).

Чи знаєте ви, хто є відповідальною (уповноваженою) особою з питань запобігання корупції у департаменті?
21 відповідь

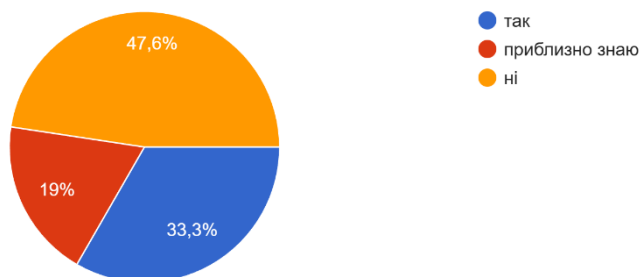


Рис. 2.12 Оцінка поінформованості щодо антикорупційних механізмів

**Джерело: Результати опитування.*

Лише третина працівників (33,3%) чітко знають, хто є уповноваженою особою з питань запобігання корупції, у той час як майже половина (47%) мають лише приблизне уявлення, а 19% зовсім не знають.

Схожа ситуація спостерігається й щодо поінформованості працівників про антикорупційну політику: лише 19% вважають інформування достатнім, більш як половина (52,4%) – частковим, а 28% відповіли, що такої інформації вони не отримують (рис. 2.13).

Чи достатньо інформують працівників про антикорупційну політику та правила доброчесності?
21 відповідь

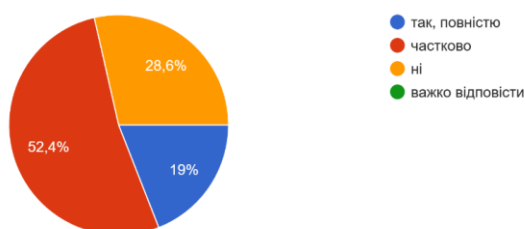


Рис. 2.13 Оцінка поінформованості щодо антикорупційної політики та правил доброчесності

**Джерело: Результати опитування.*

Додатково встановлено, що 52,4% працівників не проходили навчань або тренінгів з антикорупційної доброчесності, що свідчить про недостатній рівень охоплення персоналу освітніми антикорупційними заходами (рис. 2.14).

Чи проходили ви навчання або тренінги з антикорупційної доброчесності?
21 відповідь

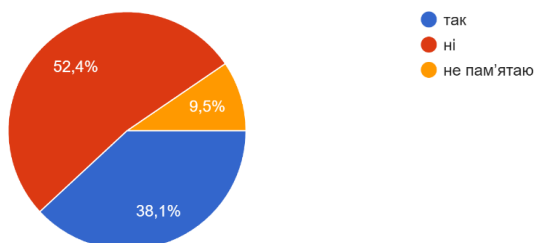


Рис. 2.13 Оцінка поінформованості щодо антикорупційної політики та правил доброчесності

**Джерело: Результати опитування.*

Щодо загальної ефективності чинних механізмів запобігання корупції, більшість відповідей зосереджені на рівні 2–3 балів (28,6% та 38,1% відповідно). Лише 19% оцінили ефективність на рівні 4 балів, тоді як максимальна оцінка не була поставлена жодним респондентом (рис. 2.14). Це свідчить про середньо-низький рівень довіри до існуючих інструментів запобігання корупції.

Наскільки ефективно працюють чинні механізми запобігання корупції у департаменті?
21 відповідь

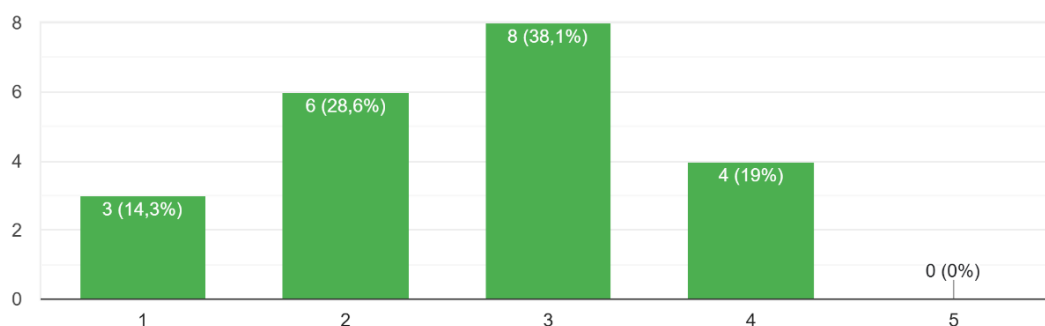


Рис. 2.14 Загальна ефективність чинних механізмів запобігання корупції

**Джерело: Результати опитування.*

Аналіз пропозицій щодо заходів, які, на думку працівників, можуть найбільш ефективно зменшити корупційні ризики, показав домінування ідей, пов'язаних з цифровізацією та автоматизацією (52,4%). Значна частка респондентів відзначила також потребу у посиленні внутрішнього контролю (33,3%), підвищенні прозорості закупівель та розвитку відкритих даних (рис. 2.15).

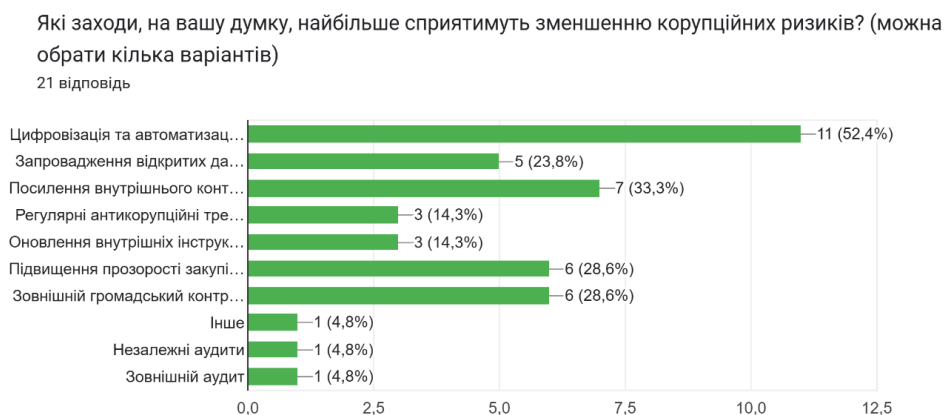


Рис. 2.15 Аналіз пропозицій щодо заходів, які, на думку працівників, можуть найбільш ефективно зменшити корупційні ризики

**Джерело: Результати опитування.*

Це дає підстави стверджувати, що працівники бачать ключ до зниження корупції насамперед у мінімізації людського фактору та підвищенні простежуваності процедур.

Окрему увагу заслуговують відкриті відповіді респондентів щодо шляхів удосконалення антикорупційної діяльності в підрозділі. Із 21 опитаного 11 працівників надали розгорнуті пропозиції, що свідчить про високий рівень залученості персоналу до обговорення питань доброчесності. Узагальнення відповідей дозволяє виокремити кілька ключових напрямів удосконалення. По-перше, значна частина пропозицій стосувалася підвищення прозорості управлінських рішень і фінансових операцій: респонденти наголошували на необхідності публікувати дані про прийняті рішення, мотиви їх ухвалення, акти виконаних робіт, а також запровадити онлайн-реєстр договорів і виконання зобов'язань. По-друге, працівники підкреслювали важливість подальшої цифровізації – зокрема, впровадження електронного документообігу та спеціалізованого електронного звітування щодо закупівель, що має зменшити можливості для маніпуляцій і «ручного» втручання в процеси.

По-третє, у відповідях простежується запит на посилення зовнішнього та внутрішнього контролю: респонденти пропонували проводити більше

незалежних перевірок, залучати зовнішніх експертів до аналізу великих проєктів, вимагати повного обґрунтування вибору підрядників і створити внутрішню базу підрядних організацій із рейтингом. Водночас частина пропозицій стосувалася персональної відповідальності: наголошувалося на доцільності чіткішого визначення наслідків корупційних дій та посилення дисциплінарних і правових санкцій щодо порушників. Окремі працівники звертали увагу на необхідність колегіальності під час прийняття рішень, зокрема через розширення кола осіб, які беруть участь в ухваленні важливих рішень, що має знизити ризики концентрації повноважень в одних руках.

Таким чином, якісні відповіді респондентів підтверджують результати кількісного аналізу: працівники усвідомлюють основні корупційні ризики й водночас демонструють конструктивне бачення шляхів їх мінімізації. Пропозиції зосереджені навколо трьох взаємопов'язаних блоків – прозорість, цифровізація та контроль, – що повністю відповідає сучасним підходам до побудови антикорупційної інфраструктури в органах публічної влади.

Узагальнюючи результати проведеного дослідження, можна дійти висновку, що внутрішня система забезпечення доброчесності у досліджуваному органі функціонує на базовому, але недостатньо розвиненому рівні. Працівники загалом усвідомлюють наявність корупційних ризиків у своїй діяльності, однак не завжди мають достатні знання про інструменти їх запобігання та мінімізації. Виявлено низку проблем, що є типовими для органів місцевої влади України: нерегулярне інформування персоналу про антикорупційну політику, недостатня прозорість процесів закупівель, обмежений рівень цифровізації процедур та недостатньо сформована культура повідомлення про порушення. Подібні системні недоліки підтверджуються також у звітах Європейської комісії та аналітичних матеріалах НАЗК, що свідчить про їх загальнодержавний характер.

Водночас результати опитування демонструють і позитивні тенденції. Спостерігається висока готовність персоналу до участі в антикорупційних заходах, розуміння важливості автоматизації процесів, а також чітке усвідомлення сфер, у яких ризики виникають найчастіше. Це вказує на

потенціал для підвищення ефективності внутрішніх механізмів доброчесності за умови належного ресурсного, організаційного та технологічного підсилення.

Порівняння загальнонаціональних тенденцій реалізації антикорупційної політики з результатами дослідження на прикладі одного з органів місцевої влади дає змогу простежити, наскільки задекларовані на рівні держави підходи знаходять своє відображення у повсякденній управлінській практиці. Загалом отримані дані свідчать про значну узгодженість локальної ситуації з тими викликами, які фіксують Європейська комісія, НАЗК та інші інституції у контексті функціонування антикорупційної інфраструктури України.

На загальнодержавному рівні ключовими проблемами реалізації антикорупційної політики залишаються обмежені кадрові та технічні ресурси, недостатня аналітична спроможність, повільне впровадження сучасних ІТ-рішень, а також ризики політичного втручання в діяльність спеціалізованих органів. Локальне дослідження показує аналогічну картину: працівники органу місцевого самоврядування відзначають нестачу персоналу, надмірне навантаження на окремих фахівців, проблеми з ІТ-інфраструктурою та недостатню цифровізацію процедур. Це означає, що структурний дефіцит ресурсів є системним явищем, яке виявляється як у роботі центральних антикорупційних інституцій, так і в повсякденній діяльності органів місцевої влади.

Ще однією спільною рисою є суперечливий характер прозорості управлінських процесів. На рівні держави запроваджено низку цифрових інструментів – Prozorro, DOZORRO, електронне декларування, – що істотно підвищили відкритість публічних фінансів, однак, як свідчать міжнародні рейтинги та звіти ЄС, повністю подолати недовіру громадськості до інституцій вони поки що не змогли. У досліджуваному органі місцевої влади спостерігається схожа тенденція: працівники оцінюють відкритість діяльності підрозділу на рівні “вище середнього”, але водночас наголошують на недостатній прозорості процедур закупівель, відбору підрядників та прийняття рішень. Це підтверджує, що започатковані державою підходи до відкритості

потребують послідовного доведення до кожного органу влади, а не можуть обмежуватися лише наявністю національних платформ і формальних вимог.

Важливим елементом порівняння є ставлення до корупційних ризиків та наявність механізмів їх виявлення. На загальнодержавному рівні впроваджено ризик-орієнтовані системи контролю декларацій та перевірки операцій з активами, однак Європейська комісія зазначає, що їх ефективність стримується обмеженою аналітичною спроможністю та нерівномірністю практичного застосування. На локальному рівні працівники чітко ідентифікують найбільш ризикові сфери – взаємодію з підрядниками, закупівлі, технічний нагляд, роботу з заявами громадян, – і при цьому визнають, що формальні механізми контролю існують, але реалізуються недостатньо послідовно. Таким чином, сприйняття ризиків персоналом виявляється достатньо адекватним, однак система їхнього моніторингу та управління залишається фрагментарною, що повністю відповідає загальнонаціональній картині.

Суттєвою спільною проблемою для державного та місцевого рівнів є слабка культура повідомлення про корупцію та недостатня ефективність механізмів захисту викривачів. Європейська комісія у своїх оцінках неодноразово вказує на потребу посилення гарантій захисту осіб, які повідомляють про корупційні правопорушення, а також на низький рівень довіри до відповідних процедур. Результати опитування у місцевому органі цілком підтверджують ці висновки: лише незначна частина респондентів готова особисто повідомити про порушення, значна кількість працівників не знає, хто відповідає за антикорупційну діяльність у підрозділі, а інформування про політику доброчесності оцінюється як часткове або недостатнє. Це свідчить, що без зміни управлінської культури та посилення гарантій безпеки викривачів антикорупційні механізми залишатимуться формально діючими, але малоефективними.

Разом з тим порівняльний аналіз виявляє й деякі позитивні точки дотику між загальнонаціональною політикою та локальною практикою. На рівні держави ключовими напрямками вдосконалення антикорупційної

інфраструктури визначено подальшу цифровізацію процедур, посилення прозорості роботи з активами, стандартизацію управління арештованим майном, розширення незалежного контролю та аудиту. Працівники органу місцевого самоврядування у своїх відповідях пропонують фактично ті самі інструменти: електронний документообіг, онлайн-реєстр договорів, спеціалізовані електронні модулі для закупівель, розширення практики зовнішніх аудитів, запровадження внутрішніх рейтингів підрядників і чіткіших вимог до обґрунтування управлінських рішень. Це означає, що ціннісні орієнтири та уявлення про ефективні антикорупційні заходи на локальному рівні загалом збігаються з пріоритетами, задекларованими у національній політиці.

Важливим моментом є також зіставлення тенденцій, відображених у макроіндикаторах, з емпіричними даними опитування. Незважаючи на певне зниження показника CPI у 2024 році, загалом Україна демонструє поступове покращення позицій у міжнародних рейтингах порівняно з періодом до 2015 року. Локальна картина свідчить не стільки про відсутність прогресу, скільки про його неповну завершеність: формальні механізми запроваджені, але їхнє практичне наповнення та реальне сприйняття працівниками ще не досягли бажаного рівня. Саме така інерційність та неоднорідність імплементації, на які звертають увагу міжнародні організації, проявляється й у діяльності досліджуваного підрозділу.

У підсумку можна зазначити, що локальний рівень у значній мірі віддзеркалює загальнонаціональні тенденції реалізації антикорупційної політики. Виявлені у ході опитування проблеми – кадрові та ресурсні обмеження, недостатня цифровізація, непрозорість окремих процедур, недорозвиненість культури повідомлення про порушення – збігаються з тими структурними викликами, які фіксують Європейська комісія та національні антикорупційні інституції. Водночас виявлена готовність працівників підтримувати заходи з підвищення прозорості й відповідальності, а також їх конструктивні пропозиції щодо вдосконалення внутрішніх процедур свідчать

про наявність значного потенціалу для подальшого зближення практики місцевого самоврядування з прогресивними стандартами державної антикорупційної політики.

2.3. Проблеми та виклики у функціонуванні механізмів запобігання та протидії корупції

Аналіз системи суб'єктів публічного управління у сфері антикорупційної діяльності в Україні засвідчує, що за останнє десятиліття було сформовано розгалужену, формально сучасну інституційну архітектуру, яка включає політичні, адміністративні, правоохоронні, судові, фінансово-контрольні та громадські інституції. Однак наявність такої багаторівневої системи автоматично не гарантує високої ефективності протидії корупції. Навпаки, глибший аналіз дозволяє виявити низку системних проблем і викликів, які істотно обмежують дієвість існуючих механізмів запобігання та протидії корупційним практикам.

Однією з ключових проблем є фрагментованість та складність координації між різними центрами ухвалення рішень. Верховна Рада України та Кабінет Міністрів формують політичний центр антикорупційної політики, де парламент відповідає за законодавче забезпечення та контроль, а уряд – за реалізацію програм, міжвідомчу координацію й ресурсну підтримку. На практиці узгодженість між цими рівнями часто виявляється недостатньою: законодавчі ініціативи не завжди супроводжуються належно прорахованими механізмами імплементації, а урядові програми інколи розробляються без достатньої оцінки їх реалістичності з огляду на кадрові, фінансові та інституційні можливості виконавців. Це створює розрив між стратегічними документами та реальними управлінськими процесами, у межах яких працюють антикорупційні органи.

Серйозним викликом залишається й питання інституційної незалежності спеціалізованих органів, насамперед НАБУ, САП і ВАКС. Формально їх статус визначався як максимально незалежний від традиційних ланок правоохоронної та судової системи, що мало забезпечити захищеність від політичного впливу. Однак зміни законодавства, зокрема надання Генеральному прокурору повноважень щодо надання обов'язкових до виконання вказівок НАБУ та можливості вилучати кримінальні провадження з його підслідності, свідчать про тенденцію до посилення вертикальної залежності цих інституцій від органів, чия діяльність, у свою чергу, є більш політизованою. Це створює ризики не лише вибіркового підходу до розслідування справ топкорупції, а й ерозії довіри до самої антикорупційної архітектури, яка позиціонувалася як незалежна та захищена від зовнішнього втручання.

Ще одним системним викликом є асиметрія між формальними повноваженнями антикорупційних суб'єктів та їх реальними кадровими, аналітичними та технічними спроможностями. Наприклад, НАЗК згідно з законом наділене широким спектром завдань – від перевірки декларацій та запобігання конфлікту інтересів до розробки антикорупційних програм і захисту викривачів, однак практична реалізація цих функцій ускладнюється великим обсягом повноважень при обмежених ресурсах, браком висококваліфікованих кадрів та відставанням технічної інфраструктури від заявлених цілей. Аналогічні проблеми характерні для Держаудитслужби, Рахункової палати та інших контрольних органів, які формально мають істотні інструменти впливу, але не завжди здатні забезпечити системний моніторинг усіх сегментів бюджетного та фінансового процесів.

Сфера фінансового контролю та повернення активів також залишається одним із найбільш проблемних елементів антикорупційної системи. Попри створення АРМА та задекларований перехід до стандартів прозорого управління арештованими активами, на практиці фіксуються низькі результати реалізації майна, брак єдиних стандартів управління, недостатня прозорість окремих процедур та ризики неефективного або нецільового використання

активів [35; 40]. Це означає, що навіть у випадках успішного розслідування та винесення вироків економічний ефект для держави часто виявляється значно нижчим за потенційно можливий. Наявність такого «вузького місця» у фінальному етапі антикорупційного циклу підриває загальну результативність системи та послаблює стримувальний ефект кримінально-правових механізмів.

Проблеми координації та дублювання функцій спостерігаються також між різними контрольними та регуляторними органами. Рахункова палата, Держаудитслужба, НБУ, НКЦПФР, Держфінмоніторинг та інші суб'єкти фінансового контролю часто працюють паралельно, використовуючи різні підходи до оцінки ризиків і не завжди маючи достатньо налагоджені механізми обміну інформацією. У результаті частина порушень може залишатися поза сферою уваги, тоді як інші напрями, навпаки, піддаються надмірному контролю. Відсутність єдиного інтегрованого інформаційного середовища та уніфікованих методологічних підходів до ризик-орієнтованого нагляду знижує ефективність фінансово-контрольного сегмента антикорупційної системи.

Важливим структурним викликом є стан судової системи, у межах якої діє Вищий антикорупційний суд. Попри спеціальні процедури добору суддів, участь Громадської ради міжнародних експертів та посилені вимоги до доброчесності кандидатів, ВАКС змушений працювати в умовах загальної кризової довіри до судової влади. У суспільній свідомості окремий суд не завжди сприймається як повністю ізольований від системних проблем, притаманних судочинству в цілому, таких як затягування розгляду справ, перевантаженість суддів, неоднорідність судової практики. До того ж складність корупційних справ, їхній значний обсяг доказової бази та необхідність міжнародної правової допомоги додатково ускладнюють роботу ВАКС, створюючи ризики затримок у винесенні остаточних рішень.

Окремої уваги потребує аналіз ролі інститутів громадянського суспільства та медіа у системі запобігання корупції. З одного боку, громадські організації, експертні спільноти, журналісти-розслідувачі та міжнародні неурядові організації, такі як Transparency International Україна, відіграють

надзвичайно важливу роль у виявленні корупційних практик, формуванні суспільного запиту на реформу та моніторингу діяльності антикорупційних органів. З іншого боку, їхній вплив часто є нерівномірним: він є значно сильнішим на національному рівні та у великих містах, тоді як у багатьох регіонах громадський контроль залишається фрагментарним, залежним від активності окремих ініціативних груп. Крім того, обмеженість фінансування, втома суспільства від тривалих реформ та ризику тиску на активістів створюють додаткові загрози для стійкості громадського антикорупційного руху.

Важливим викликом, що поєднує інституційний та ціннісний виміри, є розрив між формальним існуванням антикорупційних механізмів і реальною практикою їх застосування. Значна частина норм законодавства та внутрішніх документів органів публічної влади передбачає наявність антикорупційних програм, уповноважених осіб, процедур запобігання конфлікту інтересів, механізмів захисту викривачів тощо. Однак у реальній управлінській практиці ці механізми часто сприймаються як формальність, необхідна для виконання зовнішніх вимог, а не як інструменти, що мають безпосередній вплив на якість прийняття рішень. Така формалізація антикорупційної діяльності знижує її превентивний потенціал і перетворює частину інституцій на елементи «звітної» системи, а не дієвої антикорупційної політики.

Підсумовуючи, можна констатувати, що основні проблеми та виклики у функціонуванні механізмів запобігання та протидії корупції в Україні мають комплексний і багаторівневий характер. Вони включають: фрагментованість системи та складність координації між її суб'єктами; загрози інституційній незалежності спеціалізованих органів; асиметрію між формальними повноваженнями та реальними ресурсами; недостатню ефективність фінансового контролю та механізмів повернення активів; структурні проблеми судової системи; нерівномірність розвитку громадського контролю; а також розрив між декларативною та фактичною реалізацією антикорупційних норм. Подолання цих викликів потребує не лише подальшого удосконалення

нормативно-правової бази, а й системної роботи над зміцненням інституційної спроможності, розвитком цифрових інструментів, посиленням культури доброчесності та відповідальності на всіх рівнях публічного управління.

Аналіз загальнонаціональних тенденцій реалізації антикорупційної політики та результати емпіричного дослідження на прикладі одного з адміністративно-комунальних підрозділів місцевої влади дозволяють виокремити низку системних проблем і викликів, які безпосередньо впливають на ефективність механізмів запобігання та протидії корупції в Україні. Ці проблеми проявляються як на рівні центральних органів, так і в повсякденній практиці органів місцевого самоврядування, що свідчить про їх структурний, а не локальний характер.

Однією з ключових проблем є стійкий ресурсний дефіцит антикорупційної інфраструктури. На загальнонаціональному рівні Європейська комісія констатує недостатність кадрових, технічних та аналітичних ресурсів спеціалізованих антикорупційних органів, що обмежує їх здатність своєчасно і якісно реагувати на складні корупційні схеми, повноцінно супроводжувати кримінальні провадження та впроваджувати сучасні IT-рішення. Аналогічна ситуація простежується і на локальному рівні: результати опитування працівників досліджуваного підрозділу засвідчують надмірне навантаження на окремих фахівців, нестачу персоналу, проблеми з IT-інфраструктурою та обмежені можливості для регулярного навчання й підвищення кваліфікації. За таких умов навіть формально коректно вибудовані механізми запобігання корупції втрачають ефективність через відсутність достатнього «носія» у вигляді спроможних інституцій та підготовленого персоналу.

Другим важливим викликом є фрагментарність та нерівномірність імплементації антикорупційних інструментів. На рівні держави сформовано розгалужену інституційну архітектуру – НАБУ, САП, ВАКС, НАЗК, АРМА, а також впроваджено низку цифрових рішень на кшталт Prozorro, DOZORRO, систем електронного декларування та ризик-орієнтованого фінансового контролю. Водночас звіти Європейської комісії акцентують на тому, що

застосування цих інструментів є неоднорідним, а їхня результативність стримується бюрократичними бар'єрами, технічними обмеженнями та браком координації між органами. Локальний рівень відображає ту саму проблему: працівники досліджуваного підрозділу декларують наявність формальних процедур контролю, внутрішніх регламентів і визначених відповідальних осіб, але вказують на недостатнє інформування, слабку практичну реалізацію окремих механізмів та відсутність чітких алгоритмів дій у ризикових ситуаціях. У результаті механізми публічного управління, які мають функціонувати як єдина система, часто розпадаються на набір несинхронізованих елементів.

Суттєвою проблемою залишається обмежена прозорість окремих управлінських процесів, передусім у сфері публічних закупівель, відбору підрядників та управління активами. Попри впровадження Prozorro і DOZORRO на загальнодержавному рівні, міжнародні оцінки фіксують збереження значних корупційних ризиків у бюджетному процесі, сфері великих інфраструктурних проєктів та управлінні арештованими активами. На локальному рівні це проявляється в суб'єктивному сприйнятті працівниками закупівельної діяльності як недостатньо прозорої: майже половина опитаних вважає, що інформації про закупівлі бракує, а взаємодія з підрядними організаціями визнається найризиковішою сферою. Таким чином, декларована на національному рівні відкритість не завжди трансформується у прозорість повсякденної діяльності конкретного органу влади, що створює «розрив довіри» між нормативною базою та практикою.

Окремим викликом є слабка культура повідомлення про корупційні правопорушення та недостатня ефективність механізмів захисту викривачів. Європейська комісія у своїх документах неодноразово підкреслює потребу посилення гарантій захисту викривачів, а також наголошує на низькому рівні довіри до відповідних процедур. Результати опитування працівників місцевого підрозділу підтверджують ці висновки: лише незначна частина респондентів готова особисто повідомити про корупційні дії, багато хто сумнівається у власній безпеці у разі такого повідомлення або не вірить у неупередженість

керівництва. Крім того, майже половина опитаних не знають, хто є уповноваженою особою з антикорупційної діяльності. За таких умов механізм захисту викривачів, передбачений нормативно-правовою базою, залишається здебільшого декларативним і не виконує своєї стримувально-превентивної функції.

Не менш важливим є виклик, пов'язаний із політичною вразливістю антикорупційної системи. На центральному рівні спроби законодавчого обмеження автономії НАБУ та САП, подальші суспільні протести та реакція ЄС засвідчили, що інституційна стійкість антикорупційних органів усе ще значною мірою залежить від політичних рішень та зовнішнього тиску. Хоча в результаті було відновлено ключові гарантії незалежності, сам факт виникнення таких ситуацій вказує на незавершеність інституційної консолідації антикорупційної інфраструктури. На місцевому рівні цей виклик проявляється в іншій площині – у сприйнятті працівниками ризиків впливу керівництва або «неформальних практик» при ухваленні рішень, зокрема щодо розподілу ресурсів, підрядних робіт та кадрових питань. Таким чином, політичний фактор залишається потужним зовнішнім і внутрішнім детермінантом ефективності механізмів публічного управління у сфері протидії корупції.

Ще однією проблемою, яка має системний характер, є повільність і вибірковість цифрової трансформації антикорупційних механізмів. На загальнодержавному рівні Україна справді демонструє значний прогрес у впровадженні електронних сервісів, реєстрів, систем електронних закупівель, проте Європейська комісія акцентує на повільному впровадженні окремих ІТ-рішень (зокрема e-case management) та на обмеженій інтегрованості інформаційних систем між собою. На локальному рівні працівники органу самоврядування вказують на відсутність повноцінного електронного документообігу, недостатній розвиток електронного звітування щодо закупівель, слабку автоматизацію процесів та залежність від «ручного» опрацювання документів. У поєднанні з кадровими обмеженнями це створює

додаткові можливості для зловживань, затягування процедур та неформального впливу на прийняття рішень.

Важливим викликом залишається й інерційність змін у сфері управління арештованими та конфіскованими активами. На центральному рівні робота АРМА зазнає критики через відсутність усталених стандартів управління активами, недостатню прозорість процедур та відносно низький фінансовий результат від реалізації майна. Попри активізацію реформи у 2025 році та розширення використання Prozorro.Sale, сегмент повернення активів усе ще сприймається як «слабка ланка» антикорупційного циклу. Це має безпосередні наслідки для сприйняття антикорупційної політики в цілому, оскільки суспільство й працівники органів влади не бачать повного завершення ланцюга «розслідування – вирок – конфіскація – реальне повернення активів у бюджет або на потреби відновлення», а отже, знижується мотивація до підтримки антикорупційних механізмів на всіх рівнях.

Окремо варто відзначити проблему недостатньо сформованої внутрішньої культури доброчесності. Хоча працівники досліджуваного підрозділу адекватно ідентифікують сфери ризику та пропонують конструктивні шляхи вдосконалення (цифровізація, прозорість, посилення контролю, розширення колегіальності), загальний рівень поінформованості щодо конкретних антикорупційних інструментів, уповноважених осіб, внутрішніх процедур повідомлення про порушення залишається недостатнім. Це свідчить про те, що антикорупційна політика в багатьох випадках сприймається як зовнішня вимога, а не як внутрішня цінність та невід’ємна частина професійної етики державного службовця. Без зміни цього ціннісного виміру навіть найкращі нормативні й організаційні механізми не забезпечать стійкого результату.

Підсумовуючи, можна констатувати, що сучасні механізми публічного управління щодо запобігання та протидії корупції в Україні стикаються з комплексом взаємопов’язаних викликів: ресурсними обмеженнями, фрагментарністю імплементації, недостатньою прозорістю окремих процедур, слабкістю інституту викривачів, політичною вразливістю спеціалізованих

органів, повільною цифровою трансформацією та не до кінця сформованою культурою доброчесності. Виявлені в ході опитування локальні проблеми не суперечать, а навпаки – підтверджують загальнонаціональні тенденції, демонструючи, що слабкі місця антикорупційної системи мають системний характер. Водночас наявність серед працівників органів влади усвідомлення ризиків та готовності підтримувати заходи з підвищення прозорості й підзвітності створює потенційну основу для подальшого вдосконалення механізмів публічного управління у сфері запобігання та протидії корупції, за умови цілеспрямованих інституційних та організаційних змін.

Порівняння загальнонаціональних проблем і викликів у функціонуванні механізмів запобігання та протидії корупції з результатами опитування працівників одного з органів місцевої влади показує, що локальний рівень фактично віддзеркалює ключові слабкі місця української антикорупційної системи, але робить їх більш «видимими» у практичній площині щоденної роботи.

На загальнонаціональному рівні одним із базових викликів є дефіцит ресурсів – кадрових, технічних, аналітичних. Європейська комісія фіксує недостатню спроможність спеціалізованих органів забезпечувати повноцінне розслідування складних корупційних схем, оперативне впровадження ІТ-рішень, аналітичний супровід ризик-орієнтованого контролю. Результати опитування в органі місцевої влади демонструють аналогічну картину: працівники вказують на нестачу персоналу, надмірне навантаження на окремих фахівців, обмежені можливості для навчання, проблеми з ІТ-інфраструктурою. Тобто загальнонаціональний «ресурсний дефіцит» конкретизується на локальному рівні у вигляді перевантажених працівників, повільної обробки документів та неспроможності повною мірою реалізувати навіть уже запроваджені інструменти доброчесності.

Ще однією спільною для обох рівнів проблемою є фрагментарність та нерівномірність імплементації антикорупційних механізмів. На рівні держави створено потужну інфраструктуру – НАБУ, САП, ВАКС, НАЗК, АРМА, – а

також низку цифрових рішень, однак їх практична реалізація часто розривається між відомствами, спирається на несинхронізовані процедури й стикається з бюрократичним опором. Дані опитування у місцевому органі підтверджують, що цей структурний ефект спускається «донизу»: формальні антикорупційні документи є, відповідальні особи формально визначені, але більшість працівників знайомі з ними поверхово, частина взагалі не знає, до кого звертатися у разі виявлення порушень, а конкретні алгоритми дій у ризикових ситуаціях залишаються не до кінця зрозумілими. Таким чином, загальнонаціональна проблема «формалізму без повноцінної імплементації» на місцевому рівні знаходить пряму проекцію у вигляді «паперових» механізмів, які не трансформуються у стійку практику.

Проблема прозорості управлінських і фінансових процесів також має виразний паралелізм між макро- та мікрорівнем. У національному вимірі, попри впровадження Prozorro, DOZORRO та відкритих реєстрів, міжнародні оцінки й надалі фіксують високі ризики у публічних фінансах, закупівлях, великих інфраструктурних проєктах та управлінні активами. На рівні досліджуваного органу місцевого самоврядування працівники оцінюють загальну відкритість діяльності як «вище середнього», але одночасно наголошують на недостатній прозорості закупівель, взаємодії з підрядниками, відбору контрагентів. Найбільш ризиковою сферою майже однотайно визнається саме робота з підрядними організаціями, а також погодження технічних завдань та контроль виконання робіт. Це фактично мікромодель тих самих проблем, які на загальнодержавному рівні фіксуються щодо управління бюджетними коштами та активами: формальна відкритість через інструменти е-урядування не завжди переходить у реальну прозорість конкретних рішень.

Спільним для загальнонаціональної і локальної площин є й виклик, пов'язаний із культурою повідомлення про корупцію та захистом викривачів. Європейська комісія констатує, що механізми захисту викривачів в Україні юридично існують, але довіра до них залишається низькою, а фактичне використання інструменту викривання – обмеженим. Опитування працівників

місцевого органу підтверджує цю проблему на практиці: лише приблизно чверть респондентів готові повідомити про корупційні дії, більшість або не готові, або не впевнені у своїй безпеці. Значна частина не знає, хто саме відповідає за антикорупційну діяльність у підрозділі, а інформування про політику доброчесності оцінюється як часткове чи недостатнє. Таким чином, макrorівнева проблема слабкої довіри до механізмів захисту викривачів отримує мікрорівневий вимір у вигляді реальної небажаності чи страху працівників відкрито реагувати на порушення.

Політична вразливість антикорупційних інституцій, зафіксована на загальнодержавному рівні через спроби обмежити автономію НАБУ та САП, також має свій відбиток у локальній управлінській культурі. Якщо на рівні центру мова йде про ризик втручання у діяльність спеціалізованих органів з боку політичних еліт, то в органі місцевого самоврядування це трансформується у сприйняття ризиків «неформального впливу» керівництва, страх можливих негативних наслідків для кар'єри у разі повідомлення про порушення, недовіру до неупередженості внутрішніх перевірок. Таким чином, хоч масштаби і суб'єкти впливу відрізняються, сама логіка вразливості до політичних і адміністративних тисків є спільною для обох рівнів.

Проблеми цифровізації антикорупційних процесів також проявляються синхронно. На загальнодержавному рівні Україна демонструє прогрес у цифрових реформах, однак окремі системи (зокрема e-case management) впроваджуються повільно, а інтеграція реєстрів і баз даних залишається неповною. На рівні досліджуваного органу працівники прямо вказують на брак повноцінного електронного документообігу, обмежене використання електронних модулів для закупівель, відсутність онлайн-реєстрів договорів та виконання зобов'язань. У відповідях респондентів прозвучав чіткий запит саме на цифровізацію: електронний документообіг, онлайн-реєстр договорів, електронне звітування щодо закупівель. Отже, той напрям, який на національному рівні визначається як пріоритетний (посилення цифрових

антикорупційних інструментів), на локальному рівні сприймається як безпосередня практична потреба.

Водночас порівняння виявляє не лише спільність проблем, а й певну «синхронізацію» бачення шляхів їх подолання. На загальнодержавному рівні серед пріоритетів реформ зазначаються: посилення незалежності антикорупційних органів, стандартизація процедур управління активами, розширення незалежного аудиту, автоматизація ризик-орієнтованого контролю, забезпечення прозорості фінансових рішень. Працівники органу місцевої влади у своїх відкритих відповідях пропонують, по суті, ті самі інструменти, адаптовані до свого рівня: онлайн-реєстр договорів, публікація мотивів рішень і актів виконаних робіт, впровадження електронного документообігу, спеціалізоване е-звітування по закупівлях, залучення зовнішніх експертів до перевірки великих проєктів, посилення персональної відповідальності та колегіальності прийняття рішень. Це свідчить про те, що на локальному рівні добре розуміють зміст загальнонаціональних трендів і сприймають їх не як зовнішній тиск, а як логічний набір засобів для зменшення корупційних ризиків у власній діяльності.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що проблеми та виклики у функціонуванні механізмів запобігання та протидії корупції на національному рівні мають прямі прояви на рівні конкретного органу місцевої влади, дослідженого у межах опитування. Ресурсний дефіцит, фрагментарність імплементації, обмежена прозорість, слабка культура повідомлення про порушення, політична й адміністративна вразливість, а також неповна цифровізація процедур є спільними для всієї антикорупційної системи – від центральних інституцій до окремого департаменту. Водночас локальні дані додають до цієї картини важливий вимір: вони показують, що працівники органів влади не лише усвідомлюють наявні ризики, а й здатні артикулювати конкретні, цілком конструктивні пропозиції щодо їх мінімізації. Це дає підстави розглядати місцевий рівень не лише як «зону проблем», але й як

потенційний ресурс для посилення національних механізмів публічного управління у сфері запобігання та протидії корупції.

Висновки до розділу 2

Узагальнюючи викладене, можна констатувати, що в Україні сформовано розгалужену систему суб'єктів публічного управління у сфері антикорупційної діяльності, яка включає політичні, адміністративні, правоохоронні, судові, фінансово-контрольні та громадські інституції. Їх функціонування загалом відповідає міжнародним стандартам та вимогам євроінтеграції: створено спеціалізовані органи (НАБУ, САП, ВАКС, НАЗК, АРМА), запроваджено цифрові інструменти прозорості та контролю, розвивається громадський моніторинг. Це забезпечило помітний інституційний прогрес і певне зниження рівня як системної, так і побутової корупції, що відображається у міжнародних рейтингах та статистиці діяльності правоохоронних органів.

Водночас як загальнонаціональний аналіз, так і результати емпіричного дослідження на прикладі одного з адміністративно-комунальних підрозділів місцевої влади показують, що ефективність антикорупційної політики істотно обмежується системними викликами. Серед них – ресурсний дефіцит, фрагментарність та формалізм імплементації антикорупційних механізмів, недостатня прозорість процедур (особливо у сфері закупівель і взаємодії з підрядниками), слабка культура повідомлення про порушення та політична/адміністративна вразливість спеціалізованих органів. Локальний рівень фактично віддзеркалює ці проблеми, роблячи їх видимими у щоденній управлінській практиці: працівники усвідомлюють ризики, але не завжди мають інструменти та умови для їх мінімізації.

Разом із тим виявлено й значний потенціал для посилення антикорупційної системи. І на національному, і на місцевому рівнях

простежується запит на подальшу цифровізацію процесів, підвищення прозорості рішень, посилення фінансового контролю, незалежних аудитів, колегіальності управлінських рішень і реальний захист викривачів. Це дає підстави стверджувати, що за умови цілеспрямованого зміцнення інституційної спроможності, усунення політичних ризиків та розвитку внутрішньої культури доброчесності механізми публічного управління у сфері запобігання та протидії корупції можуть перейти від переважно формального до по-справжньому результативного функціонування.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЩОДО ЗАПОБІГАННЯ ТА ПРОТИДІЇ КОРУПЦІЇ

3.1. Впровадження сучасних управлінських та цифрових інструментів антикорупційної діяльності

Необхідність удосконалення механізмів публічного управління у сфері запобігання та протидії корупції безпосередньо пов'язана з тим, що сучасні корупційні практики стають дедалі технологічнішими, складнішими та менш помітними без використання спеціалізованих ІТ-рішень. Проведений аналіз стану антикорупційної політики України у 2024–2025 роках, а також результати емпіричного дослідження на рівні органу місцевого самоврядування свідчать, що саме цифровізація та сучасні управлінські підходи є тим критичним елементом, який потребує пріоритетного розвитку.

Потреба у впровадженні сучасних управлінських та цифрових інструментів зумовлена низкою факторів. На загальнодержавному рівні у звітах Європейської комісії за 2024 рік наголошується, що ключовими системними проблемами залишаються недостатня аналітична спроможність органів влади, обмеженість людських ресурсів, повільне впровадження автоматизованих інструментів контролю та нерівномірний рівень цифрової зрілості в розрізі різних інституцій [48, с. 43]. Особливо критичною Європейська комісія вважає недостатню автоматизацію внутрішніх процедур, повільний розвиток електронних систем управління справами, а також обмежені можливості ризик-орієнтованого аналізу, який сьогодні фактично є базою ефективного антикорупційного нагляду.

Ці загальнонаціональні висновки повністю підтверджуються результатами опитування, проведеного у досліджуваному органі місцевого самоврядування. Практично всі респонденти зазначили недостатній рівень

цифровізації, особливо у сферах документообігу, обліку договорів, технічного контролю та закупівель. Значна частина працівників вказала на брак інструментів, які б забезпечували повну прозорість взаємодії з підрядниками, відсутність автоматизованих механізмів контролю виконання робіт і недостатність внутрішньої аналітики. Майже половина опитаних наголосила, що інформація про закупівлі або недостатньо доступна, або взагалі відсутня у відкритій формі, що створює підвищену вразливість до корупційних ризиків саме у сферах, де концентруються фінансові рішення та договірні відносини.

Недостатність сучасних управлінських підходів є ще однією причиною потреби змін. Опитування показало, що не всі працівники розуміють процедури прийняття управлінських рішень; лише третина володіє повною інформацією про них. Також було виявлено недостатню поінформованість про функції уповноваженої особи з антикорупційної діяльності, нерегулярність проведення роз'яснювальних заходів та тренінгів, а також слабо розвинену культуру повідомлення про порушення. Лише незначна частина працівників готова інформувати про корупційні випадки, що свідчить про недовіру до діючої системи внутрішнього контролю та відсутність ефективних механізмів захисту викривачів. Аналогічні проблеми системно фіксує і Європейська комісія, підкреслюючи низьку ефективність внутрішніх механізмів контролю, фрагментарність комунікацій та слабку інституційну культуру доброчесності [48, с. 13].

Міжнародні дослідження показують, що підвищення ефективності антикорупційних механізмів безпосередньо пов'язане з поєднанням цифрових рішень та управлінських інновацій. ОЕСР у своїх напрацюваннях щодо аналітики для доброчесності підкреслює, що використання інструментів data analytics, інтегрованих інформаційних систем і ризик-орієнтованих алгоритмів дозволяє виявляти аномалії у публічних фінансах, закупівлях та кадрових рішеннях значно швидше, ніж це можливо у «ручному» режимі [49, с. 27]. Світовий банк, аналізуючи вплив електронних систем публічних закупівель, доводить, що такі платформи знижують корупційні ризики за рахунок

стандартизації процедур, розширення конкуренції та відкритості інформації про контракти [50,, с. 22]. У випадку України прикладом є системи ProZorro та Prozorro.Sale, які завдяки відкритим даним і стандартизованим процедурам закупівель та аукціонів сприяли економії бюджетних коштів і зниженню можливостей для змови та маніпуляцій.

Практика окремих держав демонструє, яким чином цифрові інструменти можуть бути інтегровані у ширшу систему публічного управління для зменшення корупції. Так, естонська модель електронного врядування, заснована на принципі «одноразового подання даних» та широкому використанні електронної ідентифікації, суттєво скоротила простір для неформальних контактів між громадянами та чиновниками і, як наслідок, знизила рівень корупційних практик у повсякденному адмініструванні [51, с. 49]. Дослідження, що узагальнюють міжнародний досвід, вказують також на потенціал використання нових технологій – від великих масивів даних до роботизованої автоматизації процесів – у виявленні порушень, моніторингу ризикових операцій та забезпеченні прозорості судової й адміністративної діяльності.

Безпосередньо для України актуальним є розширення практики використання цифрових рішень, які вже довели свою ефективність на центральному рівні, на рівень місцевого самоврядування. Можна виділити кілька конкретних напрямів. По-перше, це впровадження повноцінного електронного документообігу в органах місцевої влади з фіксацією всіх етапів погодження документів, контрактів та технічних завдань. Такий підхід дозволяє забезпечити простежуваність управлінських рішень, мінімізувати «ручне» втручання, а також створює базу даних для подальшого аналітичного аналізу. По-друге, це інтеграція локальних модулів закупівель із загальнодержавною системою ProZorro та використання відкритих даних для моніторингу вартості робіт і товарів, частоти перемог окремих підрядників, типових відхилень від ринкових цін. Саме такого роду аналітика рекомендована міжнародними

фінансовими організаціями як інструмент виявлення змови та аномалій у закупівлях.

По-третє, важливим є розбудова цифрових інструментів для управління та повернення активів на базі стандартів, що впроваджуються ARMA й Prozorro.Sale: стандартизовані процедури оцінки активів, їх реалізація через електронні аукціони, відкриті реєстри арештованого та реалізованого майна. У міжнародній практиці подібні підходи розглядаються як ключовий елемент завершення антикорупційного циклу «розслідування – вирок – конфіскація – реальне повернення активів».

Не менш важливим напрямом є цифровізація судових та квазісудових процедур. Дослідження Програми розвитку ООН щодо електронного правосуддя наголошують, що цифрові процеси у судових органах та органах, які розглядають корупційні справи, зменшують можливості для неформального впливу, підвищують швидкість розгляду справ, забезпечують публічний доступ до рішень і, відповідно, знижують ризики корупційних практик у правосудді. Застосування таких підходів на рівні ВАКС та поширення їх елементів (онлайн-трансляції засідань, публічні реєстри рішень, електронні черги) на інші судові інституції відповідає як міжнародним рекомендаціям, так і суспільному запиту на прозорість.

Паралельно із цифровими інструментами мають удосконалюватися й управлінські механізми. Йдеться про впровадження систем управління ризиками, регулярний внутрішній і зовнішній аудит процесів, посилення колегіальності при ухваленні рішень щодо розподілу ресурсів, відбору підрядників, затвердження великих проєктів. Міжнародні стандарти доброчесності (зокрема рекомендації ОЕСР щодо системи доброчесності в державному секторі) наголошують на важливості формалізації «ліній відповідальності», встановлення чітких критеріїв оцінки ефективності службових рішень, розвитку етичної інфраструктури та систематичного навчання персоналу. Для досліджуваного органу місцевого самоврядування це означає необхідність запровадження систематичних тренінгів з доброчесності,

розробку внутрішніх регламентів щодо повідомлень про порушення та забезпечення реальної незалежності уповноваженої особи з антикорупційної діяльності.

Окремий блок стосується цифрових інструментів захисту викривачів. Міжнародна практика (зокрема рекомендації ООН та ОЕСР) пропонує впроваджувати анонімні та захищені канали повідомлення про корупційні порушення, які дозволяють подавати інформацію онлайн, відстежувати статус її розгляду та гарантувати конфіденційність заявника. В Україні перші кроки у цьому напрямі вже здійснюються, зокрема через спеціалізовані модулі НАЗК, однак результати локального опитування показують, що на рівні органів місцевого самоврядування ці механізми або мало відомі, або не викликають довіри. Тому важливим завданням є адаптація та популяризація таких цифрових каналів всередині конкретних органів влади.

Нарешті, приклад співпраці НАБУ та Міністерства цифрової трансформації у сфері застосування сучасних технологій для боротьби з корупцією демонструє, що цифрові рішення можуть бути не лише інструментом прозорості, а й засобом посилення спроможності правоохоронних органів. Зокрема, мова йде про використання штучного інтелекту та спеціалізованих програмних продуктів для аналізу великих масивів даних, виявлення підозрілих транзакцій та моніторингу публічних закупівель. Подібні підходи можуть бути масштабовані й на рівень місцевих органів влади через використання типових програмних рішень, інтегрованих із державними реєстрами та системами закупівель.

Таким чином, і національний аналіз, і локальні дані однозначно демонструють, що ефективність антикорупційної діяльності безпосередньо залежить від рівня цифровізації та модернізації управлінських процесів. Саме сучасні цифрові рішення дозволяють мінімізувати людський фактор, виключити можливості «ручного» втручання, забезпечити повну відстежуваність операцій, автоматизувати контроль відповідності та унеможливити непомітну зміну або затримку даних. Сучасні управлінські

інструменти, у свою чергу, забезпечують належний рівень регламентації, чіткості процедур, збалансованого розподілу повноважень, ефективності внутрішнього контролю та формування сталої культури доброчесності. Поєднання цих двох компонентів – цифрових платформ і управлінських стандартів – є необхідною передумовою для побудови дієвої антикорупційної системи як на загальнодержавному, так і на місцевому рівнях та логічно обґрунтовує фокус третього розділу на впровадженні сучасних управлінських та цифрових інструментів антикорупційної діяльності.

3.2. Міжнародний досвід і можливості його адаптації в Україні

Міжнародний досвід упровадження управлінських і цифрових антикорупційних інструментів дає низку практичних кейсів з різними результатами – від стійкого успіху до часткових або суперечливих наслідків.

Південна Корея є одним із найяскравіших прикладів успішної цифровізації системи публічних закупівель. Її централізована електронна платформа KONEPS (Korea ON-line E-Procurement System), запроваджена у 2002 році, стала основним каналом для всіх державних контрактів – від початкового планування закупівель до їх остаточного виконання та фінансових розрахунків. Система об'єднала понад 40 тис. державних установ і більше 300 тис. постачальників, забезпечивши цілодобовий доступ до тендерів, електронних торгів, укладання та адміністрування контрактів.

За даними ОЕСР, KONEPS дозволила усунути майже всі паперові процедури в закупівлях, запровадивши електронний документообіг, цифрові підписи та автоматизовані модулі перевірки документів. Ключовим фактором ефективності стало обов'язкове використання системи для всіх державних замовників та підрядників – виключень практично не існувало. Це

унеможливило «паралельні» чи ручні процедури, які часто є джерелом корупційних ризиків.

Окрім основного тендерного функціоналу, KONEPS інтегрована з податковими, фінансовими та корпоративними реєстрами, що дає змогу автоматично перевіряти статус учасників, наявність заборгованостей, судових рішень або санкцій. Система також збирає та аналізує великі масиви даних про закупівлі в режимі майже реального часу, виявляючи аномалії в ціноутворенні, підозрілу поведінку учасників або схеми змови. Це дозволило уряду оперативно реагувати на порушення та вдосконалювати нормативну базу.

Додатково KONEPS стала каталізатором низки інновацій – від розвитку безпечних протоколів електронного підпису до стандартизації даних у суміжних сферах (будівництво, охорона здоров'я, оборонні закупівлі). Такий ефект пояснюється тим, що система спирається на єдині довідники товарів, робіт і послуг, а всі державні структури зобов'язані використовувати однакові класифікатори.

Для України цей досвід є особливо релевантним, адже архітектура Prozorro та Prozorro.Sale вже базується на концепції «end-to-end» (весь процес – від першого кроку до фінального результату – відбувається в єдиній інтегрованій системі без "ручних" або паралельних процедур) цифровізації закупівель. Однак існують важливі напрями для розвитку: по-перше, глибша інтеграція з фінансовими, податковими та майновими реєстрами, щоб унеможливити участь у тендерах фіктивних або проблемних компаній; по-друге, впровадження автоматизованої аналітики закупівель у режимі, близькому до реального часу, з індикаторами ризику; по-третє, створення єдиного національного класифікатора для всіх видів закупівель з обов'язковим його використанням. Реалізація цих кроків може не лише зменшити простір для корупційних зловживань, але й підвищити ефективність використання бюджетних коштів, що підтверджено досвідом Південної Кореї. Естонія демонструє системний ефект «цифрової держави» (X-Road, наскрізні реєстри, «безпаперові» послуги): зменшення дискреції на «точках контакту», повсюдне

журналювання дій посадовців і відтворюваність процедур. ОЕСР відзначає зрілу антикорупційну рамку 2021–2025 та узгодження інструментів з цифровою інфраструктурою. Урок – цифровізація працює як антикорупційна технологія лише за наявності однакових стандартів даних, міжвідомчих API та стабільної політики «digital by default». В Україні передумови є (державні реєстри, е-послуги), тож адаптація реалістична за умови уніфікації форматів і технічної інтеграції між реєстрами та контролюючими органами.

Грузія у 2004–2012 роках провела комплекс радикальних адміністративних реформ, спрямованих на ліквідацію дрібної та середньої корупції у сфері публічних послуг. Реформа ґрунтувалася на чотирьох ключових елементах: масштабна дерегуляція, спрощення адміністративних процедур, повне кадрове «перезавантаження» у низці відомств та створення сучасних хабів надання послуг за принципом «єдиного вікна». Зокрема, колишні будівлі МВС були перетворені на публічні сервісні центри, де громадяни могли отримати низку документів і дозволів швидко, у прозорих умовах та без прямого контакту з чиновниками.

За даними Світового банку та Transparency International, такі кроки призвели до різкого зниження рівня побутової корупції у наданні державних послуг: частка громадян, які повідомляли про вимагання хабаря під час взаємодії з держорганами, скоротилася з понад 60 % у 2002 році до менш ніж 10 % у 2012 році. Цього вдалося досягти завдяки одночасній зміні правил (скасування зайвих вимог і дозвільних процедур), процесів (запровадження цифрових рішень і чітких регламентів) та стимулів (збільшення зарплат держслужбовців і підвищення відповідальності за корупційні дії).

Ключовий урок полягає в тому, що швидкі та «ударні» реформи можуть дати значний ефект там, де потрібно зламати стійкі корупційні практики та створити нову культуру взаємодії влади й громадян. Однак досвід Грузії також показав, що відсутність довгострокових інституційних гарантій – таких як незалежні механізми контролю, стійкі кадрові політики та належна підзвітність

органів влади – може призвести до «ефекту відкату» після зміни політичного керівництва.

Для України досвід Грузії може бути ефективно адаптований насамперед у сферах, де зосереджені високі транзакційні ризики, зокрема у будівництві, земельних відносинах та дозвільних процедурах. У цих секторах доцільно застосувати підхід «швидкого зламу» корупційних практик, який передбачає комплексне реформування процесів у трьох ключових напрямках.

Першим напрямом є стандартизація та цифровізація процедур. Це означає створення єдиних електронних порталів, на яких оформлення дозволів, погоджень і ліцензій здійснюється виключно онлайн, із чітко визначеними строками розгляду та автоматичною відмовою у разі їх порушення. Такий підхід мінімізує людський фактор, усуває особисті контакти заявників із посадовими особами та забезпечує можливість громадянам і бізнесу відслідковувати кожен етап у режимі реального часу.

Другим напрямом є повне розмежування функцій, що передбачає передачу функцій видачі дозвільних документів від місцевих органів влади до спеціалізованих адміністративних центрів або державних агентств, які діють за уніфікованими регламентами й не підпадають під прямий політичний вплив на місцевому рівні. Це знижує ризики використання посадових повноважень у власних або корпоративних інтересах.

Третім напрямом є запровадження антикорупційних запобіжників із довгостроковим ефектом. Йдеться про внесення до законодавства обов'язкових положень щодо прозорості процедур, зокрема оприлюднення всіх рішень у відкритих реєстрах, проведення щорічного незалежного аудиту роботи відповідних органів, а також установлення персональної матеріальної та кримінальної відповідальності посадових осіб за невмотивовані рішення або штучне затягування розгляду справ.

Поєднання цих підходів дозволить не лише швидко зменшити можливості для корупційних зловживань, але й забезпечить стійкість до змін політичної та адміністративної кон'юнктури. Саме відсутність такого

довгострокового інституційного підкріплення стала однією з причин часткового відкату антикорупційних досягнень у Грузії після завершення «ударних» реформ.

Досвід Румунії у боротьбі з корупцією став одним із найбільш вивчених у Європі, і значну роль у цьому процесі відіграв Національний антикорупційний директорат (Direcția Națională Anticorupție – DNA). Цей орган, створений у 2002 році, отримав вузьку спеціалізацію на розслідуванні справ високопосадової корупції, включаючи міністрів, парламентарів, суддів, прокурорів та керівників великих державних підприємств. Ключовим чинником його ефективності стало поєднання високого рівня професійної підготовки слідчих і прокурорів, спеціалізованої матеріально-технічної бази та тісної взаємодії зі спеціалізованими судами, здатними оперативно та компетентно розглядати складні корупційні справи.

Звіти Європейської комісії в межах Механізму співробітництва та перевірки (CVM) неодноразово підкреслювали сталість кримінального переслідування та винесення вироків у Румунії. Зокрема, у пікові роки діяльності DNA (2014–2016) щорічно до суду скеровувалися сотні обвинувальних актів, а рівень засуджень перевищував 90 %. Такі показники стали можливими завдяки збереженню процесуальної незалежності DNA від політичних структур і чітко визначеним процедурним стандартам розслідувань, що мінімізували ризик скасування вироків через процесуальні помилки.

Водночас аналітичні дослідження та міжнародні моніторингові звіти наголошують на ризиках політизації діяльності DNA. Частина політичних еліт намагалася використати тему антикорупційних розслідувань як інструмент внутрішньої боротьби, що породжувало публічні комунікаційні конфлікти й підривало довіру частини суспільства. Основний урок, який можна винести з цього – ефективність «слідчо-судової вертикалі» залежить не лише від професійності та правових повноважень, але й від здатності інституцій залишатися поза межами політичних маніпуляцій, фокусуючись виключно на

вимірюваних результатах: кількості розслідувань, вироків, сум конфіскованого майна, рівні стягнення збитків.

Для України найбільш релевантною є адаптація румунської моделі у вигляді так званої «антикорупційної тріади» – НАБУ, САП та ВАКС. Ця система вже має аналогічний функціональний розподіл: НАБУ відповідає за досудове розслідування, САП – за процесуальний нагляд та підтримку обвинувачення, ВАКС – за розгляд справ та винесення вироків. Для досягнення рівня ефективності, подібного до DNA, в Україні необхідно забезпечити кілька умов: суттєве ресурсне підсилення (як у кадровому, так і в технічному вимірі), стабільність процесуальних правил, захист автономії кожного елементу тріади від політичного впливу, а також впровадження системи ключових показників ефективності (KPI), що відстежують увесь ланцюг – від відкриття кримінального провадження до фактичного виконання вироку й конфіскації незаконно набутого майна.

Досвід Гонконгу, зокрема діяльність Комісії з протидії корупції (Independent Commission Against Corruption – ICAC), справді часто наводять як еталон ефективної антикорупційної інституції. Створена у 1974 році після гучних корупційних скандалів у поліції, ICAC побудувала свою роботу на так званому «трихпроменевому» підході, який поєднує слідчу діяльність, превентивні заходи та освітні програми. Слідчий компонент забезпечує оперативне і неупереджене розслідування корупційних правопорушень, причому повноваження ICAC поширюються як на державний, так і на приватний сектор. Превентивний напрямок фокусується на аналізі процедур і регламентів з метою виявлення та усунення прогалин, що можуть створювати корупційні ризики. Освітній напрямок спрямований на формування культури доброчесності в суспільстві, включаючи спеціальні програми для шкіл, університетів та бізнесу.

Одним із ключових чинників успіху ICAC стала її інституційна сталість. Протягом десятиліть орган демонстрував стабільність кадрового складу, незалежність від політичних коливань та високі професійні стандарти. Це

дозволило створити довіру серед населення, а також вибудувати глибоку «інституційну пам'ять» – накопичення знань, методик і практик, які передавалися від покоління до покоління співробітників.

Однак дослідження останніх років, зокрема звіти Transparency International та аналіз академічних робіт, показують, що навіть такі зразкові органи можуть бути вразливими. ICAC неодноразово опинялася під тиском через політичне втручання, особливо у випадках, коли її розслідування торкалися високопосадовців або були пов'язані з політично чутливими темами. Додатково, кадрові шоки – раптові відставки або заміни керівництва – негативно впливали на ефективність та моральний стан колективу, а також на довіру суспільства. Один із показових випадків стався у 2016 році, коли несподіване звільнення високопоставленого слідчого ICAC викликало резонанс у медіа і підживило дискусію про політичний вплив на орган.

Ключовий урок з досвіду Гонконгу полягає в тому, що незалежність антикорупційної інституції не може бути лише задекларованою – вона має бути захищеною на кількох рівнях. Юридично – через чітко прописані гарантії невтручання у діяльність органу, складні процедури звільнення керівництва та фіксовані строки повноважень. Процедурно – через автономність у прийнятті кадрових рішень, власні бюджети та контрольні механізми, які унеможливають зовнішній тиск. Ресурсно – через стабільне і передбачуване фінансування, що не залежить від політичної кон'юнктури. Важливим елементом є також прозорість кадрової політики: відкриті конкурси, публічні звіти про призначення і звільнення, чіткі критерії добору персоналу.

Для України цей досвід має безпосереднє практичне значення. В умовах постійних політичних турбуленцій та воєнних викликів будь-які зміни у повноваженнях чи складі керівництва ключових антикорупційних органів – таких як НАБУ, САП чи ВАКС – можуть істотно впливати на їхню ефективність і сприйняття суспільством. Тому необхідно вбудовувати у законодавство й управлінську практику «запобіжники», що унеможливатимуть раптові зміни правил гри. Це може включати фіксовані

строки повноважень, складні процедури їх дострокового припинення, а також обов'язкову прозорість усіх кадрових рішень. Лише за таких умов можна гарантувати, що навіть найефективніший орган залишатиметься стабільним і незалежним у довгостроковій перспективі.

Досвід Сінгапуру у сфері протидії корупції є одним із найбільш цілісних і послідовних прикладів «комплектного» антикорупційного врядування, де ключові елементи – законодавча база, інституційна незалежність, правозастосування, кадрова політика та стандартизація бізнес-процесів – працюють як єдина система. Центральним інститутом є Бюро з розслідування корупційних практик (Corrupt Practices Investigation Bureau – CPIB), створене ще у 1952 році, що має незалежний статус і підзвітне безпосередньо Прем'єр-міністру, але при цьому діє в межах чітко визначеного законодавчого поля. CPIB наділене широкими повноваженнями для розслідування корупції як у державному, так і в приватному секторі, що дозволяє уникати «сліпих зон» у правозастосуванні.

Ключовим чинником успіху сінгапурської моделі стала невідворотність покарання. Тут правозастосування не обмежується гучними справами проти високопосадовців – принцип «zero tolerance» діє для всіх рівнів влади та бізнесу, а судові рішення ухвалюються швидко та без політичного затягування. Важливою складовою стало системне підвищення заробітних плат і статусу державної служби, що зменшило стимули для корупційної поведінки. Додатково запроваджено механізми внутрішнього контролю, що працюють у режимі постійного моніторингу, зокрема за допомогою аналітичних інструментів і ризик-індикаторів.

Сінгапур став одним із перших у світі, хто інтегрував міжнародні стандарти антикорупційного менеджменту, такі як ISO 37001 «Системи менеджменту протидії хабарництву» та ISO 37301 «Системи менеджменту відповідності». Ці стандарти поширюються не лише на державний сектор, але й на приватні компанії, зобов'язуючи їх впроваджувати процедури виявлення, запобігання і реагування на корупційні ризики, а також проводити регулярний

зовнішній аудит ефективності таких систем. Таким чином, менеджмент доброчесності в Сінгапурі має подвійний вектор – державний і корпоративний, що створює єдине поле доброчесності для всієї економіки.

Для України цей досвід є релевантним насамперед у контексті публічних компаній та державних підприємств, де впровадження обов'язкових комплаєнс-програм за стандартами ISO 37001 та ISO 37301 могло б суттєво знизити корупційні ризики. Доцільним кроком було б також інтегрувати ці стандарти з наявними електронними системами, зокрема Prozorro та Prozorro.Sale, шляхом підключення ризик-модулів, які автоматично аналізуватимуть угоди на предмет підозрілих ознак. Додатково, важливим є створення механізмів обов'язкового зовнішнього аудиту антикорупційних програм державних компаній, що підвищить їхню підзвітність перед громадськістю та інвесторами.

Антикорупційна операція «Лава Джато» («Car Wash») у Бразилії стала одним із найбільш масштабних і резонансних розслідувань корупції в історії Латинської Америки. Започаткована у 2014 році як кримінальне провадження щодо відмивання грошей через автозаправки, вона швидко переросла у багаторівневу справу, яка охопила політичну еліту, топменеджмент державної нафтової компанії Petrobras та низку великих підрядників. За кілька років розслідування призвело до сотень обвинувальних вироків, значних конфіскацій активів і відставок високопосадовців, зокрема колишнього президента Бразилії Луїс да Сілви.

Перші етапи операції отримали міжнародне визнання як приклад потужної правоохоронної координації та рішучості у переслідуванні корупційних злочинів. Прозорість процесу, регулярні публічні брифінги та масштаби викриттів сприяли зростанню суспільної довіри та підвищенню рейтингу Бразилії в міжнародних індексах доброчесності. Однак з часом виявилися серйозні процесуальні та інституційні проблеми, які значно знизили стійкість досягнутих результатів.

Академічні дослідження (зокрема аналізи Fundação Getulio Vargas та статті у Journal of Democracy) вказують, що однією з головних вразливостей

«Лава Джато» стало недотримання процесуальних гарантій. Судові рішення у вищих інстанціях констатували порушення прав підозрюваних, упередженість окремих суддів, використання сумнівних доказів та надмірну публічність матеріалів слідства, яка могла впливати на об'єктивність розгляду. У 2021–2023 роках Верховний суд Бразилії скасував низку вироків, у тому числі проти Лули да Сілви, визнавши порушення юрисдикції та упередженість судді Сержіо Моро. Це стало символом «ефекту відскоку», коли масштабні викриття, не підкріплені бездоганною юридичною роботою, втрачають силу через юридичні відкатні механізми.

Урок, який випливає з цього досвіду, полягає в тому, що в антикорупційній боротьбі доказова база та дотримання процесуальних прав мають таке ж значення, як і сам масштаб викриттів. Навіть найгучніші операції можуть закінчитися нівелюванням результатів, якщо слідство й судочинство не дотримуються найвищих стандартів доказування, а рішення ухвалюються з ризиком політичної заангажованості.

Для України цей приклад є особливо актуальним. У роботі НАБУ, САП та ВАКС слід робити акцент не лише на швидкому та масштабному викритті корупційних схем, але й на юридичній бездоганності досудового розслідування. Це включає чіткі стандарти збирання та фіксації доказів, захист прав підозрюваних, уникнення будь-яких дій, що можуть бути трактовані як політичний тиск, а також спеціалізовану підготовку суддів і прокурорів для розгляду складних економічних та фінансових справ. Лише так можна забезпечити, щоб результати гучних розслідувань були стійкими і зберігали свою силу у вищих інстанціях, навіть у разі спроб політичного чи юридичного реваншу.

Мексика створила Національну антикорупційну систему (SNA) як інституційний «парасольковий» механізм координації. ОЕСР і профільні огляди констатують розрив між дизайном і практикою: неповна імплементація, кадрові та ресурсні обмеження, слабка міжвідомча координація. Урок – координаційні платформи працюють лише за умов реального мандату, даних і спільних

метрик; «паперова» координація не змінює поведінки. Для України висновок – будувати координацію навколо спільних дата-платформ, обов’язкових KPI та регулярного зовнішнього моніторингу

Національна антикорупційна система Мексики (Sistema Nacional Anticorrupción, SNA) була створена у 2015 році як комплексний інституційний механізм, покликаний об’єднати діяльність різних державних і громадських структур у сфері запобігання та протидії корупції. Її архітектура передбачала координацію між органами виконавчої влади, спеціалізованими антикорупційними підрозділами прокуратури, фінансово-контрольними інституціями, судами та незалежними громадськими організаціями. Концепція SNA ґрунтувалася на принципі інтегрованої міжвідомчої взаємодії, коли всі учасники працюють за узгодженими планами, спільними показниками ефективності та єдиними стандартами збору й обробки інформації.

Задум системи полягав у тому, щоб вирішити ключові проблеми мексиканської антикорупційної політики, серед яких фрагментованість зусиль, дублювання функцій, відсутність цілісної стратегії та слабке залучення громадянського суспільства. Організація економічного співробітництва та розвитку підтримала концепцію SNA, підкреслюючи, що поєднання превентивних, контрольних і правоохоронних елементів у єдиній структурі могло б стати каталізатором системних змін.

Однак реальна імплементація виявилася неповною. Частина передбачених органів і механізмів запускала із суттєвими затримками, деякі інструменти, як-от обов’язкові електронні декларації, впроваджувалися лише частково. Відчувалася нестача кваліфікованих кадрів і стабільного фінансування, що обмежувало спроможність інституцій виконувати свої функції. Міжвідомча координація часто зводилася до формальних засідань без реального обміну даними чи узгодження дій. Відсутність єдиних метрик ефективності унеможливлювала об’єктивну оцінку впливу роботи системи на зниження рівня корупції.

У результаті SNA так і не стала дієвим інструментом зміни поведінки посадовців і трансформації інституційних практик. Попри сучасний законодавчий каркас, «паперова» координація не привела до відчутних змін у корупційній ситуації. Досвід Мексики свідчить, що подібні координаційні механізми можуть бути ефективними лише за умов наявності реального виконавчого мандату, доступу до повних і актуальних даних, спільних ключових показників ефективності, які відображають не лише кількість дій, а й їхній вплив, а також зовнішнього незалежного моніторингу, здатного оцінювати фактичний результат, а не формальне виконання процедур.

Реалістичний трансфер міжнародних інструментів в Україну доцільно розгортати по чотирьох напрямках, кожен із яких має і технологічну, і організаційно-правову складову. Перший напрям – повна «end-to-end» цифровізація процедур на базі обов’язкових платформ і єдиних стандартів даних. Практично це означає юридичне закріплення виключності електронного циклу для ключових процесів: від планування закупівель і укладення контрактів до приймання робіт і платежів; від подання декларацій до автоматизованих перевірок і передання матеріалів у кримінальні провадження; від арешту активів до їх управління і реалізації на електронних аукціонах. Необхідною умовою є уніфікація класифікаторів товарів, робіт і послуг, а також довідників органів, контрагентів і об’єктів майна; без цього неможливі наскрізна аналітика та порівнянність показників. Технічно це потребує міжвідомчих API, шини даних і журналювання кожної транзакції з часовими мітками; організаційно – встановлення відповідальності за «поза-системні» дії та чітких SLA для кожного етапу. Метричною опорою виступають показники повноти цифрового сліду (частка процесів, що завершуються в системі без виходу в офлайн), часу проходження етапів і частоти «червоних прапорців» ризику.

Другий напрям – стабілізована слідчо-судова спеціалізація з процесуальними гарантіями і прозорими індикаторами «від розслідування до конфіскації». Йдеться про те, щоб замкнути цикл НАБУ–САП–ВАКС на єдиній

логіці управління справою: стандарти доказування й ланцюга збереження доказів; типові процесуальні карти для складних економічних злочинів; спеціалізовані аналітичні модулі для фінансової реконструкції схеми; цифрове дос'є справи, яке синхронізує дії слідства, обвинувачення і суду. Процесуальні гарантії мають убезпечувати від «ефекту відскоку»: фіксовані стандарти допустимості доказів, обмеження на позапроцесуальну комунікацію, прозорі підстави для відводів, уніфіковані вимоги до експертиз і аудиту цифрових доказів. Ключові індикатори – середній час проходження справи по «вертикалі», частка вироків, що встояли у вищих інстанціях, обсяг і фактичне виконання конфіскацій, частка повернутих активів, а також «якісні» метрики, як-от частка скасувань з процесуальних причин.

Третій напрям – інституціоналізація доброчесності приватного сектора через стандарти і комплаєнс. Для державних і муніципальних підприємств, а також компаній – найбільших отримувачів бюджетних коштів – має бути обов'язковим впровадження систем управління протидією хабарництву за ISO 37001 та комплаєнсу за ISO 37301 із зовнішньою сертифікацією. Такі системи повинні бути інтегровані з публічними платформами: профіль постачальника в закупівлях містить відомості про сертифікацію, історію контрактів, санкції, пов'язаних осіб і результати аудитів; ризик-модулі Prozorro враховують ці параметри під час оцінювання пропозицій і моніторингу виконання контракту. Для ринків підвищеного ризику доцільно запровадити обов'язкові «чорні скриньки» контрактів: публікацію специфікацій, змін до договорів, графіків платежів і актів виконаних робіт у машиночитному форматі. Внутрішні канали повідомлень для викривачів, двостороння анонімна комунікація, регулярні тренінги та перевірки доброчесності топменеджменту мають перейти зі сфери «рекомендацій» у сферу регуляторної норми для суб'єктів, що працюють з бюджетними коштами. Ефект вимірюється часткою сертифікованих постачальників у великих закупівлях, кількістю виявлених і врегульованих конфліктів інтересів, динамікою «ризикових» модифікацій договорів і частотою самоідентифікованих порушень, виправлених через внутрішній комплаєнс.

Четвертий напрям – реальна, а не формальна, координація на базі спільних даних і публічних метрик. Координаційні наради й протоколи ефективні лише тоді, коли спираються на єдине «джерело істини» – інтегровану дата-платформу, де зведено інформацію з реєстрів закупівель, платежів, активів, декларацій, судових рішень і виконавчих проваджень. Кожен суб'єкт системи працює за узгодженою матрицею «політика – індикатор – джерело даних – частота оновлення – відповідальний». Зовнішній цикл підзвітності забезпечують незалежні аудити, громадські дашборди та регулярні публічні звіти за єдиними КРІ, що відслідковують не лише активність, а насамперед результат: скорочення часу проходження процедур, зниження частки неконкурентних закупівель, збільшення суми фактично повернутих активів, сталість вироків у апеляції й касації. Для стійкості координації потрібні правові «запобіжники»: обов'язковість подання даних у визначених форматах, персональна відповідальність за неповноту або несвоєчасність, а також механізм арбітражу й ескалації рішень, коли міжвідомчі вузли блокують рух справи.

У кожному з чотирьох напрямів в Україні вже існують початкові модулі – електронні закупівлі та аукціони, автоматизовані перевірки декларацій, спеціалізована «трійка» НАБУ–САП–ВАКС, відкриті реєстри й інструменти громадського моніторингу. Завдання наступного етапу – довести ці елементи до інституційної зрілості. Це потребує інтероперабельності платформ і даних, яка фіксується у нормативних актах і технічних регламентах; правових гарантій незалежності ключових інституцій, що унеможливляють раптові зміни повноважень або керівництва; системної підготовки кадрів – від аналітиків даних і комплаєнс-офіцерів до слідчих і суддів, що працюють зі складними економічними справами. Коли ці передумови виконані, «запозичення» перетворюється не на разову імплантацію інструменту, а на кероване масштабування моделі, здатної стабільно давати вимірюваний антикорупційний ефект.

3.3. Пропозиції щодо підвищення ефективності антикорупційних механізмів

З урахуванням результатів опитування працівників та загальнонаціональних тенденцій реалізації антикорупційної політики можна сформулювати низку практичних пропозицій щодо підвищення ефективності антикорупційних механізмів у досліджуваному органі місцевого самоврядування.

По-перше, доцільно оновити та конкретизувати внутрішню антикорупційну політику підрозділу. Опитування показало, що лише третина працівників чітко знає, хто є уповноваженою особою з питань запобігання корупції, а більшість оцінює поінформованість про політику доброчесності як часткову або недостатню. Це свідчить про потребу в затвердженні оновленого Положення про запобігання корупції в підрозділі, чіткому визначенні ролей і відповідальності уповноваженої особи, керівництва та працівників, а також у запровадженні зрозумілих стандартів поведінки в ситуаціях конфлікту інтересів, взаємодії з підрядниками та отримання подарунків. Важливо, щоб ці документи не лише існували формально, а й були доведені до кожного співробітника через інструктажі, внутрішні наради та електронні канали комунікації.

По-друге, необхідно суттєво підвищити прозорість процедур закупівель, відбору підрядників та розподілу ресурсів, оскільки саме ці сфери працівники визначили як найбільш корупційно вразливі. Доцільним є створення відкритого внутрішнього (а за можливості – й публічного) реєстру договорів, додаткових угод, актів виконаних робіт та рішень щодо вибору підрядників із зазначенням критеріїв такого вибору. Розширення практики колегіального прийняття рішень у тендерних і договірних питаннях, а також документування мотивів вибору конкретного виконавця знизить ризики одноосібного впливу. Варто передбачити внутрішні стандарти щодо недопущення участі пов'язаних осіб, систематичного аналізу ринку та порівняння комерційних пропозицій, а також

періодичний перегляд списку підрядників із урахуванням історії виконання ними зобов'язань.

По-третє, ключовим напрямом підвищення ефективності антикорупційних механізмів є поглиблення цифровізації управлінських процесів. Більшість респондентів прямо вказала на необхідність автоматизації як головний засіб зменшення корупційних ризиків. Для досліджуваного органу це може означати поетапне впровадження електронного документообігу, електронних реєстрів заяв громадян, рішень, дозволів і технічної документації, а також інтеграцію з національними системами Prozorro та Prozorro.Sale із максимальним використанням наявних аналітичних модулів. Автоматизація погоджень, фіксація усіх дій посадових осіб в електронних журналах і запровадження стандартних шаблонів документів дозволять суттєво звузити простір для неформальних домовленостей і «ручного» втручання.

По-четверте, опитування засвідчило середньо-низьку оцінку ефективності чинних механізмів внутрішнього контролю. У цьому контексті доцільним є запровадження систематичного ризик-орієнтованого моніторингу: формування карти корупційних ризиків для основних процесів (закупівлі, технічний нагляд, робота з майном, погодження документів), визначення для кожного процесу контрольних точок та індикаторів ризику, а також проведення планових вибірових перевірок дотримання процедур. Результати такого моніторингу мають регулярно розглядатися на нарадах керівництва з прийняттям конкретних рішень – від коригування регламентів до притягнення винних осіб до дисциплінарної відповідальності. Доцільно періодично залучати до таких перевірок зовнішніх аудиторів або фахівців інших структурних підрозділів для зменшення ризику «замкненості» внутрішнього контролю.

По-п'яте, особливу увагу слід приділити розвитку антикорупційної культури й підвищенню рівня поінформованості працівників. Понад половина респондентів не проходили навчання чи тренінги з доброчесності, що прямо корелює з низькою обізнаністю щодо механізмів запобігання корупції. Органу доцільно запровадити системні освітні заходи: щорічні тренінги для всіх

категорій персоналу, цільові семінари для працівників, задіяних у закупівлях і технічному нагляді, короткі онлайн-курси або тестування під час прийняття на роботу та при службовому просуванні. Важливо, щоб акцент робився не лише на юридичних заборонах, а й на практичних кейсах, алгоритмах дій у конфліктних ситуаціях та реальних наслідках порушень.

По-шосте, слабкою ланкою, що простежується як у загальнонаціональних оцінках, так і в локальному опитуванні, є недостатній розвиток механізмів повідомлення про корупцію та захисту викривачів. Для підвищення довіри працівників варто створити один або кілька безпечних каналів для подання повідомлень: електронну форму на внутрішньому порталі, спеціальну електронну адресу, поштову скриньку для паперових звернень. У всіх внутрішніх документах необхідно чітко зафіксувати заборону будь-яких репресій щодо осіб, які добросовісно повідомили про порушення, а також прописати порядок розгляду таких звернень, строки реагування та форми інформування заявників про результати. Регулярне нагадування про існування цих механізмів, зокрема через інформаційні стенди та внутрішні розсилки, сприятиме формуванню атмосфери нетерпимості до корупції.

По-сьоме, з огляду на обмежені кадрові та ІТ-ресурси, доцільно розглянути можливість кооперації з іншими підрозділами або органами місцевого самоврядування для спільного використання технологічних рішень та обміну кращими практиками. Це може стосуватися спільного адміністрування електронних систем, проведення міжвідомчих тренінгів, участі у програмах технічної допомоги, які пропонують НАЗК, донорські організації чи асоціації органів місцевого самоврядування. Така кооперація дозволить компенсувати брак внутрішніх ресурсів і водночас підвищить стандарти роботи до рівня, наближеного до загальнонаціональних антикорупційних вимог.

Узагальнюючи, запропоновані заходи спрямовані на одночасне посилення нормативної бази, процедурної прозорості, цифрових інструментів, внутрішнього контролю та антикорупційної культури. Їх реалізація дозволить не лише знизити корупційні ризики в найбільш уразливих сферах діяльності

органу, а й узгодити локальну практику з тими стандартами, які формуються на загальнодержавному рівні під впливом європейських інституцій та національної антикорупційної інфраструктури.

Для систематизації отриманих результатів та визначення конкретних кроків щодо зменшення корупційних ризиків було сформовано перелік практичних пропозицій, спрямованих на вдосконалення внутрішніх антикорупційних механізмів досліджуваного органу. Усі запропоновані заходи узагальнено у вигляді таблиці 3.1, що дозволяє не лише побачити ключові напрями покращення, але й визначити вимірні індикатори, за якими можна оцінювати прогрес у їх реалізації. Для об'єктивного вимірювання ефективності впроваджених змін доцільно застосовувати повторне проведення аналогічного анонімного опитування працівників через 6–12 місяців після запровадження заходів. Порівняння первинних та повторних результатів дозволить кількісно оцінити динаміку: рівень поінформованості персоналу, зниження ризикових оцінок у ключових процесах, підвищення прозорості процедур, а також загальну довіру працівників до антикорупційних механізмів.

Таблиця 3.1

Пропозиції щодо підвищення ефективності антикорупційних механізмів

№	Як покращити (захід)	Вимірний результат
1	Оновити внутрішню антикорупційну політику підрозділу та чітко визначити ролі: уповноважена особа, керівництво, працівники	Затверджене нове Положення/політика; не менше 90% працівників за результатами опитування знають, хто відповідає за антикорупційні питання
2	Забезпечити регулярне інформування працівників про антикорупційну політику, правила доброчесності та конфлікт інтересів	Зменшення частки працівників, які оцінюють поінформованість як «недостатню», до <10%; щонайменше 2 інформаційні розсилки/брифінги на рік

3	Підвищити прозорість закупівель та відбору підрядників (внутрішній/публічний реєстр договорів, актів, рішень)	100% договорів та додаткових угод внесені до реєстру; зростання частки працівників, які оцінюють прозорість закупівель як «високу», до не менше 50%
4	Запровадити колегіальне ухвалення рішень у найбільш ризикових процесах (тендери, великі контракти, розподіл майна)	Усі рішення щодо великих закупівель/підрядників мають протокольне колегіальне погодження; відсутність зафіксованих випадків одноосібного прийняття рішень у цих сферах
5	Розширити цифровізацію: електронний документообіг, електронні реєстри рішень, заяв, дозволів	Не менше 80% внутрішніх документів опрацьовується в електронній системі; скорочення часу погодження типових документів (напр., на 20–30%)
6	Запровадити систему ризик-орієнтованого внутрішнього контролю (карта ризиків, план перевірок, індикатори ризику)	Наявна затверджена карта корупційних ризиків; проведення не менше 2 планових перевірок на рік; фіксація та усунення виявлених порушень у встановлені строки
7	Організувати системні навчання та тренінги з доброчесності для всіх категорій персоналу	Охоплення навчаннями не менше 80% працівників на рік; підвищення середньої оцінки обізнаності щодо антикорупційних механізмів за результатами повторного опитування
8	Створити безпечні канали для повідомлень про корупцію (скринька, e-mail, онлайн-форма) та гарантувати захист викривачів	Наявність принаймні одного офіційно оголошеного каналу; зростання частки працівників, які знають, як і куди повідомити про порушення, до >80%; відсутність зафіксованих випадків переслідування викривачів
9	Посилити зовнішній та внутрішній аудит ризикових сфер (закупівлі, технагляд, робота з майном)	Проведення не менше 1 зовнішнього/незалежного аудиту на рік; наявність звітів з рекомендаціями та підтвердження виконання принаймні 70% запропонованих заходів
10	Розвивати співпрацю з іншими органами влади та НАЗК щодо обміну кращими практиками й ІТ-рішеннями	Участь у щонайменше 1–2 спільних заходах/проектах на рік; впровадження хоча б однієї кращої практики або ІТ-інструменту, запозиченого в партнерських органів

Окрім практичних пропозицій щодо вдосконалення антикорупційних механізмів безпосередньо в досліджуваному органі місцевого самоврядування, у роботі також представлено узагальнену дорожню карту антикорупційної реформи, розроблену на основі міжнародного досвіду та сучасних європейських стандартів (рис. 3.1).



Рис. 3.1 Дорожня карта антикорупційної реформи

**Джерело: власна розробка автора.*

Такий підхід має ґрунтуватися на чотирьох стратегічних напрямках:

- повна цифровізація процедур із застосуванням спільних правил ведення та обміну даними;
- забезпечення стабільної роботи спеціалізованих слідчих та судових інституцій із чіткими процесуальними гарантіями та вимірюваними результатами;

- інституційне закріплення стандартів доброчесності у державному та приватному секторах;
- створення ефективної міжвідомчої координації на основі інтегрованих дата-платформ і системи публічних індикаторів.

Реалізацію пропонується організувати у три часові хвили – короткострокову (0–6 місяців), середньострокову (6–18 місяців) та довгострокову (18–36 місяців).

На першому етапі (0–6 місяців) ключовим завданням є створення базової інфраструктури для обміну даними між державними органами та закріплення єдиних процесуальних стандартів. Кабінет Міністрів України спільно з Міністерством економіки, Міністерством цифрової трансформації та Міністерством юстиції має затвердити технічний регламент, який визначатиме уніфіковані формати, класифікатори та протоколи обміну (API) для державних систем, зокрема у сфері закупівель, фінансових транзакцій, майнових та бенефіціарних реєстрів. Це створить основу для ефективної інтеграції та автоматизації процесів.

Паралельно Національне агентство з питань запобігання корупції має оновити систему автоматичної перевірки електронних декларацій чиновників. Це означає, що комп'ютер автоматично звірятиме дані декларацій з податковими базами, реєстрами майна, а також з інформацією від МВС і прикордонної служби. Наприклад, якщо чиновник задекларував квартиру, система відразу перевірить, чи є вона у державному реєстрі, або якщо він заявив певний дохід, дані підтягнуться з податкової.

У той же час у роботі НАБУ, Спеціалізованої антикорупційної прокуратури та Вищого антикорупційного суду потрібно запровадити єдині правила. Це включає однакові схеми ведення справ про економічні злочини, узгоджені вимоги до того, які цифрові докази можна використовувати у суді, а також типові шаблони для фінансових експертиз. Тобто усі ці органи працюватимуть за одними й тими ж стандартами, щоб уникнути плутанини та різночитань.

По завершенні першого етапу очікується наявність затвердженого технічного регламенту інтероперабельності державних даних, що визначатиме єдині формати, класифікатори та протоколи обміну інформацією. Одночасно мають бути прийняті та впроваджені уніфіковані процесуальні карти для розслідування економічних злочинів, стандартизовані правила допустимості цифрових доказів та затверджені типові шаблони фінансових експертиз. Додатковим результатом стане запуск оновленої системи автоматизованих ризик-чеків електронних декларацій із забезпеченим обміном даними з податковими та майновими реєстрами, а також з базами Міністерства внутрішніх справ і Державної прикордонної служби. Важливим практичним показником буде частка органів державної влади, підключених до міжвідомчих API, а також відсоток електронних декларацій, які пройшли автоматизовану перевірку.

На другому етапі (6–18 місяців) основна увага зосереджується на розширенні цифрових рішень та підвищенні професійної компетентності кадрів. У системі Prozorro мають бути впроваджені спеціальні модулі для автоматичного аналізу ризиків майже в реальному часі. Це дозволить контролювати весь процес закупівель – від планування до проведення платежів – і забезпечить відкритість змін у договорах завдяки їх публікації у машиночитному форматі.

Державна казначейська служба разом із Міністерством фінансів повинні налагодити наскрізне відстеження руху бюджетних коштів. Це означає, що громадськість зможе бачити повну картину – від плану витрат до фактичних платежів – у відкритому онлайн-доступі.

НАЗК повинно запровадити повну систему автоматизованої перевірки декларацій (так званий ризик-скоринг), із чіткими строками обробки сигналів про можливі порушення. Одночасно судді ВАКС мають пройти спеціалізоване навчання, щоб ефективніше працювати з цифровими доказами та фінансовими схемами. НАБУ та САП у свою чергу мають перейти на цифрові дос'є справ та запровадити внутрішні перевірки якості своєї роботи.

У державному секторі планується запуск масштабної програми сертифікації підприємств за міжнародними стандартами доброчесності (ISO 37001 і ISO 37301), що передбачатиме регулярний зовнішній аудит. У найбільш ризикованих сферах – таких як будівництво, земельні відносини чи отримання дозволів – потрібно створити єдині онлайн-портали для надання послуг. Вони повинні працювати без особистого контакту з чиновниками, мати чітко визначені строки та максимально автоматизовані рішення.

Результати цього етапу оцінюватимуться за кількома критеріями: зростання конкуренції у публічних закупівлях, скорочення часу їх проведення, збільшення частки сертифікованих за міжнародними стандартами суб'єктів, а також розширення цифрових інструментів для перевірки декларацій і ведення антикорупційних справ.

На третьому етапі (18–36 місяців) головним завданням стає забезпечення стабільності антикорупційної системи та підвищення її підзвітності суспільству. Планується створення єдиної національної платформи даних, яка об'єднає інформацію з різних державних систем – публічних закупівель, фінансових і майнових реєстрів, бази декларацій та судових рішень. На основі цієї платформи мають регулярно публікуватися інтерактивні панелі (дашборди) з ключовими показниками роботи державних органів та конкретними планами усунення виявлених недоліків.

Паралельно потрібно налагодити систему незалежних аудитів виконання антикорупційної стратегії, до яких залучатимуться Рахункова палата та Державна аудиторська служба. За результатами таких аудитів мають застосовуватися так звані «бюджетні тригери», тобто механізми, що дозволяють впливати на фінансування органів чи програм залежно від якості їх виконання антикорупційних заходів.

Для правоохоронних органів та судів необхідно розробити чіткі показники ефективності, які охоплюватимуть увесь процес – від початку розслідування і до фактичної конфіскації незаконно набутого майна. Ці дані повинні збиратися й оприлюднюватися за єдиною методикою.

Реалізація цієї дорожньої карти дозволить сформувати в Україні цілісну та стійку систему запобігання і протидії корупції, яка поєднує технологічні рішення та інституційні механізми. Послідовне впровадження наскрізної цифровізації процедур із уніфікованими форматами даних забезпечить зменшення адміністративних перепон, мінімізує можливості для ручного втручання та створить безконтактне середовище взаємодії між державними органами, громадянами й бізнесом. Це, у свою чергу, сприятиме зниженню рівня побутової та адміністративної корупції у сферах із високими ризиками зловживань, а також підвищить довіру суспільства до державних сервісів і механізмів управління.

Стабілізація роботи спеціалізованих антикорупційних органів (НАБУ, САП, ВАКС) із процесуальними гарантіями та стандартизованими індикаторами ефективності забезпечить передбачуваність і сталість результатів від моменту розслідування до конфіскації активів. Це дасть змогу підвищити якість кримінального переслідування у справах про топкорупцію, знизити рівень скасування вироків вищими судами та створити прецеденти, що зміцнюватимуть правозастосовчу практику.

Інституціоналізація стандартів доброчесності у державному та приватному секторах, зокрема через обов'язкові комплаєнс-програми і сертифікацію за ISO 37001/37301, зменшить корупційні ризики у великих держпідприємствах та серед основних державних підрядників. Це призведе до підвищення інвестиційної привабливості та конкурентоспроможності українських компаній на внутрішньому й зовнішньому ринках.

Запровадження дієвої міжвідомчої координації на базі спільних дата-платформ та публічних індикаторів дасть можливість створити єдину екосистему моніторингу антикорупційної політики в режимі, наближеному до реального часу. Це забезпечить своєчасне виявлення проблем, швидку адаптацію механізмів реагування та підвищить підзвітність органів влади перед суспільством.

Загалом, реалізація дорожньої карти забезпечить перехід від точкових і несистемних антикорупційних заходів до комплексної політики, побудованої на цифровій інфраструктурі, стандартизованих регламентах та незалежному моніторингу. Очікується, що вже у середньостроковій перспективі (2–3 роки) це дозволить знизити рівень побутової та адміністративної корупції у сферах з високими транзакційними ризиками, підвищити рівень довіри до державних сервісів, а також досягти зростання частки конкурентних закупівель до 85–90 %, скорочення строків розгляду антикорупційних справ на 25–30 % та підвищення позицій України у міжнародних рейтингах прозорості та верховенства права щонайменше на 10–15 пунктів (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Очікувані результати реалізації дорожньої карти

Етап реалізації	Очікувані результати (з інтеграцією даних із фото)	Орієнтовні показники досягнення
0–6 місяців (Повна цифровізація процедур)	Технічний регламент інтероперабельності даних Стандарти процесуальних карт та цифрових доказів Підключення до міжвідомчих API для обміну інформацією	30%: зниження адміністративних бар'єрів, $\geq 50\%$ процедур уніфіковано, до 40% взаємодій між органами переведено в API
6–18 місяців (Розширення цифрових систем)	Автоматичний ризик-аналіз у Prozorro Повне відстеження руху бюджетних коштів Цифрове охоплення декларацій та справ Національна програма сертифікації (ISO 37001/37301)	60%: зростання конкуренції у закупівлях на 20–25%, скорочення тривалості процедур на 30%, $\geq 50\%$ суб'єктів сертифіковано, $\geq 70\%$ декларацій у цифровій формі
18–36 місяців (Міжвідомча координація)	Єдина національна дата-платформа для антикорупційних індикаторів Регулярні незалежні аудити виконання антикорупційної стратегії Прозора судова система з чіткими показниками ефективності	90%: повне охоплення ключових секторів цифровими рішеннями, $\geq 80\%$ держорганів інтегровані в нац. платформу, $\geq 70\%$ справ мають прозорі індикатори ефективності

**Джерело: власна розробка автора.*

Висновки до розділу 3

У третьому розділі було проведено комплексний аналіз механізмів публічного управління у сфері запобігання та протидії корупції в Україні, із залученням як національної практики, так і міжнародного досвіду. Дослідження показало, що в Україні сформовано багаторівневу систему антикорупційних суб'єктів, яка охоплює адміністративні, правоохоронні, судові, фінансово-контрольні інституції та громадські організації. Така система дозволяє забезпечувати превенцію, виявлення та переслідування корупційних правопорушень, а також здійснювати моніторинг і контроль за ефективністю відповідних заходів.

Розглянуті приклади міжнародного досвіду (Південна Корея, Грузія, Румунія, Сінгапур, Гонконг, Бразилія, Мексика) продемонстрували як успішні, так і проблемні моделі, з яких Україна може винести важливі уроки. Зокрема, було визначено чотири напрями, де імплементація перевірених інструментів є найбільш реалістичною: комплексна цифровізація процедур, стабілізована слідчо-судова спеціалізація, інституціоналізація доброчесності приватного сектора та реальна міжвідомча координація на основі спільних даних і публічних метрик.

На основі аналізу було сформовано пакет практичних рекомендацій та покрокову «дорожню карту» впровадження, яка передбачає чітке визначення відповідальних інституцій, календарних етапів та вимірюваних індикаторів ефективності. Запропоновані заходи охоплюють як удосконалення управлінських і цифрових інструментів, так і впровадження правових гарантій інституційної незалежності, розвиток кадрового потенціалу та підвищення кіберзахисту антикорупційних систем.

Очікуваним результатом реалізації цих рекомендацій є підвищення прозорості державного управління, зниження рівня корупційних ризиків, зростання довіри громадян і міжнародних партнерів до інституцій, а також

формування стабільної, стійкої та ефективної антикорупційної інфраструктури, здатної адаптуватися до викликів сучасного суспільства.

ВИСНОВКИ

У результаті дослідження при написанні кваліфікаційної роботи ми можемо зробити наступні висновки:

1. У першому розділі було досліджено теоретико-методологічні засади антикорупційної політики та розкрито понятійно-категоріальний апарат механізмів публічного управління у сфері запобігання та протидії корупції. Встановлено, що корупція є комплексним соціально-правовим явищем, яке впливає на стабільність державного управління та потребує багаторівневої системи стримувальних механізмів. Проаналізовано ключові поняття – «корупція», «антикорупційна політика», «механізми публічного управління», «добросовісність», «прозорість», «підзвітність», – а також окреслено взаємозв'язок інструментів превенції, виявлення та реагування на корупційні прояви. Досліджено національні та міжнародні нормативні акти, що формують сучасні підходи до антикорупційної діяльності.

Отже, теоретичні засади та понятійний апарат механізмів публічного управління у сфері протидії корупції досліджено повністю, що забезпечує необхідну методологічну основу для подальшого аналізу.

2. У другому розділі здійснено аналіз нормативного, організаційного та інституційного забезпечення антикорупційних механізмів в Україні та оцінено їх практичну результативність. Розглянуто діяльність НАЗК, НАБУ, САП, ВАКС, а також засоби запобігання корупції на рівні органів місцевого самоврядування. На основі проведеного опитування працівників органу місцевої влади визначено реальний стан прозорості, підзвітності та доброчесності в управлінських процесах. Респонденти вказали на наявність корупційних ризиків, недостатню інформованість щодо антикорупційної політики, часткову ефективність діючих механізмів, проблеми у сфері закупівель, документообігу, кадрових процедур і взаємодії з підрядниками.

Таким чином, сучасний стан реалізації антикорупційних механізмів досліджено, рівень їх ефективності оцінено, а наявні проблеми та ризики чітко ідентифіковано.

3. У третьому розділі було сформовано комплекс практичних заходів, спрямованих на підвищення ефективності механізмів публічного управління у сфері запобігання та протидії корупції. Обґрунтовано доцільність впровадження цифровізації та автоматизації управлінських процесів, розширення відкритих даних, удосконалення внутрішнього контролю, запровадження регулярних тренінгів з доброчесності, оптимізації комунікаційних процедур та посилення прозорості закупівель. Запропоновані напрямки враховують результати проведеного опитування, є практично реалізованими й відповідають європейським стандартам антикорупційної політики.

Таким чином, обґрунтовано комплекс пропозицій, що сприяють удосконаленню механізмів публічного управління та зменшенню корупційних ризиків.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

1. What is corruption?. *Transparency International*. URL: <https://www.transparency.org/en/what-is-corruption> (дата звернення: 13.08.2025).
2. Convention on Combating Bribery of Foreign Public Officials in International Business Transactions. *Organisation for Economic Co-operation and Development*. URL: <https://www.oecd.org/corruption/oecdantibriberyconvention.htm> (дата звернення: 13.08.2025).
4. About GRECO. *Council of Europe. Group of States against Corruption (GRECO)*. URL: <https://www.coe.int/en/web/greco/about-greco> (дата звернення: 13.08.2025).
5. Про запобігання корупції : Закон України від 14.10.2014 № 1700-VII : станом на 12 верес. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text> (дата звернення: 11.11.2025).
6. Мельник М. І. Корупція: сутність, поняття, заходи протидії : Монографія. Київ : Атіка, 2001. 304 с.
7. Циганов В. В. Загроза політичної корупції у демократичних політичних режимах. 4-те вид. Київ : Стратег. пріоритети, 2012. 67 с.
8. Amundsen I. Political corruption: An introduction to the issues. Bergen : Chr. Michelsen Institute, 1999. 32 с.
9. Орлов Ю. В. Політична корупція в Україні: сутність та запобігання : доповідь / Ю. В. Орлов. – Київ : Нац. акад. внутр. справ, 2016. – 7 с.
10. World Health Organization. *Latent tuberculosis infection: updated and consolidated guidelines for programmatic management: annex 2: evidence-to-decision and GRADE tables*. Geneva: WHO, 2018. URL: <https://iris.who.int/handle/10665/260234> (дата звернення: 11.11.2025).

11. Jain A. K. Corruption: An Introduction. *Economics of Corruption*. New York, 1998. С. 1–12.
12. Juraev J. Rational choice theory and demand for petty corruption. *Journal of Eastern European and Central Asian Research*. 2018. Т. 5, № 2. URL: <https://doi.org/10.15549/jeecar.v5i2.219> (дата звернення: 11.11.2025).
13. Patrick J. C. M. Camila Vergara, "Systemic Corruption: Constitutional Ideas for an Anti-Oligarchic Republic". *Philosophy in Review*. 2022. Т. 42, № 4. С. 45–48. URL: <https://doi.org/10.7202/1094019ar> (дата звернення: 11.11.2025).
14. Methods of Preventing Corruption: A Review and Analysis of Select Approaches / B. Sauve та ін. Canada : Public Safety Canada, 2023. 63 с.
15. Gong T., Yang S. Controlling bureaucratic corruption. 2025. С. 20. URL: <https://oxfordre.com/politics/view/10.1093/acrefore/9780190228637.001.0001/acrefore-9780190228637-e-1463> (дата звернення: 11.11.2025).
16. Hauser C. Fighting Against Corruption: Does Anti-corruption Training Make Any Difference?. *Journal of Business Ethics*. 2018. Т. 159, № 1. С. 281–299. URL: <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3808-3> (дата звернення: 11.11.2025).
17. Bussmann K. D., Niemeczek A. Compliance Through Company Culture and Values: An International Study Based on the Example of Corruption Prevention. *Journal of Business Ethics*. 2017. Т. 157, № 3. С. 797–811. URL: <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3681-5> (дата звернення: 11.11.2025).
18. Recommendation of the Council on Public Integrity. *OECD Legal Instruments*. URL: <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0435> (дата звернення: 11.11.2025).
19. Tellis S. Corruption prevention in Ukraine: literature review in Scopus database (1991–2024). *Visegrad Journal on Human Rights*. 2025. № 6. С. 123–145. URL: <https://doi.org/10.61345/1339-7915.2024.6.19> (дата звернення: 11.11.2025).
20. OECD. *OECD Integrity and Anti-Corruption Review of Ukraine*. Paris: OECD Publishing, 2025.

21. Paranata A. A Systematic Literature Review of Anti-corruption Policy: A Future Research Agenda in Indonesia. *Public Organization Review*. 2025. URL: <https://doi.org/10.1007/s11115-025-00847-8> (дата звернення: 11.11.2025).

22. Про внесення змін до деяких законів України щодо відновлення подання та оприлюднення електронних декларацій // *Офіційний вебпортал Верховної Ради України*. 2023. Реєстр № 9534 від 24.07.2023. URL: <https://itd.rada.gov.ua> (дата звернення: 13.08.2025).

23. Проект Закону про внесення змін до Кодексу України про адміністративні правопорушення та інших законів України щодо удосконалення порядку притягнення до відповідальності осіб, уповноважених на виконання функцій держави або місцевого самоврядування // *Офіційний вебпортал Верховної Ради України*. 2023. Реєстр № 9587-д від 09.08.2023. URL: <https://itd.rada.gov.ua> (дата звернення: 13.08.2025).

24. НАЗК вітає ухвалення законопроекту щодо відновлення е-декларування у першому читанні, проте застерігає від певних ризиків. *НАЗК | Національне агентство з питань запобігання корупції*. URL: https://nazk.gov.ua/uk/novyyny/nazk-vitaye-uhvalennya-zakonoproektu-shhodo-vidnovlennya-e-deklaruvannya-u-pershomu-chytanni-prote-zasterigaye-vid-pevnyh-ryzykiv/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 11.11.2025).

25. Вперше в історії України викривач корупції отримав винагороду. *НАЗК | Національне агентство з питань запобігання корупції*. URL: <https://nazk.gov.ua/uk/novyyny/vpershe-v-istorii-ukrainy-vykryvach-koruptsii-otrymav-vynagorodu/> (дата звернення: 13.08.2025).

26. Захист викривачів в армії: Кабмін підтримав законопроект. *НАЗК | Національне агентство з питань запобігання корупції*. URL: <https://nazk.gov.ua/uk/novyyny/zahyst-vykryvachiv-v-armii-kabmin-pidtrymav-zakonoproekt/> (дата звернення: 13.08.2025).

27. UNODC. Захист викривачів в Україні (UNCAC). URL: <https://track.unodc.org/uploads/documents/UNCAC/WorkingGroups/workinggroup4/>

2025-June-17-20/Contributions-whistler-blower/Ukraine_English.pdf (дата звернення 13.08.2025)

28. Reuters. Ukraine steps up wartime anti-graft push with payouts for whistleblowers. URL: <https://www.reuters.com/world/europe/ukraine-steps-up-wartime-anti-graft-push-with-payouts-whistleblowers-2024-10-31/> (дата звернення 13.08.2025)

29. Commission Staff Working Document: Ukraine 2024 Report. Brussels : European Commission, 2024. 105 с. URL: https://enlargement.ec.europa.eu/ukraine-report-2024_en (дата звернення: 11.11.2025).

30. Transparency International Ukraine. ARMA: показники 2024 у порівнянні з 2022–2023. Київ, 2025. URL: <https://ti-ukraine.org/en/> (дата звернення 11.11.2025).

31. Podolyak L. ARMA reports billions of "detected assets", but the reality is quite different - Transparency International Ukraine. *Ukrainian National News (UNN)*. URL: https://unn.ua/en/news/arma-reports-billions-of-detected-assets-but-the-reality-is-quite-different-transparency-international-ukraine?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 11.11.2025).

32. Резниченко В. Number Chasing: ARMA Claims Success, Fails the Mission. *Зеркало недели. Дзеркало тижня. Mirror Weekly*. URL: https://zn.ua/eng/number-chasing-arma-claims-success-fails-the-mission.html?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 11.11.2025).

33. Statsenko A. DISMANTLING THE INDEPENDENCE OF ANTI-CORRUPTION AGENCIES IN UKRAINE: LEGAL ANALYSIS AND IMPLICATIONS FOR REFORMS AND EUROPEAN INTEGRATION. *THEORETICAL AND PRACTICAL ASPECTS OF MODERN SCIENTIFIC RESEARCH*. 2025. С. 49–59. URL: <https://doi.org/10.36074/logos-01.08.2025.008> (дата звернення: 11.11.2025).

34. Analysis of the Rule of Law Roadmap: Anti-Corruption Aspects. *Transparency International Ukraine - Світ без корупції*. URL: <https://ti->

ukraine.org/en/news/analysis-of-the-rule-of-law-roadmap-anti-corruption-aspects/ (дата звернення: 11.11.2025).

35. Антикорупційна екосистема: як це працює – Transparency International Ukraine. Transparency International Ukraine - Знизити рівень корупції. URL: <https://ti-ukraine.org/news/antykoryuptsijna-ekosystema-yak-tse-pratsyuye/> (дата звернення: 27.11.2025).

36. Валле В. Свобода та її вороги. Фабула, 2022. 224 с.

37. Kravchenko S. O. DIRECTIONS FOR IMPROVEMENT OF NORMATIVE-LEGAL BASE OF ANTI-CORRUPTION ACTIVITY IN UKRAINE. "Scientific Notes of Taurida V.I. Vernadsky University", series "Public Administration". 2022. № 2. С. 48–54. URL: <https://doi.org/10.32838/tnu-2663-6468/2022.2/09> (дата звернення: 11.11.2025).

38. Кабінет Міністрів України. Державна антикорупційна стратегія на 2021–2025 роки: схвалена розпорядженням КМУ від 20.09.2022 № 782-р. – URL: <https://nazk.gov.ua/wp-content/uploads/2022/08/Anti-corruption-Strategy-for-2021-2025.pdf>.

39. Шевчук, С. О. Створення та інституційна роль Вищого антикорупційного суду України в системі правосуддя: міжнародні стандарти та національна практика. *Юридична наука*, 2020, № 3, с. 59.

40. Кондрич, В. В. Антикорупційний суд в Україні: історичні передумови, обрання моделі та запровадження / В. В. Кондрич // Вчені записки ТНУ ім. В. І. Вернадського. Серія: юридичні науки. – 2021. – Т. 32 (71), № 4. – С. 110–116.

41. Меньяйлов, О. О. Особливості діяльності суддів Вищого антикорупційного суду: правові засади / О. О. Меньяйлов // Право. Серія: юридичні науки. – 2020. – Вип. 61, т. 2. – С. 75–80.

42. Гудзь, О. Є., Костирко, Р. О., Лучко, М. Р. Роль системи органів державного аудиту у протидії корупції в Україні / О. Є. Гудзь, Р. О. Костирко, М. Р. Лучко // Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. – 2018. – Вип. 1. – С. 55–61.

43. Про затвердження Положення про Державну аудиторську службу України : Постанова Кабінету Міністрів України від 03 лют. 2016 р. № 43 // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/43-2016-%D0%BF>.

44. Запорожець, Т. О. Сутність та місце Національного банку України у системі фінансового контролю / Т. О. Запорожець // Економіка та держава. – 2020. – № 2. – С. 102–106.

45. Про державне регулювання ринку цінних паперів в Україні : Закон України від 30 жовт. 1996 р. № 448/96-ВР // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/448/96-%D0%B2%D1%80>.

46. Трепак В. М. Інститути громадянського суспільства як суб'єкти протидії корупції в Україні. *Вчені записки ТНУ ім. В. І. Вернадського. Серія: юридичні науки*. 2020. Т. 31(70), № 4. С. 204–211.

47. European Commission. Ukraine 2024 Report (Enlargement and Eastern Neighbourhood). Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2024. URL: https://enlargement.ec.europa.eu/document/download/1924a044-b30f-48a2-99c1-50edeac14da1_en (дата звернення: 13.08.2025).

48. Transparency International. Corruption Perceptions Index 2013. Berlin: Transparency International, 2013. 12 p. URL: <https://www.transparency.org/en/cpi/2013> (дата звернення: 13.08.2025).

49. Transparency International. Global Corruption Barometer 2013. Berlin: Transparency International, 2013. 72 p. URL: <https://www.transparency.org/en/gcb/2013> (дата звернення: 13.08.2025).

50. S. Department of State. 2011 Investment Climate Statement – Ukraine. Washington, 2011. URL: <https://2009-2017.state.gov/e/eb/rls/othr/ics/2011/157413.htm> (дата звернення: 13.08.2025).

51. European Commission. Ukraine Report 2024: Commission staff working document. SWD(2024) 366 final. Brussels, 2024. 87 p.

52. OECD. OECD Recommendation on Public Integrity. Paris : OECD Publishing, 2020. 76 p. DOI: 10.1787/9789264279835-en.

53. World Bank. *Curbing Fraud, Corruption, and Collusion in the Roads Sector*. Transport Paper TP-27. Washington, DC: World Bank, 2011. 108 p. URL: <https://documents.worldbank.org/curated/en/481060468338827198/pdf/481060WP0Corru10Box338882B01PUBLIC1.pdf>

54. Karv J. Estonian e-government ecosystem and its impact on public administration : магістерська робота (European Affairs). Tartu : University of Tartu, 2018. 82 с.

55. Кальниш, Ю. Г. Державна антикорупційна політика України: інституційний та правовий виміри / Ю. Г. Кальниш // Державне управління: удосконалення та розвиток. – 2021. – № 3. – С. 45–52.

56. Про запобігання корупції : Закон України від 14 жовт. 2014 р. № 1700-VII // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18>.

57. OECD. Anti-Corruption Reforms in Ukraine: 4th Round of Monitoring of the Istanbul Anti-Corruption Action Plan. Paris : OECD Publishing, 2023. 148 p. – URL: <https://www.oecd.org/corruption/acn/istanbul-action-plan/ukraine.htm> (дата звернення: 24.11.2025).

58. UNDP. Fighting Corruption in Ukraine: Lessons Learned and Way Forward. Kyiv : United Nations Development Programme in Ukraine, 2021. 64 p. – URL: <https://www.undp.org/ukraine/publications> (дата звернення: 24.11.2025).

59. GRECO. Fourth Evaluation Round. Corruption prevention in respect of members of parliament, judges and prosecutors: Evaluation Report Ukraine. Strasbourg : Council of Europe, 2017. 86 p. – URL: <https://www.coe.int/en/web/greco/evaluations/ukraine> (дата звернення: 24.11.2025).

60. Костенко, О. М. Антикорупційні механізми в системі публічного управління: європейський досвід та українські реалії / О. М. Костенко // Публічне управління та адміністрування. – 2019. – № 4. – С. 23–30.

ДОДАТКИ

Додаток А

Опитування працівників органу публічного управління щодо прозорості та антикорупційних механізмів

Опитування проводиться анонімно та має на меті оцінити рівень прозорості, доброчесності, відкритості процесів, а також ефективність антикорупційних механізмів в одному із органів публічного управління на місцевому рівні.

Дані використовуються виключно у науковій/дослідницькій роботі та не містять персональної інформації.

1. Ваш вік:

- ☐ До 25 років
- ☐ 26-35 років
- ☐ 36-45 років
- ☐ 46-55 років
- ☐ 56+

2. Ваш підрозділ у департаменті

- ☐ Адміністративний підрозділ
- ☐ Підрозділ з питань благоустрою / інфраструктури
- ☐ Підрозділ з питань житлово-комунального господарства
- ☐ Підрозділ технічного контролю / нагляду
- ☐ Підрозділ транспорту / логістики
- ☐ Відділ архітектурно-будівельного контролю
- ☐ Інше: _____

3. Стаж роботи у департаменті

- ☐ Менше 1 року
- ☐ 1–3 роки

- 3–5 років
- 5–10 років
- Понад 10 років

4. Як ви оцінюєте рівень відкритості та доступності інформації про діяльність вашого підрозділу для працівників?

	1	2	3	4	5	
1 -	○	○	○	○	○	5 – повністю задовільно

5. Наскільки прозорими, на вашу думку, є внутрішні процеси прийняття рішень у департаменті?

- дуже прозорі
- скоріше прозорі
- частково прозорі
- скоріше непрозорі
- непрозорі

6. На вашу думку, чи достатньо відкритою є інформація про закупівлі, договори, кошториси та виконання робіт?

- так, повністю
- так, частково
- скоріше ні
- ні
- важко відповісти

7. Чи існують, на вашу думку, корупційні ризики у вашому підрозділі?

- ☐ так
- ☐ часто
- ☐ важко відповісти
- ☐ ні

8. У яких сферах ви вбачаєте найбільш високі корупційні ризики? (можна обрати кілька варіантів)

- ☐ Закупівлі
- ☐ Погодження/видача документів
- ☐ Технічний нагляд
- ☐ Розподіл ресурсів або майна
- ☐ Прийняття управлінських рішень
- ☐ Взаємодія з підрядними організаціями
- ☐ Відбір підрядників
- ☐ Внутрішній контроль
- ☐ Інше: _____

9. Чи стикалися ви особисто або опосередковано з ситуаціями, які можуть мати ознаки корупції?

- ☐ Так, неодноразово
- ☐ Так, один раз
- ☐ Ні
- ☐ Не хочу відповідати

10. Чи знаєте ви, хто є відповідальною (уповноваженою) особою з питань запобігання корупції у департаменті?

- ☐ Так
- ☐ Приблизно знаю
- ☐ Ні

11. Чи достатньо інформують працівників про антикорупційну політику та правила доброчесності?

- ☐ Так, повністю
- ☐ Частково
- ☐ Ні

12. Чи проходили ви навчання або тренінги з антикорупційної доброчесності?

- ☐ Так
- ☐ Ні
- ☐ Не пам'ятаю

13. Наскільки ефективно працюють чинні механізми запобігання корупції у департаменті?

	1	2	3	4	5	
1 -	☐	☐	☐	☐	☐	5 – дуже ефективно

14. Які заходи, на вашу думку, найбільше сприятимуть зменшенню корупційних ризиків? (можна обрати кілька варіантів)

- ☐ Цифровізація та автоматизація процесів
- ☐ Запровадження відкритих даних

- ☐ Посилення внутрішнього контролю
- ☐ Регулярні антикорупційні тренінги
- ☐ Оновлення внутрішніх інструкцій
- ☐ Підвищення прозорості закупівель
- ☐ Зовнішній громадський контроль
- ☐ Інше: _____

15. Ваші пропозиції щодо покращення антикорупційної діяльності у департаменті:

Також цю анкету можна знайти за QR-кодом що зображено на рисунку 1.