

Міністерство освіти і науки України  
Університет митної справи та фінансів

Факультет управління  
Кафедра публічного управління та митного адміністрування

Кваліфікаційна робота  
на здобуття освітнього ступеня магістр  
за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»

за темою: «**Шляхи подолання корупції в системі державної служби  
України**»

**Виконав:** студент групи \_ПУ-24-1м  
Спеціальність 281  
«Публічне управління та  
адміністрування»  
**Шихарєв П. С.**

**Керівник:** к.держ.упр. Критенко О. О.

**Рецензент** Інститут інноваційної освіти  
Київського національного університету  
будівництва і архітектури  
доцент кафедри девелопменту та просторового  
планування, доцент, кандидат наук з державного  
управління Самойлова І. І.

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
УНІВЕРСИТЕТ МИТНОЇ СПРАВИ ТА ФІНАНСІВ**

Факультет / ННІ \_\_\_\_\_ управління \_\_\_\_\_  
Кафедра \_\_\_\_\_ публічного управління та митного  
адміністрування  
Рівень вищої освіти \_\_\_\_\_ бакалавр \_\_\_\_\_  
Спеціальність \_\_\_\_\_ 281 Публічне управління та  
адміністрування \_\_\_\_\_  
Освітня програма \_\_\_\_\_ Публічне управління та адміністрування

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри публічного управління та  
митного адміністрування

\_\_\_\_\_ / Антонова О. В. /  
„\_\_\_\_\_” \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_\_ року

**ЗАВДАННЯ  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ  
здобувачу вищої освіти**

\_\_\_\_\_ Шихарев Павло Сергійович \_\_\_\_\_  
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи \_\_ Шляхи подолання корупції в системі державної служби  
України \_\_\_\_\_  
керівник роботи \_\_\_\_\_ к.держ. упр. Критенко О. О. \_\_\_\_\_,  
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)  
затверджені наказом по УМСФ від “24” листопада 2025 року № 977 кс

2. Строк подання здобувачем роботи на кафедру 30.12.2025 р. – 09.01.2026 р.

3. Вихідні дані до роботи Конституція України. Закон України «Про запобігання корупції». Закон України «Про державну службу». Закон України «Про Національне антикорупційне бюро України». Закон України «Про Вищий антикорупційний суд». Закон України «Про прокуратуру» (у частині діяльності Спеціалізованої антикорупційної прокуратури). Кримінальний кодекс України (ст. 364–369 щодо корупційних правопорушень). Антикорупційна стратегія України на 2021–2025 роки. Державна програма з реалізації Антикорупційної стратегії. Нормативні акти НАЗК: Порядок проведення антикорупційної експертизи; Порядок здійснення фінансового контролю; Методичні рекомендації щодо оцінки корупційних ризиків. Міжнародні стандарти та рекомендації (Конвенція ООН проти корупції. Кримінальна конвенція Ради Європи про боротьбу з корупцією. Цивільна конвенція про боротьбу з корупцією Ради Європи. Стандарти GRECO. Огляд ОЕСР доброчесності та боротьби з корупцією в Україні. Практики та індикатори Transparency International та UNDP. Офіційні аналітичні звіти НАЗК щодо корупційних ризиків у державних органах. Статистичні дані НАБУ щодо розслідування корупційних злочинів у державному секторі. Звіти САП і Вищого антикорупційного суду щодо розгляду корупційних справ. Дані Державної служби статистики України про рівень довіри до державних органів та індикатори ефективності державної служби. Аналітичні матеріали Центру політико-правових реформ, U4 Anti-Corruption Resource Centre, OECD SIGMA. Праці українських дослідників у сфері державного управління та антикорупційної політики. Праці зарубіжних авторів, присвячені моделюванню корупційних ризиків, підзвітності та державній доброчесності. Інформаційні системи та відкриті дані YouControl, data.gov.ua (зокрема, щодо кадрового складу, зарплат, видатків), Prozorro, e-Data. Звіти щодо впровадження цифрових антикорупційних інструментів (електронні декларації, автоматизована перевірка ризиків, eCase, тощо).

4. **Зміст роботи (перелік питань для розробки)** Сутність і форми прояву корупції в державному управлінні. Організаційна структура протидії корупції в Україні. Міжнародні стандарти та досвід протидії корупції в публічному секторі. Правовий механізм протидії корупції в Україні. Аналіз практики реалізації протидії корупції в органах державної влади. Основні проблеми та ризики у сфері запобігання корупції серед державних службовців. Цифрові інструменти та інноваційні технології запобігання корупції. Формування культури доброчесності та етичних стандартів державних службовців

5. **Перелік графічного матеріалу**\_ таблиці, діаграми, схеми, що ілюструють ключові аспекти дослідження

6. Дата видачі завдання \_\_\_\_\_ 13.07.25-19.07.2025 \_\_\_\_\_

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № з/П | Назва етапів кваліфікаційної роботи *                                    | Строк виконання етапів роботи | Примітка |
|-------|--|-------------------------------|----------|
|       | Визначення теми кваліфікаційної роботи                                   | 24.01.25                      |          |
|       | Складання змісту роботи, оформлення та затвердження завдання             | 15.07.25                      |          |
|       | Опрацювання літературних джерел, нормативних документів                  | до 10.11.25                   |          |
|       | Збір та обробка статистичних і звітних даних                             | до 10.11.25                   |          |
|       | Проведення розрахунків та аналізу  | до 10.11.25                   |          |
|       | Написання вступу   | до 10.11.25                   |          |
|       | Написання розділу 1  | до 10.11.25                   |          |
|       | Написання розділу 2  | до 10.11.25                   |          |
|       | Написання розділу 3  | до 12.12.25                   |          |
|       | Підготовка висновків   | до 20.12.25                   |          |
|       | Оформлення роботи  | до 30.12.25                   |          |
|       | Подання на кафедру електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат | до 30.12.25                   |          |
|       | Підготовка тексту доповіді і демонстраційного матеріалу                  | до 16.01.26                   |          |
|       | Подання на кафедру кваліфікаційної роботи                                | до 09.01.26                   |          |

**Здобувач освіти**

\_\_\_\_\_ ( підпис )

\_\_\_\_\_ (прізвище та ініціали)

**Керівник роботи**

\_\_\_\_\_ ( підпис )

\_\_\_\_\_ (прізвище та ініціали)

\* Зазначено орієнтовний перелік етапів, який коригується керівником работ

## АНОТАЦІЯ

*Шихарєв П. С. Шляхи подолання корупції в системі державної служби України*  
Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістр за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування». Університет митної справи та фінансів, Дніпро, 2026.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретико-методологічних засад та розробка практичних рекомендацій щодо шляхів подолання корупції в системі державної служби України.

Розкрито сутність, форми та причини корупції в державному управлінні, проаналізовано організаційну структуру антикорупційних інституцій та міжнародні стандарти протидії корупції в публічному секторі. Здійснено аналіз нормативно-правового забезпечення та практики реалізації антикорупційної політики в органах державної влади, виявлено ключові проблеми й корупційні ризики у діяльності державних службовців. Особливу увагу приділено дослідженню цифрових інструментів та інноваційних технологій запобігання корупції, зокрема систем електронного декларування, публічних закупівель, відкритих реєстрів, аналітичних платформ і сервісів для викривачів.

Обґрунтовано роль формування культури доброчесності та дотримання етичних стандартів державними службовцями як ключового нематеріального чинника ефективної протидії корупції. Запропоновано напрями вдосконалення антикорупційної політики з урахуванням цифровізації, інституційної взаємодії та розвитку етичної інфраструктури публічної служби.

*Ключові слова: корупція, державна служба, антикорупційна політика, цифрові інструменти, доброчесність, етичні стандарти, публічне управління.*

## SUMMARY

*Shykhariiev P. S. Ways to overcome corruption in the Ukrainian civil service system*

Qualification work for the Master's degree in the specialty 281 "Public Administration and Management". University of Customs and Finance, Dnipro, 2026.

The purpose of the qualification work is to substantiate the theoretical and methodological principles and develop practical recommendations on ways to overcome corruption in the civil service system of Ukraine.

The essence, forms and causes of corruption in public administration are revealed, the organizational structure of anti-corruption institutions and international standards for combating corruption in the public sector are analyzed. An analysis of the regulatory and legal framework and practice of implementing anti-corruption policy in state authorities is carried out, key problems and corruption risks in the activities of civil servants are identified. Special attention is paid to the study of digital tools and innovative technologies for preventing corruption, in particular electronic declaration systems, public procurement, open registers, analytical platforms and services for whistleblowers.

The role of forming a culture of integrity and compliance with ethical standards by civil servants as a key intangible factor in effectively combating corruption is substantiated. Directions for improving anti-corruption policy are proposed, taking into account digitalization, institutional interaction and the development of the ethical infrastructure of public service.

*Keywords: corruption, civil service, anti-corruption policy, digital tools, integrity, ethical standards, public administration.*

### ***Список публікацій здобувача***

1. Шихарєв А. С. Цифрові інструменти та інноваційні технології запобігання корупції// матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Економіко-правові, управлінсько-технологічні та соціально-психологічні виміри сьогодення: молодіжний погляд: Матер. міжнар. науково-практ. конф.. (УМСФ. 14 листопада 2025 р). Дніпро, 2025. С. 306 – 308. (Додаток А)

## ЗМІСТ

|   |    |
|---|----|
| ВСТУП   | 7  |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ПРОТИДІЇ КОРУПЦІЇ В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ         | 11 |
| 1.1. Сутність і форми прояву корупції в державному управлінні                                 | 11 |
| 1.2. Організаційна структура протидії корупції в Україні                                      | 19 |
| 1.3. Міжнародні стандарти та досвід протидії корупції в публічному секторі                    | 29 |
| РОЗДІЛ 2. СТАН ТА ПРОБЛЕМИ ПРОТИДІЇ КОРУПЦІЇ В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ               | 37 |
| 2.1. Правовий механізм протидії корупції в Україні  | 37 |
| 2.2. Аналіз практики реалізації протидії корупції в органах державної влади                   | 44 |
| 2.3. Основні проблеми та ризики у сфері запобігання корупції серед державних службовців       | 55 |
| РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ПРОТИДІЇ КОРУПЦІЇ В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ | 63 |
| 3.1. Цифрові інструменти та інноваційні технології запобігання корупції                       | 63 |
| 3.2. Формування культури доброчесності та етичних стандартів державних службовців             | 73 |
| ВИСНОВКИ  | 78 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ  | 83 |
| ДОДАТКИ   | 92 |

## ВСТУП

Корупція є однією з найбільш складних і небезпечних соціально-управлінських проблем сучасної держави, яка істотно впливає на ефективність функціонування системи державної служби, рівень довіри громадян до органів влади та реалізацію принципу верховенства права. В умовах трансформації публічного управління, євроінтеграційного курсу України та особливо в період воєнного стану проблема корупції набуває особливої актуальності, оскільки корупційні прояви підривають інституційну спроможність держави, ускладнюють процес ухвалення управлінських рішень і негативно впливають на використання публічних ресурсів.

Незважаючи на суттєві кроки, здійснені Україною у сфері формування та реалізації антикорупційної політики, зокрема створення спеціалізованих антикорупційних інституцій, удосконалення нормативно-правової бази та впровадження цифрових інструментів запобігання корупції, рівень корупційних ризиків у системі державної служби залишається високим. Це свідчить про необхідність переходу від фрагментарних заходів до системних і комплексних механізмів подолання корупції, орієнтованих на усунення її причин, мінімізацію можливостей для зловживань та формування культури доброчесності серед державних службовців.

Актуальність теми магістерської роботи зумовлена потребою наукового осмислення сучасних підходів до подолання корупції в системі державної служби України, аналізу практики реалізації антикорупційної політики та визначення ефективних шляхів її вдосконалення з урахуванням міжнародних стандартів і національних особливостей публічного управління.

Проблематиці корупції та її подоланню присвячено праці багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців, таких як Басанцов І. В., Гавц О., Гарбінська-Руденко А. В., Глух М. В. Зубарева О. О., Ірха Ю. Б., Клітгаард Р., Лещенко А. В. Мандибуря В.О., Мирославський С. В., Мартинов Д. Ю., Новак

А. М., Обушна Н. І., Ревак І.О., Шульган І. та ін. Теоретичні та прикладні аспекти формування антикорупційної політики розглядаються у роботах таких дослідників, як Вербановський В., Гарматюк В. О., Костроміна О. Г., Прокопенко Б. І. Гронський С. Швець Д. Є. та ін. Значний внесок у дослідження міжнародного досвіду протидії корупції зробили такі науковці, як Ільницька У., Клітгаард Р., Коренева К. В., Малетова О. С., Тимошенко О. О. та ін.

Проблематика нормативно-правового регулювання протидії корупції розглядалась у працях Вікторчука М. В., Грищука М., Добрянської Н., Половинкіної Р. Ю., Полюховича М. М. та ін., етики та доброчесності на державній службі розглядали Баран А., Бондар Н.А., Гетьман І.Ю., Годик І., Дмитрієв. Ю. В., Зубко А. О., Корчак Н. М., Пархоменко-Куцевіл О. І. та ін.

Роль цифрових інструментів та інформаційних технологій у протидії корупції проаналізовано в працях Боголепової А. В., Думчикова М. О., Карпенко О. В., Цимбаленко Я. Ю. та ін.

Проте, незважаючи на наявний доробок вітчизняних і зарубіжних науковців у сфері протидії корупції, в умовах воєнного стану та динамічних суспільних трансформацій, у яких функціонує система державної служби України, залишається недостатньо дослідженою роль цифрових інструментів, етичних стандартів і культури доброчесності у системі запобігання корупції. Це зумовлює потребу в подальших наукових дослідженнях, спрямованих на розробку комплексного механізму протидії корупції, що поєднує інноваційні цифрові рішення з інституційними та ціннісними складовими, задля підвищення ефективності державної антикорупційної політики.

**Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретико-методологічних засад та розробка практичних рекомендацій щодо шляхів подолання корупції в системі державної служби України.**

Для досягнення поставленої мети у роботі передбачається розв'язання таких завдань:

- 1) розкрити сутність і форми прояву корупції в державному управлінні;

- 2) охарактеризувати організаційну структуру антикорупційних органів України та їх функції у забезпеченні протидії корупції на державній службі;
- 3) дослідити міжнародні стандарти та зарубіжний досвід протидії корупції в публічному секторі;
- 4) проаналізувати нормативно-правове забезпечення антикорупційної діяльності в Україні;
- 5) здійснити аналіз практики реалізації антикорупційної політики в органах державної влади;
- 6) виявити основні проблеми та ризики у сфері запобігання корупції серед державних службовців;
- 7) з'ясувати роль цифрових інструментів запобігання корупції на державній службі в механізмі протидії корупції, оцінити їх ефективності та виявити проблеми щодо їх застосування;
- 8) обґрунтувати роль культури доброчесності та етичних стандартів державних службовців як довгострокової превентивної основи антикорупційної політики.

**Об'єктом дослідження** є система державної служби України.

**Предметом дослідження** є механізми та інструменти реалізації антикорупційної політики в системі державної служби України.

**Методи дослідження.** У ході дослідження було використано як загальнонаукові методи, так і спеціальні:

аналіз і синтез для вивчення поняття, форм та видів корупції, їх причин та наслідків, а також для розробки комплексних заходів протидії даному явищу; системний метод для аналізу корупції як складної системи, що включає в себе юридичний, соціально-економічний, етико-моральний, інституціональний та політологічний підходи; індуктивний метод під час аналізу сучасних моделей протидії корупції в світі; дедуктивний метод для узагальнення міжнародного досвіду як методологічної основи для подальшого вдосконалення організаційної структури та механізмів протидії корупції; статистичний метод для аналізу показників антикорупційних програм та звітів НАЗК; метод

порівняння для порівняння антикорупційної політики України з політикою інших країн; інституційний метод для вивчення впливу організаційної структури протидії корупції на її рівень; історичний метод дозволив вивчити досвід боротьби з корупцією в ретроспективному аналізі; нормативно-правовий метод для аналізу правового механізму протидії корупції; метод контент-аналізу для дослідження усіх джерел інформації з корупційної тематики; метод івент-аналізу для аналізу динаміки корупційних подій у системі державної служби; менеджеріальний метод використано для аналізу наявного стану протидії корупції в Україні, виявлення недоліків та формування пропозицій з метою вдосконалення антикорупційної програми; метод case study для порівняння антикорупційних практик різних країн світу та оцінки можливості їх імплементації до умов України; метод brainstorming – для генерування нових ідей щодо протидії корупції в системі державної служби України.

**Наукова новизна** полягає в інтеграції культури доброчесності та етичних стандартів у запропонований проєкт концепції протидії корупції як рівнозначного елемента поряд із цифровими та інституційними механізмами.

**Практичне значення** отриманих результатів полягає у можливості їх застосування органами державної влади при розробці антикорупційних програм, а також у навчальному процесі при викладанні дисциплін з державного управління.

**Апробація матеріалів** кваліфікаційної роботи відбулася під час проведення міжнародної науково-практичної конференції «Економіко-правові, управлінсько-технологічні та соціально-психологічні виміри сьогодення: молодіжний погляд», яка відбулася в Університеті митної справи та фінансів 14 листопада 2025 року.

Логіка проведеного дослідження зумовила структуру роботи: вступ, три розділи (вісім підрозділів), висновки, загальний обсяг якої складає 83 сторінки. Список використаних джерел містить 73 найменування. У роботі вміщено 7 рисунків та 3 таблиці. Положення основного тексту доповнює матеріал, викладений у 5 додатках.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ПРОТИДІЇ КОРУПЦІЇ В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

#### 1.1 Сутність і форми прояву корупції в державному управлінні

Корупція в системі державного управління належить до найбільш деструктивних соціально-політичних явищ, що здатні підірвати легітимність влади, знижувати ефективність державних інституцій, обмежувати соціально-економічний розвиток та формувати негативне міжнародне сприйняття країни. У науковій літературі корупція розглядається як багатовимірне явище, що поєднує правові, соціологічні, економічні та морально-етичні аспекти, а також має глибокі інституційні корені. З огляду на це, дослідження сутності й форм прояву корупції в державному управлінні є ключовим для формування ефективних антикорупційних політик та механізмів запобігання і протидії корупційним практикам.

Фактично першу антикорупційну заповідь дав Господь через Мойсея, який записав те, що почув з неба: «Дарів не приймай, бо дари сліпими роблять зрячих і перекручують справу правих» [1, с. 27].

Згадка про перші спроби подолання корупції можемо побачити у XXIV ст. до н. е., але не зважаючи на показові і жорстокі покарання за корупцію, які проводив Урукагін – шумерський цар міста-держави, боротьба з нею не привела до бажаних результатів [2]. В численних історико-ретроспективних дослідженнях науковців щодо подолання корупції згадуються і Стародавній Вавилон, і Стародавня Греція, і Стародавній Рим, і Давній Китай, і Середньовіччя, і доба Відродження і так до часів сучасності [1–4].

Це вказує на те, що корупція є одним із найдавніших суспільних феноменів, що зберігає свою життєздатність упродовж століть. Разом з тим, це

також говорить нам про те, що людство на протязі багатьох століть шукає ефективні механізми протидії цьому негативному явищу.

Також було з'ясовано, що майже жоден міжнародний нормативно-правовий акт [5–9] не містить прямого та чіткого визначення поняття «корупція» окрім загального трактування, що «корупція являє собою величезну загрозу правовим нормам, демократії, правам людини, об'єктивності та соціальній справедливості, перешкоджає економічному розвитку та ставить під загрозу стабільність демократичних інститутів та етичних норм суспільства» [8].

Тільки у Цивільній конвенції про боротьбу з корупцією надано більш-менш точне визначення, що «корупція означає прями чи опосередковані вимагання, пропонування, дачу або одержання хабара чи будь-якої іншої неправомірної вигоди або можливості її отримання, які порушують належне виконання будь-якого обов'язку особою, що отримує хабара, неправомірну вигоду чи можливість мати таку вигоду, або поведінку такої особи» [7].

Отже, у міжнародних документах та рекомендаціях корупція трактується як зловживання владою чи посадовими повноваженнями задля отримання приватної вигоди. Зокрема, Конвенція ООН проти корупції визначає її як «зловживання посадою в особистих цілях» [5], що охоплює широке коло протиправних дій: від хабара до незаконного привласнення державного майна чи зловживання службовим становищем.

У вітчизняному законодавстві корупція визначається як використання особою наданих їй службових повноважень чи пов'язаних з ними можливостей з метою одержання неправомірної вигоди або прийняття такої вигоди чи прийняття обіцянки/пропозиції такої вигоди для себе чи інших осіб або відповідно обіцянка/пропозиція чи надання неправомірної вигоди особі, або на її вимогу іншим фізичним чи юридичним особам з метою схилити цю особу до протиправного використання наданих їй службових повноважень чи пов'язаних з ними можливостей [10].

Таким чином, сутнісною характеристикою корупції є наявність наступних ключових елементів:

- універсальність (корупція може бути не лише в системі державної служби, а і в бізнесі, ЗМІ, громадських та неурядових організаціях)
- посадові (владні) повноваження та суб'єкт, який зловживає цими повноваженнями;
- неправомірна вигода.

При цьому вигода може бути не лише матеріальною: це можуть бути послуги, пільги, преференції, сприяння у просуванні по службі, доступ до інформації, отримання політичної підтримки тощо.

Сучасні погляди на визначення корупції доцільно поділити за наступними підходами (табл. 1.1.).

Усі ці підходи підкреслюють багатовимірність явища, складність його подолання та необхідність комплексного підходу до формування антикорупційної політики.

У науковій літературі існує значна кількість підходів до класифікації корупції, що зумовлено багатогранністю цього явища та різноманітням форм його прояву. Найбільш поширеним є поділ корупції за формами та видами, що дає змогу систематизувати корупційні практики залежно від характеру корупційних дій, суб'єктного складу та сфер їх виникнення.

Погоджуємось з думкою Гарматюка В. О. щодо розробленого ним авторського бачення поняття «корупція». На його думку корупція являє собою суспільно небезпечне явище, зумовлене кризовими особливостями суспільного розвитку країни, яке характеризується свідомим порушенням правових і етичних норм у здійсненні владних повноважень посадовими особами, з одного боку, та зацікавленими суб'єктами – з другого, що призводить до негативних наслідків у всіх сферах суспільного життя [11].

На нашу думку наведене визначення має ширший зміст порівняно з визначенням корупції, закріпленим у чинному законодавстві та представленим у наукових концепціях багатьох дослідників, водночас тут узагальнено ключові

підходи до розуміння корупції як суспільного явища. При цьому базовою характеристикою корупції цілком доцільно вважати порушення суспільно встановлених норм у процесі здійснення владних повноважень.

Таблиця 1.1.

### Концептуальні підходи до визначення сутності «корупції»

| Підхід                       | Корупція – це  | Ключові риси  |
|------------------------------|--|---|
| <b>Юридичний</b>             | ... протиправна діяльність, що полягає у порушенні норм чинного законодавства та охоплює такі діяння, як хабарництво, зловживання службовим становищем і незаконне привласнення державного майна | Основна увага зосереджується на встановленні складу правопорушення, визначенні юридичної відповідальності, застосуванні санкцій, а також реалізації заходів правового запобігання корупції  |
| <b>Соціально-економічний</b> | ... негативне явище, що дестабілізує економічну систему та порушує принципи соціальної справедливості, формуючи нерівні умови для суб'єктів економічних відносин                                 | Основний акцент робиться на її впливі на темпи економічного розвитку, інвестиційну привабливість, функціонування ринку праці, ефективність розподілу ресурсів і поглиблення соціальної нерівності.  |
| <b>Етико-моральний</b>       | ... відхилення від моральних і етичних норм, що призводить до зниження рівня довіри до органів влади та підриває засади чесності й відповідальності в суспільстві                                | Особлива увага приділяється значенню моральних цінностей, механізмів громадського контролю та формуванню соціальної відповідальності  |
| <b>Інституціональний</b>     | ... наслідок недосконалості інститутів: слабких механізмів контролю, відсутності ефективних санкцій, надмірної дискреції чиновників, низького рівня прозорості                                   | Увага зосереджується на неефективності систем внутрішнього і зовнішнього контролю, низькій імовірності покарання та обмеженій підзвітності посадових осіб   |
| <b>Політологічний</b>        | ... інструмент політичного впливу, форма прихованого управління ресурсами та владою, що має системний характер і може загрожувати демократичним інститутам                                       | Вплив корупції на функціонування політичної системи та влади, зокрема як інструмент політичного впливу та прихованого управління ресурсами. Підкреслюється загроза корупції демократичним інститутам, політичній конкуренції, легітимності влади та довірі громадян до держави. |

Джерело: складено автором на основі [1–4, 10–11, 12–17, 18]

Корупційні прояви мають різні форми, масштаби та рівень суспільної небезпеки. Їх класифікують за характером корупційних дій, за рівнем влади, за суб'єктами та за мотивами.

За масштабом розрізняють:

- велику корупція – зловживання, що приносять користь невеликій кількості осіб і завдають серйозної шкоди іншим людям та суспільству. Стосується високопосадовців на публічній службі та людей, які займають найвищі посади в бізнесі;

- політична корупція передбачає маніпулювання законодавством та процедурами, щоб розподілити ресурси і гроші між обмеженою кількістю людей. Деякі автори відносять її до великої корупції;

- побутова корупція – зустрічається у повсякденному житті й часто пов'язана зі спробами громадян отримати доступ до базових суспільних благ або послуг (наприклад, медична допомога, освіта, поліція), тобто цей вид корупції виникає між публічними службовцями та громадянами;

- адміністративна (ділова) корупція – виникає між державою та бізнесом – стосується отримання дозволів, ліцензій, погоджень тощо. Зачасту розглядається як частина побутової корупції [19, с. 75]

Велику і побутову корупцію відносять до найпоширеніших форм. До видів корупції за сферою прояву можемо віднести:

- корупцію у сфері державних закупівель, яка полягає окрім іншого в оплаті за завищеними цінами, фіктивних тендерах, змові між учасниками або маніпуляції умовами закупівель. Ця сфера історично є однією з найбільш ризикових.

- корупційні ризики в цифрових процедурах управління (відносно новий вид корупції). Не зважаючи на цифровізацію, така корупція може проявлятися у маніпуляціях з даними, «вибірковому» доступі до інформаційних ресурсів, використанні адміністративних даних у приватних інтересах.

Найбільш поширеними формами корупції в державному управлінні є:

1. Хабарництво (підкуп та вимагання хабарів) – найпоширеніша форма корупції, яка пов'язана з отриманням неправомірної вигоди для виконання або невиконання посадових обов'язків. Хабар може надаватися за пришвидшення процедур, уникнення відповідальності, отримання дозволів чи доступу до

ресурсів. В умовах слабого контролю хабарництво може перерости у системне явище.

2. Зловживання владою – проявляється у використанні посадових повноважень для отримання власної вигоди, ухвалення рішень в інтересах третіх осіб, незаконного впливу на процеси управління, розподіл ресурсів або державного майна. Часто має прихований характер і важко виявляється.

3. Конфлікт інтересів. Вітчизняні науковці, а саме Швець Д. Є., Костроміна О. Г. та Прокопенко Б. І. вважають, що у чинному законодавстві України відсутнє чітке визначення поняття «конфлікт інтересів» та надають власне бачення цього поняття. На їх думку, конфлікт інтересів являє собою складне соціально-правове явище, що полягає у потенційній або реальній можливості впливу приватної заінтересованості на об'єктивність прийняття управлінських рішень [16, с. 414].

Корупція виникає тоді, коли приватні інтереси посадовця впливають на прийняття рішень, а право на доступ до управлінських ресурсів використовується не в інтересах держави. Це може включати лобіювання інтересів родичів, друзів, бізнес-структур.

4. Непотизм (кумівство) – є однією з найпоширеніших форм корупції і полягає у просування по службі чи працевлаштування осіб на основі родинних або дружніх зв'язків. Такі практики підривають меритократію, формують закриті групи впливу в органах влади, знижують ефективність кадрової політики.

5. Відкати – платежі посадовим особам, які надаються в обмін на отримання контракту (наприклад, будівельна компанія, яка отримує державний контракт на будівництво дороги чи іншого об'єкту інфраструктури). Зазвичай відкати отримують особи, які приймають рішення щодо обрання того чи іншого підрядника (розповсюджена форма при корупції у сфері державних закупівель).

6. Фаворитизм – процес, який передбачає упереджений розподіл державних ресурсів. Це включає надання посад або переваг родичам, друзям або «потрібним людям» без урахування їхньої кваліфікації.

В результаті дослідження нами було з'ясовано як саме виникає корупційна ситуація, що представлено на рис. 1.1.



**Рис. 1.1. Механізм корупційних взаємодій**

*Джерело: побудовано автором*

Корупція формується як наслідок комплексної взаємодії структурних, економічних, соціальних та культурних чинників, що впливають на функціонування системи державного управління взагалі та державної служби зокрема. У наукових дослідженнях до основних причин виникнення та поширення корупції зазвичай відносять:

- 1) високий рівень дискреції та недостатня підзвітність посадових осіб;
- 2) слабкі механізми контролю і санкцій;
- 3) низький рівень правової культури та етичних стандартів;
- 4) непрозорість процедур прийняття рішень;
- 5) низька конкурентність у кадровій політиці;
- 6) політизація державної служби;
- 7) історично вкорінена толерантність до корупційних практик;
- 8) низький рівень заробітних плат у державному секторі (у певні періоди);
- 9) дефіцит ефективних цифрових механізмів контролю в окремих сферах.

Ці чинники формують підґрунтя для корупційних відносин і сприяють їх відтворенню у діяльності державних органів.

Корупція в системі державного управління має комплексний, багатовимірний характер впливу на розвиток держави та функціонування її інституцій. У результаті корупційних практик виникає низка негативних наслідків, зокрема:

- 1) зниження якості та доступності державних послуг;
- 2) уповільнення економічного розвитку, зменшення інвестиційної привабливості;
- 3) неефективне використання державних ресурсів і бюджетних коштів;
- 4) зростання недовіри населення до влади та політичних інститутів;
- 5) послаблення верховенства права;
- 6) руйнування морально-етичних норм професійної поведінки службовців;
- 7) збільшення соціальної нерівності та несправедливості.

Таким чином, корупція не лише завдає економічних втрат, а й значно підриває соціальний капітал держави, уповільнює реформи та загрожує сталому демократичному розвитку.

Системна схема причинно-наслідкових зв'язків корупційних проявів наведена на рис. 1.2.



**Рис. 2.1. Структурно-логічна схема причин, форм і наслідків корупції**

*Джерело: узагальнено автором*

## 1.2 Організаційна структура протидії корупції в Україні

В Україні впродовж останніх років у сфері забезпечення принципу верховенства права та протидії корупції здійснено низку суттєвих кроків. Зокрема, ухвалено оновлене антикорупційне законодавство та низку нормативно-правових актів антикорупційного спрямування, а також запроваджено системне проведення на найвищому державному рівні координаційних заходів за участю керівників правоохоронних і інших органів влади з питань запобігання та протидії корупції [1].

Антикорупційна політика держави є системою цілеспрямованих заходів, спрямованих на формування та реалізацію механізмів попередження, виявлення й подолання корупції, а також на утвердження принципів прозорості й підзвітності в публічному управлінні. Центральним елементом у цій сфері виступають інституційні механізми, під якими розуміють організаційно-правові структури, нормативні норми та регламентовані процедури, що забезпечують виконання державної політики [20, с.142].

Вагомою подією у цій сфері стало прийняття у червні 2022 року Закону України «Про засади державної антикорупційної політики на 2021–2025 роки», який закріплює Антикорупційну стратегію на відповідний період [21]. Реалізації положень зазначеного закону сприяло формування та розвиток спеціалізованих антикорупційних інституцій, зокрема Національного антикорупційного бюро України, Спеціалізованої антикорупційної прокуратури та Національного агентства з питань запобігання корупції. Зазначені органи діють у взаємодії між собою, водночас виконуючи відмінні за змістом функції та завдання, що забезпечує комплексний характер державної антикорупційної політики.

Для держав, у яких корупція має системний характер, створення спеціалізованих антикорупційних органів часто є більш ефективним і оперативним інструментом, ніж реформування наявних інституцій. При цьому

ключовою умовою результативної антикорупційної політики є забезпечення узгодженої діяльності на трьох взаємопов'язаних рівнях:

1. Запобігання корупції
2. Розслідування корупційних правопорушень і злочинів
3. Притягнення винних осіб до юридичної відповідальності.

Аналіз діючих інституцій показав, що в Україні зазначені функції реалізуються комплексно, причому до процесу запобігання та протидії корупції залучені не лише спеціалізовані антикорупційні інституції, а й інші органи державної влади. Відмінність між діяльністю антикорупційних і загальнодержавних органів у сфері протидії корупції полягає передусім у рівні спеціалізації.

Спеціалізовані антикорупційні органи зосереджуються на формуванні, контролі та реалізації антикорупційної політики, а також на розслідуванні справ, пов'язаних із високопосадовцями та значними державними ресурсами. Залучення інших державних органів забезпечує поширення політики на національному рівні та її системний характер.

За результатами нашого дослідження було узагальнено систему антикорупційних органів за трьома рівнями, які подано на рис. 1.3.

Отже і логіка викладу результатів дослідження організаційної структури антикорупційних органів України буде відбуватися в залежності від окреслених рівнів.

Формування антикорупційних органів в Україні набуло масштабних розмірів після Революції гідності у 2014 році на виконання вимог Міжнародного валютного фонду та Європейської комісії для лібералізації візового режиму України з Європейським Союзом.

Перша, а отже і стратегічна роль в системі протидії корупції України належить Національній раді з питань антикорупційної політики, яку було утворено у 2014 році.

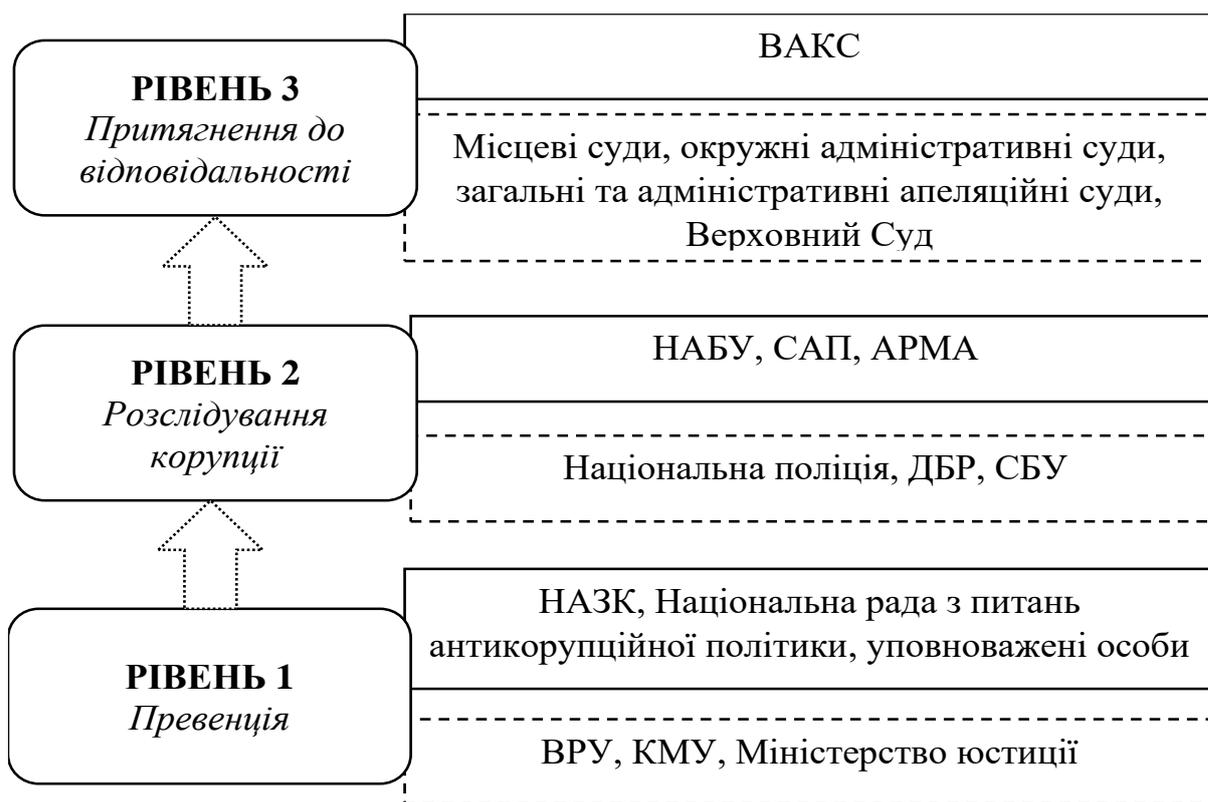


Рис. 1.3. Система антикорупційних органів України

*Джерело: складено автором*

Національна рада з питань антикорупційної політики є консультативно-дорадчим органом при Президентові України до основних завдань якої належать:

- 1) підготовка та подання Президентові України пропозицій щодо визначення, актуалізації та вдосконалення антикорупційної стратегії;
- 2) здійснення системного аналізу стану запобігання і протидії корупції в Україні, ефективності реалізації антикорупційної стратегії, заходів, що вживаються для запобігання і протидії корупції;
- 3) підготовка та надання Президентові України узгоджених пропозицій щодо поліпшення координації та взаємодії між суб'єктами, які здійснюють заходи у сфері запобігання і протидії корупції;
- 4) оцінка стану та сприяння реалізації рекомендацій Групи держав проти корупції (GRECO), Організації економічної співпраці і розвитку (OECD), інших

провідних міжнародних організацій щодо запобігання і протидії корупції, підвищення ефективності міжнародного співробітництва України у цій сфері;

5) сприяння науково-методичному забезпеченню з питань запобігання і протидії корупції [22].

Наступним центральним органом виконавчої влади зі спеціальним статусом є Національне агентство з питань запобігання корупції (далі – НАЗК). НАЗК створене відповідно до Закону України «Про запобігання корупції» та відповідальне за формування антикорупційної політики та запобігання корупції.

До основних напрямків роботи НАЗК належить:

1) аналіз ситуації з корупцією в Україні та розробка Антикорупційної стратегії та державної програми з її реалізації, а також координація виконання цих документів;

2) виявлення корупційних норм у законодавстві та проектах актів;

3) контроль за дотриманням правил етичної поведінки, законодавства щодо запобігання конфлікту інтересів у діяльності публічних службовців;

4) координація та надання методичної допомоги державним органам та органам місцевого самоврядування у виявленні та усуненні корупціогенних ризиків у їх діяльності, погодження та контроль виконання антикорупційних програм у цих органах;

5) контроль та перевірка декларацій публічних службовців, моніторинг способу їх життя;

6) стеження за дотриманням обмежень щодо фінансування політичних партій, законним та цільовим використанням партіями виділених з державного бюджету коштів, своєчасністю подання партіями відповідних звітів та достовірністю включених до них відомостей, розподіляє виділені з державного бюджету кошти на фінансування статутної діяльності політичних партій.

Також, в межах своїх повноважень, НАЗК співпрацює з іншими державними органами для реалізації антикорупційної політики України, а також з викривачами корупції, надає їм правовий та інший захист та є

адміністратором таких інструментів електронного антикорупційного контролю, як: Єдиний державний реєстр декларацій осіб, уповноважених на виконання функцій держави або місцевого самоврядування; Єдиний державний реєстр осіб, які вчинили корупційні або пов'язані з корупцією правопорушення; Єдиний державний реєстр звітності політичних партій; та Єдиний портал повідомлень викривачів [10].

Уповноважені підрозділи (уповноважені особи) з питань запобігання та виявлення корупції хоч і не є окремими суб'єктами інституційного забезпечення, все ж таки є важливою складовою системи протидії корупції. Утворюються в органах державної влади та публічної служби як профільні структурні підрозділи або окремі визначені особи, в залежності від розмірів органу і його конкретних завдань з метою організації та здійснення заходів із запобігання та виявлення корупції. Їх діяльність координується НАЗК.

Головне їх призначення полягає у наданні консультацій працівників органів з питань повідомлення про корупцію, заповнення декларацій, а також здійснюють заходи для виявлення конфлікту інтересів та його подальшого врегулювання керівниками органів.

Також Закон «Про запобігання корупції» в деяких юридичних особах, які зобов'язані затверджувати та реалізовувати антикорупційні програми, вимагає призначення особи, відповідальної за її реалізацію. Головними завданнями таких осіб є підготовка, забезпечення реалізації та контроль за здійсненням заходів щодо запобігання, протидії та виявлення корупції та аналіз корупційних ризиків в юридичній особі [10].

Щодо залучених органів на 1 рівні системи антикорупційних органів визначено наступні:

– Верховна Рада України (далі – ВРУ) як єдиний орган законодавчої влади України визначає засади антикорупційної політики та ухвалює Антикорупційну стратегію, проводить парламентські слухання щодо протидії корупції, а також затверджує та оприлюднює щорічну національну доповідь щодо реалізації засад антикорупційної політики;

– Кабінет Міністрів України (далі – КМУ) як найвищий орган у системі виконавчої влади затверджує Державну програму з виконання Антикорупційної стратегії та схвалює Стратегію комунікацій у сфері запобігання та протидії корупції;

– Міністерство юстиції України проводить антикорупційну експертизу проєктів нормативно-правових актів, розроблених органами виконавчої влади й внесених на розгляд КМУ, та чинних нормативно-правових актів; він також проводить антикорупційну експертизу нормативно-правових актів під час їхньої державної реєстрації.

Майже паралельно із створенням Національної ради з питань антикорупційної політики відбулося створення Національного антикорупційного бюро України (далі – НАБУ), як центрального органу виконавчої влади із спеціальним статусом, на який покладається попередження, виявлення, припинення, розслідування та розкриття корупційних та інших кримінальних правопорушень, віднесених до його підслідності, а також запобігання вчиненню нових. Завданням визначено протидія корупційним та іншим кримінальним правопорушенням, які вчинені вищими посадовими особами, уповноваженими на виконання функцій держави або місцевого самоврядування, та становлять загрозу національній безпеці, а також вжиття інших передбачених законом заходів щодо протидії корупції [23].

До принципів діяльності НАБУ віднесено: верховенство права; повага та дотримання прав і свобод людини і громадянина; законність; безсторонність та справедливість; незалежність Національного бюро та його працівників; підконтрольність і підзвітність суспільству та визначеним законом державним органам; відкритість для демократичного цивільного контролю; політична нейтральність і позапартійність; взаємодія з іншими державними органами, органами місцевого самоврядування, громадськими об'єднаннями.

Кабінет Міністрів України спрямовує і координує діяльність НАБУ виключно у такий спосіб:

- 1) схвалює проект Антикорупційної стратегії та затверджує державну програму з її реалізації;
- 2) розробляє проекти закону про Державний бюджет України, що передбачає фінансування НАБУ в обсязі, необхідному для ефективного виконання його повноважень;
- 3) отримує та розглядає письмовий звіт про діяльність НАБУ;
- 4) затверджує Положення про Раду громадського контролю при НАБУ та про порядок її формування;
- 5) призначає осіб до складу Комісії з проведення зовнішньої незалежної оцінки (аудиту) ефективності діяльності НАБУ [23].

Спеціалізована антикорупційна прокуратура (далі – САП) – самостійний структурний підрозділ Генеральної прокуратури України.

На Спеціалізовану антикорупційну прокуратуру покладаються такі функції:

- 1) здійснення нагляду за додержанням законів під час проведення оперативно-розшукової діяльності, досудового розслідування НАБУ;
- 2) підтримання державного обвинувачення в суді у відповідних провадженнях;
- 3) представництво інтересів громадянина або держави в суді у випадках пов'язаних із корупційними або пов'язаними з корупцією правопорушеннями, а також представництво у межах компетенції інтересів держави у справах про визнання необґрунтованими активів та їх стягнення в дохід держави [24].

Національне агентство України з питань виявлення, розшуку та управління активами, одержаними від корупційних та інших злочинів (далі – АРМА) є центральним органом виконавчої влади із спеціальним статусом, що забезпечує формування та реалізацію державної політики у сфері виявлення та розшуку активів, на які може бути накладено арешт у кримінальному провадженні чи у справі про визнання необґрунтованими активів та їх стягнення в дохід держави, та/або з управління активами, на які накладено арешт у кримінальному провадженні чи у справі про визнання

необґрунтованими активів та їх стягнення в дохід держави або які конфісковано у кримінальному провадженні чи стягнуто за рішенням суду в дохід держави внаслідок визнання їх необґрунтованими [25].

Щодо залучених органів на 1 рівні системи антикорупційних органів визначено наступні:

– Національна поліція України до повноважень належить здійснення досудового розслідування злочинів, у тому числі корупційних, які не належать до компетенції НАБУ та ДБР та складання адмін протоколів про вчинення правопорушень, пов'язаних з корупцією, стосовно осіб, які не є високопосадовцями;

– Державне бюро розслідувань (далі – ДБР) є державним правоохоронним органом, на який покладаються завдання щодо запобігання, виявлення, припинення, розкриття та розслідування кримінальних правопорушень, віднесених до його компетенції (злочини вчинені службовими особами, які займають особливо відповідальне становище, суддями та працівниками правоохоронних органів, службовими особами НАБУ) [26];

– Служба безпеки України (далі – СБУ) проводить оперативно-розшукову діяльність, у тому числі й у корупційних злочинах.

Вищий антикорупційний суд (далі – ВАКС) є вищим спеціалізованим судом у системі судоустрою України. Він здійснює розгляд проваджень про корупційні злочини, які розслідувало НАБУ, а також судовий контроль за діяльністю НАБУ через слідчих суддів. Завданням ВАКС є здійснення правосуддя відповідно до визначених законом засад та процедур судочинства з метою захисту особи, суспільства та держави від корупційних і пов'язаних із ними кримінальних правопорушень та судового контролю за досудовим розслідуванням цих кримінальних правопорушень, дотриманням прав, свобод та інтересів осіб у кримінальному провадженні, а також вирішення питання про визнання необґрунтованими активів та їх стягнення в дохід держави у випадках, передбачених законом, у порядку цивільного судочинства, а також здійснення правосуддя у справах про застосування санкції [27].

Запровадження такого підходу стало наслідком євроінтеграційного курсу України та виконання міжнародних зобов'язань, а також реакцією на системний характер корупції. Водночас ефективність функціонування цієї структури значною мірою залежить від рівня координації між органами, їх інституційної незалежності, належного ресурсного забезпечення та політичної волі до послідовної реалізації антикорупційних реформ.

Окрема роль в протидії корупції належить Національному агентству України з питань державної служби (далі – НАДС), яке відіграє ключову роль у протидії корупції, зосереджуючись на профілактиці, доброчесності держслужбовців та створенні прозорих систем (відкриті конкурси, дисциплінарна відповідальність). НАДС розробляє механізми для заохочення викривачів корупції та впроваджує норми Конвенції ООН, а також координує дії з іншими органами, такими як НАБУ, в системі запобігання корупційним правопорушенням [28].

Які ж кроки уже зроблено НАДС в цьому напрямі:

1) відкриті конкурси на всі посади державної служби, що базуються на рівних правах доступу до посад державної служби, прозорості та неупередженості;

2) дисциплінарні провадження, які дозволяють об'єктивно застосовувати норми щодо покарання, а також уникнути свавільних звільнень державних службовців;

3) прозора система оплати праці, яка регулюватиме розмір варіативних виплат (премій, надбавок за інтенсивність). Саме це питання закладено в Реформу системи оплати праці державних службовців, над якою наразі працює НАДС [29].

До основних напрямків роботи НАДС у протидії корупції належать:

1) Формування доброчесності, що полягає у розробці політик та процедур для формування антикорупційної культури серед держслужбовців, включаючи заохочення викривачів;

2) Прозорі конкурси, тобто до сфери діяльності НАДС належить і забезпечення відкритих та прозорих конкурсів на посади державної служби, що зменшує можливості для корупції;

3) Встановлення чітких механізмів дисциплінарної відповідальності за корупційні правопорушення;

4) Запровадження порядку аналізу потенційних контрагентів для виявлення корупційних ризиків;

5) Прийняття та імплементація нормативних актів (накази, положення) для втілення антикорупційного законодавства в життя.

Ураховуючи той факт, що НАДС є частиною загальної системи, куди також входять НАБУ та САП для розслідування топ-корупції, а також НАЗК на сайті НАДС є спеціальні розділи, де можна повідомити про корупцію, а також телефони та електронні адреси для звернень. Агентство має уповноважених осіб з питань запобігання корупції в регіональних управліннях [29].

Таким чином, сформована в Україні організаційна структура протидії корупції створює необхідні передумови для реалізації державної антикорупційної політики, однак потребує постійного вдосконалення з урахуванням практики її застосування та актуальних викликів розвитку публічного управління.

Проте, не зважаючи на доволі розгалужену систему антикорупційних органів України вважаємо, що все ж таки відсутня цілісна концепція формування та розвитку антикорупційної системи в Україні, що зумовлює фрагментарний характер їх діяльності. Кожен з них зосереджується переважно на виконанні власних завдань без належної загальної координації. Унаслідок цього практичні результати антикорупційної діяльності залишаються обмеженими, а заходи правозастосування здебільшого спрямовані на виявлення правопорушень невеликої тяжкості. Водночас, як показує міжнародна практика, ефективна протидія корупції може досягатися без надмірного розширення бюрократичних інституцій, шляхом системного використання наявних державних регуляторів, підвищення інституційної спроможності

органів влади та впровадження сучасних антикорупційних інструментів і технологій.

### **1.3 Міжнародні стандарти та досвід протидії корупції в публічному секторі**

У сучасній системі міжнародних відносин корупція в публічній службі розглядається як системний геополітичний виклик, оскільки її наслідки виходять за межі національних юрисдикцій і мають транснаціональний вплив. Корупційні практики в органах публічної влади підривають ефективність державного управління, послаблюють демократичні інститути та довіру громадян до влади, а також створюють ризики для міжнародної безпеки й економічної співпраці, що зумовлює необхідність узгоджених міжнародних стандартів доброчесності публічної служби.

За оцінками Transparency International, корупція залишається критично поширеним явищем у більшості країн світу незалежно від типу політичного режиму. Стійка динаміка її зростання та ускладнення корупційних схем свідчать про адаптацію корупційних практик до наявних інституційних обмежень, що знижує ефективність традиційних антикорупційних інструментів і вимагає системного оновлення підходів до протидії корупції. У глобальному вимірі корупція охоплює широкий спектр правопорушень – від хабарництва та підкупу посадових осіб до зловживання владним впливом на найвищих рівнях управління. За оцінками Transparency International, втрати світової економіки від корупційних схем, тіньових фінансових потоків і відмивання коштів перевищують 2,6 трлн доларів США щорічно, що становить близько 5 % світового ВВП [30].

Міжнародні антикорупційні ініціативи сфокусовано на ухваленні міжнародно-правових стандартів та інструментів для протидії корупції, розробці антикорупційних стратегій, активізації міжнародної консолідації та співпраці у протидії та запобіганні корупції. Результатом міжнародної

антикорупційної консолідації стало ухвалення системи міжнародно-правових документів та міжнародних стандартів (обов'язкових і рекомендаційного характеру), підготовлених та ухвалених впливовими суб'єктами міжнародних відносин: Організацією Об'єднаних Націй (ООН), Організацією економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), Радою Європи, Європейським Союзом (ЄС), Організацією американських держав тощо [31].

У цьому контексті особливої актуальності набуває узагальнення зарубіжного досвіду реформування публічної служби як ключового елементу антикорупційної політики. Практика держав, що проходили інституційний транзит, засвідчує, що зниження рівня корупції досягається насамперед через професіоналізацію публічної служби, запровадження жорстких стандартів етики та забезпечення персональної відповідальності посадових осіб. Досвід Сінгапуру, Грузії, Румунії, нордичних країн і Південної Кореї демонструє, що поєднання інституційних реформ, прозорих процедур, цифровізації та формування культури доброчесності в публічному управлінні є визначальним чинником ефективної протидії корупції. Такий підхід створює підґрунтя для адаптації міжнародних стандартів у процесі модернізації публічної служби України.

Базовим універсальним документом у сфері протидії корупції є Конвенція ООН проти корупції [5], яка встановлює комплексну систему заходів, спрямованих на запобігання, виявлення та переслідування корупційних правопорушень. Значна частина положень Конвенції присвячена саме публічному сектору, зокрема формуванню ефективної та доброчесної державної служби.

Конвенція ООН проти корупції передбачає впровадження кодексів поведінки публічних службовців, механізмів декларування майна, доходів і конфлікту інтересів, забезпечення прозорості процедур прийняття рішень та належного доступу громадськості до інформації. Особлива увага приділяється створенню незалежних антикорупційних органів, здатних діяти без політичного

чи адміністративного впливу, а також захисту викривачів корупції як важливого інструменту внутрішнього контролю в публічній службі [5].

Європейський вимір антикорупційних стандартів формується, зокрема, в межах діяльності Ради Європи та Групи держав проти корупції (GRECO) [8, 9]. Рекомендації GRECO зосереджені на запобіганні корупції серед публічних посадових осіб, суддів, прокурорів і парламентарів. Вони наголошують на необхідності чіткого розмежування повноважень, регулювання лобістської діяльності, посилення відповідальності за порушення етичних стандартів та забезпечення незалежності органів, що здійснюють контроль за доброчесністю публічної служби.

Вагомий внесок у розвиток міжнародних стандартів протидії корупції в публічному секторі здійснює Організація економічного співробітництва та розвитку (OECD). У своїх рекомендаціях OECD акцентує увагу на концепції управління доброчесністю, яка передбачає інтеграцію антикорупційних заходів у всі рівні державного управління. Публічна служба в цій моделі розглядається не лише як об'єкт контролю, а як активний суб'єкт формування антикорупційної культури [32].

Одним із найпоширеніших інструментів оцінки корупції є Індекс сприйняття корупції (CPI) від Transparency International, який ґрунтується на експертних і бізнес-опитуваннях та відображає суб'єктивне бачення рівня корупції в державному секторі. Попри критику через суб'єктивність, CPI залишається важливим показником динаміки антикорупційної політики.

Більш комплексний підхід пропонують Світові індикатори врядування (WGI) Світового банку, що оцінюють шість ключових вимірів якості державного управління, зокрема контроль корупції та верховенство права.

У світі існує декілька основних моделей протидії корупції і наразі неможливо визначити найкращу, тому що необхідно врахувати велику кількість чинників, які впливають на її реалізацію, як-от: національне підґрунтя, культурно-історичний контекст, менталітет, адміністративні та правові

особливості країни, політичне середовище. Стецик Р. С. у своєму дослідженні моделей корупції встановив основні концепції та поділив їх на три типи, а саме:

1. Домінування моделі з багатоцільовими агентствами, що включає в себе комплексний підхід та зосередження у межах однієї структури вирішення всіх основних питань для боротьби з корупцією: аналітична діяльність, розроблення політики, моніторинг, розслідування, технічна допомога, взаємодія з суспільством та його інформування (Гонконг, Сінгапур, Литва, Латвія, Австралія, Аргентина, Еквадор, Таїланд) [33, с. 367]. Успішним прикладом країни, яка обрала перший тип моделі є Сінгапур.

2. Проведення служб, які здійснюють боротьбу з корупцією в структуру правоохоронних органів. Даній моделі властиві різні форми спеціальних відомств, вони можуть створюватись в органах, що займаються виявленням та розслідуванням корупції або в органах прокуратури (Норвегія, Бельгія, Іспанія, Хорватія, Угорщина, Румунія) [33, с. 367]. Найяскравішим прикладом серед країн, які обрала другу модель протидії є Норвегія.

3. Включаються інституції із запобігання корупції, розроблення координаційних дій і політики. Сюди відносяться структури, що виконують превентивні функції: проведення аналізу та досліджень, розроблення і координування дій у боротьбі з корупцією, консультація та навчання різних відомств щодо ризиків корупції, заходи попередження та інші. Зазвичай, цим органам не надається статус правоохоронних, але вони виконують спеціальну контролюючу функцію, наприклад контроль за деклараціями про доходи держслужбовців, посадових та інших осіб (Франція, Албанія, Республіка Македонія, Мальта, Сербія, Чорногорія, США, Індія, Філіппіни, Болгарія) [33, с. 367]. Досягла значних успіхів у протидії корупції за третьою моделлю Франція.

Малетова О. С. та Тимошенко О. О. під час комплексного аналізу найуспішніших зарубіжних практик протидії корупції виокремили такі моделі, які, на наш погляд, демонструють найвищий рівень ефективності у сфері публічного управління, як:

- 1) сінгапурська модель антикорупційного мінімалізму;
- 2) грузинська «шокова реформа»;
- 3) румунський підхід прокурорської автономії;
- 4) скандинавські моделі соціального капіталу та низької толерантності до зловживань;
- 5) південно-корейська парадигма цифрового управління і підзвітності [34, с. 120].

Показовим є також досвід Сінгапуру, де протидія корупції в публічному секторі була досягнута завдяки поєднанню жорсткого правозастосування, високих стандартів оплати праці державних службовців і безкомпромісної політичної волі. Створення потужного незалежного антикорупційного бюро супроводжувалося системним реформуванням публічної служби, що забезпечило зниження корупційних ризиків навіть у сферах з високим рівнем дискреції. На думку Р. Клітгаарда [18], успіх сінгапурської моделі полягає в поєднанні жорсткого правозастосування з конкурентною оплатою праці державних службовців і рішучою політичною волею керівництва держави.

Досвід Грузії початку 2000-х років демонструє ефективність радикальних адміністративних реформ у країнах транзитного типу. Масштабне оновлення кадрового складу публічної служби, спрощення адміністративних процедур і ліквідація корупціогенних функцій держави стали ключовими чинниками зменшення системної корупції. Водночас цей приклад підтверджує, що швидкі антикорупційні результати можливі лише за умови політичної єдності та суспільної підтримки реформ.

Важливе значення має також досвід Румунії, де боротьба з корупцією в публічному секторі була зосереджена на посиленні ролі незалежних слідчих органів та судової системи. Активна діяльність антикорупційної прокуратури у взаємодії з судами дозволила притягнути до відповідальності значну кількість високопосадовців, що сприяло підвищенню довіри до державних інституцій.

Аналіз практики держав із низьким рівнем корупції засвідчує, що ключовим чинником успішної протидії корупції є не кількість спеціалізованих

органів, а якість організації публічної служби та рівень її професіоналізації. У країнах Північної Європи (Швеція, Фінляндія, Данія) антикорупційна політика ґрунтується на принципах відкритості, мінімізації дискреційних повноважень посадових осіб, широкого доступу громадськості до публічної інформації та формування високих етичних стандартів державної служби. Скандинавська модель протидії корупції характеризується високим рівнем суспільної довіри до інститутів влади, що досягається завдяки стабільності публічної служби, прозорим процедурам добору кадрів і реальній відповідальності за порушення етичних норм. У таких умовах корупція розглядається як соціально неприйнятне явище, а не лише як правопорушення.

Окремої уваги заслуговує досвід Південної Кореї, яка змогла суттєво знизити рівень корупції в публічному секторі завдяки комплексній цифровізації державних послуг та управлінських процесів. Запровадження електронних платформ, автоматизованих процедур ухвалення рішень і відкритих реєстрів мінімізувало безпосередній контакт між посадовими особами та громадянами, що істотно скоротило можливості для корупційних зловживань.

Цифрові інструменти дедалі частіше розглядаються міжнародними організаціями як ефективний превентивний механізм, який доповнює традиційні форми контролю. Водночас міжнародний досвід засвідчує, що цифровізація є дієвою лише за умови належного інституційного середовища, професійної публічної служби та реальної відповідальності за порушення встановлених правил.

Дослідження антикорупційної моделі Польщі показало, що прокуратура Польщі функціонує за чіткими законодавчими обмеженнями щодо професійної та економічної діяльності, з обов'язковим декларуванням майнового стану та етичним кодексом для запобігання конфлікту інтересів. Центральне антикорупційне бюро та підрозділи внутрішньої безпеки забезпечують контроль і захист викривачів. Польський досвід демонструє ефективну систему прозорості та професійної відповідальності. чіткі законодавчі обмеження щодо професійної та економічної діяльності прокурорів, що діють у Польщі,

мінімізують ризики виникнення конфлікту інтересів і зловживань службовим становищем [35, с. 705].

Антикорупційна модель Чехії ґрунтується на суворих етичних стандартах і законодавчих заборонах, включаючи обмеження на політичну діяльність та підприємництво для прокурорів. Важливу роль відіграє Департамент конфлікту інтересів та протидії корупції, який координує профілактику та контроль. Система також передбачає захист викривачів і суворе декларування майнового стану.

Франція: Прокуратура Франції належить до судової влади, з обов'язковим декларуванням фінансових та приватних інтересів, а конфлікти інтересів усуваються своєчасно. Антикорупційну політику реалізують два незалежні органи – Агентство з боротьби з корупцією (AFA) відповідає за моніторинг, координацію діяльності органів влади, надання консультацій та розробку антикорупційної стратегії. В свою чергу Вищий орган з питань доброчесності (HATVP) контролює подання декларацій, консультує з питань етики та оприлюднює фінансові звіти посадовців, а також діє інститут захисту викривачів [34, с. 123]. Модель Франції вирізняється збалансованістю прозорості, етики та незалежного контролю через обов'язок державних службовців декларувати не лише майно і доходи, а й попередню професійну діяльність протягом двох місяців та чітке розподіл функцій антикорупційного контролю між двома незалежними органами, що унеможлиблює дублювання повноважень, покращує координацію та підвищує ефективність нагляду.

Антикорупційна система Канади поєднує багаторівневий контроль, етичні стандарти, навчання та аудит діяльності держслужбовців. Провінції, зокрема Квебек, мають спеціалізовані підрозділи для розслідування корупції в окремих сферах. Канадська модель демонструє інституційну незалежність, колегіальну відповідальність і ефективне поєднання етики та нагляду, що може стати орієнтиром для України.

В США антикорупційна політика включає міжвідомчу координацію під керівництвом Держдепартаменту, криміналізацію підкупу іноземних

чиновників та контроль за дотриманням етичних норм. Управління урядової етики та програми USAID (яка була закрита у 2025 році) формують комплексний підхід до боротьби з корупцією. Модель США цікава насамперед через міжнародну співпрацю, інтеграцію етичних стандартів і централізоване керівництво.

Узагальнюючи міжнародні стандарти та зарубіжний досвід, можна стверджувати, що ефективна протидія корупції в публічному секторі ґрунтується на поєднанні трьох ключових компонентів: інституційної спроможності, превентивних механізмів та культури доброчесності публічної служби. Жорсткі репресивні заходи без системного реформування публічного управління не забезпечують сталого результату, так само як і декларативні антикорупційні стратегії без належного правозастосування.

Для України особливе значення має адаптація міжнародних стандартів з урахуванням національного контексту, стану інституційного розвитку та викликів посттранзитного періоду. Публічна служба повинна розглядатися не лише як об'єкт антикорупційного контролю, а як ключовий інструмент реалізації державної антикорупційної політики. Саме в цьому контексті міжнародний досвід може слугувати методологічною основою для подальшого вдосконалення організаційної структури та механізмів протидії корупції в Україні.

## РОЗДІЛ 2

### СТАН ТА ПРОБЛЕМИ ПРОТИДІЇ КОРУПЦІЇ В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ

#### 2.1 Правовий механізм протидії корупції в Україні

Становлення антикорупційного законодавства, як і антикорупційних інституцій, в Україні розпочалося у 2014 році. Цьому сприяло дуже багато факторів: політична криза, яка була зумовлена, окрім іншого, тиском суспільства на владу (Євромайдан 2014 р.), відмова від багатовекторного міжнародного статусу та перехід на виключно євроінтеграційний курс для України, падіння рівня життя населення та економічна криза.

Вікторчук М. В. та Полюхович М. М. [36] називають цей етап реформаторським, а Половинкіна Р. Ю. – етап імплементації норм міжнародного права [37]. З назв можемо виокремити головне, а саме те, що цей період виділяється і активністю процесу формування та розвитку законодавчої бази, а також її координація з Європейським Союзом та уніфікація до європейського законодавства.

Також вважаємо за доцільне виокремлення етапу, початок якого можемо датувати лютим 2022 року та який триває донині... На цьому етапі ми можемо спостерігати зміни як у законодавстві взагалі так і стосовно протидії корупції.

В контексті нашого дослідження було визначено, що правовий механізм протидії корупції в Україні являє собою комплексну систему нормативно-правових, інституційних та організаційних засобів, спрямованих на запобігання, виявлення та припинення корупційних правопорушень, а також на притягнення винних осіб до юридичної відповідальності.

Його формування та функціонування, як вважає Добрянська Н. з чим ми цілком погоджуємось, обумовлені необхідністю забезпечення верховенства

права, підвищення ефективності публічного управління та виконання міжнародних зобов'язань України у сфері боротьби з корупцією [38, с. 87].

Нормативно-правову основу будь-якого правового механізму становить Конституція України, яка визначає що «...органи державної влади та органи місцевого самоврядування, їх посадові особи зобов'язані діяти лише на підставі, в межах повноважень та у спосіб, що передбачені Конституцією та законами України» [39]. Ця норма і є проголошенням бази антикорупційного законодавства оскільки визначає недопущення іншої поведінки державних службовців, окрім визначеної законами України.

На другому щаблі нормативно-правової ієрархії стоять міжнародні акти, які ратифіковані Україною, а саме:

1) Конвенція ООН проти корупції [5], яка спрямована на забезпечення максимального сприяння впровадженню та посиленню комплексу необхідних заходів, орієнтованих на підвищення ефективності й дієвості запобігання корупції та протидії їй; заохочення, сприяння і підтримку міжнародного співробітництва та технічної допомоги у сфері протидії й запобігання корупції, зокрема у питаннях повернення активів; а також на утвердження принципів доброчесності, відповідальності та належного управління публічними справами і державним майном. Також Конвенція вимагає від країн-учасниць обов'язкової розробки та впровадження ефективної політики спрямованої на протидію корупції;

2) Кримінальна конвенція про боротьбу з корупцією [6], яка визначає яку саме поведінку потрібно вважати кримінальною та, відповідно караною, встановлює базові принципи покарання за корупційні діяння, а також процесуальні механізми збирання доказової інформації щодо таких правопорушень, забезпечує захисту учасників кримінального провадження, надання правової допомоги та здійснення міжнародного співробітництва у сфері кримінально-правової протидії корупції. А також закріплює норми, яким визначаються засади кримінальної відповідальності за корупційні правопорушення, окреслює основні склади кримінально караних корупційних

злочинів і санкції, які можуть бути застосовані за їх вчинення, а також встановлює базові форми та напрями міжнародного співробітництва у сфері кримінального переслідування за корупційні правопорушення;

3) Цивільна конвенція про боротьбу з корупцією [7], визначає обов'язковість наявності в правовому полі ефективних засобів правового захисту осіб, яким було завдано шкоду внаслідок корупційних дій. Мова йде і про захист прав та інтересів, а також про можливість отримання компенсації за заподіяну шкоду.

На третьому щаблі антикорупційного законодавства представлені Закони України, які безпосередньо стосуються протидії корупції на державній службі, а саме:

1) Закон України «Про державну службу» [40] визначає основоположні моменти стосовно:

– до обов'язків державного службовця окрім іншого віднесено «...додержуватися вимог законодавства у сфері запобігання і протидії корупції»;

– неможливості вступу на посади державної служби протягом трьох років для осіб, які «... піддавалася адміністративному стягненню за правопорушення, пов'язане з корупцією...»;

– того, що на державних службовців «поширюються обмеження, передбачені Законом України «Про запобігання корупції»».

2) Закон України «Про запобігання корупції» [10] визначає правові та організаційні засади запобігання корупції, закріплює основні принципи антикорупційної політики, зокрема верховенство права, прозорість, доброчесність, підзвітність органів публічної влади та невідворотність юридичної відповідальності за корупційні правопорушення. Особливе значення цього Закону полягає у його превентивному характері, адже він спрямований не лише на реагування на вже вчинені корупційні діяння, а й на мінімізацію корупційних ризиків у діяльності посадових осіб шляхом

запровадження інституту електронного декларування, механізмів врегулювання конфлікту інтересів та фінансового контролю;

3) Кримінальний кодекс України [41] передбачає відповідальність за корупційні злочини, зокрема за одержання неправомірної вигоди, пропозицію чи надання неправомірної вигоди службовій особі, зловживання владою або службовим становищем, незаконне збагачення, декларування недостовірної інформації та зловживання впливом.

4) Антикорупційна стратегія України на 2021–2025 роки (далі – Стратегія), яка є системоутворюючим елементом правового механізму протидії корупції, визначає пріоритетні напрями державної антикорупційної політики та забезпечує узгодженість дій органів публічної влади у цій сфері. Стратегія базується на принципах цифровізації, підвищення прозорості державного управління, забезпечення невідворотності юридичної відповідальності та формування суспільної нетерпимості до корупції, а саме Стратегією проголошено:

- оптимізація функцій органів державної влади та місцевого самоврядування шляхом усунення дублювання повноважень і зниження корупційних ризиків;

- цифрова трансформація публічного управління, підвищення прозорості діяльності органів влади та відкритості даних;

- створення простих і законних механізмів задоволення потреб фізичних та юридичних осіб як альтернативи корупційним практикам;

- забезпечення невідворотності юридичної відповідальності за корупційні та пов'язані з корупцією правопорушення;

- формування суспільної нетерпимості до корупції та утвердження культури доброчесності й поваги до верховенства права [21].

Як наслідок у 2023 році була затверджена Державна антикорупційна програма на 2023–2025 роки [42] (далі – ДАП), метою якої проголошено досягнення значного прогресу в запобіганні та протидії корупції, забезпечення злагодженості та системності антикорупційної діяльності всіх державних

органів та органів місцевого самоврядування, а також належного процесу післявоєнного відновлення України.

Пріоритетними напрямками, на які спрямована Стратегія, та відповідно ДАП є:

- справедливий суд, прокуратура та органи правопорядку;
- державне регулювання економіки;
- митна справа та оподаткування;
- державний і приватний сектори економіки;
- будівництво, земельні відносини та інфраструктура;
- оборона;
- охорона здоров'я, освіта, наука та соціальна сфера [21, 42].

Водночас реалізація як Стратегії, так і ДАП стикається з низкою проблем, зокрема із затримками ухвалення програмних документів та недостатньою конкретизацією відповідальності за невиконання стратегічних завдань. Також наявні різні корупціогенні фактори, які вимагають подальшого удосконалення наявних нормативних актів.

Перелічені вище норми імплементовані з урахуванням міжнародних антикорупційних стандартів, що свідчить про орієнтацію на гармонізацію національного законодавства з правом Європейського Союзу та положеннями Конвенції ООН проти корупції.

Окремою складовою правового механізму є так звані спеціальні або профільні закони, які регламентують утворення та функціонування антикорупційних інституцій. До таких можемо віднести наступні:

1) Закон України «Про Національне антикорупційне бюро України», в якому зазначено, окрім іншого статус НАБУ і принципи його діяльності; територіальна побудова НАБУ і статус його працівників; компетенція НАБУ (його права та обов'язки); взаємодія НАБУ з органами внутрішніх справ, СБУ та іншими правоохоронними органами; фінансове і матеріально-технічне забезпечення діяльності НАБУ; контроль за діяльністю НАБУ та його підзвітність; застосування засобів протидії корупції до працівників НАБУ [23].

2) Закон України «Про Державне бюро розслідувань», яким визначено правові основи організації та діяльності ДБР, його структура та чисельність, а також обов'язки працівників, їхній статус, соціальний і правовий захист, тощо [26];

3) Закон України «Про Національне агентство України з питань виявлення, розшуку та управління активами, одержаними від корупційних та інших злочинів», в якому зазначено правові та організаційні засади функціонування АРМА [25];

4) Указ Президента, яким затверджено Положення Про Національну раду з питань антикорупційної політики

Хоча в нашому дослідженні нормативно-правового регулювання ми про нього згадуємо в кінці, далеко не останнє місце в правовому механізмі протидії корупції займає Наказ НАЗК «Про вдосконалення процесу управління корупційними ризиками», головна мета якого полягає у визначенні алгоритму управління корупційними ризиками у діяльності державних органів, органів місцевого самоврядування, інших суб'єктів, у яких приймаються антикорупційні програми, який включає процедури оцінювання корупційних ризиків, підготовки, моніторингу, оцінки виконання та перегляду антикорупційних програм [43].

Інституційна компонента правового механізму досліджена у підрозділі 1.2 де визначено, що вона являє собою систему спеціалізованих антикорупційних інституцій. До них належать НАЗК, НАБУ, САП, ВАКС, ДБР та АРМА. Їх діяльність регламентується спеціальним законодавством і спрямована на реалізацію превентивних, контрольних та правоохоронних функцій у сфері протидії корупції і вони також є важливою складовою правового механізму протидії корупції.

Вважаємо за доцільне відзначити той факт, що Україна активно приймає участь у багатьох програмах на міжнародному рівні, які спрямовані на протидію корупції в державній службі, а саме:

– Стамбульський план дій з питань боротьби з корупцією;

- Група держав Ради Європи проти корупції (GRECO);
- фінансування антикорупційних заходів у рамках Порогової програми американської державної корпорації «Виклики тисячоліття», метою якої є реформа судової системи, вдосконалення застосування етичних стандартів та залучення до процесів протидії та запобігання корупції громадянського суспільства.

Проведений аналіз правового механізму протидії корупції в Україні дозволив автору сформулювати власне бачення на дану проблематику результати якого наведено у Додатку Б.

Вважаємо за доцільне погодитися з науковцями, які вказують на те, що, попри сформовану нормативно-правову основу у сфері регулювання антикорупційної політики, а також розгалужену систему антикорупційних органів, в Україні й досі спостерігаються корупційні прояви майже в усіх сферах суспільних відносин, а сама корупція є вагомим фактором стагнаційних процесів в національній економіці, серйозною загрозою верховенству закону та демократичним перетворенням в країні [44]. Добрянська Н. вважає, що така ситуація у нормативно-правовому полі відбувається через прогалини у правовому регулюванні, недостатню інституційну незалежність антикорупційних органів, а також слабку участь громадянського суспільства у здійсненні контролю за антикорупційними процесами [38].

Отже, ефективність правового механізму залежить не лише від норм права, а й від їх реальної імплементації та незалежності інституцій. А це зумовлює необхідність подальшого вдосконалення законодавства та практики його застосування з метою забезпечення реальної дієвості антикорупційної політики держави.

## 2.2 Аналіз практики реалізації протидії корупції в органах державної влади

Після початку повномасштабної агресії та в умовах оптимізації державних видатків, спрямованих на забезпечення обороноздатності країни, проблематика корупційних проявів у системі публічного управління загалом і державної служби, зокрема, набула ще більшої гостроти.

Антикорупційна політика в Україні залишається одним із пріоритетних напрямів реформ, особливо в контексті євроінтеграційних прагнень та умов повномасштабної війни. Оцінка практики її реалізації вимагає комплексного підходу, що поєднує аналіз оцінок громадської думки, виконання державних програм та ефективності діяльності антикорупційних інституцій.

Реалізація ДАП в органах державної влади характеризується переважанням часткового виконання заходів і низьким рівнем досягнення очікуваних стратегічних результатів. За умови виконання майже половини заходів ДАП, лише незначна їх частка забезпечила реальний антикорупційний ефект, що свідчить про формалізований підхід до впровадження антикорупційних механізмів у системі державного управління.

Значна частина заходів ДАП перебуває на стадії часткового виконання, що свідчить про поступове впровадження антикорупційних інструментів, однак без досягнення повного практичного ефекту. Найбільш результативними виявилися напрями, пов'язані з розвитком цифрових інструментів, удосконаленням електронного декларування, автоматизацією процесів управління персоналом та підвищенням прозорості публічних процедур. У цих сферах зафіксовано позитивну динаміку щодо зменшення дискреційних повноважень посадових осіб і розширення можливостей громадського контролю.

Водночас реалізація низки програмних заходів стикається з системними проблемами, серед яких ключовими є обмежені інституційні спроможності органів-виконавців, кадровий дефіцит, недостатній рівень міжвідомчої

координації, а також формальний підхід до виконання окремих завдань. Окремі заходи залишаються невиконаними або перенесеними, що негативно впливає на досягнення очікуваних стратегічних результатів у сферах управління державними ресурсами, контролю за конфліктом інтересів та забезпечення доброчесності публічної служби

Таблиця 2.1

**Ключові показники виконання Державної антикорупційної програми  
(2023–2025 рр.)**

| Показник                                 | Кількісне значення | Частка, % | Аналітичний коментар  |
|--|--------------------|-----------|---|
| Загальна кількість заходів ДАП           | 1135               | 100       | Сукупність програмних дій у межах 73 проблем антикорупційної політики     |
| Виконано повністю                        | 216                | ≈19,0     | Свідчить про обмежену здатність доводити заходи до завершеного результату |
| Виконано частково                        | 331                | ≈29,2     | Домінування часткового виконання вказує на формальний характер реалізації |
| Виконано (повністю та частково)          | 547                | 48,2      | Менше половини заходів мають практичний ступінь реалізації                |
| Не виконано / не розпочато / виконується | 588                | 51,8      | Більшість заходів не досягли результативної стадії                        |
| Очікувані стратегічні результати (ОСР)   | 271                | 100       | Показник результативності антикорупційної політики                        |
| ОСР з високим рівнем досягнення          | 49                 | 18,1      | Лише кожен п'ятий стратегічний результат реалізовано належним чином       |
| ОСР із середнім рівнем                   | 51                 | 18,8      | Часткове досягнення без системного ефекту                                 |
| ОСР із низьким рівнем                    | 171                | 63,1      | Домінування низької результативності                                      |

*Джерело: складено автором за даними [45, 46, 47]*

Наведені у таблиці 2.1. показники свідчать, що реалізація ДАП має обмежений рівень ефективності. Попри значну кількість заходів, передбачених ДАП (1135), менше половини з них реалізовано повністю або частково, а лише близько 19 % завершені у повному обсязі. Така структура

виконання вказує на превалювання процесного, а не результативного підходу до реалізації антикорупційної політики.

Особливо показовим є дисбаланс між кількісним виконанням заходів та якісним досягненням ОСР. Понад 63 % ОСР мають низький рівень досягнення, що свідчить про недостатній практичний вплив реалізованих заходів на зниження корупційних ризиків. Високого рівня досягнення досягнуто лише щодо 18,1 % ОСР, що підтверджує фрагментарність антикорупційних змін.

Такі показники дозволяють зробити висновок про переважання формального виконання програмних вимог над реальними управлінськими трансформаціями.

Аналіз реалізації ДАП саме в діяльності органів державної влади дає підстави виокремити кілька ключових тенденцій [45, 46, 47]:

1. Основне навантаження з реалізації заходів ДАП покладено саме на органи державної влади, які виступають головними виконавцями програмних завдань (міністерства, центральні органи виконавчої влади, служби та агентства).
2. Для органів державної влади характерним є:
  - висока частка частково виконаних заходів, пов'язаних із: управлінням персоналом; врегулюванням конфлікту інтересів; впровадженням антикорупційних програм та уповноважених осіб;
  - нижча частка повністю виконаних заходів, що потребують міжвідомчої координації або змін управлінських практик.
3. Якісні показники досягнення ОСР у сфері публічної служби залишаються переважно на низькому та середньому рівнях, що свідчить про:
  - недостатню інституційну спроможність органів державної влади;
  - обмежену інтеграцію антикорупційних механізмів у щоденну управлінську діяльність;
  - формальне дотримання вимог антикорупційного законодавства.

Аналіз стану виконання ДАП також засвідчує, що нормативно-правове забезпечення антикорупційної політики випереджає практику її реалізації. Попри ухвалення необхідних стратегічних та програмних документів, рівень

фактичного впровадження антикорупційних механізмів у діяльність органів державної влади залишається недостатнім. Це зумовлює розрив між задекларованими цілями антикорупційної політики та реальними управлінськими результатами.

У цілому стан виконання ДАП можна оцінити як помірно ефективний, із наявністю позитивних зрушень у сфері превенції корупції, але водночас із збереженням структурних проблем, що стримують досягнення системного антикорупційного ефекту. Подальше підвищення результативності ДАП потребує посилення відповідальності виконавців, удосконалення механізмів моніторингу та оцінки, а також інтеграції антикорупційних заходів у повсякденну управлінську практику органів державної влади.

Наступний показник за яким було проаналізовано практику реалізації протидії корупції – сприйняття корупції населенням і бізнесом в Україні.

Соціологічні дослідження, що проводяться Info Sapiens на замовлення НАЗК, демонструє поступове зниження корупційного досвіду українців (рис. 2.1, 2.2.).

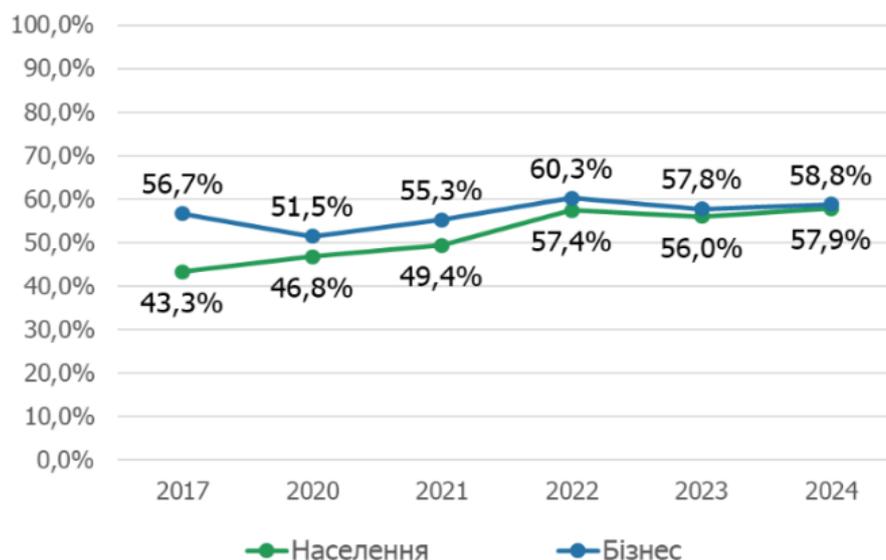


Рис. 2.1. Частка населення (представників бізнесу), яка негативно ставиться до корупційних проявів [48]

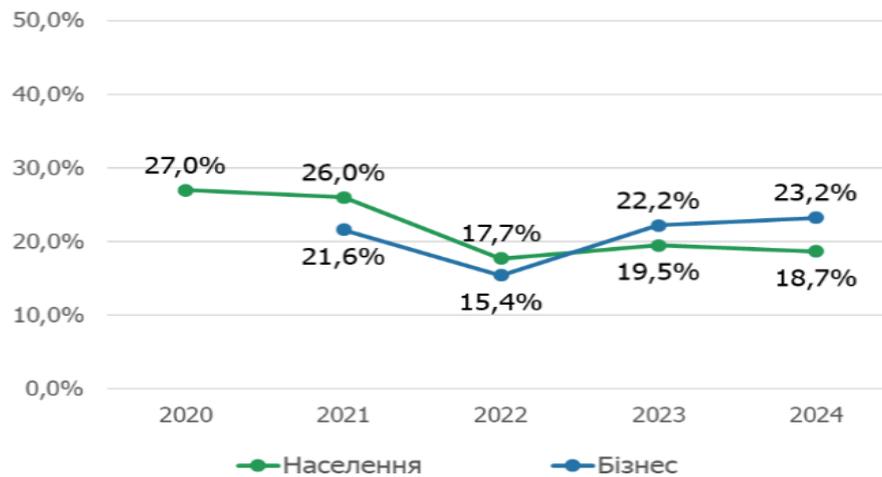


Рис. 2.2. Частка населення (представників бізнесу), яка мала власний корупційний досвід [48]

Для порівняння, у 2020 році з корупцією стикалися 27% населення, що майже на третину більше, ніж минулого року. За результатами опитувань 2024–2025 років, 79,4 % громадян вважають корупцію критичною проблемою країни, а серед представників бізнесу – 76 %. І хоча суспільне сприйняття залишається високим, реальна практика зіткнення з корупцією помітно зменшилася: лише 18,7 % громадян та 23,2 % бізнес-учасників стикалися з корупційними ситуаціями.

Протягом 2017–2024 років спостерігалось поступове зростання частки населення, яка негативно ставиться до корупційних проявів: якщо у 2017 році показник становив 43,3% то у 2024 році він збільшився і досяг позначки 57,9%.

За даними опитування як населення, так і бізнес, серед усіх типів корупції найбільш серйозною проблемою вважають політичну корупцію на найвищому рівні (93,8% населення, та 90,7% підприємців назвали корупцію в Уряді чи Верховній Раді серйозною або дуже серйозною проблемою, без значущої динаміки порівняно з 2023 р.).

Друге місце згідно з опитуванням посідає корупція у бізнесі при взаємодії з державними службовцями (населення – 86,3%, підприємці – 78,5%). На третьому місці – повсякденна побутова корупція (73,3 % – населення, 37,9% – підприємці). Тобто проблема побутової корупції

залишається чутливою для населення, яке в своїх оцінках певним чином завищують її важливість для держави. Представники ж підприємництва дають більш реалістичні оцінки, краще розуміючи збитки для України саме від політичної корупції та корупції в бізнесі (Додаток В).

Рівень поінформованості населення та представників бізнесу щодо діяльності антикорупційних органів в Україні залишається недостатнім. Найвищий рівень обізнаності спостерігається стосовно діяльності Національної поліції, тоді як показники впізнаваності інших антикорупційних інституцій є значно нижчими (Додаток Г). Це свідчить про обмежене поширення інформації щодо функціонування системи антикорупційних органів серед громадськості.

Більшість громадян не мають чіткого уявлення про механізми роботи відповідних установ, їхні повноваження та завдання, а також про конкретні заходи, що реалізуються у сфері запобігання та протидії корупції.

Це може призводити до зниження рівня довіри до антикорупційних органів та пасивності громадян у взаємодії з ними, зокрема щодо повідомлення про корупційні правопорушення. Водночас підвищення рівня поінформованості населення є важливою передумовою ефективного запобігання корупції та зміцнення довіри до державних інституцій.

Згідно з даними рейтингу світового Індексу сприйняття корупції CPI (Corruption Perceptions Index) 2024 року (підрховується неурядовою міжнародною організацією Transparency International) Україна посіла 105 місце зі 180 країн, отримавши 35 балів зі 100 можливих [49].

Проаналізувавши показник CPI для України за останні 5 років, а саме 2020 – 2024 роки (рис. 2.3.) ми дійшли висновку що протягом 2020 – 2024 років рівень сприйняття корупції в Україні залишається відносно стабільним, із незначними коливаннями показників. У 2020 – 2022 роках значення Індексу сприйняття корупції коливалися в межах 32–33 балів, що вказує на відсутність суттєвого прогресу у сфері запобігання корупції.

Позитивна динаміка спостерігалася у 2023 році, коли показник зріс до 36 балів, що може свідчити про посилення антикорупційних заходів, інституційних реформ та зростання уваги до питань доброчесності в умовах воєнного стану. Водночас у 2024 році зафіксовано незначне зниження показника до 35 балів, що вказує на збереження системних проблем у сфері протидії корупції та недостатню сталість досягнутих результатів.

Таким чином, наведені дані підтверджують, що попри окремі позитивні зрушення, корупційні ризики в системі публічного управління залишаються актуальними, а подальше покращення показників СРІ потребує комплексного та послідовного впровадження антикорупційної політики.



Рис. 2.3. Динаміка рівня Індексу сприйняття корупції в Україні (2020 – 2024 р.р.) [49]

Коливання показників СРІ відображають нерівномірність реалізації антикорупційних реформ та залежність результатів від інституційних і політичних чинників.

На думку експертів Transparency International Ukraine на такий рівень показника у 2024 році вплинуло велика кількість як негативних так і позитивних подій, а саме:

1) Міністерство оборони України опинилося в центрі суспільної критики через звинувачення у закупівлі продуктів харчування для військових за завищеними цінами;

2) ДБР затримало одного з постачальників Міноборони, якого підозрюють у махінаціях з контрактами на постачання одягу та харчів, що завдали державі збитків щонайменше на мільярд гривень;

3) заступника міністра розвитку громад було затримано за отримання хабаря у розмірі 400 тис. доларів США під час закупівель генераторів, а справа нині перебуває на розгляді ВАКС;

4) суспільний резонанс викликало скасування тендеру Благодійного фонду «Охматдит – Здорове дитинство», в межах якого після ракетного обстрілу планувалося віддати перевагу дорожчій пропозиції на відбудову лікарні «Охматдит»;

5) призначення Думи О. головою АРМА після спірного конкурсу, попри застереження громадськості, вже негативно позначається на діяльності цього органу;

6) журналістські розслідування Bihus.Info та «Української правди» виявили можливі факти витоку інформації з НАБУ, що призвело до звільнення його керівника, хоча низка питань щодо цієї справи залишається відкритою;

7) ДБР викрило очільницю Хмельницької МСЕК у незаконному збагаченні на 6,5 млн доларів США та видачі фіктивних довідок про інвалідність, що згодом стало підставою для ліквідації всієї системи МСЕК;

8) наприкінці 2024 року міжнародні ЗМІ повідомили про випадки корупції та політичного впливу у процесах відбудови України, а також про посилення тиску на журналістів і громадських активістів з боку силових органів [49].

На протидію негативним подіям, які вплинули на СРІ щодо України є й позитивні ситуації, які не дали Індексу впасти нижче, а саме:

– з початку 2023 року НАБУ та САП суттєво активізували діяльність у сфері протидії топ-корупції, що призвело до порушення значної кількості

резонансних справ, водночас ВАКС за останні два роки ухвалив 142 вироків у справах, зокрема щодо суддів та колишніх народних депутатів.;

– після скандалів у сфері оборонних закупівель у 2023 році було ухвалено Закон №2958-IX [50], який запровадив обов'язкову прозорість оборонних закупівель через систему Prozorro, а також створено агенцію «Державний оператор тилу» та оновлено Агенцію оборонних закупівель за підтримки міжнародних партнерів;

– відновлення обов'язкового електронного декларування посадовців і фінансової звітності політичних партій посилило відкритість влади, сприяло зростанню розслідувань щодо незаконного збагачення та активізації позовів САП про цивільну конфіскацію незаконних активів [49];

– у серпні 2023 року парламент ухвалив закон щодо відновлення фінансової звітності політичних партій про використання бюджетних коштів.

Згідно з Законом, штат НАБУ збільшився із 700 до 1000 працівників, а штат САП – з 64 до 150 працівників, та чи відбулися позитивні зміни? Так і залишається питанням... Проте, наразі ВРУ підтримала збільшення штату НАБУ та посилення незалежності САП та була запущена реформа Рахункової палати на необхідності якої, до речі, наголошували і міжнародні організації. Це було умовою для надання Україні бюджетної допомоги, що врешті решт виявилось структурним маяком в оновленому перегляді програми МВФ. Означений Закон окрім іншого запровадив оновлену процедуру конкурсного відбору членів РП, посилив фінансову незалежність органу, зменшив можливість безпосереднього політичного впливу на РП та посилив моніторинг виконання рекомендацій органу. Водночас ця реформа стала лише стартом для повноцінного оновлення РП.

Нарешті постало гучне питання, які саме антикорупційні кроки має зробити Україна задля прогресу в підвищенні Індексу сприйняття корупції?

За результатами аналізу стану протидії корупції на державній службі, вдалося запропонувати антикорупційні кроки, які має зробити Україна задля прогресу в Індексі сприйняття корупції

– виконувати рекомендації в рамках євроінтеграції та отримання фінансової допомоги від партнерів. Тоді як негативні події певною мірою були породжені «зсередини» та здебільшого вказували на недоліки наявного функціонування державних органів. І чимало з таких негативних подій з методологічних причин наразі не враховані в CPI-2024, проте будуть включені в дослідження наступного року. Сьогоднішній показник CPI України в Індексі сприйняття корупції показує, що наявний прогрес став можливий більшою мірою завдяки міжнародним зобов'язанням. Отже, виконання цих рекомендацій стало головним стимулом для української влади якісно працювати для покращення спроможності країни.

Загалом можна визначити три ключові документи, які формують траєкторію для подальшого розвитку України: Ukraine Facility Plan [51], Звіт про розширення ЄС щодо України [52], програма МВФ в рамках Механізму розширеного фінансування (EFF) [53].

Також не варто забувати про список пріоритетних реформ для отримання допомоги, що його ще раніше передала адміністрація попереднього Президента США. І так само одним із ключових пріоритетів для нас буде виконання конкретних кроків, визначених у Дорожній карті з верховенства права. Цей документ наразі ще розробляє Мін'юст, а далі має затвердити Рада ЄС.

Ukraine Facility Plan – це детальна дорожня карта, спрямована на швидке відновлення країни після руйнувань війни та одночасну інтеграцію в ЄС [51]. Окрім економічного зростання та європейської інтеграції планом передбачені реформи, одна з яких стосується боротьби з корупцією та відмиванням грошей. Планується, що додаткові заходи у цій сфері забезпечать надійну гарантію безпеки для потенційних інвесторів, покращать міжнародний імідж країни та сприятимуть розвитку бізнесу:

– зміцнення потенціалу та незалежності ключових антикорупційних інституцій;

– прийняття та впровадження Антикорупційної стратегії та Державної антикорупційної програми;

– створення ефективної системи боротьби з відмиванням грошей.

Очікуваний ефект: збільшення надходжень до бюджету, покращення бізнес-клімату, вищий рівень інвестицій.

Звіт про розширення ЄС щодо України – це щорічний стратегічний документ щодо політики розширення ЄС, який містить звіти Європейської Комісії (ЄК) з оцінкою прогресу, досягнутого країнами-кандидатами та потенційними кандидатами на вступ до ЄС [52]. У вступі до документа ЄК відзначає, що, попри продовження агресивної війни росії, Україна продемонструвала неабияку стійкість та відданість своєму європейському шляху, і також загалом виконала її антикорупційні рекомендації з минулого звіту. У випадку виконання Україною євроінтеграційних умов, ЄК очікує на початок переговорів про вступ до ЄС вже у 2025 році, починаючи з розділів, що належать до кластера «Основи» («Fundamentals»). Серед них розділ 23 «Правосуддя та фундаментальні права», який покриває і частину щодо боротьби з корупцією...

Програма МВФ в рамках Механізму розширеного фінансування (EFF) [53] в рамках якої Україна здійснила ряд ключових змін окрім іншого і у сфері боротьби з корупцією шляхом прийняття змін до Закону «Про запобігання корупції», згідно з якими держслужбовці зобов'язуються надавати у повну інформацію про доходи та майно.

Згідно з цими документами, у 2025 році Україна має зробити такі комплексні кроки, які посилять її спроможності у боротьбі з корупцією:

- 1) збільшити кількість суддів та персоналу Вищого антикорупційного суду;
- 2) продовжити роботу та усунути перешкоди щодо розслідувань топ-корупційних справ, включно з арештом та конфіскацією злочинних активів;
- 3) належно імплементувати ДАП;
- 4) впорядкувати внутрішні процедури НАЗК;

- 5) посилити спроможність НАБУ щодо проведення судових експертиз та незалежного прослуховування;
- 6) завершити зовнішній аудит ефективності НАБУ за участю трьох незалежних експертів з міжнародним досвідом та опублікувати відповідний звіт;
- 7) внести законодавчі зміни, які дозволять САП керувати запитами про екстрадицію та взаємну правову допомогу і раціоналізувати наслідки закінчення строку досудового розслідування;
- 8) прийняти закон про комплексну реформу АРМА;
- 9) розмежувати повноваження між Рахунковою палатою і Держаудитслужбою;
- 10) продовжити гармонізацію українського законодавства про публічні закупівлі.

Усі ці вимоги – це, по суті, узгоджена програма, спрямована на повноцінну і якісну євроінтеграцію України, а також посилення її економічної спроможності та інвестиційної привабливості. Тож виконання таких рекомендацій не лише покращить рівень боротьби з корупцією в Україні, а й сприятиме її подальшому розвитку та взаємодії зі світом.

### **2.3 Основні проблеми та ризики у сфері запобігання корупції серед державних службовців**

Порівняно з приватним сектором імовірність виникнення та поширення корупційних проявів у сфері державної служби є значно вищою. Це зумовлено наявністю так званих корупційних ризиків, які в науковій літературі розглядаються як сукупність організаційно-правових, управлінських та інших чинників і причин, що створюють умови для можливості виникнення та поширення корупційних правопорушень, а також спонукають посадових осіб до вчинення протиправних дій [54].

З правової точки зору корупційні ризики нерідко пов'язані з наявністю прогалин і колізій у законодавстві, які дозволяють маневрувати правовими нормами під час прийняття управлінських рішень. Державна служба та органи місцевого самоврядування за своєю природою виступають центрами публічної влади, у межах яких зосереджуються ключові управлінські процеси, зокрема підготовка, ухвалення та реалізація управлінських рішень, що забезпечують практичне втілення державної політики.

Запобігання корупції в системі державної служби України залишається одним із ключових викликів державного управління. Незважаючи на створення розвиненої антикорупційної інфраструктури та наявність нормативно-правової бази, значна кількість проблем і ризиків продовжує перешкоджати ефективній реалізації антикорупційної політики.

Доцільно зазначити, що у науковій доктрині корупційні ризики розглядаються не лише як окремі порушення чи девіантна поведінка посадових осіб, а як системний фактор дестабілізації державного управління та сталого розвитку. Так, Зубко А. О. наголошує, що корупційні ризики в державній та політичній службі мають подвійну природу: з одного боку, вони проявляються в адміністративній діяльності державних службовців, а з іншого – в політичному сегменті влади, де формуються стратегічні управлінські рішення. Водночас найбільш небезпечними є узагальнені політико-адміністративні корупційні ризики, які охоплюють увесь механізм публічної влади та ускладнюють ефективне реагування держави на корупційні загрози [55, с. 74].

Водночас важливим є й психологічний аспект корупційних ризиків, який проявляється у виникненні конфлікту інтересів. Останній зумовлений взаємодією двох або більше суб'єктів – особи, держави, суспільства чи окремих соціальних груп – у межах адміністративних правовідносин. Різні підходи та інтереси щодо вирішення одного й того самого питання нерідко призводять до виникнення конфліктних ситуацій, що підвищує ймовірність корупційних проявів [16].

Як правило, у наукових дослідженнях обґрунтовується позиція, відповідно до якої корупційні ризики та конфлікти інтересів найбільш часто виникають у сфері надання адміністративних послуг, а також під час здійснення контрольних-наглядових функцій органами публічної влади.

Корупційні ризики деякі науковці поділяють на два види:

1) інституційні, які являють собою сукупність умов, що негативно впливають на поведінку державного службовця, поступово формуючи схильність до корупційних дій; мінімізація або усунення таких ризиків безпосередньо залежить від ефективності діяльності відповідного адміністративного органу, з яким уповноважена особа перебуває у трудових правовідносинах;

2) зовнішні, що охоплюють загальносистемні недоліки функціонування державного управління та мають безпосередній зв'язок із особливостями побудови й реалізації публічної влади.

Чинне законодавство України переважно зосереджене на методологічних засадах управління корупційними ризиками, зокрема через запровадження антикорупційних програм та процедур їх оцінювання. Однак без належного практичного наповнення ці механізми часто залишаються декларативними. Формалізм у реалізації антикорупційної політики, відсутність прогнозованості управлінських рішень та слабка інтеграція громадськості в контрольні процеси створюють сприятливі умови для відтворення корупційних практик. Корупційний ризик – імовірність вчинення корупційного або пов'язаного з корупцією правопорушення, що негативно вплине на діяльність організації [43].

Крім того, є суб'єктивні та об'єктивні чинники корупційних ризиків, серед яких ключове місце посідають недоброчесність посадових осіб, конфлікт інтересів, надмірні дискреційні повноваження, недосконалість внутрішнього контролю та прогалини правового регулювання. У сукупності ці фактори підривають довіру до інституту державної служби та негативно

впливають на реалізацію принципів відкритості, законності й професіоналізму.

Отже, як слушно зауважує А. О. Зубко, ефективне запобігання корупції неможливе без формування інтеграційних механізмів, спрямованих на усунення причин і умов виникнення корупційних ризиків, а також без активної участі громадянського суспільства у процесах прийняття та контролю управлінських рішень[55].



Рис. 2.4. Структура корупційних ризиків у системі державної служби України

*Джерело: сформовано автором*

Огляд основних проблем та ризиків у сфері запобігання корупції серед державних службовців дозволив автору узагальнити найбільш поширені з них в єдину схему (рис. 2.4.)

Розглянемо детальніше проблеми та ризики, що мають місце в процесі діяльності державних службовців.

По-перше, недостатня ефективність антикорупційних програм або взагалі їх відсутність у державних органах. За звітами НАЗК станом на кінець 2024 року 17 органів державної влади зі 167 перевірених не мали

антикорупційної програми взагалі [56]. До речі одним з таких органів виявилось Міністерство енергетики України, що у зв'язку з нещодавніми подіями доволі показовий аргумент на користь наявності антикорупційної програми.

Визначений ризик проявляється у тому, що частина державних органів реалізує антикорупційні програми формально – вони існують лише на папері та не супроводжуються реальними превентивними заходами. В контексті даної проблематики, визначено, що головними проблемами, які створюють ризик формалізації політики та її низького впливу на реальну ситуацію є:

- відсутність системного аналізу корупційних ризиків;
- низька якість планування заходів;
- невиконання строків чи неповний обсяг передбачених дій;
- відсутність внутрішнього моніторингу.

По друге, низька обізнаність державних службовців у сфері конфлікту інтересів. Данна проблема виникає з того, що правила врегулювання конфлікту інтересів часто залишаються незрозумілими для державних службовців. Типовими ризиками в контексті окресленої проблематики було виявлено:

- приховування або несвоєчасне повідомлення про потенційний конфлікт;
- неправильне тлумачення ситуацій, що підпадають під конфлікт інтересів;
- побоювання негативних наслідків за самоповідомлення.

Отже, недостатня поінформованість ускладнює реалізацію превентивної моделі боротьби з корупцією.

По третє, недостатній рівень антикорупційної культури та етичної свідомості. Корупцію часто сприймають як «норму» або «традиційний спосіб розв'язання питань», що суттєво підвищує ризик порушень.

За результатами дослідження було виявлено наступні причини низького рівня антикорупційної культури та етичної свідомості:

- низький рівень довіри до державних інституцій;
- толерантність суспільства до корупційних проявів;
- відсутність реальних прикладів невідворотності покарання, що є одним із найбільш складних для подолання, адже він стосується ментальних моделей поведінки.

По четверте, недосконалість системи мотивації та оплати праці державних службовців, що проявляється через низькі зарплати, непрозорість системи преміювання та відсутність чітких ключових показників ефективності чим створиться значний ризик корупційних дій. Як наслідки цієї прогалини:

- відбувається схильність службовців шукати «додаткові неофіційні доходи»;
- нерівність у винагородах;
- можливість необґрунтованого впливу керівництва на систему стимулів.

Окреслена проблема прямо пов'язана з ризиками у сфері доброчесності персоналу.

По п'яте, недостатня цифровізація та автоматизація процедур. Парадокс цієї проблеми полягає у тому, що Україна зробила значний прогрес у цифрових послугах, але багато внутрішніх процедур у державних органах залишаються ручними, що створює можливості для корупційного впливу, як-от:

- маніпуляції з документами;
- затягування процесів;
- суб'єктивність прийняття рішень.

На наш погляд одним зі значущих ризиків залишається ризик відсутності автоматизації, який, в свою чергу підвищує ризики неправомірного втручання службовців на різних етапах.

По шосте залишається ризик політичного тиску та зовнішнього впливу на державних службовців, який полягає у тому, що державні службовці

нерідко працюють у середовищі політичної залежності. Це провокує появу таких ризиків, як:

- прийняття рішень на користь політичних або бізнесових груп;
- лобіювання інтересів третіх осіб;
- призначення на посади за неформальними домовленостями.

Перелічені фактори, на превеликий жаль підривають систему професійної державної служби.

По сьоме нами було виявлено недостатню результативність дисциплінарних та юридичних механізмів відповідальності. Попри наявність відповідальних та уповноважених на такі дії інституцій, а саме ВАКС, НАБУ та САП, саме на рівні внутрішньої дисциплінарної відповідальності існують проблеми:

- затягування процедур;
- небажання керівництва виносити рішення щодо «своїх»;
- низька якість внутрішніх розслідувань;
- відсутність реальних наслідків для дрібних порушень.

Така ситуація здійснює негативний вплив на контроль, а саме послаблює його превентивну функцію.

По восьме, нами було виявлено недостатній захист викривачів корупції, не залежно від того що законодавство передбачає механізми захисту, на практиці викривачі часто стикаються з:

- тиском з боку керівництва;
- ризиком втрати роботи;
- недостатнім рівнем конфіденційності;
- відсутністю реальної підтримки після подання повідомлення.

Не зважаючи на той факт, що страх репресій зменшує кількість повідомлень про корупційні прояви це не усуває потреби у створенні дієвої та комплексної системи захисту викривачів. Навпаки, така ситуація лише підкреслює необхідність формування безпечного середовища, у якому державні службовці могли б без ризику повідомляти про зловживання.

На нашу думку сильні гарантії конфіденційності, належна правова підтримка та ефективні механізми реагування на повідомлення є критично важливими для зменшення корупційних ризиків у державних органах.

Таким чином, забезпечення реального, а не декларативного захисту викривачів повинно стати одним із ключових напрямів удосконалення національної антикорупційної політики, адже саме вони відіграють роль важливого елемента системи раннього виявлення корупційних правопорушень.

Таким чином, основні проблеми та ризики у сфері запобігання корупції серед державних службовців мають системний характер і пов'язані як із внутрішніми організаційними недоліками, так і з загальними соціально-політичними чинниками. Їх подолання потребує комплексного підходу, включаючи вдосконалення правового регулювання, підвищення професійної компетентності службовців, цифровізацію процедур, формування культури доброчесності та створення невідворотності покарання за корупційні правопорушення.

## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ПОДОЛАННЯ КОРУПЦІЇ В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ

#### 3.1 Цифрові інструменти та інноваційні технології запобігання корупції

Сучасний етап розвитку державного управління характеризується активним впровадженням цифрових технологій, які не лише підвищують ефективність надання адміністративних послуг, а й сприяють прозорості, підзвітності та зниженню рівня корупції.

Цифровізація публічного управління є одним із провідних напрямів протидії корупції на державній службі в Україні. Запровадження електронних інструментів спрямоване на зменшення дискреційних повноважень посадових осіб, підвищення прозорості управлінських процесів, забезпечення відкритості інформації та посилення громадського контролю. В умовах реформування державної служби та воєнного стану цифрові антикорупційні інструменти набули особливого значення як механізми превенції корупційних ризиків.

«Багато проєктів можна реалізувати завдяки цифровізації, виключивши чиновника з процесу. Бо найкраща послуга – це послуга, де взагалі відсутній людський фактор» [57] – з цих слів Михайло Федоров розпочав захід НАЗК «Доброчесність – майбутнє української державності».

Цифровізація державного сектору стає одним із ключових напрямів реалізації антикорупційної політики в Україні. Адже автоматизовані послуги, де роль чиновника і людський фактор мінімальні, дозволяють позбутися корупції. З одного боку, цифровізація заощаджує кошти державі, а з іншого – змінює культуру людей, викорінюючи з життя побутову корупцію. Від умовної шоколадки за лікарняний до десятків тисяч за розмитнення авто [58].

Аналіз успішних міжнародних практик показав важливість цифровізації та автоматизація процедур як одних із ключових компонентів протидії корупції в системі державної служби. Цифрові інструменти запобігання корупції передбачають створення електронних систем, що забезпечують відкритість інформації, контроль за використанням державних ресурсів і мінімізацію людського фактору.

До найбільш ефективних інноваційних технологій належать:

Електронне врядування (e-Government) – комплексна система надання публічних послуг у цифровому форматі. Застосування порталів Дія, iGov, Електронний кабінет платника податків сприяє спрощенню процедур і зменшенню контактів громадян із чиновниками.

Портал відкритих даних та реєстри публічної інформації. Відкриті державні реєстри (ЄДР, реєстр судових рішень, бюджетні портали, відкриті кадастрові та майнові дані) є важливими інструментами запобігання корупції через забезпечення доступу до публічної інформації. Вони створюють можливості для аналітичних розслідувань, журналістського контролю та моніторингу діяльності посадових осіб.

Разом із тим фрагментарність даних, нерівномірна якість їх наповнення та обмеження доступу до окремих реєстрів у період воєнного стану знижують потенціал цього інструменту.

Відкриті дані (Open Data) – інструмент громадського контролю, який дозволяє аналізувати закупівлі, декларації посадовців, фінансову звітність державних установ. Платформи data.gov.ua, Opendatabot, YouControl забезпечують можливість громадянам і журналістам виявляти корупційні ризики.

Електронні закупівлі (ProZorro, Dozorro) – є одним із найбільш успішних цифрових антикорупційних інструментів в Україні. Вона забезпечує відкритість процедур публічних закупівель, конкурентність та доступ громадськості до інформації про витрачання бюджетних коштів. Принцип «всі бачать усе» дозволяє знизити корупційні ризики, пов'язані з маніпуляціями на

етапах планування та проведення закупівель. Аналітичний модуль Prozorro та інтеграція з громадськими платформами (зокрема Dozorro) посилюють функцію громадського контролю, однак зберігаються ризики зловживань на етапі формування технічних вимог і виконання контрактів [59].

Системи аналітики та штучного інтелекту (AI) – дозволяють виявляти аномалії у фінансових операціях, конфлікти інтересів та потенційні корупційні схеми. Використання аналітичних модулів у Державній аудиторській службі чи НАЗК може значно підвищити ефективність контролю.

Блокчейн-технології – гарантують незмінність даних і забезпечують прозорість транзакцій, що може бути корисним при веденні державних реєстрів, розподілі бюджетних коштів чи моніторингу держзакупівель.

Система електронних декларацій, запроваджена НАЗК у 2016 році, стала одним із найуспішніших прикладів. Електронне декларування є базовим цифровим інструментом фінансового контролю за діяльністю державних службовців. Реєстр декларацій забезпечує відкритість інформації про доходи, майно, фінансові зобов'язання та можливі конфлікти інтересів посадових осіб. Його функціонування сприяє виявленню фактів незаконного збагачення, необґрунтованих активів та слугує підставою для кримінальних і цивільних проваджень.

Разом із тим ефективність цього інструменту значною мірою залежить від стабільності його функціонування, повноти перевірок НАЗК та невідворотності відповідальності за подання недостовірних відомостей.

За даними НАЗК, у 2023 році завдяки аналізу декларацій було розпочато 127 перевірок, що призвели до виявлення порушень на суму понад 1,2 млрд гривень [60].

Цифрові сервіси надання адміністративних послуг сприяють зменшенню безпосереднього контакту громадян з посадовими особами, що істотно знижує корупційні ризики. Платформа «Дія» та електронні сервіси ЦНАПів забезпечують автоматизацію процедур, стандартизацію послуг і фіксацію управлінських рішень у цифровому середовищі.

Проте не всі адміністративні послуги повністю цифровізовані, що залишає простір для корупційних зловживань на окремих етапах прийняття рішень.

Аналітичні та моніторингові цифрові інструменти антикорупційних органів. НАБУ, НАЗК, САП та ДБР використовують цифрові аналітичні системи для обробки великих масивів даних, автоматизованого виявлення ризиків і побудови фінансових профілів посадових осіб. Застосування ризик-орієнтованих підходів підвищує ефективність антикорупційних перевірок і дозволяє оптимізувати використання ресурсів.

Водночас результативність таких інструментів значною мірою залежить від міжвідомчої інтеграції даних, технічної сумісності реєстрів і політичної незалежності антикорупційних інституцій.

Цифрові канали повідомлення про корупцію та захист викривачів. Електронні платформи подання повідомлень про корупційні правопорушення забезпечують анонімність, фіксацію звернень і захист викривачів. Вони є важливим елементом формування культури доброчесності та залучення громадян до протидії корупції.

Однак низький рівень довіри до державних інституцій та недостатня обізнаність населення стримують повноцінне використання цього інструменту.

Таким чином, цифрові інструменти протидії корупції на державній службі в Україні формують комплексну систему превентивних, контрольних та аналітичних механізмів. Вони істотно зменшують корупційні ризики, підвищують прозорість і підзвітність влади, однак потребують подальшого вдосконалення, зокрема через інтеграцію реєстрів, посилення відповідальності та розвиток цифрової культури доброчесності.

Міністерство цифрової трансформації України (далі – Мінцифри) розробляє і впроваджує власні кейси, які є суттєвими інструментами в протидії корупції на державній службі [61], як-от:

– Єдина державна електронна система у сфері будівництва. Лише за 2022 рік така цифровізація дала 1,5 млрд гривень антикорупційного ефекту та 9,6 млрд гривень економії. Українці можуть отримати 14 будівельних послуг онлайн: від дозволу на початок будівництва до сертифіката про взяття об'єкта в експлуатацію;

– електронні лікарняні, який може видати тільки лікар, тому отримати його «заднім» числом в системі неможливо. Усі виплати здійснюються цілеспрямовано і можна завжди перевірити, наскільки вони були ефективними.

Також Мінцифри побудували цифрову карту реформ, до якої входять проекти, які, на думку команди М. Федорова, будуть мати потужний антикорупційний ефект:

1. Відбудова, в контексті якого вже створено Реєстр пошкодженого та знищеного майна інформація з якого сприятиме відновленню та компенсації збитків українцям, які постраждали через війну. У майбутньому також буде створено додаткову аналітичну систему для забезпечення прозорості процесу. Щоб й українці, і міжнародні партнери, які допомагатимуть відбудовувати Україну, бачили, як розподіляються кошти та на що саме їх витрачають.

Щоб українці могли відремонтувати будинки й повернутися додому, спільно з Міністерством відновлення та партнерами запущено послугу «Відновлення в Дії».

2. Розмитнення авто в Дії. Завдяки цифровізації мінімізується людський фактор та усувається можливість маніпуляцій з ціною транспортного засобу. З цією метою запропонована нова формула розрахунку митних платежів, яка складається лише зі сталих показників, на які не впливає людський фактор.

3. «Акциз». Усі операції з перевезення, зберігання, продажу кожної одиниці підакцизної продукції (тютюн, алкогольні напої) будуть фіксуватись електронній системі. А на кожен товар наноситиметься двовимірний DataMatrix-код, який можна просканувати через Дію та отримати необхідну інформацію про товар.

4. Автоматизація послуг для моряків. Мінцифри активно удосконалює Реєстр документів моряків, який повернули у власність держави та розробляють послуги для моряків на порталі Дія.

5. Дерегуляція. Мінцифри планує прибрати половину з ліцензій та дозволів на провадження різних видів діяльності, а решту зробити цифровими й автоматичними.

6. Цифровізація соціальної сфери. Через запровадження Єдиної інформаційної системи соціальної сфери Мінцифри планує зробити сферу прозорою та адресною, тобто допомагати тим, хто цього справді потребує [61].

ДАП на 2023-2025 роки [42] запроваджена реалізація багатьох програмних продуктів, а саме:

1) інтеграція системи eCase Management System з Єдиним реєстром досудових розслідувань;

2) технічна можливість вносити до Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб – підприємців та громадських формувань відмітку про можливу недостовірність про кінцевого бенефіціарного власника або структуру власності юридичної особи;

3) інформаційна система моніторингу реалізації державної антикорупційної політики, яка допомагає виконавцям організувати, планувати та виконувати заходи ДАП, а громадянам і експертам відстежувати їхній прогрес;

4) Єдиний державний реєстр виконавчих документів;

5) Єдина інформаційна система обліку Національної програми інформатизації;

6) Єдина судова інформаційно-телекомунікаційної система (суддівське дос'є);

7) модифікація Єдиного державного вебпорталу електронних послуг;

8) створення каналу повідомлень про випадки конфлікту інтересів у членів консультативних, допоміжних, дорадчих органів при Міністерстві охорони здоров'я.

Програма OECD SIGMA – для запуску цифрових інструментів моніторингу й автоматизованих аналітичних систем для завершення впровадження застосування новітніх технологій електронного урядування, спираючись на досвід розвинутих зарубіжних країн та за рахунок фінансування з фондів Європейського Союзу, надасть змогу здійснити технологічний прорив у процесах цифрового розвитку українського суспільства та системи публічного управління та адміністрування. Одним із основних обов’язків держави задля зменшення рівня корупції є максимальна цифровізація всієї сфери публічного управління та адміністрування, сфери державних послуг для відповідних суб’єктів економіки та держави [62].

Для просвітницької роботи та підвищення рівня грамотності громадян в антикорупційній сфері, задля формування громадської доброчесності як суспільного явища, відбулася презентація навчальної платформи НАЗК «Навчальна платформа NAZK.Study – онлайн-курси для доброчесної країни», під час якої презентовано навчальну платформу NAZK.Study, новий онлайнкурс від Офісу доброчесності НАЗК «Основи антикорупції для всіх і кожного» та можливості навчання для освітян, антикорупційних уповноважених, публічних службовців, молоді та усіх охочих дізнатися більше про антикорупцію й доброчесність [63].

Ефективне функціонування механізму подолання корупції на сучасному етапі значною мірою залежить від упровадження цифрових інструментів та інноваційних інформаційно-комунікаційних технологій. Цифровізація публічного управління розглядається як один із ключових чинників зниження корупційних ризиків, насамперед шляхом мінімізації впливу людського фактора, підвищення прозорості діяльності органів публічної влади та забезпечення відкритості інформації.

Одним із базових напрямів є розвиток електронного урядування, що передбачає використання інформаційних технологій у процесі реалізації владних повноважень. Запровадження електронного документообігу, електронної звітності, цифрових сервісів надання адміністративних послуг та

електронних систем голосування істотно зменшує можливості для зловживань, забезпечуючи чітку фіксацію управлінських рішень і процедур.

Важливу роль у запобіганні корупції відіграє політика відкритих даних, яка передбачає публікацію інформації про діяльність органів державної влади та органів місцевого самоврядування у відкритих і машиночитаних форматах. Відкритість бюджетної інформації, даних про публічні закупівлі, управлінські рішення та використання публічних ресурсів сприяє підвищенню рівня підзвітності влади й створює умови для громадського контролю.

Окреме місце в системі цифрових антикорупційних інструментів займає розвиток громадських ініціатив і механізмів громадського моніторингу. Інформаційні технології дозволяють громадським організаціям та активним громадянам здійснювати спостереження за діяльністю органів публічної влади, аналізувати відкриті дані, інформувати суспільство про виявлені корупційні ризики, а також брати участь у просвітницьких і комунікаційних заходах.

Важливим чинником запобігання корупції є підвищення антикорупційної свідомості громадян, чому сприяє використання цифрових каналів комунікації для інформування про права, механізми повідомлення про корупцію та формування нетерпимості до корупційних проявів.

У цьому контексті перспективним є застосування алгоритмів міжвідомчої цифрової взаємодії, які забезпечують автоматизовану перевірку інформації, об'єктивізацію управлінських рішень і координацію діяльності різних антикорупційних інституцій. Це дозволяє розподіляти центри відповідальності, обмежувати доступ до чутливої інформації та підвищувати ефективність антикорупційного контролю.

Отже, результати аналізу цифрових інструментів та інноваційних технологій запобігання корупції, узагальнено в таблиці 3.1, де відображено їх роль у механізмі протидії корупції на державній службі в Україні.

Таблиця 3.1.

**Цифрові інструменти протидії корупції на державній службі в Україні та їх роль у механізмі протидії корупції**

| <b>Цифровий інструмент</b>                     | <b>Суб'єкт впровадження</b> | <b>Основне призначення</b>                               | <b>Роль у механізмі протидії корупції</b>  |
|--|-----------------------------|--|--|
| <b>Єдиний державний реєстр декларацій</b>      | НАЗК                        | Фінансовий контроль доходів і майна державних службовців | Превенція незаконного збагачення, виявлення конфлікту інтересів, підвищення підзвітності |
| <b>Реєстр корупціонерів</b>                    | НАЗК                        | Облік осіб, притягнутих до відповідальності за корупцію  | Недопущення повторного доступу корупціонерів до державної служби                         |
| <b>Система електронних закупівель Prozorro</b> | Мінекономіки                | Прозорість публічних закупівель                          | Мінімізація корупційних ризиків у бюджетних витратах                                     |
| <b>Аналітичний модуль ВІ Prozorro</b>          | Мінекономіки                | Автоматизоване виявлення ризикових закупівель            | Перехід від реагування до превентивного контролю   |
| <b>Платформа Dozorro</b>                       | Громадські організації      | Громадський моніторинг закупівель                        | Залучення громадськості до антикорупційного контролю                                     |
| <b>Портал відкритих даних data.gov.ua</b>      | Мінцифри                    | Відкритий доступ до публічної інформації                 | Забезпечення прозорості та умов для громадського і журналістського контролю              |
| <b>Єдиний портал державних послуг «Дія»</b>    | Мінцифри                    | Автоматизація адмінпослуг                                | Зменшення контактів «людина–чиновник», зниження побутової корупції                       |
| <b>Електронні сервіси ЦНАП</b>                 | ОМС, ЦОВВ                   | Стандартизація та цифровізація послуг                    | Усунення дискреції посадових осіб  |
| <b>Єдиний портал повідомлень викривачів</b>    | НАЗК                        | Захищене повідомлення про корупцію                       | Формування культури доброчесності та заохочення викриття корупції                        |
| <b>Аналітичні інформаційні системи</b>         | НАБУ, САП, ДБР...           | Аналіз великих масивів даних                             | Підвищення ефективності виявлення та розслідування корупції                              |

*Джерело: узагальнено автором*

Представлені цифрові інструменти формують цілісну концепцію протидії корупції на державній службі, яка базується на поєднанні превентивних, контрольних та репресивних механізмів. Електронне декларування, відкриті дані та цифрові закупівлі забезпечують прозорість і підзвітність діяльності державних службовців, тоді як аналітичні системи та

портали для викривачів посилюють інституційну спроможність держави реагувати на корупційні правопорушення.

У межах концепції протидії корупції цифрові інструменти виконують не лише технічну, а й ціннісну функцію, сприяючи формуванню культури доброчесності, підвищенню довіри громадян до державних інституцій та зменшенню корупційних ризиків у публічному управлінні.

Таким чином, цифрова трансформація відкриває нові можливості для запобігання корупції завдяки автоматизації процедур, знеособленню управлінських процесів, застосуванню штучного інтелекту та посиленню громадського контролю. Водночас інформаційні технології не можуть розглядатися як універсальний засіб подолання корупції і мають впроваджуватися у поєднанні з інституційними, правовими та організаційними заходами. Ефективність цифрових антикорупційних інструментів значною мірою залежить від узгодженої взаємодії органів публічної влади, громадянського суспільства, бізнесу та наявності належної правової й технічної інфраструктури.

Разом із технічними новаціями важливим чинником залишається цифрова етика та культура доброчесності. Технології є лише інструментом, який ефективний тоді, коли його супроводжує політична воля, якісна підготовка державних службовців та активна участь громадянського суспільства.

Впровадження цифрових інструментів у сфері державного управління створює системні передумови для запобігання корупції. Поєднання технологічних інновацій із механізмами публічного контролю, відкритості даних і формуванням етичної культури може забезпечити реальне зниження рівня корупційних проявів у державній службі України.

Подальші дослідження мають бути спрямовані на оцінку ефективності цифрових антикорупційних інструментів і розроблення інтегрованих платформ моніторингу ризиків у публічному секторі.

### **3.3 Формування культури доброчесності та етичних стандартів державних службовців**

Оскільки корупція у публічному секторі спотворює використання владних повноважень і ресурсів, призначених для суспільного блага, ключового значення набуває впровадження ефективних механізмів запобігання, контролю та підзвітності. Водночас суто формальний підхід, що зводиться до створення нових антикорупційних органів чи кампаній, не забезпечує відчутних результатів. За сучасних умов пріоритетом має стати реалізація системних і дієвих ініціатив, спрямованих на усунення причин корупції та мінімізацію її негативного впливу, що є невід'ємною складовою ефективної антикорупційної політики держави.

Аналіз успішних міжнародних практик показав важливість дотримання культури доброчесності та етичних стандартів державними службовцями як одних із ключових компонентів протидії корупції в системі державної служби.

На думку Алюшиної Н. доброчесність (в контексті протидії корупції) – це необхідна морально-етична складова діяльності державного службовця, яка визначає межу і спосіб його поведінки, що базується на принципах доброго відношення до громадян та чесності у способі власного життя, виконанні своїх обов'язків та розпорядженні державними ресурсами [63].

Бондар Н. А. та Гетьман І. Ю. визначили, що доброчесність є ключовим, багатоаспектним принципом сучасної державної служби, що виходить за рамки виключно правового регулювання. Вона поєднує в собі юридичні обов'язки, моральні переконання та етичні стандарти, які формують основу для довіри суспільства до інституцій влади. Принцип доброчесності, як етична норма, передбачає спрямування службової діяльності на захист публічних інтересів, а також активне уникнення конфлікту між приватними та публічними інтересами. Це включає як реальні, так і потенційні загрози доброчесності, що можуть виникати в процесі виконання посадових обов'язків [65].

Формування культури доброчесності та дотримання етичних стандартів державними службовцями є одним із ключових інструментів запобігання корупції та підвищення ефективності публічного управління. В умовах реформування державної служби та євроінтеграційного курсу України особливого значення набуває не лише нормативне регулювання діяльності посадових осіб, а й формування внутрішніх цінностей, орієнтованих на служіння суспільству, законність, прозорість і відповідальність.

Культура доброчесності на державній службі передбачає сукупність морально-етичних принципів, норм поведінки та професійних цінностей, яких мають дотримуватися державні службовці у процесі виконання своїх повноважень. Вона охоплює такі складові, як недопущення конфлікту інтересів, нетерпимість до корупційних проявів, політична неупередженість, повага до прав і свобод людини, а також відповідальне ставлення до використання державних ресурсів.

Важливу роль у формуванні культури доброчесності відіграють етичні стандарти державної служби, які закріплені в нормативно-правових актах, які визначають базові вимоги до професійної поведінки посадових осіб, встановлюють стандарти службової етики та слугують орієнтиром для прийняття управлінських рішень у складних ситуаціях.

В Законі України «Про запобігання корупції» правилам етичної поведінки присвячений цілий розділ, який визначає певні принципи дотримання цих правил, а саме:

– пріоритет інтересів – державні службовці діють виключно в інтересах держави чи територіальної громади;

– політична нейтральність – державні службовці зобов'язані при виконанні своїх службових повноважень уникати демонстрації у будь-якому вигляді власних політичних переконань або поглядів, не використовувати службові повноваження в інтересах політичних партій чи їх осередків або окремих політиків;

– неупередженість – державні службовці діють неупереджено, незважаючи на приватні інтереси, особисте ставлення до будь-яких осіб, на свої політичні погляди, ідеологічні, релігійні або інші особисті погляди чи переконання;

– компетентність і ефективність – державні службовці сумлінно, компетентно, вчасно, результативно і відповідально виконують службові повноваження та професійні обов'язки, рішення та доручення органів і осіб, яким вони підпорядковані, підзвітні або підконтрольні, не допускають зловживань та неефективного використання державної і комунальної власності;

– нерозголошення інформації – державні службовці не розголошують і не використовують в інший спосіб конфіденційну та іншу інформацію з обмеженим доступом, що стала їм відома у зв'язку з виконанням своїх службових повноважень та професійних обов'язків, крім випадків, встановлених законом;

– утримання від виконання незаконних рішень чи доручень – незважаючи на приватні інтереси, державні службовці утримуються від виконання рішень чи доручень керівництва, якщо вони суперечать закону [10]

На вимогу Закону «Про запобігання корупції» НАДС затвердило «Загальні правила етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування», які є узагальненням стандартів етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, якими вони зобов'язані керуватися під час виконання своїх посадових обов'язків, а також спрямовані на забезпечення інформування громадян про норми поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування.

Згідно до цих правил, державні службовці та посадові особи органів місцевого самоврядування у контексті доброчесності зобов'язані:

1) виконувати свої посадові обов'язки якнайкраще, чесно і неупереджено, незважаючи на особисті ідеологічні, релігійні або інші погляди, не надавати будь-яких переваг та не виявляти прихильності до

окремих фізичних чи юридичних осіб, громадських, політичних, релігійних організацій, а також не допускати ухилення від прийняття рішень та відповідальності за свої дії (бездіяльність) та рішення;

2) спрямовувати свої дії на захист публічних інтересів та недопущення конфлікту між приватними та публічними інтересами, уникати виникнення реального та потенційного конфлікту інтересів у своїй діяльності;

3) не використовувати службове становище в приватних інтересах чи в неправомірних приватних інтересах інших осіб, у тому числі не використовувати свій статус та інформацію про місце роботи з метою одержання неправомірної вигоди для себе чи інших осіб;

4) не розголошувати інформацію, що стала відома у зв'язку з виконанням посадових обов'язків, крім випадків, установлених законом;

5) при вирішенні етичних дилем, а саме у разі наявності ситуації з вибором між двома або більше можливими шляхами дій, державні службовці та посадові особи місцевого самоврядування повинні керуватись цінностями, основаними на етичній поведінці, доброчесності, професійності та прозорості. Керівники, в свою чергу, повинні забезпечувати робоче середовище з високим рівнем організаційної культури та дієвими антикорупційними механізмами, професійно реагувати на етичні дилеми, які виникають у їх підлеглих, надавати своєчасні поради для доброчесного вирішення таких дилем [66].

Закон України «Про державну службу» окрім іншого передбачає, що за порушення правил етичної поведінки та інше порушення службової дисципліни державний службовець притягається до дисциплінарної відповідальності [40]. Підставою для притягнення державного службовця до дисциплінарної відповідальності є вчинення ним дисциплінарного проступку.

Дисциплінарний проступок – порушення правил етичної поведінки державних службовців. За недотримання правил етичної поведінки передбачено такий вид дисциплінарного стягнення, як попередження про неповну службову відповідність. Також порушення норм етики державного

службовця може тягнути за собою наслідки кримінального та адміністративного характеру.

Разом із тим, ефективність етичних норм значною мірою залежить від рівня їх практичного впровадження. Формальний характер етичних кодексів без належного контролю, навчання та особистого прикладу керівництва не забезпечує реального впливу на поведінку державних службовців. У цьому контексті важливого значення набуває розвиток інституційних механізмів підтримки доброчесності, зокрема діяльність уповноважених з питань запобігання корупції, внутрішніх комісій з етики, а також запровадження ефективних процедур повідомлення про корупційні правопорушення та захисту викривачів.

Суттєвим елементом формування культури доброчесності є системне навчання та підвищення кваліфікації державних службовців. Освітні програми з питань антикорупційної політики, етики публічної служби та управління конфліктом інтересів сприяють підвищенню правової свідомості, розвитку етичного мислення та формуванню відповідального ставлення до виконання службових обов'язків.

Отже, формування культури доброчесності та етичних стандартів державних службовців має комплексний характер і передбачає поєднання правових, організаційних та освітніх заходів. Реалізація цих підходів сприятиме зниженню корупційних ризиків, підвищенню довіри громадян до органів державної влади та забезпеченню сталого розвитку системи публічного управління в Україні.

За результатами проведеного дослідження автором було розроблено проєкт концепції протидії корупції на державній службі на основі формування культури доброчесності та етичних стандартів державних службовців (Додаток Д).

## ВИСНОВКИ

В результаті обґрунтування теоретико-методологічних засад та розробці практичних рекомендацій щодо шляхів подолання корупції в системі державної служби України та реалізації поставлених завдань отримано наступні висновки.

1. Розкриття сутності і форм прояву корупції в державному управлінні дозволило з'ясувати, що корупція в державному управлінні є багатовимірним і системним явищем, яке має глибокі історичні, інституційні та соціально-економічні передумови. Узагальнення наукових підходів і нормативно-правових визначень дозволило встановити, що сутнісною ознакою корупції є зловживання владними повноваженнями з метою отримання неправомірної вигоди. Корупція вирізняється високою адаптивністю до сучасних умов, постійно змінюючись і розвиваючись під впливом соціальних, економічних, політичних та технологічних трансформацій. Вона здатна видозмінювати свої прояви, набуваючи нових форм і способів з метою обходу механізмів запобігання та контролю, а також маскуватися під формально правомірну діяльність, використовуючи прогалини й нечіткість нормативно-правового регулювання. Сутність корупції полягає у зловживанні посадовими повноваженнями з метою отримання неправомірної вигоди, що проявляється у різних формах – від дрібного хабарництва до політичної та елітної корупції. Її характер визначається особливостями інституційної організації публічної влади, рівнем прозорості та ефективності механізмів контролю, морально-етичними стандартами поведінки службовців та рівнем громадського контролю. Розуміння природи та форм прояву корупційних практик є необхідною передумовою для розроблення дієвих антикорупційних інструментів і підвищення ефективності державного управління в Україні.

Дослідження форм і видів корупційних проявів засвідчило їх різноманітність та поширеність у різних сферах державного управління.

Виявлені причини й наслідки корупції підтверджують необхідність комплексного та системного підходу до формування ефективної антикорупційної політики в Україні.

2. Організаційна структура протидії корупції в Україні характеризується багаторівневістю, інституційною різноманітністю та чітким функціональним розмежуванням повноважень між суб'єктами антикорупційної політики. Впродовж останніх років держава сформувала розгалужену систему спеціалізованих та залучених органів, діяльність яких спрямована на комплексну реалізацію антикорупційних заходів на всіх етапах – від запобігання корупції до притягнення винних осіб до юридичної відповідальності.

Ключову роль у цій системі відіграють спеціалізовані антикорупційні інституції, зокрема Національна рада з питань антикорупційної політики, НАЗК, НАБУ, САП, АРМА та Вищий антикорупційний суд, кожна з яких виконує визначені законом функції та завдання. Їх діяльність доповнюється участю органів законодавчої, виконавчої та правоохоронної влади загальної компетенції, що забезпечує системність та всеохопність державної антикорупційної політики.

3. Дослідження міжнародних стандартів та зарубіжного досвіду протидії корупції в публічному секторі продемонструвало, що ефективна боротьба з корупцією базується на поєднанні інституційної спроможності, превентивних механізмів та формуванні культури доброчесності. Найуспішніші моделі передбачають професіоналізацію публічної служби, прозорі процедури, цифровізацію процесів, незалежність антикорупційних органів та активну участь суспільства. Жорсткі репресивні заходи без системного реформування не дають сталого ефекту, як і декларативні стратегії без належного правозастосування. Для України адаптація міжнародних практик з урахуванням національного контексту та рівня розвитку інституцій є ключовим завданням у посиленні ефективності антикорупційної політики та модернізації публічної служби.

4. Проведений аналіз правового механізму протидії корупції в Україні дозволив автору сформулювати власне бачення на дану проблематику. А також довів той факт, що, попри сформовану нормативно-правову основу у сфері регулювання антикорупційної політики, в Україні й досі спостерігаються корупційні прояви майже в усіх сферах суспільних відносин, а сама корупція є вагомим фактором стагнаційних процесів в національній економіці, серйозною загрозою верховенству закону та демократичним перетворенням в країні.

5. У результаті здійсненого аналізу практики реалізації антикорупційної політики в органах державної влади встановлено, що в Україні сформовано базову нормативно-правову та інституційну систему протидії корупції, яка включає спеціалізовані антикорупційні органи, механізми фінансового контролю, електронного декларування та публічних закупівель. Водночас практичне впровадження антикорупційних заходів характеризується нерівномірністю, фрагментарністю та переважно реактивним характером, що знижує їх загальну ефективність. Виявлено, що значна частина заходів реалізується формально, без належного аналізу корупційних ризиків та оцінки результативності, а координація між суб'єктами антикорупційної політики залишається недостатньою. Це зумовлює необхідність удосконалення механізмів практичної реалізації антикорупційної політики з акцентом на превенцію, системність та інтеграцію сучасних управлінських і цифрових інструментів.

6. З'ясування основних проблем та ризиків у сфері запобігання корупції серед державних службовців показало, що корупційні ризики у сфері державної служби мають комплексний та системний характер і зумовлюються поєднанням інституційних, організаційно-правових, соціально-психологічних і політичних чинників. Недостатня ефективність антикорупційних програм, низький рівень антикорупційної культури, недосконалість систем мотивації та оплати праці, обмежена цифровізація процедур, політичний тиск, слабкість

механізмів відповідальності та неналежний захист викривачів корупції суттєво знижують результативність державної антикорупційної політики.

Встановлено, що формальний підхід до управління корупційними ризиками та відсутність комплексної превентивної моделі сприяють відтворенню корупційних практик у діяльності державних службовців. У зв'язку з цим подолання виявлених проблем потребує системних заходів, спрямованих на вдосконалення правового регулювання, підвищення професійної компетентності персоналу, розвиток культури доброчесності, цифровізацію управлінських процесів та забезпечення невідворотності відповідальності за корупційні правопорушення.

7. Під час , що цифрові інструменти та інноваційні технології відіграють ключову роль у запобіганні корупції в системі державної служби України. Їх упровадження сприяє зменшенню дискреційних повноважень посадових осіб, мінімізації людського фактора, підвищенню прозорості управлінських процесів і посиленню підзвітності органів публічної влади.

Проаналізовано, що такі інструменти, як електронне врядування, системи електронних закупівель, електронне декларування, відкриті реєстри, аналітичні платформи та цифрові сервіси надання адміністративних послуг, формують комплексну систему превентивних і контрольних механізмів протидії корупції. Особливо ефективними є інструменти, які забезпечують відкритість даних і залучення громадськості до контролю за діяльністю державних органів.

Водночас виявлено низку проблем, що обмежують потенціал цифрових антикорупційних інструментів, зокрема фрагментарність інформаційних систем, недостатню інтеграцію реєстрів, нерівномірну якість даних та обмеження доступу до окремих ресурсів в умовах воєнного стану. Зроблено висновок, що цифрові технології не можуть розглядатися як універсальний засіб подолання корупції та мають застосовуватися у поєднанні з правовими, інституційними й організаційними заходами антикорупційної політики.

8) У ході дослідження обґрунтовано, що формування культури доброчесності та дотримання етичних стандартів є фундаментальною передумовою ефективної протидії корупції в системі державної служби. Встановлено, що:

– навіть за наявності розвиненої нормативно-правової бази та сучасних цифрових інструментів, відсутність внутрішніх етичних цінностей у державних службовців істотно знижує результативність антикорупційних заходів;

– культура доброчесності охоплює морально-етичні принципи, професійні стандарти та моделі поведінки, спрямовані на служіння публічним інтересам, недопущення конфлікту інтересів і відповідальне використання державних ресурсів, реалізація яких забезпечується через етичні норми, діяльність уповноважених осіб і механізми внутрішнього контролю;

– формальний характер етичних кодексів без належного контролю, навчання та особистого прикладу керівництва не забезпечує реальних змін, що зумовлює необхідність комплексного поєднання правових, організаційних і освітніх заходів у формуванні культури нетерпимості до корупції.

Зроблено висновок, що формування культури доброчесності має розглядатися як стратегічний напрям антикорупційної політики держави, спрямований на довгострокове зниження корупційних ризиків, підвищення довіри громадян до державних інституцій та забезпечення сталого розвитку системи публічного управління в Україні.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Мирославський С. В., Лещенко А. В. Запобігання корупції у системі державного та публічного управління в Україні: історико-ретроспективний аналіз. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2022. Том 33 (72) № 6. С. 25 – 30.
2. Корупція в Україні: сучасні реалії та ефективні засоби протидії : монографія / І. В. Басанцов, О. О. Зубарева. Суми : Сумський державний університет, 2016. 113 с.
3. Новак А. М. Історико-теоретичні основи формування національної антикорупційної політики в Україні в 1991 – 2017 роках. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління*. 2018. Том 29 (68) № 4. С. 13 – 19.
4. Мандибура В.О. Корупція: інституційна сутність та механізми подолання. *Економічна теорія*. 2017. № 1. С. 59 – 86.
5. Конвенція Організації Об'єднаних Націй проти корупції від 31 жовтня 2003 р. 995\_c16. URL : [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995\\_c16#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_c16#Text) (дата звернення 02.12.2025).
6. Кримінальна конвенція про боротьбу з корупцією (ETS 173) від 18 жовтня 2006 р. № 251-V. URL : [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994\\_101#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_101#Text) (дата звернення 02.12.2025).
7. Цивільна конвенція про боротьбу з корупцією: ратифіковано Законом від 16 березня 2005 р. № 2476-IV. URL : [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994\\_102#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_102#Text) (дата звернення 02.12.2025).
8. Угода про створення групи держав по боротьбі з корупцією (GRECO) від 05 травня 1998 р. URL : [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994\\_145#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_145#Text) (дата звернення 02.12.2025).
9. Статут Групи держав по боротьбі з корупцією (GRECO) від 05 травня 1998 р. URL : [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994\\_144#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_144#Text) (дата звернення 02.12.2025).

10. Про запобігання корупції : Закон України від 14 жовтня 2014 р. № 1700-VII. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text> (дата звернення 02.12.2025)
11. Гарматюк В. О. Теоретично-правові аспекти протидії корупції в Україні. *Електронне наукове видання «Аналітично-порівняльне правознавство»*. URL : <https://app-journal.in.ua/wp-content/uploads/2022/11/4.pdf> (дата звернення 02.12.2025)
12. Гарбінська-Руденко А. В., Глух М. В. Поняття корупції в системі публічного управління: теоретико-правовий аспект. *Правова держава*. 2025. № 58. С. 50 – 60.
13. Ірха Ю. Б. Сучасні теоретико-правові підходи до розуміння поняття та сутності корупції в Україні та закордоном. *Наука і правоохорона*. 2024. Випуск 3-4(65-66). С. 7 – 21.
14. Корупція: теоретико-методологічні засади дослідження / керівник авт. кол. доц. І.О. Ревак. Львів: ЛьвДУВС, 2011. 220 с.
15. Мартинов Д. Ю., Обушна Н. І. Феномен корупції в системі публічного управління: теоретичні аспекти наукового дискурсу. *Електронне видання. Державне управління: удосконалення та розвиток*. URL : [http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/8\\_2020/102.pdf](http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/8_2020/102.pdf) (дата звернення 02.12.2025)
16. Швець Д. Є., Костроміна О. Г., Прокопенко Б. І. Концептуальні засади поняття «конфлікт інтересів» у сфері публічного управління. *Електронне наукове видання «Аналітично-порівняльне правознавство»*. 2025. Випуск № 4, частина 2. С. 410 – 415.
17. Шульган І., Гавц О. Підходи до розуміння корупції у міжнародному та національному законодавстві. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: «Юридичні науки». 2024. № 2 (42). С. 219 – 230.
18. Robert Klitgaard. *Controlling Corruption* Berkeley. CA: University of California Press, 1988. 220 p.
19. Гура В. Корупція: поняття та види, причини виникнення. *Економічний аналіз*. 2022 рік. Том 32. № 2. С. 73 – 81.

19. Вербановський В. Механізми протидії корупційним ризикам в системі публічної служби: міжнародний досвід. Актуальні проблеми державного управління. 2021. № 3(84). С. 194 – 198.
20. Гронський С. Інституційні механізми реалізації антикорупційної політики в Україні: проблеми та перспективи. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2025. № 4. С. 141 – 147.
21. Про засади державної антикорупційної політики на 2021-2025 роки: Закон України від 20 червня 2022 р. № 2322-IX. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2322-20#n8> (дата звернення 02.12.2025)
22. Положення Про Національну раду з питань антикорупційної політики: затверджено Указом Президента України № 808/2014 від 14 жовтня 2014 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/808/2014#Text> (дата звернення: 03.12.2025).
23. Про Національне антикорупційне бюро України: Закон України від 14 жовтня 2014 р. № 1698-VII. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1698-18#Text> (дата звернення 02.12.2025)
24. Про прокуратуру : Закон України від 14 жовтня 2014 р. № 1697-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1697-18#Text> (дата звернення: 04.12.2025).
25. Про Національне агентство України з питань виявлення, розшуку та управління активами, одержаними від корупційних та інших злочинів : Закон України від 10 листопада 2015 р. № 772-VIII. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/772-19#Text> (дата звернення 02.12.2025)
26. Про Державне бюро розслідувань: Закон України від 12 листопада 2015 р. № 794-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/794-19#Text> (дата звернення 04.12.2025).
27. Про Вищий антикорупційний суд: Закон України від 7 червня 2018 р. № 2447-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2447-19#Text> (дата звернення 04.12.2025).
28. Доброчесність та запобігання корупції. Офіційний вебсайт Національне агентство України з питань державної служби. URL:

- <https://nads.gov.ua/dobrochestnist-ta-zapobigannya-korupciyi> (дата звернення: 07.12.2025).
29. Внесок державної служби в систему протидії корупції. Офіційний вебсайт Національне агентство України з питань державної служби. URL: <https://nads.gov.ua/news/antikorupcijnij-vnesok-derzhavnoyi-sluzhbi-v-sistemu-protidiyi-korupciyi> (дата звернення: 08.12.2025).
30. Transparency International: Офіційний вебсайт. URL: <https://www.transparency.org/about>.
31. Ільницька У. Антикорупційні стратегії європейських інституцій та міжнародних організацій. *Вісник Прикарпатського університету. Серія: Політологія*. 2025. Випуск 21. С. 129 – 138.
32. Посібник ОЕСР з публічної доброчесності. OECD Publishing, Paris, 2024. <https://doi.org/10.1787/5b2fe28c-uk>
33. Стецик Р. С. Моделі протидії корупції. *Молодий вчений*. 2019. № 12 (76). С. 367 – 370.
34. Малетова О. С., Тимошенко О. О. Узагальнення кращих практик зарубіжних держав у сфері протидії корупції для України. *Право і безпека*. 2025. № 3 (98). С. 116 – 129.
35. Коренева К. В. Зарубіжний досвід запобігання і протидії корупції в органах прокуратури та шляхи його імплементації в Україні. *Вісник Кримінологічної асоціації України*. 2024. № 3 (33). С. 696–708.
36. Вікторчук М .В., Полухович М. М. Становлення та розвиток антикорупційного законодавства в Україні. *Вісник ЛННІ ім. Е. О. Дідоренка*. 2023. Вип. 4(104). С. 139-152.
37. Половинкіна Р. Ю. Етапізація та періодизація антикорупційного законодавства в Україні. *Держава та регіони. Серія: Право*. 2019. № 3(65). С. 22–27.
38. Добрянська Н. Удосконалення нормативно-правового регулювання антикорупційної політики. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2025. № 2. С. 86 – 94.

39. Конституція України: Закон України від 28 червня 1996 р. № 254к/96-ВР. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text> (дата звернення 02.12.2025)
40. Про державну службу : Закон України від 10 грудня 2015 р. № 889-VIII. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (дата звернення 02.12.2025)
41. Кримінальний кодекс України : Закон України від 05 квітня 2001 р. № 2341-III. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2341-14#Text> (дата звернення 02.12.2025).
42. Про затвердження Державної антикорупційної програми на 2023-2025 роки: Постанова Кабінету Міністрів України від 4 березня 2023 р. № 220. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/220-2023-п#Text> (дата звернення 02.12.2025)
43. Про вдосконалення процесу управління корупційними ризиками: наказ Національного агентства з питань запобігання корупції від 28 грудня 2021 р. № 830/21. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0219-22#Text> (дата звернення 10.12.2025).
44. Гришук М. Правове забезпечення антикорупційної діяльності: загальнотеоретичний аспект. *Наукові записки. Серія: Право*. 2020. № 8. С. 106–114.
45. Результати моніторингу та оцінки ефективності виконання державної антикорупційної програми на 2023-2025 роки. НАЗК. Державна антикорупційна програма. URL: <https://dap.nazk.gov.ua/module/> (дата звернення 12.12.2025).
46. Аналіз виконання державної антикорупційної програми окремими органами влади, підприємствами, установами та організаціями. НАЗК. Державна антикорупційна програма. URL: <https://dap.nazk.gov.ua/en/analys> (дата звернення 12.12.2025).
47. Узагальнена інформація про реалізацію заходів програми в розділі напрямків, проблем та очікуваних стратегічних результатів. Прогрес у

впровадженні заходів станом на 22.12.2025. НАЗК. Державна антикорупційна програма. URL: <https://dap.nazk.gov.ua/en/table/> (дата звернення 13.12.2025).

48. Корупція в Україні 2024: розуміння, сприйняття, поширеність. аналітичний звіт за результатами опитування населення та бізнесу. Київ, 2024. URL: <https://nazk.gov.ua/pdfjs/?file=/wp-content/uploads/Pages/50/d0/50d0d9eef5cf33c10f1fc7f6e86048a2bf3731bd3d08a36f4cec95baea1475b88460841.pdf> (дата звернення 12.12.2025).

48. Соціологічне дослідження, проведене 2024 року соціологічною компанією Info Sapiens «Корупція в Україні 2024: розуміння, сприйняття, поширеність». URL: <https://www.sapiens.com.ua/ua/publication-single-page?id=333> (дата звернення 03.12.2025)

49. Україна в Індексі сприйняття корупції – 2024. URL: <https://cpi.ti-ukraine.org/>(дата звернення: 09.12.2025).

50. Про внесення змін до Закону України «Про оборонні закупівлі» щодо запровадження прозорості в оборонних закупівлях (крім відомостей про закупівлі товарів, робіт і послуг оборонного призначення, що становлять державну таємницю) із забезпеченням захищеності державних замовників від воєнних загроз на період дії правового режиму воєнного стану в Україні : Закон України від 24 лютого 2023 р. № 2958-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2958-20#Text> (дата звернення 12.12.2025).

51. План впровадження Ukraine Facility 2024 – 2027 р.р. URL: <https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/en/> (дата звернення 12.12.2025).

52. Communication from the Commission to the European Parliament, The Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions: Ukraine 2025 Report. URL: <https://eu-ua.kmu.gov.ua/wp-content/uploads/EU-enlargement-.pdf> (дата звернення 12.12.2025).

53. Програма співпраці з МВФ Механізм розширеного фінансування. URL: <https://mof.gov.ua/uk/mehanizm-rozshirenogo-finansuvannja> (дата звернення 12.12.2025).

54. Мельник М. І. Корупція – корозія влади (соціальна сутність, тенденції та наслідки, заходи протидії) : монографія. Київ : Юрид. думка, 2004. 400 с.
55. Зубко А. О. Корупційні ризики в державній та політичній службі як фактор дестабілізації сталого розвитку. *Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції*. 2023. № 5. С. 73–77.
56. Портал доброчесності. Антикорупційний портал Національного агентства з питань запобігання корупції. URL: <https://antycorportal.nazk.gov.ua/risks/catalog/> (дата звернення: 08.12.2025).
57. Як цифровізація знищує корупцію: Михайло Федоров розповів про побудову прозорих процесів та запуск послуг, у яких відсутній людський фактор. Оф. сайт Міністерства трансформації України. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/technologies/yak-tsifrovizatsiya-znishchue-koruptsiyu-mikhaylo-fedorov-rozpoviv-pro-pobudovu-prozorikh-protsesiv-ta-zapusk-poslug-u-yakikh-vidsutniy-lyudskiy-faktor> (дата звернення 15.12.2025).
58. Діджиталізація проти корупції. Як цифрова трансформація сприяє прозорій роботі держави? URL : <https://www.ukrinform.ua/amp/rubric-technology/3707925-didzitalizacia-proti-korupcii-ak-cifrova-transformacia-spriae-prozorij-roboti-derzavi.html> (дата звернення 1.12.2025)
59. Цимбаленко Я. Ю., Карпенко О. В. Цифрові інструменти запобігання корупції. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 2. С. 68 – 73.
60. Думчиков М. О. Цифрові інструменти в боротьбі з корупцією: як технології змінюють роботу правоохоронних органів. Юридичний науковий електронний журнал. 2025. № 4. URL : [http://lsey.org.ua/4\\_2025/64.pdf](http://lsey.org.ua/4_2025/64.pdf) (дата звернення 1.12.2025)
61. Діджиталізація проти корупції. Як цифрова трансформація сприяє прозорій роботі держави? Українське національне інформаційне агентство «Укрінформ». URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-technology/3707925-didzitalizacia-proti-korupcii-ak-cifrova-transformacia-spriae-prozorij-roboti-derzavi.html> (дата звернення 15.12.2025).

62. Боголєпова А. В. Роль інформаційних технологій у запобіганні корупції в публічному управлінні: можливості та виклики. Актуальні проблеми сучасної науки: теоретичні та практичні дослідження молодих учених : матеріали І Всеукр. наук.-практ. конф., м. Полтава, 26–27 квіт. 2023 р. Полтава, 2023. С. 300-302.
63. Презентація навчальної платформи NAZK.Study. Офіційний вебсайт НАЗК. URL: <https://nazk.gov.ua/uk/novyny/prezentatsiya-navchalnoyiplatformy-nazk-study/> (дата звернення: 07.12.2025).
64. Про вдосконалення процесу управління корупційними ризиками : Наказ Національного агентства з питань запобігання корупції від 28 грудня 2021 р. № 830/21. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0219-22#Text> (дата звернення: 08.12.2025).
65. Бондар Н.А., Гетьман І.Ю. Добросесність як принцип державної служби: концептуальний та правовий аналіз. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету*. 2025. Серія ПРАВО. Випуск 91: частина 1. С. 26 – 30.
66. Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування : Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 05 серпня 2016р. № 158. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1203-16#Text> (дата звернення 14.12.2025).
67. Законодавче забезпечення протидії корупції : навчальний посібник / О. Ю. Бусол та ін. ; за заг. ред. В. В. Топчія. Вінниця : ТВОРИ, 2021. 216 с.
68. Дмитрієв. Ю. В. Причини виникнення корупційних ризиків у системі державного управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 4. С. 92 – 95.
69. Гребенюк Б. О. Методи запобігання та протидії корупції в державних органах України. *Держава та регіони. Серія: Державне управління*. 2020. № 1 (69). С. 48 – 51.

70. Баран А., Годик І. Етика державного службовця як засіб запобігання та протидії корупції. *Вісник Національного університету “Львівська політехніка”*. Серія: “Юридичні науки”. 2022. № 4 (36). С. 23 – 29.
71. Корчак Н. М., Пархоменко-Куцевіл О. І. Доброчесність державного службовця: етичний та юридичний виміри. *Юридичний вісник*. 2021. 2 (59). С. 78 – 84.
72. Про службу в органах місцевого самоврядування: Закон України від 7 червня 2001 р. № 2493-III. . URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#Text> (дата звернення 02.12.2025)
73. Про внесення змін до постанови Кабінету Міністрів України від 13 червня 2000 р. № 950 : Постанова Кабінету Міністрів України від 7 березня 2023 р. № 246. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/246-2023-%D0%BF#Text> (дата звернення 02.12.2025).

ДОДАТКИ

**Міністерство освіти і науки України  
Університет митної справи та фінансів  
Рада молодих вчених  
Університету митної справи та фінансів**



**«ЕКОНОМІКО-ПРАВОВІ,  
УПРАВЛІНСЬКО-ТЕХНОЛОГІЧНІ  
ТА СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ ВИМІРИ  
СЬОГОДЕННЯ: МОЛОДІЖНИЙ ПОГЛЯД»**

**МАТЕРІАЛИ МІЖНАРОДНОЇ  
НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ**

**Том 1**

**14 листопада 2025 р.**

**Дніпро**

УДК 346.7+658+316.6:316.346-053.6

**Організатори конференції:** Міністерство освіти і науки України,  
Університет митної справи та фінансів,  
Рада молодих вчених  
Університету митної справи та фінансів

**Склад редакційної групи:** Бочаров Д. О., Ченцов В. В., Приймаченко Д. В.,  
Архірейська Н. В., Губа О. І., Даценко В. В.,  
Корнеєв М. В., Ліпинський В. В.,  
Бондаревська К. В., Борисенко О. П., Горб К. М.,  
Грачевська Т. О., Григораш О. В.,  
Дерев'янка Т. П. Кодацька Н. О., Лихолат О. А.,  
Марценюк О. О., Олексієнко Р. Ю.,  
Павлова Н. В., Сальникова Т. В., Фірсов О. Д.,  
Шаранов Р. С., Щолокова Г. В.

**Економіко-правові, управлінсько-технологічні та соціально-психологічні виміри сьогодення: молодіжний погляд :** матеріали міжнародної науково-практичної конференції. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2025. Том 1. 463 с.

ISBN 978-966-328-250-3

Матеріали науково-практичної конференції, які включені до збірника, присвячені сучасним тенденціям розвитку міжнародних економічних відносин; актуальним проблемам діяльності судових та правоохоронних органів у сучасних правових реаліях; упровадженню інноваційних технологій у публічному управлінні та особливостям трансформації менеджменту в цифровому суспільстві; розвитку інформаційних технологій і захисту інформації; інтегрованим підходам управління логістикою; інноваціям у сфері фінансів, обліку, аудиту в контексті сучасних ризиків та економічних загроз; інформаційно-комунікативним та соціально-психологічним аспектам суспільного життя в умовах війни, а також інноваційним підходам у туризмі та готельно-ресторанній справі.

Збірник матеріалів може становити інтерес для науковців, викладачів, здобувачів вищої освіти, а також фахівців у галузі економіки, права, управління та фінансів.

**ТЕЗИ ДОПОВІДЕЙ ДРУКУЮТЬСЯ МЕТОДОМ ПРЯМОГО  
ВІДТВОРЕННЯ ТЕКСТУ, ПОДАНОГО АВТОРАМИ,  
ЯКІ НЕСУТЬ ПОВНУ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ  
ЗА ЙОГО ФОРМУ І ЗМІСТ**

ISBN 978-966-328-250-3 © Колектив авторів, 2025  
© Університет митної справи та фінансів, 2025

|  |     |
|--|-----|
| <b>Новік М.В.</b> Інноваційні технології як інструмент забезпечення сервісності в публічному управлінні .....  | 268 |
| <b>Опімах Н.Е.</b> Роль цифрової трансформації в розвитку організаційної культури публічного сектора України .....   | 270 |
| <b>Павленко Я.В.</b> Інноваційні підходи у сфері примусового виконання рішень судів та інших органів в Україні .....                                       | 272 |
| <b>Плахотіна І.В.</b> Інноваційні технології розвитку лідерства в системі модернізації публічного управління .....   | 275 |
| <b>Поздєєв А.Г.</b> Інституційні гальма інтеграції цифрових технологій у систему публічного управління та шляхи їх подолання .....                         | 277 |
| <b>Попов Р.В., Кравченко В.І.</b> Удосконалення цифрових інструментів як ефективний засіб реалізації повноважень суб'єктами антикорупційної політики ..... | 280 |
| <b>Рижай М.С.</b> Основні моделі організації та управління державною службою в країнах Європейського Союзу .....   | 283 |
| <b>Серєда А.О.</b> Реалізація гендерного врядування в публічному управлінні: зарубіжний досвід для України .....   | 286 |
| <b>Сікора Г.І.</b> Електронна система охорони здоров'я (eHealth): шлях інновацій .....   | 289 |
| <b>Скляр К.М.</b> Цифровізація митно-тарифного регулювання як механізм зміцнення економічної безпеки .....   | 291 |
| <b>Стеблина А.О.</b> E-Health як інструмент публічного управління медичною реабілітацією: європейський досвід .....  | 293 |
| <b>Тестєдов О.А.</b> Використання ІІІ під час запровадження персоналізованої мотивації праці державних службовців .....                                    | 295 |
| <b>Титенко О.</b> Сутність поняття корупції як соціально-правового явища .....   | 297 |
| <b>Убогий Я.О.</b> Поняття та складові економічної безпеки держави .....   | 299 |
| <b>Хомич Т.О.</b> Цифровізація митної системи України: інноваційні інструменти та тенденції розвитку .....   | 301 |
| <b>Шевченко В.О.</b> Цифрова трансформація як детермінанта інституційної довіри в публічному управлінні .....  | 303 |
| <b>Шихарєв П.С.</b> Цифрові інструменти та інноваційні технології запобігання корупції .....   | 306 |

***СЕКЦІЯ 4. Вектори вдосконалення діяльності судових та правоохоронних органів у сучасних правових реаліях***

|  |     |
|--|-----|
| <b>Aleksieieva A.M.</b> The role of international organizations in implementing reforms in Ukraine .....   | 308 |
| <b>Chistiakov Pavlo.</b> Legal regulation of the use of artificial intelligence in law enforcement and judicial activity in the European Union ..... | 311 |
| <b>Pryimachenko V.D.</b> On improving the mechanism for implementing personnel policy in the customs authorities of Ukraine .....                    | 314 |

цифрових сервісів, а реальним зростанням довіри громадян до державних інституцій. Суто технологічний підхід, який ігнорує необхідність глибинного реінжинірингу процесів (BPR), лише «оцифровує хаос» і поглиблює недовіру. «Цифровий розрив» та ризики кібербезпеки є прямими загрозами, які можуть дискредитувати саму ідею електронного врядування. Тому, щоб цифровізація стала дієвим механізмом посилення довіри, вона має розглядатися не як ІТ-проект, а як фундаментальна управлінська та ціннісна реформа. В її основі мають бути принципи людиноцентричності, радикальної прозорості, інклюзивності та підзвітності. Лише в такому випадку цифрова трансформація здатна стати основою для нового, більш міцного суспільного договору між державою та громадянином.

Шихарєв П.С.,

студент Університету митної справи та фінансів

(науковий керівник – Критенко О.О., к.держ.упр., доц.,

доцент кафедри публічного управління та митного адміністрування  
Університету митної справи та фінансів)

### **ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ ТА ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ЗАПОБІГАННЯ КОРУПЦІЇ**

Сучасний етап розвитку державного управління характеризується активним впровадженням цифрових технологій, які не лише підвищують ефективність надання адміністративних послуг, а й сприяють прозорості, підзвітності та зниженню рівня корупції. Цифровізація державного сектору стає одним із ключових напрямів реалізації антикорупційної політики в Україні. Адже автоматизовані послуги, де роль чиновника і людський фактор мінімальні, дозволяють позбутися корупції. З одного боку, цифровізація заощаджує кошти державі, а з іншого – змінює культуру людей, викорінюючи з життя побутову корупцію. Від умовної шоколадки за лікарняний до десятків тисяч за розмитнення авто [1]. Цифрові інструменти запобігання корупції передбачають створення електронних систем, що забезпечують відкритість інформації, контроль за використанням державних ресурсів і мінімізацію людського фактора.

До найбільш ефективних інноваційних технологій належать:

Електронне врядування (e-Government) – комплексна система надання публічних послуг у цифровому форматі. Застосування порталів Дія, iGov, Електронний кабінет платника податків сприяє спрощенню процедур і зменшенню контактів громадян із чиновниками.

Відкриті дані (Open Data) – інструмент громадського контролю, який дозволяє аналізувати закупівлі, декларації посадовців, фінансову звітність державних установ. Платформи data.gov.ua, Opendatabot, YouControl забезпечують можливість громадянам і журналістам виявляти корупційні ризики.

Електронні закупівлі (ProZorro, Dozorro) – одна з найуспішніших реформ у сфері державного управління. Вона забезпечує прозорість бюджетних витрат і рівний доступ бізнесу до участі в тендерах.

Системи аналітики та штучного інтелекту (AI) – дозволяють виявляти аномалії у фінансових операціях, конфлікти інтересів та потенційні коруп-

ційні схеми. Використання аналітичних модулів у Державній аудиторській службі чи НАЗК може значно підвищити ефективність контролю.

Блокчейн-технології – гарантують незмінність даних і забезпечують прозорість транзакцій, що може бути корисним при веденні державних реєстрів, розподілі бюджетних коштів чи моніторингу держзакупівель.

Система електронних декларацій, запроваджена НАЗК у 2016 році, стала одним із найуспішніших прикладів. Ця платформа дозволяє перевіряти майновий стан посадовців і виявляти невідповідності між доходами та витратами. За даними НАЗК, у 2023 році завдяки аналізу декларацій було розпочато 127 перевірок, що призвели до виявлення порушень на суму понад 1,2 млрд гривень [2].

Державна антикорупційна програма на 2023–2025 роки (ДАП) [3] запроваджена реалізація багатьох програмних продуктів, а саме:

1) інтеграція системи eCase Management System з Єдиним реєстром досудових розслідувань;

2) технічна можливість вносити до Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб – підприємців та громадських формувань відмітку про можливу недостовірність про кінцевого бенефіціарного власника або структуру власності юридичної особи;

3) Інформаційна система моніторингу реалізації державної антикорупційної політики, яка допомагає виконавцям організовувати, планувати і виконувати заходи ДАП, а громадянам і експертам відстежувати їхній прогрес;

4) Єдиний державний реєстр виконавчих документів;

5) Єдина інформаційна система обліку Національної програми інформатизації;

6) Єдина судова інформаційно-телекомунікаційної система (суддівське дос'є);

7) модифікація Єдиного державного вебпорталу електронних послуг;

8) створення каналу повідомлень про випадки конфлікту інтересів у членів консультативних, допоміжних, дорадчих органів при Міністерстві охорони здоров'я.

Разом із технічними новаціями важливим чинником залишається цифрова етика та культура доброчесності. Технології є лише інструментом, який ефективний тоді, коли його супроводжує політична воля, якісна підготовка державних службовців та активна участь громадянського суспільства.

Впровадження цифрових інструментів у сфері державного управління створює системні передумови для запобігання корупції. Поєднання технологічних інновацій із механізмами публічного контролю, відкритості даних і формуванням етичної культури може забезпечити реальне зниження рівня корупційних проявів у державній службі України.

Подальші дослідження мають бути спрямовані на оцінку ефективності цифрових антикорупційних інструментів і розроблення інтегрованих платформ моніторингу ризиків у публічному секторі.

#### **Список використаних джерел:**

1. Діджиталізація проти корупції. Як цифрова трансформація сприяє прозорій роботі держави? URL: <https://www.ukrinform.ua/amp/rubric-technology/3707925-didzitalizacia-proti-korupcii-ak-cifrova-transformacia-spriae-prozorij-roboti-derzavi.html>

2. Думчиков М. О. Цифрові інструменти в боротьбі з корупцією: як технології змінюють роботу правоохоронних органів. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2025. № 4. URL: [http://lsej.org.ua/4\\_2025/64.pdf](http://lsej.org.ua/4_2025/64.pdf)

3. Про затвердження Державної антикорупційної програми на 2023–2025 роки: Постанова Кабінету Міністрів України від 4 березня 2023 р. № 220. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/220-2023-%D0%BF#Text>

# ПРАВОВИЙ МЕХАНІЗМ ПРОТИДІЇ КОРУПЦІЇ В УКРАЇНІ

## НОРМАТИВНО-ПРАВОВА ОСНОВА

- Закон України «Про запобігання корупції»
- Кримінальний кодекс України
- Міжнародні стандарти протидії корупції

*Формує правові засади, принципи та відповідальність*

## СТРАТЕГІЧНИЙ РІВЕНЬ

Антикорупційна стратегія 2021 – 2025 р.р.

*Цифровізація, прозорість, невідворотність відповідальності, культура доброчесності*

## ІНСТРУМЕНТИ ВПЛИВУ

- електронне декларування
- контроль конфлікту інтересів
- кпимінальна відповідальність
- громадський контроль

## ІНСТИТУЦІОНАЛЬНИЙ МЕХАНІЗМ

- НАЗК – превенція, контроль
- НАБУ – розслідування
- САП – процесуальне керівництво
- ВАКС – судовий розгляд
- ДБР – злочини посадовців
- АРМА – управління активами

*прогалини законодавства, політичний тиск, слабка інституційна незалежність, обмежена участь громадськості*

## ПРОБЛЕМИ ФУНКЦІОНУВАННЯ

Джерело: сформовано автором за [2, 10, 21,23, 25,27, 36, 38, 42, 44, 67]

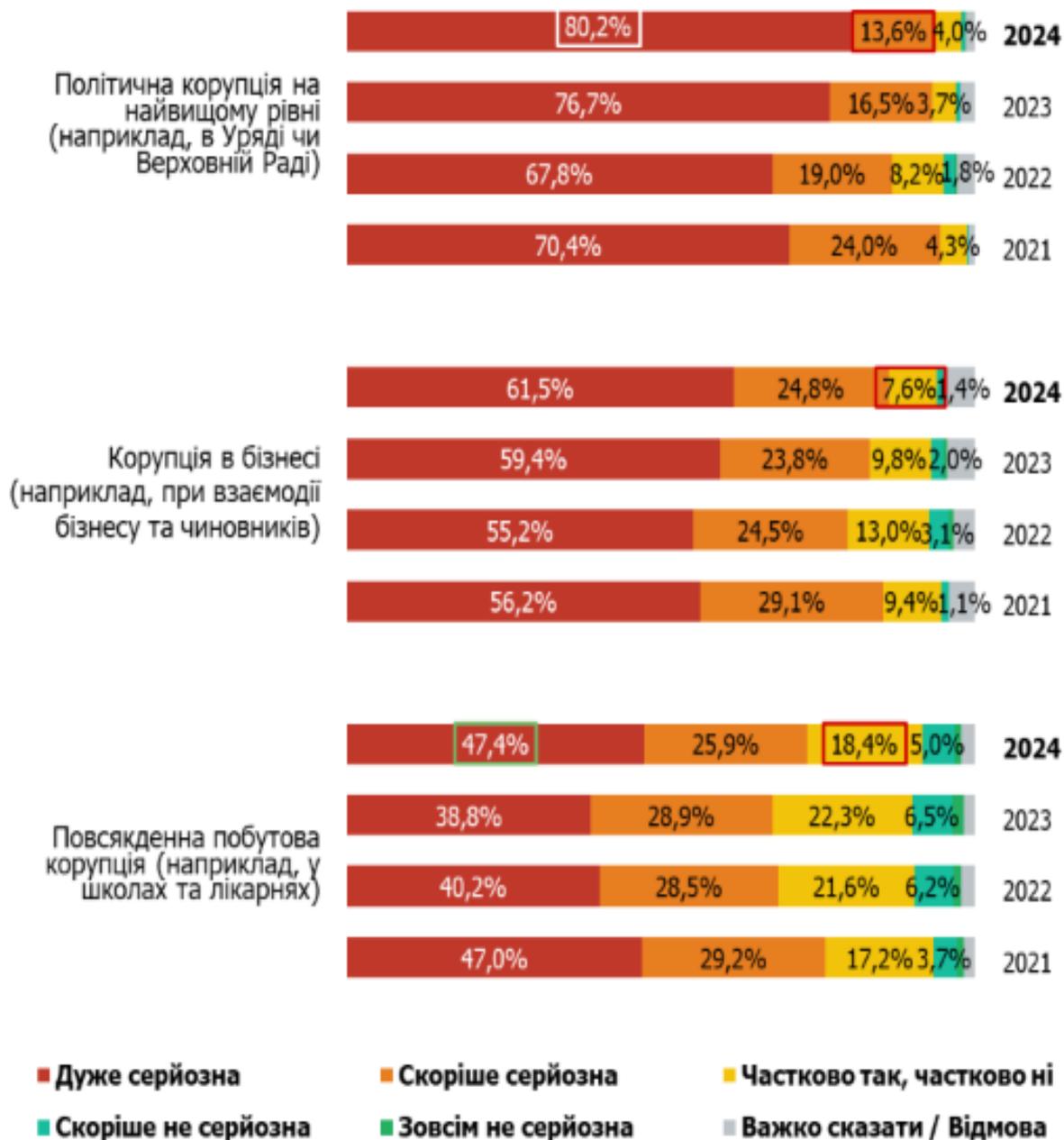


Рис. В 1. Серйозність різних типів корупції в Україні: населення [48]

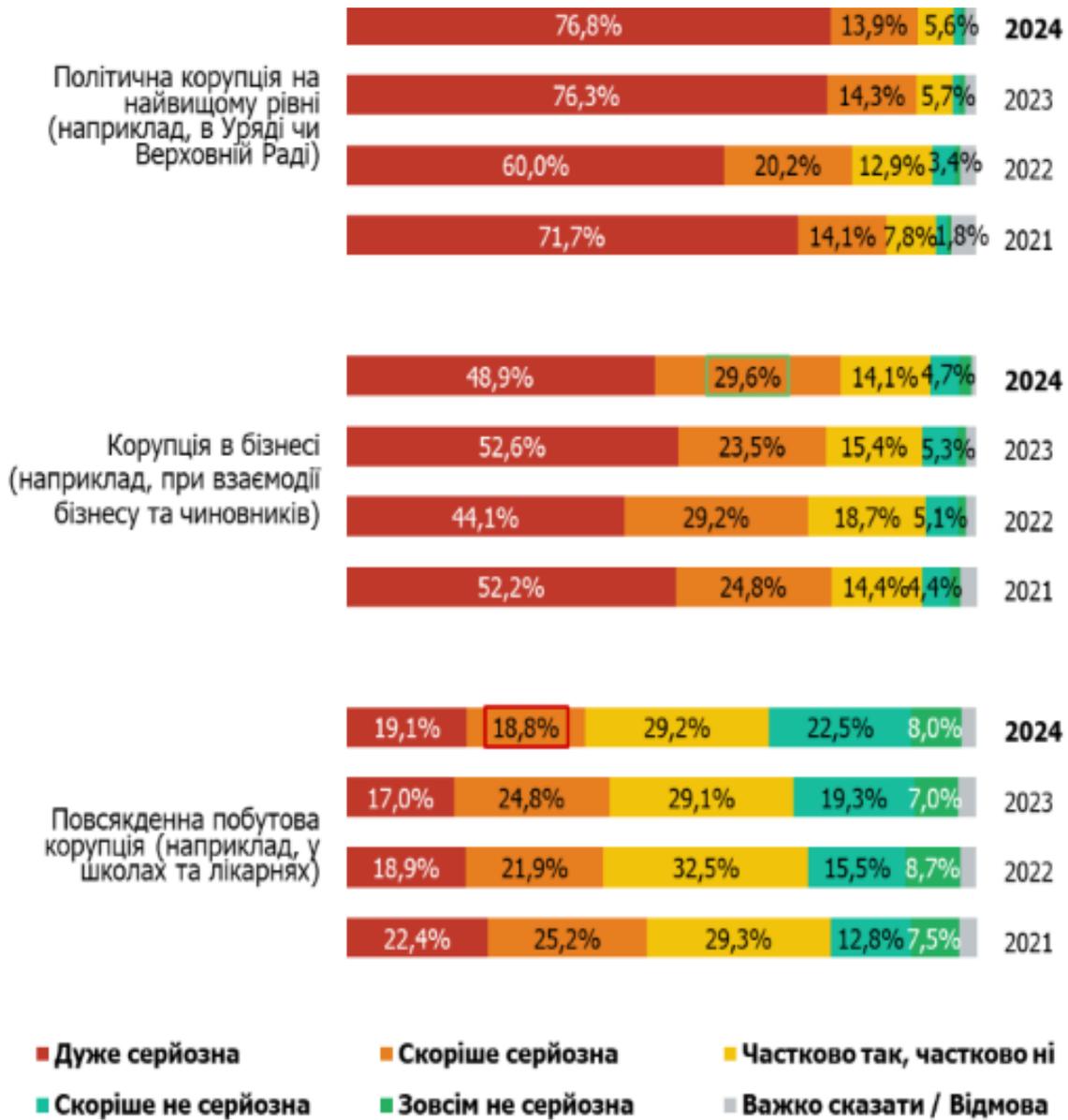


Рис. В 2. Серйозність різних типів корупції в Україні: бізнес [48]

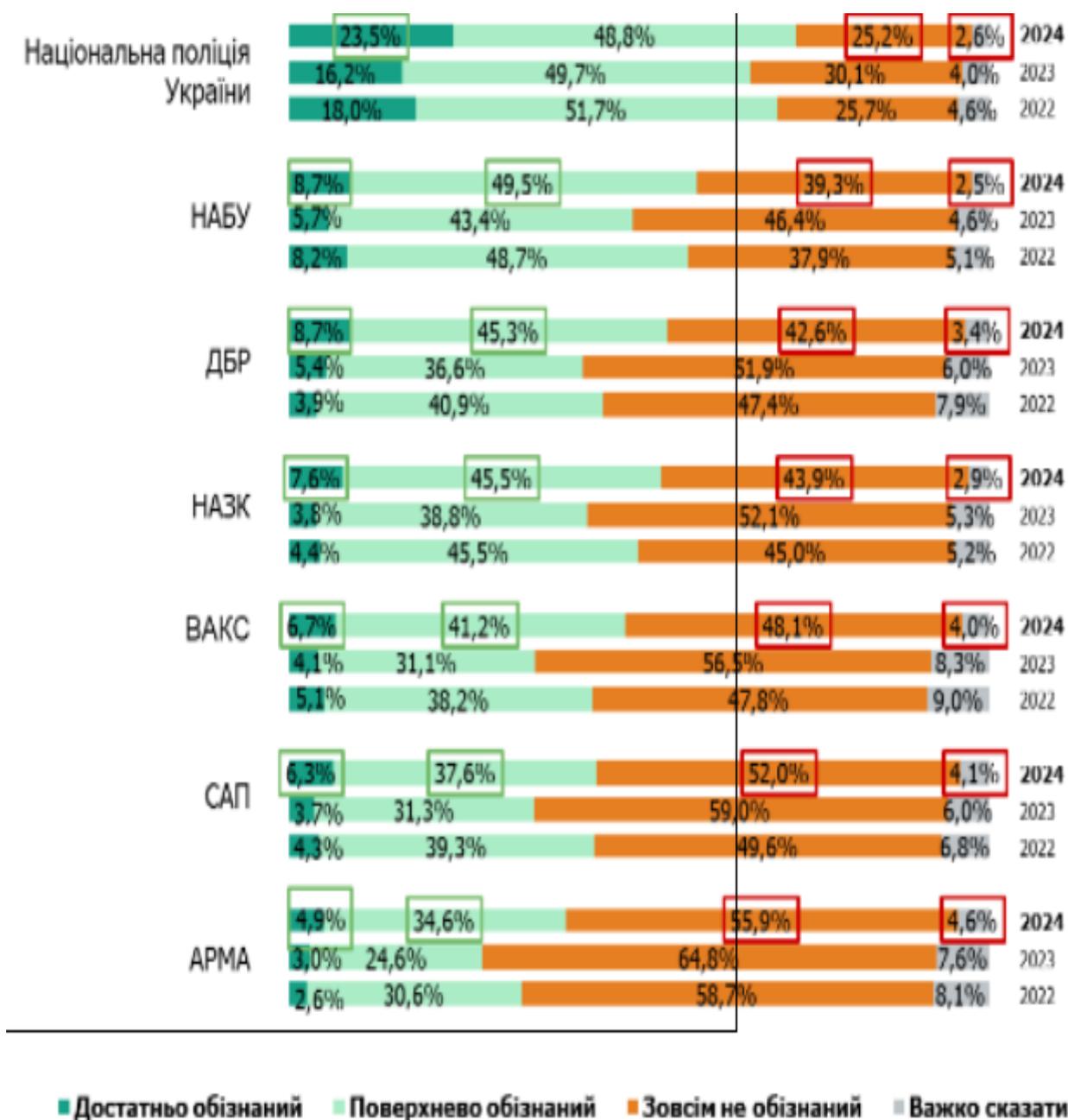


Рис. Г.1. Обізнаність населення щодо діяльності антикорупційних органів [48]

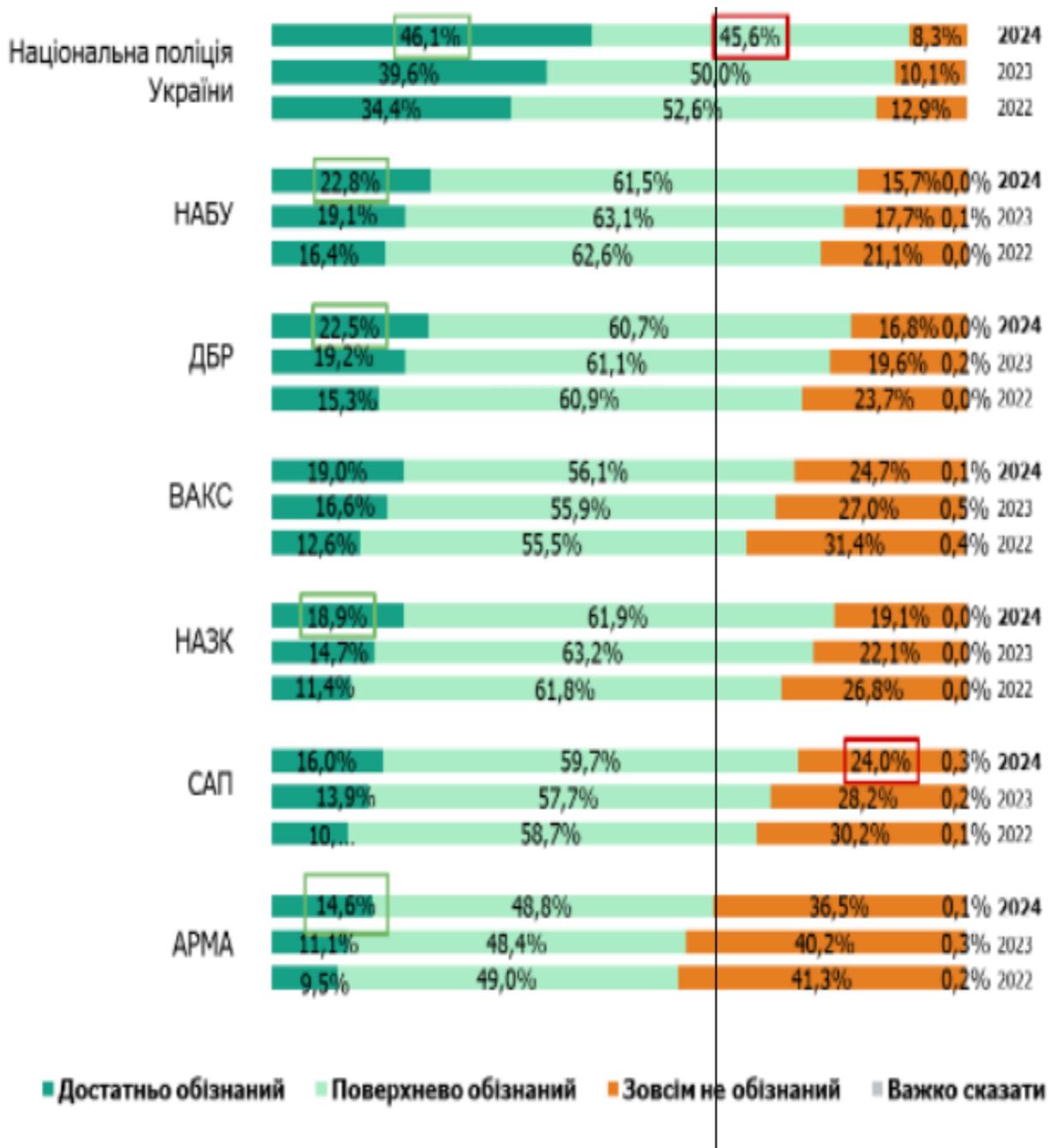


Рис. Г.2. Обізнаність населення щодо діяльності антикорупційних органів [48]

## **Проект концепції протидії корупції на державній службі на основі формування культури доброчесності та етичних стандартів державних службовців**

### *1. Обґрунтування необхідності розроблення концепції*

Корупція в системі державної служби України залишається одним із ключових чинників, що негативно впливають на ефективність публічного управління, рівень довіри громадян до органів державної влади та реалізацію стратегічних завдань державної політики. Попри наявність розвиненої нормативно-правової бази та функціонування спеціалізованих антикорупційних інституцій, домінування формального підходу до запобігання корупції зумовлює необхідність пошуку нових, більш ефективних механізмів протидії цьому явищу.

У цьому контексті особливої актуальності набуває формування культури доброчесності та високих етичних стандартів поведінки державних службовців як довгострокової превентивної основи антикорупційної політики. Саме внутрішнє прийняття етичних цінностей і стандартів здатне забезпечити сталість антикорупційних змін та зменшити вплив корупційних ризиків.

### *2. Мета та завдання концепції*

Метою концепції є створення цілісної та ефективної системи протидії корупції на державній службі шляхом формування культури доброчесності та впровадження єдиних етичних стандартів поведінки державних службовців.

Для досягнення поставленої мети передбачається реалізація таких завдань:

- формування стійких ціннісних орієнтацій державних службовців, орієнтованих на служіння публічним інтересам;
- підвищення рівня обізнаності з питань етики, доброчесності та врегулювання конфлікту інтересів;
- інтеграція етичних стандартів у процеси добору, оцінювання та просування по службі;
- створення організаційного середовища, нетолерантного до корупційних проявів;
- посилення ролі керівників у формуванні етичного клімату в органах державної влади.

### *3. Принципи реалізації концепції*

Реалізація концепції має ґрунтуватися на таких принципах:

- верховенства права та законності;
- доброчесності та неупередженості;
- прозорості й підзвітності;
- персональної відповідальності державного службовця;
- превентивності та системності;
- нульової толерантності до корупції.

### *4. Основні напрями реалізації концепції*

#### **4.1. Формування культури доброчесності**

Передбачається запровадження системного навчання державних службовців з питань етики та доброчесності, включно з обов'язковими тренінгами, тематичними семінарами та інтерактивними освітніми програмами. Особлива увага має приділятися розвитку етичного лідерства керівників, які повинні виступати носіями та прикладами доброчесної поведінки.

#### 4.2. Удосконалення етичних стандартів державної служби

Концепція передбачає актуалізацію та практичну імплементацію кодексів етики державних службовців, конкретизацію стандартів поведінки у ситуаціях потенційного конфлікту інтересів, а також забезпечення реальних механізмів контролю за дотриманням етичних норм.

#### 4.3. Інституційні механізми підтримки доброчесності

Передбачається посилення ролі уповноважених підрозділів з питань запобігання корупції, створення внутрішніх консультативних платформ з етичних питань, а також формування безпечних каналів повідомлення про порушення етичних стандартів.

#### 4.4. Мотиваційні та кадрові механізми

Концепція орієнтована на поєднання етичної поведінки з системою мотивації державних службовців, зокрема через врахування показників доброчесності під час оцінювання результатів службової діяльності, кар'єрного просування та преміювання.

### 5. *Очікувані результати реалізації концепції*

Очікується, що впровадження концепції забезпечить:

- зменшення рівня корупційних ризиків у системі державної служби;
- підвищення ефективності антикорупційної політики;
- формування стабільної культури доброчесності та етичної відповідальності;
- зростання довіри громадян до органів державної влади;
- наближення державної служби України до європейських стандартів публічного управління.

Таким чином, концепція протидії корупції на державній службі, заснована на формуванні культури доброчесності та етичних стандартів державних службовців, виступає важливим елементом модернізації системи публічного управління. Її реалізація дозволяє перейти від формального дотримання антикорупційних вимог до внутрішньо усвідомленої моделі поведінки державного службовця, що є ключовою передумовою зниження корупційних ризиків і забезпечення сталого розвитку держави.