

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

**Факультет соціології і права
Кафедра теорії та практики управління**

До захисту допущено:

В. о. завідувача кафедри

_____ Ростислав ПАШОВ

«___» _____ 20__ р.

Кваліфікаційна робота

на здобуття ступеня бакалавра

**за освітньо-професійною програмою «Адміністративний менеджмент»
спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»**

**на тему: «Шляхи вдосконалення застосування антикорупційних
механізмів у системі публічного управління в Україні»**

Виконала:

студентка IV курсу, групи АМ-11

Заєць Каріна Віталіївна _____

Керівник:

доцент кафедри теорії та практики управління,

к. наук з держ. упр., доцент,

Цимбаленко Яна Юріївна _____

Рецензент:

доцент кафедри філософії, к. іст. н., доцент,

Фесенко Андрій Миколайович _____

Засвідчую, що у цій кваліфікаційній
роботі немає запозичень з праць інших
авторів без відповідних посилань.

Студентка _____

Київ – 2025 року

**Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»**

Факультет соціології і права

Кафедра теорії та практики управління

Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)

Спеціальність – 281 Публічне управління та адміністрування

Освітньо-професійна програма «Адміністративний менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

В. о. завідувача кафедри

_____ Ростислав ПАШОВ

«__» _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ

на кваліфікаційну роботу студенту

Заєць Каріна Віталіївни

1. Тема роботи «Шляхи вдосконалення застосування антикорупційних механізмів у системі публічного управління в Україні», керівник роботи Цимбалено Яна Юріївна, доцент кафедри теорії та практики управління, кандидат наук з державного управління, затверджені наказом по університету від «19» травня 2025 р. №1643-с

2. Термін подання студентом роботи 16 червня 2025 року

3. Об'єкт дослідження – антикорупційне управління в публічному секторі України

4. Предмет дослідження – механізми запобігання та протидії корупції в органах публічного управління

5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

Розкрити теоретичні засади корупції як соціального явища, зокрема її поняття, сутність, причини виникнення та форми прояву в системі публічного управління.

Проаналізувати правові, інституційні та організаційні аспекти антикорупційних механізмів, а також визначити принципи ефективного антикорупційного управління в умовах України.

Дослідити сучасний стан реалізації антикорупційної політики в Україні та охарактеризувати основні виклики, з якими стикається система публічного управління у сфері запобігання корупції.

Вивчити міжнародний досвід застосування антикорупційних механізмів (на прикладі країн ЄС, США, Сінгапуру та ін.) і здійснити порівняльний аналіз з українською практикою.

Запропонувати практичні шляхи вдосконалення антикорупційних механізмів в Україні, з урахуванням міжнародного досвіду, ролі громадянського суспільства, а також обґрунтувати очікувані результати впровадження таких змін.

6. Перелік ілюстративного матеріалу: 1 презентація, 6 рисунків.

7. Дата видачі завдання 21 квітня 2025 року

Календарний план

№ з/п	Назва етапів виконання дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Конкретизація теми кваліфікаційної роботи (далі – КР) через визначення предмету і об’єкта, мети і завдань, підбір методів дослідження. Вивчення літературних джерел з предмету дослідження. Складання розгорнутого плану КР та обговорення його з науковим керівником.	21.04.2025 – 23.04.2025	
2.	Завершення опрацювання першого розділу. Надання на перевірку першого розділу КР.	24.04.2025 – 30.04.2025	
3.	Завершення опрацювання другого розділу. Надання на перевірку другого розділу КР.	01.05.2025 – 11.05.2025	
4.	Представлення двох розділів КР. Розробка пропозицій та рекомендацій для третього розділу КР.	12.05.2025 – 18.05.2025	
5.	Завершення опрацювання третього розділу. Надання на перевірку третього розділу КР.	19.05.2025 – 01.06.2025	
6.	Оформлення КР відповідно до методичних рекомендацій. Подання КР керівникові для написання відгуку.	02.06.2025 – 04.06.2025	
7.	Попередній захист КР.	05.06.2025 – 08.06.2025	
8.	Перевірка КР на збіг подібності (плагіат).	09.06.2025 – 10.06.2025	

9.	Рецензування КР рецензентом, підготовка презентації.	11.06.2025 – 13.06.2025	
10.	Оформлена (зшита) КР. Оформлена презентація. Підписаний відгук керівника. Підписана рецензія. Всі файли щодо випускової атестації завантажені в іменну Google-папку здобувача ВО.	14.06.2025 – 16.06.2025	
11.	Складання атестаційного екзамену. Захист кваліфікаційної роботи.	16.06.2025 – 23.06.2025	

Студент

Каріна Засць

Керівник

Яна Цимбаленко

Анотація

Засць К.В. Шляхи вдосконалення застосування антикорупційних механізмів у системі публічного управління в Україні. Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня бакалавра за освітньо-професійною програмою «Адміністративний менеджмент» зі спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування. Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського». Кафедра теорії та практики управління, Київ, 2025.

Кваліфікаційна робота на тему **«Шляхи вдосконалення застосування антикорупційних механізмів у системі публічного управління в Україні»** присвячена дослідженню актуальних проблем функціонування системи антикорупційного забезпечення в органах державної влади та місцевого самоврядування. У роботі розкрито суть та значення антикорупційних механізмів, проаналізовано національне законодавство та міжнародний досвід у сфері запобігання і протидії корупції, зокрема практики Європейського Союзу.

У процесі дослідження виявлено ключові недоліки чинної антикорупційної політики в Україні, серед яких формалізм у впровадженні антикорупційних заходів, низький рівень прозорості в діяльності органів влади, недостатня ефективність контролюючих органів та обмежене залучення громадськості до процесів моніторингу. Окрема увага приділена оцінці діяльності Національного агентства з питань запобігання корупції, Національного антикорупційного бюро та інших інституцій.

На основі проведеного аналізу запропоновано низку практичних рекомендацій щодо вдосконалення існуючих механізмів, зокрема - посилення інституційної спроможності антикорупційних органів, розширення цифрових інструментів відкритості та прозорості, удосконалення системи оцінки ефективності антикорупційної політики, а також налагодження ефективного зворотного зв'язку з громадянським суспільством.

Результати дослідження можуть бути використані для підвищення ефективності державної антикорупційної політики, зміцнення довіри громадян до органів публічного управління та формування доброчесного середовища в Україні.

Ключові слова: антикорупційні механізми, публічне управління, корупція, доброчесність, запобігання, національна антикорупційна стратегія, державна служба, Україна.

Abstract

Zaets K.V. Ways to improve the application of anti-corruption mechanisms in the public administration system in Ukraine. Qualification work in the form of a manuscript.

Qualification work for a bachelor's degree in the educational and professional program "Administrative Management" in specialty 281 Public Management and Administration. National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute". Department of Management Theory and Practice, Kyiv, 2025.

Qualification work on the topic "Ways to improve the application of anti-corruption mechanisms in the public administration system in Ukraine" is devoted to the study of current problems of the functioning of the anti-corruption system in state authorities and local self-government. The work reveals the essence and significance of anti-corruption mechanisms, analyzes national legislation and international experience in the field of preventing and combating corruption, in particular the practice of the European Union.

The research identified key shortcomings of the current anti-corruption policy in Ukraine, including formalism in the implementation of anti-corruption measures, low transparency in the activities of government bodies, insufficient efficiency of regulatory bodies, and limited public involvement in monitoring processes. Particular attention was paid to the assessment of the activities of the National Agency for the Prevention of Corruption, the National Anti-Corruption Bureau, and other institutions.

Based on the analysis, a number of practical recommendations were proposed to improve existing mechanisms, in particular, strengthening the institutional capacity of anti-corruption bodies, expanding digital tools for openness and transparency, improving the system for assessing the effectiveness of anti-corruption policy, and establishing effective feedback with civil society.

The results of the study can be used to increase the effectiveness of state anti-corruption policy, strengthen citizens' trust in public administration, and create a virtuous environment in Ukraine.

Keywords: anti-corruption mechanisms, public administration, corruption, integrity, prevention, national anti-corruption strategy, civil service, Ukraine

Зміст

Вступ	1
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНТИКОРУПЦІЙНИХ МЕХАНІЗМІВ У СИСТЕМІ ПБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ.....	3
Поняття, сутність та походження корупції як соціального явища.....	3
1.2 Антикорупційні механізми: правові, інституційні та організаційні аспекти	7
1.3 Принципи впровадження ефективного антикорупційного управління	10
Висновки до першого розділу	14
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ АНТИКОРУПЦІЙНИХ МЕХАНІЗМІВ В УКРАЇНІ ТА МІЖНАРОДНИЙ.....	15
2.1. Аналіз сучасного стану антикорупційної політики в Україні	15
2.2. Міжнародний досвід боротьби з корупцією: аналіз успішних практик (на прикладі країн ЄС, США, Сінгапуру та інших)	24
2.3. Порівняння антикорупційних механізмів в Україні та за кордоном.....	31
Висновки до другого розділу	35
РОЗДІЛ 3. ПРАКТИЧНІ ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ АНТИКОРУПЦІЙНИХ МЕХАНІЗМІВ В УКРАЇНІ	36
3.1. Основні проблеми впровадження антикорупційних інструментів на публічній службі в Україні та шляхи їх вирішення з урахуванням міжнародного досвіду	36
3.2. Роль громадянського суспільства у забезпеченні прозорості та підзвітності публічного управління.....	43
3.3. Очікувані результати від впровадження запропонованих змін	50
Висновки до третього розділу.....	60
Висновок	61
Використані джерела.....	64

Вступ

Актуальність теми дослідження. Корупція є однією з найбільш серйозних загроз демократичному розвитку та національній безпеці України. Її поширення негативно впливає на ефективність публічного управління, підриває довіру громадян до органів влади, гальмує соціально-економічні реформи та перешкоджає європейській інтеграції. Незважаючи на створення антикорупційної інфраструктури - таких органів, як НАБУ, НАЗК, САП і ВАКС - рівень корупції залишається високим. Це свідчить про необхідність переосмислення та вдосконалення чинних механізмів протидії корупції, у тому числі через вивчення міжнародного досвіду та посилення взаємодії з громадянським суспільством.

Зв'язок кваліфікаційної роботи з науковими програмами, планами, темами кафедри. Роботу виконано в межах ініціативної наукової теми кафедри теорії та практики управління факультету соціології і права НТУУ «КПІ ім. Ігоря Сікорського» — *«Цифрова трансформація державного управління та місцевого самоврядування: виклики та можливості для досягнення ЦСР»* (ДР №0123U101483 від 06.03.2023 р.). Тема кваліфікаційної роботи безпосередньо корелює із завданнями зазначеного наукового напрямку, оскільки дослідження антикорупційних механізмів, як одного з ключових інструментів підвищення прозорості, доброчесності та ефективності публічного управління, є важливою складовою цифрової модернізації управлінських процесів. Зокрема, у роботі розглянуто сучасні підходи до запобігання корупції з використанням цифрових інструментів (електронне декларування, відкриті дані, цифрові сервіси), що відповідає стратегічним орієнтирам реформування публічного управління в контексті досягнення Цілей сталого розвитку.

Стан наукової розробленості проблеми. Теоретико-практичні аспекти антикорупційної політики досліджувалися у працях українських і зарубіжних науковців, зокрема: Р. Клітгарда, С. Хантінгтона, Т. Гавриша, І. Коліушко, О. Мельниченка, І. Рея, М. Буроменського. Разом з тим, з огляду на динамічні політичні трансформації, воєнні виклики та євроінтеграційні прагнення України, постає потреба в оновленому науковому аналізі ефективності діючих антикорупційних механізмів та пошуку нових підходів до їх удосконалення.

Мета дослідження. Виявлення недоліків функціонування чинних антикорупційних механізмів у системі публічного управління України та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення їх ефективності з урахуванням міжнародного досвіду.

Завдання дослідження:

1. Визначити поняття, сутність, причини та форми прояву корупції у сфері публічного управління.
2. Проаналізувати правові, інституційні та організаційні аспекти антикорупційних механізмів в Україні.

3. Оцінити сучасний стан реалізації антикорупційної політики та виявити основні виклики.
4. Дослідити міжнародний досвід боротьби з корупцією (ЄС, США, Сінгапур тощо).
5. Запропонувати шляхи вдосконалення антикорупційних механізмів в Україні та оцінити очікувані результати їх впровадження.

Об'єкт дослідження - Антикорупційне управління в публічному секторі України.

Предмет дослідження - Механізми запобігання та протидії корупції в органах публічного управління.

Методи дослідження - Для досягнення поставленої мети застосовано комплекс методів, зокрема: системний підхід, порівняльно-аналітичний метод (для аналізу міжнародного досвіду), структурно-функціональний (для вивчення інституційної взаємодії), контент-аналіз нормативно-правової бази, емпіричні методи (зокрема опитування) для збору даних про сприйняття антикорупційної політики молоддю.

Наукова новизна одержаних результатів - У дослідженні запропоновано комплексну модель удосконалення антикорупційних механізмів в Україні, що включає не лише правові й організаційні зміни, але й впровадження наскрізної антикорупційної освіти, цифрових інструментів прозорості та розширення участі громадськості в контролі за владою. Особливістю є акцент на ідеї формування антикорупційної культури від дитсадка до вишу.

Практичне значення одержаних результатів - Запропоновані рекомендації можуть бути використані у практиці державних органів і органів місцевого самоврядування під час розробки антикорупційних стратегій, локальних програм запобігання корупції, а також у навчальному процесі з дисциплін «Публічне управління», «Адміністративний менеджмент» та «Антикорупційна політика».

Загальний обсяг та структура кваліфікаційної роботи - Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (понад 50 найменувань). Загальний обсяг становить 74 сторінок. Робота містить 6 рисунків, анкету опитування та презентацію. Перший розділ присвячений теоретичним засадам антикорупційної політики, другий - аналізу українського та міжнародного досвіду, третій - формуванню практичних пропозицій щодо вдосконалення системи.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНТИКОРУПЦІЙНИХ МЕХАНІЗМІВ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Поняття, сутність та походження корупції як соціального явища

Корупція - одне з найнебезпечніших і найстійкіших соціальних явищ, яке протягом історії супроводжувало розвиток людських спільнот. Її руйнівна дія відчутна в усіх сферах суспільного життя, особливо - в системі публічного управління, де вона підриває основи демократичного ладу, знижує ефективність державної політики та дискредитує саму ідею державності[1].

Корупція деформує механізми ухвалення рішень, веде до розподілу ресурсів не за принципами ефективності чи справедливості, а за логікою особистої вигоди[8]. Внаслідок цього руйнується довіра громадян до влади, спотворюються суспільні цінності, знижується мотивація до доброчесної поведінки. Більше того, у державах, де корупція має системний характер, вона перетворюється на певну «інституцію в тіні», що впливає на всі рівні прийняття рішень, паралельно із формальними державними структурами. Саме тому дослідження корупції виходить далеко за межі лише юридичного чи етичного аналізу, воно охоплює політологічні, соціологічні, економічні, культурологічні та психологічні аспекти. У науковому середовищі домінує міждисциплінарний підхід, який дозволяє краще зрозуміти глибину, складність і багатовимірність цього явища.

У науковому дискурсі існує багато підходів до визначення поняття «корупція», що свідчить про міждисциплінарний характер цього явища. Юристи, політологи, економісти, соціологи, філософи і навіть психологи по-різному інтерпретують його сутність, залежно від предмету дослідження та акцентів аналітичної уваги. У найзагальнішому вигляді корупцію часто визначають як зловживання владними або службовими повноваженнями з метою досягнення особистої вигоди. Це може бути як матеріальна вигода (гроші, подарунки, пільги), так і нематеріальна, тобт отримання певних привілеїв, кар'єрного просування, послуг чи навіть лояльності. Проте це лише поверховий рівень розуміння.

Корупція як соціальне явище має набагато складнішу структуру: вона виявляється у порушенні балансу між публічним і приватним, у підміні цілей діяльності держави приватними інтересами осіб, які обіймають владні посади. У нормативно-правовому полі, зокрема у Законі України «Про запобігання корупції»[1], корупція трактується як використання особою, уповноваженою на виконання функцій держави або місцевого самоврядування, наданих їй повноважень та пов'язаних із цим можливостей з метою одержання неправомірної вигоди для себе або інших осіб. Важливим елементом цього визначення є поняття «неправомірна вигода», що включає як грошову винагороду, так і будь-які інші блага, що не передбачені офіційними

процедурами або правилами. У цьому контексті корупція виступає як порушення публічної етики, яке призводить до спотворення суспільних інтересів і деформації інституційного середовища[1]. Соціологічний підхід до розуміння сутності корупції акцентує на деформації суспільних відносин. Коли особистий або груповий інтерес систематично превалює над суспільним благом, виникає загроза цілісності соціального контракту між державою і громадянами. Люди починають сприймати державу як інструмент гноблення, а не служіння. Це у свою чергу знижує рівень громадянської активності, легітимності влади, а також спричиняє зниження довіри до виборів, судової системи, поліції та інших державних інституцій. Таким чином, сутність корупції полягає у перекручуванні функціональних механізмів державного управління, коли публічна влада починає обслуговувати не інтереси суспільства, а приватних осіб чи груп. Це явище є не лише юридично караним, а й глибоко соціальним, адже воно впливає на структуру цінностей у суспільстві, трансформує моделі поведінки, руйнує довіру до інститутів і деморалізує громадян.

Питання походження корупції має давню історію, і його активно обговорювали ще мислителі античності. Корупція не є продуктом сучасного світу - її витоки простежуються в глибинах цивілізаційного розвитку, коли влада почала набувати централізованого характеру, а управлінські функції - інституціоналізуватись. У прадавніх державах (Єгипет, Шумер, Вавилон, Китай) уже спостерігались спроби зловживання владою. У документах того часу є згадки про необхідність доброчесної поведінки чиновників та покарання за зловживання службовим становищем.

Особливо важливим є внесок античних філософів у осмислення природи корупції. Так Платон і Аристотель розглядали моральну деградацію як основну загрозу для держави. Аристотель у своїй праці «Політика» зазначав, що коли правителі переслідують власну вигоду замість спільного блага, держава перетворюється на «перекручену форму» влади[3]. Подібну думку висловлював Цицерон, який наголошував на необхідності дотримання моральних норм у публічному житті як основи стабільності римської республіки.

У Новий час ця ідея набула нового розвитку в працях Шарля Монтеск'є, який у «Дусі законів» стверджував, що найкращий спосіб запобігання корупції - це поділ влади на незалежні гілки та забезпечення ефективного контролю однієї гілки над іншою[4]. У XX столітті погляд на корупцію почав включати також соціальні, культурні та інституційні виміри.

У працях таких авторів, як Семюел Хантінгтон чи Роберт Клітгард робиться акцент на тому, що корупція часто виникає у країнах, які переживають трансформаційний період. У таких умовах старі інституції слабшають, а нові ще не встигли утвердитись, що створює сприятливе середовище для зловживань і формування неформальних практик[5;6].

У підсумку можна стверджувати, що історичне осмислення природи корупції дозволяє глибше зрозуміти її причини та наслідки, а також шляхи її подолання через створення стійких і доброчесних інститутів.

У XX–XXI століттях науковий інтерес до проблеми корупції значно зріс. Дослідники визначають низку чинників, що сприяють її виникненню: недосконалість законодавства, слабкість судової влади, низький рівень правосвідомості, централізація управлінських повноважень, відсутність прозорості у публічному секторі, а також брак ефективного громадського контролю.

Серед ключових чинників, що сприяють поширенню корупції, вчені виокремлюють низку як об'єктивних, так і суб'єктивних передумов. До першої групи відносять недосконалість законодавчої бази, що створює «сірі зони» та можливості для зловживань владою. Чинне законодавство у багатьох країнах є складним, суперечливим або просто не виконується, що дає змогу чиновникам діяти на власний розсуд. Відсутність чітких правових норм або надмірна зарегульованість процесів породжує ситуації, у яких громадяни або бізнеси змушені «домовлятися» з представниками влади, щоб отримати доступ до прав, послуг чи ресурсів.

Другий чинник - слабкість судової влади, яка не здатна ефективно протидіяти правопорушенням та гарантувати невідворотність покарання за корупційні дії. Там, де суди перебувають під політичним або економічним впливом, вони часто виступають не як захисники законності, а як інструмент узаконення несправедливості. У такому середовищі чиновники не бояться порушувати закон, оскільки переконані, що уникнуть відповідальності. Відповідно, корупція стає не ризиком, а звичною практикою.

Третім вагомим чинником є низький рівень правосвідомості громадян, який виявляється у поблажливому ставленні до корупційних дій, толерантності до хабарів, кумівства, зловживання службовим становищем. У суспільствах із тривалим авторитарним або патерналістським минулим часто зберігаються стереотипи, що влада «сама по собі», а громадянин не має ні можливості, ні обов'язку впливати на державну політику або контролювати чиновників. У таких умовах люди нерідко самі ініціюють корупційні дії, вважаючи це «нормальним способом вирішення питань».

Четвертий фактор - централізація управлінських повноважень, яка сприяє концентрації рішень і ресурсів у вузькому колі осіб. Така ситуація призводить до зниження ефективності контролю, втрати зворотного зв'язку з громадянами, зростання можливостей для зловживань. Децентралізація, навпаки, дозволяє зробити процеси управління більш прозорими, підзвітними та зрозумілими для громадськості.

П'ятий чинник - відсутність прозорості у діяльності публічного сектору. Коли рішення приймаються кулуарно, без відкритого обговорення, а доступ до

інформації обмежений, це створює сприятливе середовище для маніпуляцій, розкрадання бюджетних коштів, призначень за знайомством. В умовах інформаційної закритості чиновники можуть приховувати свою діяльність, ухвалювати невідповідні для суспільства рішення без ризику бути викритими або притягнутими до відповідальності.

Останній, але не менш важливий фактор - брак ефективного громадського контролю. Громадянське суспільство відіграє критичну роль у протидії корупції: саме активісти, журналісти, громадські організації та небайдужі громадяни здатні виявляти порушення, привертати до них увагу, тиснути на владу для прийняття рішень. Однак у багатьох країнах такий контроль або слабо розвинений, або блокується репресивними діями держави.

Усі ці чинники створюють комплексну, багаторівневу структуру, в якій корупція процвітає та еволюціонує. Науковці наголошують, що боротьба з корупцією неможлива без урахування цієї складності: спроби вирішити проблему тільки через посилення кримінальної відповідальності за хабарі приречені на неуспіх, якщо не буде змінено саму систему - від освіти до інституційних механізмів управління. У зв'язку з цим у ХХІ столітті формується міждисциплінарний підхід до дослідження корупції, який враховує економічні, правові, культурні та управлінські аспекти [9].

В українському контексті корупція набула системного характеру, особливо в період пострадянських трансформацій. За даними національних і міжнародних досліджень, вона є однією з головних перешкод для розвитку державності та економічного зростання [7].

Історично корупційні практики укорінилися ще за радянських часів, коли тіньова економіка співіснувала з формальними управлінськими механізмами. У 1990-х роках слабкість новоутворених державних інституцій, політична нестабільність і правовий вакуум сприяли масовому поширенню хабарництва, рейдерства, «розпилу» бюджетних коштів та інституціоналізації неформальних мереж впливу.

Таким чином, корупція - це не лише правопорушення, а складне соціальне явище, яке має глибокі історичні корені та відображає загальний стан розвитку суспільства. Розуміння її природи є передумовою для формування ефективної антикорупційної політики, особливо у сфері публічного управління, де прозорість, підзвітність та доброчесність мають бути ключовими принципами.

1.2 Антикорупційні механізми: правові, інституційні та організаційні аспекти

У контексті євроінтеграційного курсу України та підвищення вимог до прозорості й доброчесності державного управління, антикорупційні механізми відіграють ключову роль у формуванні ефективної системи публічного управління[14]. Корупція залишається однією з головних загроз для сталого розвитку держави, послаблює довіру громадян до влади, ускладнює реалізацію реформ і відлякує іноземні інвестиції[14;15].

Успішна боротьба з цим явищем потребує чітко визначених стратегій, системного підходу та високої політичної волі. За умов посилення інтеграції з ЄС і виконання положень Угоди про асоціацію [15], Україна бере на себе зобов'язання впроваджувати європейські стандарти управління, де антикорупційна політика є однією з центральних складових. У цьому зв'язку особливої актуальності набуває формування цілісної антикорупційної екосистеми, де важливими є не лише формальні процедури, а й розвиток культури нетерпимості до корупції.

Тому в межах дипломної роботи, присвяченої шляхам удосконалення застосування антикорупційних механізмів у публічному управлінні в Україні, особливу увагу приділено аналізу трьох основних складових антикорупційної політики: правової, інституційної та організаційної. Такий підхід дозволяє охопити повний спектр чинників, які впливають на якість державного управління, та запропонувати обґрунтовані шляхи удосконалення існуючої системи. Враховуючи міжнародний досвід, а також специфіку функціонування публічної влади в Україні, можна дійти висновку, що лише комплексна взаємодія між цими елементами здатна забезпечити ефективне запобігання та протидію корупції на всіх рівнях державної влади й місцевого самоврядування.

Правові механізми забезпечують законодавче підґрунтя для боротьби з корупцією. Основним нормативно-правовим актом у цій сфері є Закон України «Про запобігання корупції», який визначає правові та організаційні засади формування та реалізації антикорупційної політики, статус і повноваження антикорупційних органів, а також правила етичної поведінки посадових осіб [1]. Цей Закон є основоположним документом, що регламентує взаємодію держави з суспільством у сфері запобігання корупційним проявам, встановлює обов'язки для суб'єктів, уповноважених на виконання функцій держави, та визначає інструменти запобігання конфлікту інтересів. Також важливу роль відіграють Кримінальний кодекс України та Кодекс України про адміністративні правопорушення, що передбачають відповідальність за корупційні дії. Саме ці нормативні документи створюють підґрунтя для реального покарання корупціонерів, і в контексті їх імплементації важливо не лише мати чіткі формулювання, а й забезпечити ефективне правозастосування [16 ;17].

Зокрема, важливо відзначити, що з 2014 року в Україні поступово впроваджуються нові статті, які посилюють відповідальність за зловживання владою, підкуп посадових осіб та інші форми корупції. Водночас важливим аспектом є забезпечення доступу громадськості до інформації про корупційні справи, відкритість судових рішень, а також функціонування механізмів захисту викривачів корупції. Без адекватного правового середовища боротьба з корупцією приречена на формалізм, тому постійна адаптація законодавства до міжнародних стандартів, таких як Конвенція ООН проти корупції та рекомендації GRECO, є критично необхідною для покращення антикорупційного клімату в Україні [19].

Інституційний аспект охоплює діяльність спеціалізованих органів, створених для реалізації державної антикорупційної політики. Найбільш значущими є Національне антикорупційне бюро України (далі- НАБУ) [10], Спеціалізована антикорупційна прокуратура (далі - САП)[11], Національне агентство з питань запобігання корупції (далі - НАЗК)[12] та Вищий антикорупційний суд (далі - ВАКС)[13]. Їхня взаємодія покликана забезпечити прозоре розслідування та притягнення до відповідальності винних осіб. Разом ці органи утворюють єдиний функціональний ланцюг: від виявлення та розслідування корупційних правопорушень до винесення вироку та забезпечення виконання судових рішень. НАБУ здійснює оперативно-розшукову діяльність щодо топкорупції, САП забезпечує процесуальне керівництво досудовими розслідуваннями, НАЗК - профілактику та перевірку декларацій, а ВАКС - здійснення правосуддя у відповідних справах.

Однак на практиці досі спостерігаються проблеми з координацією, дублюванням функцій, а також ризики політичного впливу. Існують факти зволікання з розглядом справ, формалізму в підходах до перевірок, а також залежності від рішень парламенту у питаннях фінансування чи призначення керівництва. Такі виклики свідчать про необхідність посилення незалежності та інституційної спроможності цих структур, зокрема через запровадження прозорих процедур добору кадрів, удосконалення внутрішньої аналітики, автоматизацію рутинних процесів та регулярний зовнішній аудит їхньої діяльності. Успішні антикорупційні практики інших країн як-от Румунії (Національний антикорупційний директорат) чи Литви - можуть стати дороговказом у цьому процесі [23;24].

Організаційний аспект полягає у впровадженні антикорупційних програм на місцевому рівні, формуванні внутрішніх комплаєнс-систем у державних органах, навчанні публічних службовців принципам доброчесності. Державні органи, органи місцевого самоврядування, які визначені у ст. 19 Закону України «Про запобігання корупції», зобов'язані приймати антикорупційні програми [1]. Ці програми повинні не лише містити формальні норми, але й враховувати специфіку діяльності конкретної установи, її корупційні ризики, потребу в моніторингу внутрішніх процесів. Антикорупційна програма органу влади є

третім за рівнем засадничим документом антикорупційного спрямування після Антикорупційної стратегії та державної програми з її виконання. Вона визначає засади загальної відомчої політики щодо запобігання і протидії корупції та спрямована на управління корупційними ризиками у діяльності конкретного органу влади. Антикорупційна програма органу влади та зміни до неї підлягають погодженню Національним агентством. Якісна підготовка та відповідальне виконання антикорупційної програми є запорукою створення ефективної системи запобігання і протидії корупції в усіх сферах діяльності органів влади та підвищення рівня довіри суспільства до них. Для підвищення ефективності реалізації програм необхідно залучати громадськість, проводити антикорупційні тренінги для працівників, застосовувати інструменти внутрішнього моніторингу та регулярної звітності.

Додатково зростає роль електронних онлайн платформ декларування, таких як Єдиний державний реєстр декларацій, які підвищують прозорість діяльності посадовців. Завдяки цим інструментам формується нова культура публічного управління, заснована на відкритості, підзвітності та чітких стандартах етики. Таким чином організаційні механізми слугують не лише технічним інструментом реалізації державної антикорупційної політики, а й потужним засобом зміни управлінської парадигми [22].

Реальний прогрес у боротьбі з корупцією в публічному управлінні України вимагає комплексного підходу, що включає в себе не лише закони, але й незалежні інституції та чіткий план дій. Сама наявність розгалуженого законодавчого поля або наявність інституцій без злагодженої між ними взаємодії не дає бажаного ефекту. Вкрай важливою є також політична воля керівництва держави на всіх рівнях, а також готовність системи до саморефлексії, реформ та відкритості перед громадянським суспільством. [25]

Подальше дослідження буде присвячене конкретним крокам для посилення незалежності антикорупційних органів, переведення державних процесів в онлайн-формат та підвищення правової культури державних службовців.

Наприклад, цифровізація державних послуг дозволяє мінімізувати прямий контакт між чиновником і громадянином, тим самим зменшуючи простір для зловживань. Також планується розглянути питання проєктного підходу до впровадження антикорупційних ініціатив, створення єдиних платформ для внутрішньої оцінки доброчесності, розширення програми захисту викривачів, а також підвищення ролі місцевих громад у процесі моніторингу публічних процесів. Успішність антикорупційної політики залежить також від освітньо-комунікаційного компонента: державні службовці повинні не лише знати закон, а й щиро поділяти його принципи. Саме тому створення етичної публічної служби, зміцнення громадянської освіти та поширення практик етичного лідерства є стратегічними напрямками подальшого реформування. У підсумку,

лише системна, скоординована та постійно оновлювана антикорупційна політика спроможна змінити парадигму публічного управління в Україні.

1.3 Принципи впровадження ефективного антикорупційного управління

У сучасних умовах розбудови правової та демократичної держави в Україні особливої актуальності набуває питання впровадження ефективного антикорупційного управління. Протидія корупції є пріоритетним завданням у сфері публічного управління, оскільки корупційні прояви суттєво підривають довіру громадян до органів влади, знижують ефективність державного управління та стримують соціально-економічний розвиток країни.

Принципи на яких базується ефективне антикорупційне управління, формують фундамент для створення дієвої системи запобігання та протидії корупції. Насамперед варто виділити принцип законності, який передбачає дотримання норм Конституції України [51], чинного антикорупційного законодавства, а також узгодженість з міжнародними правовими зобов'язаннями, такими як Конвенція ООН проти корупції та інші документи Ради Європи [9]. Застосування цього принципу означає, що усі суб'єкти владних повноважень повинні діяти відповідно до норм права, не допускаючи свавілля та вибіркового правозастосування. Будь-які антикорупційні заходи мають бути законодавчо обґрунтованими та передбачати механізми правового захисту прав і свобод громадян. Законність виступає запобіжником проти зловживань з боку самих антикорупційних інституцій. Крім того, дотримання принципу законності забезпечує легітимність рішень, що приймаються у сфері запобігання корупції, підвищує рівень довіри до органів влади та формує відчуття справедливості серед громадян, що є ключовим для формування правової держави.

Другим ключовим принципом є прозорість, яка полягає у відкритості діяльності органів публічної влади, забезпеченні вільного доступу громадян до інформації про використання бюджетних коштів, прийняття рішень посадовими особами тощо. Реалізація цього принципу, зокрема через електронні системи публічних закупівель (ProZorro), значною мірою мінімізує корупційні ризики [25]. Крім того, варто зазначити роль єдиного веб-порталу використання публічних коштів (spending.gov.ua), що сприяє підвищенню рівня фінансової прозорості [26].

Також важливим є принцип підзвітності, який означає, що особи, які обіймають публічні посади, повинні нести відповідальність за свої рішення та

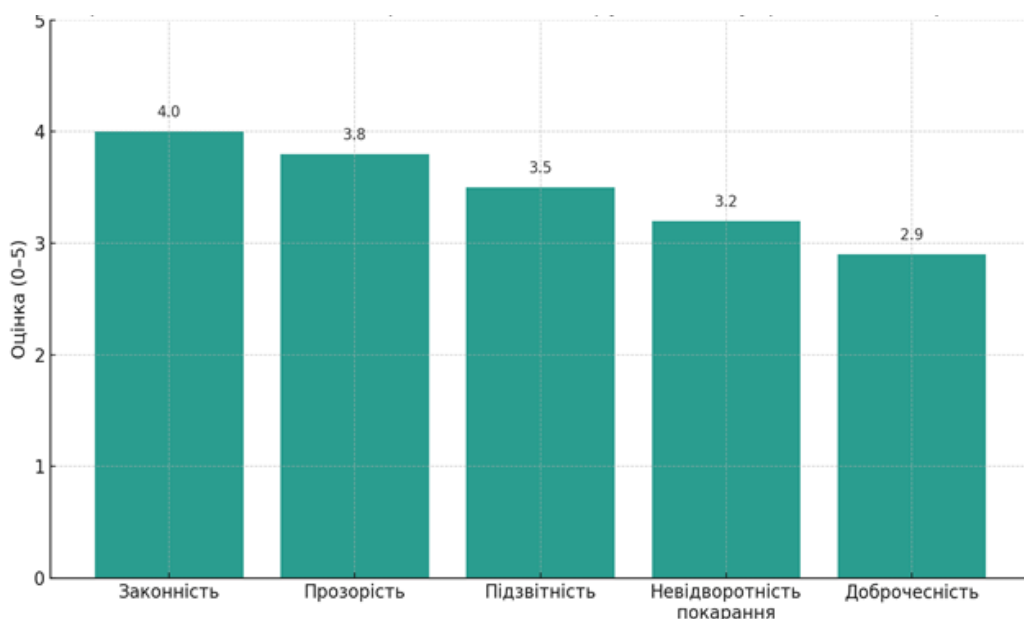
дії перед суспільством, органами контролю, законодавчими органами та іншими уповноваженими структурами. Практична реалізація цього принципу полягає в обов'язковому наданні регулярних звітів про виконання службових обов'язків, оцінці ефективності роботи, а також у декларуванні доходів, витрат та майна посадовців. В Україні впроваджено електронну систему декларування, яка є публічно доступною і дозволяє громадянам самостійно перевіряти інформацію про доходи та активи службовців [22]. Водночас, дієвість цього принципу значною мірою залежить від активності громадянського суспільства та ЗМІ, які виступають додатковими каналами контролю. Розслідувальна журналістика, аналітика громадських організацій, скарги громадян - усе це створює ефективне середовище моніторингу і тиску на недоброчесних посадовців, сприяючи прозорості та професіоналізму публічної служби.

Принцип невідворотності покарання означає, що за кожен вчинений корупційний злочин має бути передбачена відповідальність. Водночас важливо забезпечити ефективну роботу антикорупційних органів, таких як НАБУ, НАЗК, ВАКС, які повинні діяти незалежно та професійно. Наявність незалежної судової системи та реальна політична воля до боротьби з корупцією є обов'язковими передумовами реалізації цього принципу [11] [12].[13].

Крім того, важливим є принцип доброчесності, що передбачає високі етичні стандарти поведінки публічних службовців. Виховання доброчесності як суспільної цінності є запорукою формування антикорупційної культури в державі. Формування етичної поведінки починається з освіти та професійної підготовки кадрів публічного управління.

З метою наочного представлення стану впровадження антикорупційних принципів в Україні, нижче подано нормативно-аналітичний графік, побудований на основі узагальнених експертних оцінок (рис. 1).

Рис. 1. Рівень впровадження основних принципів антикорупційного управління в Україні (2024 р.)



Ефективна антикорупційна політика неможлива без дотримання чітких принципів, які формують її нормативно-етичне підґрунтя та забезпечують цілісність державного курсу на подолання корупції. До таких засад належать законність, прозорість, підзвітність, невідворотність покарання та добросесність. У взаємозв'язку ці принципи створюють систему, що не лише запобігає корупційним правопорушенням, а й формує довіру суспільства до державного управління.

Першим і основоположним принципом є **законність**, яка вимагає, щоб усі антикорупційні заходи здійснювались відповідно до чинного законодавства України. Жодна дія, навіть з благими намірами, не може вважатися допустимою, якщо вона виходить за межі правового поля. Важливо, щоб антикорупційні інституції діяли виключно на основі закону, не допускаючи свавілля, політичної заангажованості чи перевищення повноважень. Дотримання законності гарантує правову визначеність і запобігає використанню антикорупційних механізмів як інструменту політичного тиску.

Другим ключовим елементом є **прозорість**, яка означає відкритість усіх процедур, пов'язаних із управлінськими, кадровими, фінансовими рішеннями та діяльністю державних органів. Прозорість передбачає публічність ухвалених рішень, доступ громадськості до інформації про розподіл бюджетних коштів, проведення закупівель, кадрові призначення та діяльність органів влади. Вона реалізується через електронні реєстри, публікації звітів, відкриті засідання, консультації з громадськістю. Така відкритість є запорукою зниження рівня зловживань, створення умов для громадського контролю та посилення демократичної підзвітності.

У тісному зв'язку з прозорістю перебуває принцип **підзвітності**, що полягає у зобов'язаності органів державної влади та посадових осіб звітувати про результати своєї діяльності перед суспільством і контрольними інституціями. Підзвітність передбачає не лише періодичне інформування громадськості, а й реальний механізм відповідальності у випадках порушень або неналежного виконання обов'язків. Це стимулює державних службовців діяти більш

ефективно, зважаючи на очікування суспільства, та забезпечує зворотний зв'язок між владою та громадянами. Підзвітність також включає можливість громадян подавати звернення, скарги, ініціювати перевірки чи брати участь у формуванні політик.

Четвертий принцип - **невідворотність покарання** - є критично важливим для стримування корупції. Йдеться про неминучу відповідальність за корупційні правопорушення, незалежно від посади, політичного впливу чи інших факторів. Суспільство має бути впевненим у тому, що кожен, хто порушив закон, понесе справедливе покарання. Це можливо лише за умов ефективної роботи правоохоронних органів, незалежної судової системи та відсутності вибіркового правосуддя. Саме невідворотність покарання змінює ризикованість корупційної поведінки - з «прийнятної» на «фатальну». Таким чином, принцип виконує як превентивну, так і каральну функцію.

Нарешті, **добročесність** є морально-етичною основою антикорупційної політики. Вона вимагає від публічних службовців дотримання високих стандартів поведінки, чесності, неупередженості та служіння суспільним інтересам. Це стосується не лише формального дотримання законодавства, а й щоденної професійної поведінки, вільної від конфлікту інтересів, фаворитизму та прихованих мотивів. Формування доброчесності є довгостроковим процесом, який потребує створення відповідної етичної інфраструктури - етичних кодексів, навчання, інституцій підтримки викривачів, механізмів захисту репутації. Там де доброчесність є нормою, корупція стає неприйнятною як з правової, так і з соціальної точки зору.

Узгоджене впровадження цих принципів створює системну, збалансовану та ефективну модель антикорупційної політики. Законність задає рамки, прозорість відкриває процеси, підзвітність забезпечує контроль, невідворотність покарання карає порушників, а доброчесність формує належну поведінку. У своїй сукупності ці засади не лише забезпечують зниження рівня корупції, а й сприяють зміцненню демократичного управління, ефективності публічного сектору та підвищенню довіри громадян до держави.

Отже, якщо ми будемо дотримуватися цих принципів, то це допоможе успішно впроваджувати антикорупційні заходи в українському державному управлінні. Ці заходи потрібно вбудовувати в кожен етап роботи чиновників, від розробки планів до виконання рішень. Саме ці принципи мають лежати в основі плану покращення антикорупційної політики України.

Висновки до першого розділу

У першому розділі було здійснено теоретичний аналіз природи корупції як складного соціального явища та визначено основні підходи до її розуміння у сфері публічного управління. З'ясовано, що корупція є не лише правопорушенням, а й глибоко вкоріненою дисфункцією суспільних відносин, що підриває легітимність влади, гальмує соціально-економічний розвиток і спотворює механізми публічного адміністрування.

Особливу увагу приділено правовим, інституційним та організаційним засадам антикорупційної політики в Україні. Проаналізовано діяльність ключових антикорупційних органів (НАБУ, НАЗК, САП, ВАКС), нормативно-правову базу, а також механізми на місцевому рівні, що забезпечують запобігання та протидію корупції. Виявлено, що попри наявність необхідної інституційної інфраструктури, ефективність боротьби з корупцією значною мірою залежить від політичної волі, узгодженості дій між органами влади, рівня доброчесності службовців та участі громадськості.

Також розглянуто принципи, що є фундаментом ефективного антикорупційного управління: законність, прозорість, підзвітність, невідворотність покарання та доброчесність. Встановлено, що саме інтеграція цих принципів у всі етапи управлінської діяльності є передумовою формування результативної антикорупційної стратегії.

Отже, комплексне розуміння сутності корупції, наявність ефективного законодавства, незалежних антикорупційних інституцій та впровадження ключових принципів управління є критично важливими умовами для удосконалення антикорупційної політики в системі публічного управління України. Надалі дослідження буде зосереджено на практичних шляхах підвищення ефективності антикорупційних механізмів у контексті сучасних викликів.

Розділ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ АНТИКОРУПЦІЙНИХ МЕХАНІЗМІВ В УКРАЇНІ ТА МІЖНАРОДНИЙ

2.1. Аналіз сучасного стану антикорупційної політики в Україні

Антикорупційна політика є невід’ємною складовою ефективного публічного управління, особливо в умовах глибоких трансформаційних процесів, які переживає Україна з моменту Революції Гідності 2013–2014 років. Вимоги суспільства щодо відкритості, підзвітності та прозорості діяльності органів влади зумовили необхідність системної протидії корупції. За останнє десятиліття в Україні зроблено суттєві кроки до формування сучасної антикорупційної архітектури: створено спеціалізовані інституції, вдосконалено законодавчу базу, запроваджено інноваційні електронні сервіси, які забезпечують доступ громадян до інформації про діяльність органів влади та посадових осіб.

Інституційна структура антикорупційної політики

Центральне місце в інституційному забезпеченні антикорупційної політики України посідають чотири ключові органи, що взаємодіють між собою:

1. Національне антикорупційне бюро України (НАБУ) - правоохоронний орган, який здійснює досудове розслідування корупційних злочинів, вчинених вищими посадовими особами держави. Його діяльність зосереджена на викритті найбільш серйозних і масштабних випадків корупції.
2. Спеціалізована антикорупційна прокуратура (САП) - забезпечує процесуальний нагляд та підтримку державного обвинувачення у справах, які розслідує НАБУ. Вона є важливим елементом у забезпеченні неупередженості та ефективності кримінального переслідування.
3. Вищий антикорупційний суд (ВАКС) - судова інстанція, що розглядає справи топ-корупції. Його створення стало відповіддю на запит суспільства щодо чесного та неупередженого правосуддя у справах високопосадовців.
4. Національне агентство з питань запобігання корупції (НАЗК) орган, що забезпечує превентивний компонент антикорупційної політики. До його повноважень входить перевірка декларацій, моніторинг конфлікту інтересів, антикорупційна експертиза нормативних актів і координація загальнодержавної антикорупційної політики.

Незважаючи на формування потужної інституційної основи, ефективність реалізації антикорупційної політики часто піддається критиці. Основними проблемами залишаються низька довіра громадян до антикорупційних органів, політичний тиск, вибіркове правосуддя, недосконалість законодавчих механізмів, а також обмеженість ресурсів для ефективної діяльності відповідних інституцій.

Огляд законодавства та стратегічних документів

Правова основа антикорупційної політики в Україні ґрунтується на комплексному підході, що поєднує національне законодавство із міжнародними стандартами та зобов'язаннями. Ключовим документом, який визначає рамки запобігання та протидії корупції, є Закон України «Про запобігання корупції» [1], який регулює питання конфлікту інтересів, фінансового контролю, механізмів доброчесності посадовців, а також впроваджує превентивні заходи на всіх рівнях влади. Положення Кримінального кодексу України [14] встановлюють кримінальну відповідальність за вчинення корупційних правопорушень, а також забезпечують процесуальні гарантії справедливого розгляду відповідних справ.

Україна також є учасницею ключових міжнародних документів, серед яких: Конвенція ООН проти корупції (United Nations Convention against Corruption, UNCAC) [26] та Кримінальна конвенція про боротьбу з корупцією Ради Європи [27]. Ці документи визначають базові стандарти у сфері боротьби з корупцією, серед яких — інституційна незалежність антикорупційних органів, міжнародне співробітництво, захист викривачів та ефективні механізми прозорості у публічному секторі.

Програмним документом, що визначає середньострокову стратегію України у сфері протидії корупції, є Антикорупційна стратегія на 2021–2025 роки [28]. У ній чітко визначено пріоритети державної політики, зокрема зміцнення інституційної спроможності органів, підвищення прозорості та підзвітності, розвиток етичних стандартів у державній службі, а також активізація громадської участі. Ця стратегія також передбачає регулярний моніторинг прогресу, використання аналітичних інструментів для виявлення системних проблем і коригування політик відповідно до змін у середовищі.

Ефективна імплементація зазначених нормативно-правових та міжнародних документів залежить від реального рівня політичної волі, узгодженості дій державних інституцій, достатнього ресурсного забезпечення антикорупційних органів та активної ролі громадянського суспільства.

Оцінити реальний стан антикорупційної політики неможливо без врахування громадської думки, особливо молоді, яка є ключовим агентом змін у суспільстві.

З метою глибшого розуміння громадської оцінки антикорупційної політики в Україні, було проведено онлайн-опитування. Дослідження ініційовано та організовано авторкою кваліфікаційної роботи - студенткою 4 курсу факультету соціології і права НТУУ «КПІ ім. Ігоря Сікорського» Каріною Заєць.

Методика: опитування відбувалося у період з 10 по 20 травня 2025 року через платформу Google Forms. Анкета містила 20 запитань (як закритих, так і відкритих) і була розміщена за посиланням: <https://docs.google.com/forms/d/1sSh1pshQbjdJZk1-oOULMnFQb4TI10D4qE1V8lmQg-I/edit>.

Цільова аудиторія - молодь віком від 16 до 30 років, яка становить соціальну групу з високим потенціалом до громадянської активності. Загальна кількість респондентів - 15 осіб, серед яких переважали студенти. Жінки становили 64% від загального числа учасників.

Мета дослідження - вивчення рівня поінформованості молоді щодо антикорупційної політики, аналіз довіри до відповідних органів, готовності брати участь у ініціативах протидії корупції, а також виявлення бар'єрів для такої участі.

Рівень сприйняття корупції в Україні оцінився респондентами як критично високий. Понад 73% (40+33%) опитаних вважають корупцію глибоко вкоріненим явищем, яке охоплює ключові сфери життя: охорону здоров'я, освіти, правоохоронні структури. Такий рівень сприйняття свідчить про втрату довіри до державних інституцій та актуалізує необхідність рішучих дій.



Рис. 2

Половина респондентів зізналась, що стикалась із проявами корупції особисто. Типові ситуації включають «добровільно-примусові» подяки лікарям, хабарі в навчальних закладах та тиск з боку держструктур. Це підкреслює поширеність неформальних практик і нормалізацію корупційних схем у масовій свідомості.

Рис

Якщо так, то в якій сфері це було? (можна обрати кілька варіантів)

 Копіювати діаграму

15 відповідей

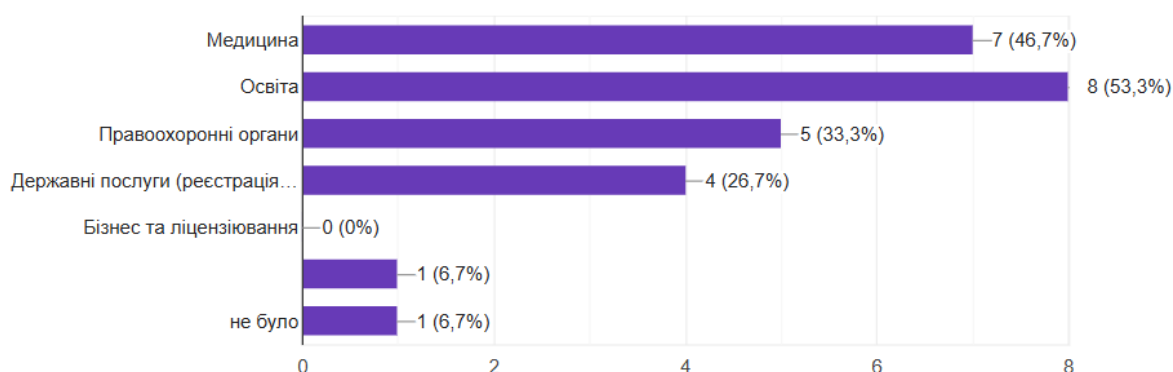


Рис.3

Які ваші дії були в такі ситуації?

 Копіювати діаграму

15 відповідей

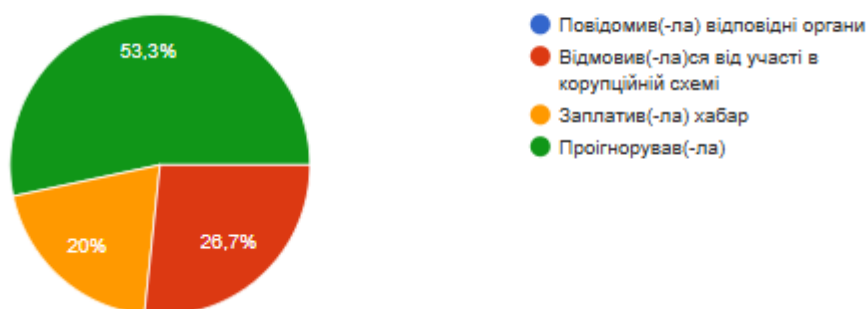


Рис.4

Готовність повідомляти про корупцію виявилася нульовою, що вказує на те що опитуваним простіше закрити очі на цю проблему в нашій країні. Вони вважають повідомлення безглуздими через брак захисту та реакції з боку влади. Це вказує на нагальну потребу у створенні реальних гарантій безпеки для викривачів.

Щодо участі в антикорупційних ініціативах, 67% зазначили, що жодного разу не брали участі в петиціях, мітингах чи акціях. Основними причинами стали недовіра до ефективності таких дій, відсутність знань про можливі форми впливу та загальна деморалізація.

Який рівень довіри ви маєте до антикорупційних органів України?

 Копіювати діаграму

15 відповідей

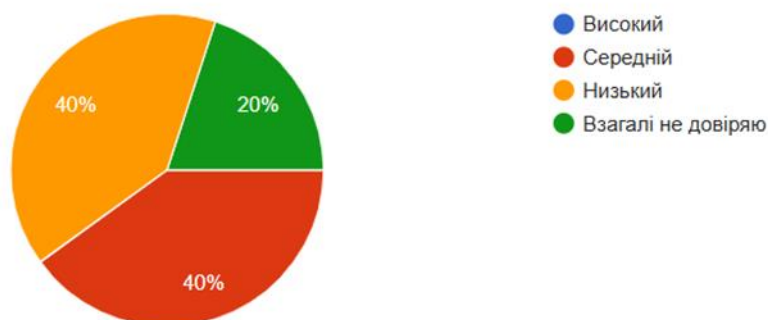


Рис.5

Рівень довіри до антикорупційних органів - НАБУ, НАЗК, САП, ВАКС - оцінено як помірний або низький. Респонденти вимагають результативності: реальних вироків, публічних розслідувань, прозорих процесів. Формальна наявність органів без відчутної дії сприймається як декоративна боротьба з корупцією.

Поінформованість громадян про механізми боротьби з корупцією залишається низькою. 72% не знають, куди звертатися у разі виявлення порушення. Прозвучали пропозиції щодо створення національної онлайн-платформи з чіткими інструкціями та запуску інформаційних кампаній у ЗМІ та навчальних закладах.

Які заходи, на вашу думку, допоможуть ефективно боротися з корупцією?

15 відповідей

Анонімні чати для надання інформації про корупцію
Ефективна зміна законодавства, аби уникнути виникнення корупційних випадків. Давати хабар має стати непотрібною дією для пересічних громадян, що взаємодіють з державними установами
Самоусвідомлення та відмова від хабарів в усіх сферах життя
впровадження повної прозорості доходів і витрат Будь яких організацій та держслужбовців
Нормальна держава
Працюючі закони, не відпускати під заставу
закриття справ у суді та коли органи роблять свою роботу, а не закривають очі на те, що всі знають
Публічний розголос кожного кейсу у якому задіяна корупція
Зміна впади

Рис.6

У відкритих відповідях респонденти пропонували реформи: реальні вирокі для корупціонерів, анонімні механізми скарг, матеріальне стимулювання викривачів, освітні програми з антикорупційного мислення. Особливо актуальним визнано запровадження культури прозорості на всіх рівнях управління.

Щодо мотивації громадян бути активнішими в протидії корупції, переважала думка, що лише публічні приклади справедливості - реальні покарання, відкриті процеси, відсутність «недоторканих» - можуть відновити віру людей у зміни. Також згадувались винагороди, громадське визнання та створення безпечного середовища.

На завершення, респонденти оцінили ефективність поточної політики боротьби з корупцією як низьку. Вони вказали на потребу не лише в нових органах, а й у зміні підходів, відкритості, звітності та активному діалозі з суспільством.

Проведене опитування дозволило виявити ключові настрої та оцінки громадян щодо проблеми корупції в Україні, а також проаналізувати рівень їхньої готовності до участі в антикорупційних заходах. Результати підтвердили глибоку укоріненість корупції в суспільній свідомості, водночас засвідчивши наявність потенціалу для громадянської мобілізації.

Більшість респондентів сприймають корупцію як серйозну загрозу, що пронизує всі сфери життя - від освіти й медицини до діяльності органів влади. Водночас відзначено низький рівень довіри до інституцій, створених для боротьби з цим явищем, що значно ускладнює процес залучення громадян до співпраці з державою.

Респонденти мають обмежені знання про антикорупційні механізми та не завжди вірять у ефективність своїх дій. Більшість не брала участі в жодній формі антикорупційної активності, водночас висловлюючи готовність долучатися у разі створення зрозумілих, безпечних і дієвих інструментів. Це свідчить про необхідність активізації просвітницької роботи, підвищення прозорості діяльності антикорупційних органів та створення умов для безпечної участі громадян у викритті порушень.

Таким чином, результати опитування не лише зафіксували наявні проблеми у сфері протидії корупції, а й вказали на конкретні напрями для вдосконалення політики: розвиток антикорупційної освіти, підтримка викривачів, інституційна відкритість і стимулювання громадської активності. Їх урахування є необхідним кроком на шляху до побудови доброчесного врядування та посилення підзвітності органів влади перед суспільством.

Міжнародна спільнота відіграє важливу роль у формуванні, розвитку та реалізації антикорупційної політики України. У процесі трансформації державного управління, особливо після Революції Гідності та у контексті євроінтеграційного курсу, зовнішня підтримка стала ключовим фактором у зміцненні доброчесного врядування. Фінансова, експертна, технічна та політична допомога міжнародних партнерів дозволила створити низку антикорупційних інституцій, реформувати законодавство та посилити інституційну спроможність органів, відповідальних за боротьбу з корупцією.

Одним з найактивніших міжнародних партнерів України у цій сфері є Європейський Союз. Його антикорупційна ініціатива в Україні (EUACI), започаткована у 2017 році, спрямована на комплексну підтримку антикорупційних органів, зокрема НАБУ, САП, НАЗК та Вищого антикорупційного суду. У рамках другої фази ініціативи, яка діє до 2025 року, було передбачено понад 22 млн євро для посилення інституційної спроможності, цифровізації, підвищення прозорості державних процесів, а також для підтримки громадських організацій та розслідувальної журналістики (EUACI, 2023) [16]. Одним із помітних досягнень за підтримки ЄС стало створення Вищого антикорупційного суду з дотриманням принципів незалежності та прозорості, зокрема завдяки участі міжнародних експертів у процесі добору суддів.

У щорічних звітах Європейської комісії щодо виконання Україною зобов'язань у сфері реформ, питання боротьби з корупцією є одним із

ключових критеріїв оцінки поступу. У звіті 2023 року позитивно відзначено роботу НАБУ та ВАКС, однак було наголошено на необхідності забезпечення незалежності судової системи та посилення захисту викривачів корупції (European Commission, 2023) [17].

Суттєву роль у формуванні антикорупційного порядку денного відіграє Міжнародний валютний фонд. У рамках програм співпраці з МВФ, зокрема Stand-by та EFF, Україна брала на себе низку зобов'язань щодо впровадження структурних реформ у сфері антикорупції. До таких зобов'язань належали призначення керівників антикорупційних органів за прозорими процедурами, удосконалення системи електронного декларування, зміцнення незалежності НАЗК (IMF, 2021) [18]. Кредитування часто залежало від виконання цих умов. Так, у меморандумі з МВФ від 2021 року містилася вимога забезпечити прозору процедуру добору очільників НАБУ та САП.

Світовий банк також є важливим джерелом підтримки антикорупційної діяльності в Україні, надаючи допомогу у сфері цифровізації публічного управління, прозорості бюджетних витрат, розвитку системи електронних закупівель. Зокрема, його підтримка стала вагомим фактором у впровадженні та вдосконаленні системи ProZorro, а також у розвитку механізмів публічного контролю за використанням державних коштів (World Bank, 2020) [19].

Програма розвитку Організації Об'єднаних Націй (UNDP) реалізує в Україні низку проєктів, спрямованих на запобігання корупції в державному секторі. В рамках співпраці з UNDP проводиться навчання державних службовців з питань управління конфліктом інтересів, підтримується запровадження антикорупційних програм у міністерствах та органах місцевого самоврядування, здійснюється розвиток відкритих даних і платформ громадського моніторингу (UNDP Ukraine, 2023) [20].

Окрему роль у міжнародному моніторингу боротьби з корупцією відіграє Група держав проти корупції (GRECO), яка функціонує в рамках Ради Європи. GRECO здійснює регулярну оцінку відповідності українського законодавства міжнародним стандартам. У своєму звіті за 2023 рік GRECO вказала, що Україна виконала більшість рекомендацій, проте звернула увагу на недоліки у регулюванні діяльності суддів, недостатню прозорість у прийнятті політичних рішень та слабкий нагляд за фінансуванням політичних партій (GRECO, 2023) [21].

Окрім вищезгаданих організацій, антикорупційна політика України також отримує підтримку з боку інших міжнародних партнерів. Агентство США з міжнародного розвитку (USAID) фінансує програми з підвищення прозорості місцевого самоврядування (USAID, 2022) [22]. Організація економічного співробітництва та розвитку (OECD) надає методичну підтримку у сфері доброчесності державної служби. Ініціатива прозорості видобувних галузей

(EITI) сприяє відкритості у сфері управління природними ресурсами. Міжнародна організація Transparency International, представництво якої діє в Україні, здійснює моніторинг стану корупції, готує аналітичні дослідження, просуває законодавчі ініціативи у сфері прозорості та доброчесності (TI Ukraine, 2023) [23].

Варто зазначити, що міжнародна підтримка антикорупційних процесів в Україні не обмежується фінансовими вливаннями чи технічною допомогою. Вона є системною складовою політичного впливу, оскільки реалізація реформ часто пов'язана з міжнародними зобов'язаннями та інтеграційними процесами. Україна у статусі країни-кандидата на вступ до ЄС повинна відповідати критеріям Копенгагенської угоди, зокрема щодо верховенства права та боротьби з корупцією. У цьому контексті міжнародні партнери виконують не лише роль донорів, а й наглядачів за якістю реформ.

Підсумовуючи, міжнародна підтримка антикорупційної політики в Україні має ключове значення для сталості та ефективності реформ. Вона дозволила створити інституційну базу боротьби з корупцією, посилила спроможність держави реагувати на виклики у цій сфері, забезпечила незалежність низки органів. Водночас успішність зовнішньої допомоги значною мірою залежить від наявності внутрішньої політичної волі, сталості антикорупційного курсу та активної участі громадянського суспільства. Лише за умов злагодженої взаємодії внутрішніх і зовнішніх чинників можна досягти реального зниження рівня корупції та утвердження принципів доброчесного публічного управління.

2.2. Міжнародний досвід боротьби з корупцією: аналіз успішних практик (на прикладі країн ЄС, США, Сінгапуру та інших)

У сучасних умовах глобалізації та інституційного зближення з Європейським Союзом питання адаптації та запозичення міжнародного досвіду боротьби з корупцією набуває особливої актуальності для України. Зважаючи на важливість удосконалення антикорупційної політики відповідно до світових стандартів, доцільно розглянути успішні практики окремих країн, визначити їх системні компоненти, інструменти впровадження та можливості адаптації до вітчизняного контексту. Розуміння міжнародного досвіду дозволяє не лише запозичити окремі інституційні рішення, а й сформувати цілісну антикорупційну парадигму, що відповідає як суспільному запиту, так і стратегічному курсу держави.

Як зазначалося у попередньому розділі, ключовими проблемами антикорупційної політики в Україні є низький рівень довіри до інституцій, формальний підхід до впровадження антикорупційних програм, обмежене

використання цифрових технологій у сфері запобігання корупції, а також недостатня участь громадян у процесах нагляду. Саме тому виникає потреба у глибшому аналізі світових практик: не як абстрактного зразка, а як конкретного набору політичних, управлінських і культурних підходів, які продемонстрували свою ефективність. Розглянемо досвід Європейського Союзу, США, Сінгапуру та країн Центрально-Східної Європи - як таких, що мають різну історико-культурну базу, але досягли значних результатів у зменшенні рівня корупції.

Країни Європейського Союзу вирізняються цілісним підходом до формування антикорупційної політики [29]. У центрі цієї політики - не лише боротьба з фактами зловживань, а й створення такої моделі управління, де корупція апріорі унеможливорюється через прозорі, автоматизовані, підконтрольні механізми ухвалення рішень. Європейський Союз підходить до цього питання стратегічно, зокрема через регулярні антикорупційні огляди, які координує Європейська комісія [30]. У 2023 році, наприклад, запропоновано створення незалежного Європейського органу з етики, що покликаний підвищити рівень доброчесності в роботі всіх інституцій ЄС. Такий інструмент в Україні міг би відігравати роль незалежного омбудсмена з питань публічної етики, що був би позбавлений політичного впливу.

Усвідомлюючи складність і різноманітність викликів, ЄС створив багатокomпонентну систему органів, кожен з яких виконує чітко визначену функцію в межах загальної антикорупційної стратегії: від превенції й моніторингу до розслідування й покарання корупційних діянь. Координація між цими органами дозволяє досягати міжінституційної синергії та забезпечувати високу ефективність заходів боротьби з корупцією на рівні всього Союзу.

Центральну аналітичну й координаційну роль у цій системі відіграє Європейська Комісія. Вона не лише збирає інформацію про стан боротьби з корупцією в країнах-членах, але й аналізує ефективність реалізованих політик, формує законодавчі ініціативи, що мають забезпечити уніфікований підхід до антикорупційних практик. У 2023 році Комісія ініціювала створення Європейського антикорупційного органу - незалежної структури, що має підтримувати національні уряди у виявленні, запобіганні та розслідуванні корупційних правопорушень. Цей крок демонструє прагнення до інституційного зміцнення антикорупційної системи Союзу та її практичної ефективності.

Важливу роль у запобіганні фінансовим зловживанням та корупції, пов'язаним із коштами ЄС, відіграє Європейське управління з боротьби з шахрайством (OLAF)[31]. Цей орган проводить адміністративні розслідування щодо зловживань, які можуть зашкодити фінансовим інтересам ЄС, та співпрацює з національними органами влади, забезпечуючи транснаціональну координацію дій. Крім того, OLAF розробляє превентивні стратегії, пов'язані з етикою управління коштами та ефективним використанням європейських

фондів, що має особливе значення для держав, які отримують значну частку підтримки від ЄС.

Доповнює цю систему Європейська прокуратура (EPPO) - незалежний орган, що з 2021 року має повноваження розслідувати та притягати до відповідальності за фінансові злочини проти бюджету Європейського Союзу, включаючи корупцію, шахрайство та відмивання грошей. EPPO функціонує у 22 державах-членах та активно координує свою діяльність з національними правоохоронними органами. Це дозволяє забезпечити ефективність кримінального переслідування та уникати фрагментації правозастосовної практики у різних країнах-членах, що є критично важливим для єдиного правового простору ЄС.

Ще одним елементом цієї архітектури є Європейський суд аудиторів, який здійснює зовнішній аудит бюджету ЄС. Його головне завдання - перевірка ефективності, законності та доцільності використання бюджетних коштів. Виявлені порушення у використанні коштів ЄС стають підставою для подальших розслідувань з боку OLAF або EPPO. Таким чином Суд аудиторів не є каральним органом, але відіграє важливу роль у виявленні системних прогалин та ризиків зловживань, що забезпечує цілісність фінансового управління в ЄС.

Окреме місце в європейській антикорупційній системі посідає Група держав проти корупції (GRECO), заснована Радою Європи. Хоча GRECO формально не є інституцією ЄС, її діяльність безпосередньо впливає на формування політик у країнах-членах ЄС, оскільки майже всі вони беруть участь у її роботі. GRECO здійснює моніторинг національних антикорупційних політик, готує рекомендації та проводить періодичні оцінки виконання цих рекомендацій. Національні уряди часто включають їх у свої стратегії, що сприяє гармонізації підходів до запобігання корупції на європейському просторі [19].

ЄС також робить ставку на превенцію, а не лише на покарання. Основна увага приділяється зниженню стимулів до корупції через цифровізацію. Саме цифрові інструменти, на думку європейських фахівців, є найефективнішим засобом мінімізації корупційних ризиків. Наприклад, Естонія, яка є лідером цифрового врядування, дозволяє своїм громадянам отримувати майже всі державні послуги онлайн - від подання податкової декларації до голосування. Такий рівень автоматизації та прозорості фактично виключає корупцію на рівні побутових контактів із державою.

Цифрові рішення застосовуються не тільки для обслуговування громадян, а й для контролю за діяльністю чиновників. Відкриті дані щодо доходів посадовців, публічні API до державних реєстрів, онлайн-системи перевірки відповідності декларацій, автоматизоване виявлення конфлікту інтересів - усе

це елементи європейської антикорупційної екосистеми. У Нідерландах, наприклад, громадські організації можуть автоматично отримувати інформацію про державні тендери та проводити власний аудит.

Для України важливо не просто перейняти ці технології, а адаптувати їх до наших умов. Наприклад, український досвід з ProZorro демонструє, що технології можуть працювати навіть у кризових умовах, однак для сталого ефекту потрібна політична воля, інституційна сталість і освічене громадянське суспільство, яке здатне користуватись цими інструментами.

Американська модель протидії корупції побудована навколо трьох ключових принципів: верховенство права, захист інформаторів (викривачів) і гарантування прозорості державних рішень через громадський нагляд. Такий підхід виявився ефективним як у федеративній, так і в локальній адміністрації, і може бути цінним джерелом натхнення для реформ в Україні.

Особливо важливою складовою антикорупційної системи США є правовий захист викривачів. У 1989 році було ухвалено Закон про захист викривачів (Whistleblower Protection Act), який гарантує державним службовцям право повідомляти про зловживання, шахрайство чи інші правопорушення без страху бути звільненими або переслідуваними. У США існують спеціальні канали повідомлення — як внутрішні (в рамках установи), так і зовнішні (через незалежні агентства або конгресові комітети), що дає змогу викривачам отримати захист на всіх рівнях.

В Україні, попри ухвалення Закону «Про захист викривачів» у 2020 році, ця практика поки не має широкого застосування через недовіру до правоохоронних органів, слабку правову обізнаність та недостатній захист від репресій. Американський досвід показує: щоб інститут викривачів працював, потрібна не лише норма закону, а й культура поваги до особистої відповідальності та прозорості [32].

Другою важливою складовою є Закон про свободу інформації (Freedom of Information Act, FOIA), який надає будь-якому громадянину право доступу до документів і даних державних органів [33]. Саме завдяки цьому закону в США працює потужна індустрія розслідувальної журналістики та аналітичних центрів (think tanks), що здійснюють системний моніторинг політики, витрат бюджету, призначень на державні посади. В умовах України запровадження реального механізму доступу до інформації про діяльність чиновників (не лише у формі відкритих даних, а й у вигляді публічної звітності) могло б стати потужним антикорупційним інструментом.

Окремої уваги заслуговує стратегія США щодо **формування культури доброчесності через освіту**. Американська система громадянської освіти включає теми, пов'язані з етичними стандартами, відповідальністю, державним управлінням, антикорупційними процедурами - починаючи з середньої школи.

Учні вивчають, як працює уряд, як можна подавати скарги, що таке «конфлікт інтересів», як працює принцип «checks and balances». Таким чином формується новий тип громадянина - активного, поінформованого, здатного ставити запитання та вимагати звіту.

Цей підхід є особливо актуальним для України, де рівень правової культури та довіри до інституцій залишається критично низьким. Пропонується запровадження наскрізного компонента антикорупційної освіти: від дошкільної форми (через казки, ігри, етичні моделі) до вищої школи (через спеціальні курси, громадські проєкти, студентське самоврядування з етичними кодексами). Це дасть змогу не лише формувати нові навички, а й переосмислювати роль громадянина у взаємодії з державою.

Справжня антикорупційна політика починається не з покарання, а з **відчуття громадянської відповідальності**. Американський приклад яскраве підтвердження цієї тези. В Україні таку модель можна розвивати, спираючись на потенціал молоді, громадських активістів, педагогів і викладачів, які стануть агентами змін у своїх спільнотах.

Досвід Сінгапуру у сфері антикорупційної політики є взірцем для багатьох країн, що перебувають на етапі трансформації системи публічного управління. Сінгапур продемонстрував, що ефективна боротьба з корупцією можлива навіть у країні з невеликими ресурсами, за умов наявності політичної волі, високого професіоналізму державної служби та продуманої стратегії зміни суспільних цінностей.

Ключовим органом, який здійснює боротьбу з корупцією в Сінгапурі, є Бюро з розслідування корупції (Corrupt Practices Investigation Bureau, CPIB). Цей орган є незалежним від політичної влади та безпосередньо підпорядковується прем'єр-міністру. CPIB має повноваження проводити слідчі дії, прослуховування, конфіскацію майна, і навіть здійснювати арешти без попереднього дозволу суду. Такі широкі повноваження поєднуються з жорстким внутрішнім контролем та прозорістю розслідувань. Публічність звітів CPIB підвищує довіру населення та демонструє незворотність покарання - незалежно від рангу особи.

Високі стандарти етичної поведінки є нормою для державної служби Сінгапуру. Водночас держава забезпечує високий рівень соціального захисту чиновників. Заробітна плата державних службовців є конкурентною з приватним сектором. Наприклад, міністри, судді та директори департаментів отримують винагороду, що базується на середньому рівні заробітків у найбільш прибуткових сферах економіки. Таким чином, знижується мотивація до отримання хабарів, а позиції в державному секторі сприймаються як престижні, відповідальні й гідні.

Проте антикорупційна стратегія Сінгапуру не обмежується лише репресивними методами. Вона також орієнтована на **глибоку культурну зміну суспільства**. Через систему освіти, медіа, соціальну політику та навіть архітектуру формувалася нова ідентичність державного службовця як "слуги нації". Вже з дитячого віку громадян навчають цінувати чесність, особисту відповідальність та служіння суспільству. У школах проводяться програми «Moral Education», а студенти проходять курси з етики, державного управління, самоврядування. Впроваджуються сценарії з реального життя, які навчають уникати конфлікту інтересів і працювати відкрито.

Для України цей підхід є стратегічно важливим. У короткостроковій перспективі Україна має потребу в незалежному слідчому органі з реальними повноваженнями, який міг би замінити або підсилити діяльність НАБУ та НАЗК. У середньостроковій - у створенні системи мотивацій для держслужбовців: гідна зарплата, захист від політичного тиску, кар'єрне зростання на основі доброчесності, а не лояльності. У довгостроковій - у формуванні **антикорупційної ідентичності громадян**, що включає моральну неприйнятність хабарництва та відчуття особистої причетності до якості управління.

Цінним уроком із досвіду Сінгапуру є ідея «малих кроків великої дії»: починаючи з розповідей про чесність у дитячому садку, підвищуючи вимоги до студентських самоврядувань, регламентуючи внутрішню етику на робочих місцях, держава може поступово трансформувати суспільні очікування. Якщо чесність стане соціальною нормою, а не винятком, корупція втратить свою легітимність.

Досвід країн Центрально-Східної Європи є надзвичайно цінним для України, адже ми маємо спільну історичну спадщину, подібний соціально-політичний контекст і схожу структуру публічного управління, сформовану у період пострадянських трансформацій. Ці країни пройшли через подібні виклики, пов'язані з переходом від централізованої радянської системи до демократичних інститутів і ринкової економіки, що значно вплинуло на їхню здатність реформувати державне управління. Саме через це їхній досвід особливо релевантний для України, яка також знаходиться на шляху системних перетворень. Наприклад, у Румунії створення Національного антикорупційного директорату (DNA) [34], стало справжнім проривом у протидії корупції, особливо на високих державних рівнях, де традиційно діяли захищені «корупційні кола». DNA продемонстрував, що можливо притягнути до відповідальності навіть міністрів і парламентарів, що є не лише юридичним, а й політичним успіхом. Цей орган отримав значну інституційну автономію, що дало йому можливість працювати без впливу політичних інтересів, що є ключовим для ефективності антикорупційних структур.

Водночас у Польщі та Литві було зосереджено увагу на інших важливих аспектах - технологічному й освітньому. Польща успішно впровадила систему електронного урядування, яка включає автоматичний моніторинг державних контрактів. Ця система дозволяє значно підвищити прозорість і мінімізувати можливості для корупційних зловживань, адже будь-які закупівлі стають відкритими для контролю як з боку держави, так і громадськості. Таке рішення демонструє, що сучасні технології можуть стати потужним інструментом у боротьбі з корупцією, особливо у сферах, де раніше панувала непрозорість і закритість. Литва ж пішла іншим шляхом, роблячи акцент на формуванні високого рівня антикорупційної культури серед державних службовців через систематичні освітні програми, тренінги та інформаційні кампанії. Це важливо, адже без розуміння і внутрішнього переконання у необхідності боротьби з корупцією з боку чиновників навіть найсуворіші закони та контроль не матимуть довгострокового ефекту.

Крім того, у цих країнах широко застосовується принцип мультиакторності, що означає залучення до антикорупційної роботи не лише державних органів, а й громадянського суспільства, засобів масової інформації, бізнесу та освітніх установ. Такий комплексний підхід сприяє формуванню більш прозорого та підзвітного суспільства, де кожен учасник відповідає за свої дії і може впливати на процеси управління. Для України це особливо актуально, оскільки розширення партнерств з громадянським суспільством і зацікавленими сторонами підвищує легітимність та ефективність антикорупційних заходів. Важливо також уніфікувати процедури контролю, створити стандарти оцінки доброчесності державних службовців, а також розвивати відкриті канали комунікації між владою та громадянами. Такі кроки сприяють зниженню корупційних ризиків та підвищенню довіри до державних інституцій, що є запорукою стабільності та розвитку.

Загалом, аналіз міжнародної практики доводить, що боротьба з корупцією - це значно більше, ніж просто юридичні чи інституційні зміни. Це комплексна, багатовимірна трансформація, яка включає політичні рішення, культурні зрушення, освітні ініціативи та впровадження сучасних технологій. Для досягнення реальних результатів необхідна політична воля керівництва, інституційна автономія органів, відповідальність і прозорість їх діяльності, а також сформована в суспільстві антикорупційна культура, яка змінює цінності та поведінку громадян і чиновників. Україна стоїть перед викликом не просто копіювати зовнішні моделі, а створювати власну систему, яка відповідатиме національним особливостям, соціокультурному середовищу та історичному контексту. Інтеграція найкращих світових практик має бути адаптована з урахуванням українських реалій - це дозволить уникнути формалізму та забезпечити глибинну, системну модернізацію публічного управління і підвищення ефективності антикорупційних заходів.

2.3. Порівняння антикорупційних механізмів в Україні та за кордоном

Порівняльний аналіз антикорупційних механізмів у різних країнах світу є важливим інструментом для формування дієвої національної політики. Україна, перебуваючи в процесі інституційної трансформації та боротьби з корупцією, має можливість перейняти найкращі міжнародні практики. Такий підхід дозволяє не лише виявити слабкі місця у власній системі, а й отримати орієнтири для подальших реформ, ґрунтуючись на досвіді країн, які продемонстрували високу ефективність у протидії корупції.

У сучасному світі питання протидії корупції набуває дедалі більшої актуальності, оскільки корупційні прояви становлять одну з головних загроз сталому розвитку держави, підривають довіру громадян до влади, гальмують економічне зростання та ускладнюють реалізацію реформ. У цьому контексті вивчення зарубіжного досвіду дозволяє розширити розуміння ефективних інституційних моделей, методів управління ризиками, форм контролю за публічними фінансами та механізмів забезпечення прозорості в діяльності органів влади. Це створює основу для побудови національної антикорупційної стратегії, яка враховуватиме як глобальні тенденції, так і специфіку внутрішнього політико-правового середовища.

Водночас важливо розуміти, що боротьба з корупцією не зводиться лише до запровадження окремих заходів або створення нових органів. Це складний, багатоаспектний процес, який охоплює трансформацію ціннісних орієнтацій суспільства, реформу публічного управління, посилення ролі громадянського контролю, підвищення рівня правової культури та забезпечення реальної підзвітності посадових осіб.

Отже, ефективна антикорупційна політика вимагає системного підходу, довгострокового стратегічного бачення та цілісного законодавчого забезпечення. Саме в такому контексті порівняльне дослідження набуває особливого значення, слугуючи фундаментом для теоретичного осмислення проблеми та практичного застосування успішних моделей із урахуванням потреб і викликів, що стоять перед конкретною країною.

Антикорупційна система України пройшла суттєвий розвиток після Революції Гідності. Було створено ключові інституції: Національне антикорупційне бюро України (НАБУ), Спеціалізовану антикорупційну прокуратуру (САП), Національне агентство з питань запобігання корупції (НАЗК) та Вищий антикорупційний суд (ВАКС). Прийнято низку нормативно-правових актів, включаючи Закон України «Про запобігання корупції», який визначає основи антикорупційної політики. Водночас, за даними Transparency

International, у 2024 році Україна отримала лише 35 балів зі 100 у рейтингу CPI, що свідчить про наявність системних проблем у боротьбі з корупцією [35]. Основними проблемами є слабка інституційна незалежність, недостатня координація між антикорупційними органами, низький рівень довіри з боку населення та політичний тиск на ключові інституції [36].

Для порівняння, антикорупційна система США є зразком багаторівневої, збалансованої моделі. Вона включає Федеральне бюро розслідувань (FBI), Міністерство юстиції (DOJ), Офіс державної етики (OGE) та низку законодавчих актів, таких як Whistleblower Protection Act, що захищає викривачів корупції. Ця система функціонує на засадах стримувань і противаг, де кожна гілка влади має інструменти контролю над іншою. Показовими є гучні справи, такі як «Вотергейт» або розслідування щодо Енгоп, які стали каталізаторами для змін у законодавстві та підвищення прозорості. Висока незалежність судової гілки влади та розгалужена система фінансової звітності посадовців забезпечують значну відкритість та підзвітність влади перед суспільством. Завдяки цьому США стабільно утримують високі позиції у міжнародних антикорупційних рейтингах [37].

Сінгапур є прикладом централізованого, жорстко контрольованого підходу до протидії корупції. Основним органом тут виступає Бюро з розслідування корупції (CPIB), підзвітне безпосередньо прем'єр-міністрові. Законодавство Сінгапуру, зокрема Prevention of Corruption Act, передбачає суворі покарання за корупційні правопорушення, включаючи великі штрафи та реальні строки ув'язнення. Високий рівень оплати праці державних службовців є додатковим стимулом до доброчесної поведінки. Культура нетерпимості до корупції активно підтримується через освітні програми та публічні кампанії. Попри нещодавні скандали, пов'язані з міністром транспорту, антикорупційна політика Сінгапуру демонструє високий рівень ефективності та довіри з боку громадян [38].

У межах Європейського Союзу особливої уваги заслуговує досвід Естонії - країни, яка змогла гармонійно поєднати антикорупційні заходи з цифровою трансформацією. В Естонії створено високоефективну систему електронного врядування, де всі державні послуги доступні онлайн. Такий підхід мінімізує особисті контакти між громадянами та чиновниками, тим самим знижуючи корупційні ризики. Естонія активно використовує відкриті дані, автоматизовані системи перевірки декларацій, цифрові підписи та електронні реєстри власності. За даними Transparency International, країна стабільно отримує понад 80 балів у рейтингу CPI. Крім того, Естонія демонструє приклад активної участі громадян у процесах контролю за діями влади через механізми електронної демократії [39].

Компаративний аналіз свідчить про те, що ефективна антикорупційна політика має ґрунтуватися на кількох фундаментальних принципах. По-перше,

це незалежність антикорупційних інституцій від політичного впливу. У США та Естонії цей принцип реалізований через систему контролю і прозорого призначення керівників органів. По-друге, це високий рівень прозорості, забезпечений через цифрові інструменти, як у випадку Естонії або через обов'язкову звітність, як у США. По-третє, це справедливе й суворе правосуддя, яке не уникає покарання навіть високопосадовців, як у Сінгапурі. Нарешті, це формування культури доброчесності серед громадян і службовців, чому сприяють освітні кампанії, публічні обговорення та високі стандарти етики.

Особливу увагу заслуговує компаративна характеристика, що дозволяє наочно оцінити сильні й слабкі сторони антикорупційної політики в різних країнах. Україна має частково незалежні інституції, проте їхня ефективність значною мірою обмежена політичним впливом. На відміну від цього, у США та Сінгапурі інституції мають чітко визначені повноваження й користуються високим рівнем довіри. У США, наприклад, чітко функціонує система фінансової прозорості: посадовці зобов'язані декларувати свої доходи, а ці декларації перевіряються та публікуються. У Сінгапурі ж державні службовці отримують високу заробітну плату, що знижує спокусу до корупційної поведінки.

Ще один ключовий елемент юридичні санкції. В Україні відповідальність за корупційні злочини передбачена кримінальним законодавством, проте часто судова практика є непослідовною. У Сінгапурі та США покарання є невідворотними й суворими, що підсилює превентивний ефект. У той же час в Естонії акцент зроблений на прозорості та запобіганні корупційним ризикам за рахунок діджиталізації. Системи е-врядування в Естонії дозволяють мінімізувати людський фактор у взаємодії «держава-громадянин», що знижує можливості для зловживань.

Розвиток цифрових інструментів є ще одним важливим напрямом. В Україні вже впроваджено систему ProZorro, яка дозволяє проводити відкриті державні закупівлі. Проте цей інструмент все ще потребує подальшого вдосконалення. Водночас у Естонії е-сервіси охоплюють майже всі сфери державного управління — від охорони здоров'я до голосування. Такі технології не тільки покращують якість послуг, а й підвищують довіру до влади.

Окремо варто згадати участь громадськості. В Україні громадські організації й журналісти відіграють значну роль у викритті корупційних схем, однак механізми їх впливу на ухвалення рішень залишаються обмеженими. В Естонії та США громадяни мають більше можливостей для участі у процесах моніторингу та контролю за владою через відкриті платформи, консультації та механізми звернень.

Отже, аналіз порівняльних характеристик антикорупційних систем України, США, Сінгапуру та Естонії дозволяє зробити висновок, що ключовими чинниками успіху є: політична воля, інституційна незалежність, ефективне правосуддя, прозорість, цифровізація та залучення громадянського суспільства. Всі ці елементи у різних поєднаннях забезпечують високий рівень боротьби з корупцією в згаданих країнах.

Для України надзвичайно важливо не лише наслідувати окремі успішні практики, а й адаптувати їх до національного контексту, беручи до уваги існуючі політичні, економічні та соціокультурні умови. Таким чином, лише комплексний і системний підхід, що охоплює законодавчі, інституційні та технологічні аспекти, дозволить створити дієву та стійку антикорупційну систему в Україні.

Для України важливо враховувати специфіку кожної моделі та інтегрувати ті підходи, що найбільше відповідають національному контексту. Ідеться передусім про забезпечення реальної незалежності антикорупційних органів, розвиток цифрових сервісів, забезпечення невідворотності покарання та активізацію участі громадян у процесах контролю й прийняття рішень.

Висновки до другого розділу

У другому розділі було здійснено порівняльний аналіз антикорупційних механізмів, які функціонують в Україні, та практик, запроваджених у провідних демократичних країнах. На основі дослідження виявлено, що, попри створення розгалуженої інституційної інфраструктури у сфері запобігання корупції (зокрема, НАБУ, НАЗК, ВАКС, САП), ефективність української антикорупційної політики досі залишається недостатньою через проблеми з політичною незалежністю органів, обмежену підзвітність, брак належної координації та нерівномірне застосування законодавства.

Порівняння з міжнародним досвідом (зокрема, практиками країн ЄС, Сінгапуру та Грузії) дозволило ідентифікувати низку ключових чинників ефективної протидії корупції. Серед них – наявність політичної волі, стабільна правова база, чітка структура інституцій з прозорим функціонуванням, активна участь громадянського суспільства та системне впровадження цифрових інструментів прозорості (e-government, відкриті реєстри, електронні декларації, платформи публічних закупівель).

Зокрема, позитивний досвід Грузії засвідчує, що стрімке зниження рівня корупції можливе за умов рішучих реформ, мінімізації контактів громадян з посадовцями та реорганізації державної служби. У свою чергу, успішні європейські практики демонструють важливість незалежного судочинства, запровадження механізмів захисту викривачів, а також регулярного моніторингу та оцінювання ефективності антикорупційної політики.

Отже, аналіз дозволяє зробити висновок, що хоча Україна має належну нормативно-правову базу та спеціалізовані органи, вирішальним чинником залишається не лише їх формальне існування, а й реальна спроможність діяти незалежно, системно та прозоро. Вивчення міжнародного досвіду свідчить про доцільність подальшої інтеграції європейських стандартів доброчесності, зміцнення судової системи та забезпечення ефективного контролю з боку громадськості.

РОЗДІЛ 3. ПРАКТИЧНІ ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ АНТИКОРУПЦІЙНИХ МЕХАНІЗМІВ В УКРАЇНІ

3.1. Основні проблеми впровадження антикорупційних інструментів на публічній службі в Україні та шляхи їх вирішення з урахуванням міжнародного досвіду

Після Революції Гідності 2014 року Україна розпочала глибокі трансформації у сфері боротьби з корупцією, визнавши її однією з основних загроз національній безпеці та розвитку. Внаслідок суспільного тиску та міжнародного впливу було створено комплексну антикорупційну інфраструктуру, яка включає Національне антикорупційне бюро України (НАБУ), Спеціалізовану антикорупційну прокуратуру (САП), Вищий антикорупційний суд (ВАКС) та Національне агентство з питань запобігання корупції (НАЗК). Ці інституції стали фундаментом нової системи, що мала на меті викорінення корупційних практик на всіх рівнях влади.

Попри цей прогрес ефективність їхньої діяльності часто залишається обмеженою через системні проблеми, які глибоко вкорінені в політичній та адміністративній культурі. Однією з ключових перешкод залишається відсутність достатньої політичної волі. Хоча формально декларується підтримка реформ, на практиці представники політичного класу нерідко чинять опір змінам, саботують імплементацію рішень або навіть здійснюють тиск на незалежні органи. Наприклад, окремі спроби реформування Вищої ради правосуддя чи оновлення суддівського корпусу наштовхуються на опір з боку зацікавлених груп, які бояться втратити вплив або бути притягнутими до відповідальності.

Важливою складовою підвищення ефективності антикорупційної політики є інтеграція антикорупційної загальної компетентності до змісту вищої освіти. Дослідження Цимбаленка Я., Шумака І. та Гермаша Ю. наголошує, що формування таких компетентностей потребує оновлення освітніх стандартів і програм з урахуванням управлінського аспекту. Запропоновано включення у зміст професійної підготовки майбутніх управлінців курсів з антикорупційної етики, відповідальності, механізмів запобігання порушенням та забезпечення доброчесності. Такий підхід дозволяє сформувати у випускників не лише знання, а й ціннісні орієнтири, що сприяють формуванню стійкої антикорупційної поведінки в системі публічного управління.[50]

В умовах реалізації Антикорупційної стратегії України на 2023–2025 роки важливою управлінською ініціативою стало запровадження антикорупційної компетентності як обов'язкового компонента підготовки здобувачів вищої освіти. На нормативному рівні ця ініціатива закріплена наказом Міністерства освіти і науки України № 671 від 7 червня 2024 року, відповідно до якого до державних стандартів бакалаврського рівня за понад 115 спеціальностями було

включено нову загальну компетентність - «нетерпимість до корупції та виявлення її проявів» [50].

Розробка зазначених стандартів передбачає, що заклади вищої освіти мають здійснити оновлення своїх освітніх програм до 1 жовтня 2024 року. Це оновлення включає впровадження окремих навчальних курсів антикорупційної тематики або інтеграцію відповідних змістових модулів до вже наявних дисциплін, таких як правознавство, етика, управління, публічні закупівлі тощо.

З метою апробації нових підходів у 2023–2024 навчальному році було реалізовано пілотний курс «Антикорупція та доброчесність» у десяти провідних українських університетах. Соціологічні опитування, проведені серед студентів-учасників пілоту, засвідчили високий рівень ефективності курсу: від 87 % до 99 % студентів позитивно оцінили зміст і подачу матеріалу, а також повідомили про засвоєння практичних навичок розпізнавання та запобігання корупційним проявам [50].

Крім того, науковцями запропоновано підхід до незалежного моніторингу якості викладання антикорупційних компонентів через анонімне анкетування студентів. Результати таких опитувань можуть бути інтегровані до механізмів формульного фінансування закладів вищої освіти, що створює додаткові стимули до якісного впровадження антикорупційної освіти на інституційному рівні.

Таким чином процес впровадження антикорупційної загальної компетентності має чітку нормативну основу, підтримується результатами пілотних ініціатив та супроводжується управлінськими інструментами моніторингу і мотивації, що дозволяє говорити про його ефективність у контексті розвитку доброчесного освітнього середовища.

Ще однією гострою проблемою є відсутність реальних наслідків для високопосадовців, які порушують антикорупційне законодавство. У той час як НАБУ та САП демонструють зростаючу ефективність у розслідуванні гучних справ, судова система нерідко стає "вузьким місцем", де справи затягуються роками або завершуються виправдувальними вироками через сумнівні процесуальні рішення. Це підриває довіру суспільства до системи правосуддя та створює атмосферу безкарності.

Антикорупційні органи також стикаються з численними внутрішніми викликами. Серед них – хронічне недофінансування, нестача кваліфікованих кадрів, застаріла матеріально-технічна база та бюрократичні перепони. Усе це ускладнює виконання завдань, особливо в умовах війни, коли ресурси спрямовуються переважно на оборону. Для прикладу, НАЗК часто неспроможне здійснити повноцінну перевірку тисяч електронних декларацій, що створює можливості для уникнення відповідальності.

Важливою складовою боротьби з корупцією є захист викривачів. Проте в Україні ця система ще недостатньо розвинена. Люди, які повідомляють про корупцію, часто не мають гарантій безпеки, стикаються з переслідуванням, звільненням або навіть фізичним тиском. Це призводить до зниження громадянської активності в антикорупційній сфері.

Не можна ігнорувати й культурний аспект – толерантність до корупції на побутовому рівні. Привичка вирішувати питання через "подяки" або "прискорення" процесів стала частиною менталітету багатьох громадян. Таке ставлення формувалося десятиліттями і потребує довготривалої роботи у сфері освіти, просвітництва та зміни суспільних установок.

Початок повномасштабної війни в 2022 році додав нових викликів. Воєнний стан ускладнив громадський контроль, обмежив доступ до публічної інформації, а військові закупівлі стали чутливою темою, що створює ризики для зловживань. Крім того, значний обсяг міжнародної допомоги вимагає прозорого та цільового використання. Недотримання цього принципу може не лише спричинити внутрішні скандали, але й підірвати довіру донорів.

Для досягнення успішного подолання корупції в Україні потрібен комплексний підхід. Він має включати реформування судової гілки влади, посилення незалежності антикорупційних інституцій, забезпечення належного фінансування, створення дієвих механізмів захисту викривачів, формування нетерпимості до корупції в суспільстві, а також жорсткий контроль за використанням бюджетних і міжнародних коштів. Тільки системна та послідовна реалізація цих заходів, із залученням громадянського суспільства та міжнародних партнерів, здатна забезпечити реальні зміни.

Багато країн, що колись стикалися з подібними викликами, змогли подолати їх завдяки цілеспрямованим інституційним змінам. Україна має змогу використати ці практики для розбудови доброчесного та ефективного врядування. У цьому контексті розглянемо ключові напрями, які можуть стати основою для реального зниження рівня корупції в країні.

Політична відповідальність і підзвітність є основою демократичного суспільства та ефективного управління. Міжнародний досвід свідчить про те, що прозорі виборчі процеси, активна участь громадянського суспільства та незалежні медіа сприяють зменшенню корупції та підвищенню довіри до влади.

Прозорі вибори та участь громадян: У країнах з розвинутою демократією, таких як Швеція та Канада, виборчі процеси характеризуються високим рівнем прозорості та участі громадян. Це досягається через відкритий доступ до інформації, ефективну роботу виборчих комісій та активну участь спостерігачів.

Роль медіа та громадських організацій: Незалежні медіа та громадські організації відіграють ключову роль у контролі за діяльністю влади. Вони розслідують випадки корупції, інформують громадськість та сприяють притягненню винних до відповідальності.

Міжнародні стандарти: Організації, такі як GRECO та OECD, розробляють рекомендації щодо підвищення політичної відповідальності. Їхні звіти та рекомендації можуть служити орієнтиром для України у впровадженні ефективних механізмів підзвітності [19].

Незалежність антикорупційних органів є критично важливою для ефективної боротьби з корупцією. Міжнародний досвід показує, що відкриті та прозорі процеси призначення керівників, фінансова автономія та захист від політичного впливу сприяють ефективності таких інституцій.

Прозорі призначення: У багатьох країнах, таких як Литва та Грузія, процеси призначення керівників антикорупційних органів є відкритими та конкурсними, що підвищує довіру до цих установ.

Фінансова автономія: Забезпечення стабільного та незалежного фінансування дозволяє антикорупційним органам діяти ефективно та без зовнішнього тиску.

Захист від політичного впливу: Створення законодавчих гарантій незалежності антикорупційних органів захищає їх від політичного втручання та забезпечує об'єктивність у розслідуваннях.

Гармонізація антикорупційного законодавства відповідно до міжнародних стандартів є важливим кроком у боротьбі з корупцією. Особливу увагу слід приділити захисту викривачів та запровадженню відповідальності за конфлікт інтересів.

Захист викривачів: У країнах, таких як США та Великобританія, існують закони, що захищають викривачів від переслідування та забезпечують конфіденційність. Це сприяє виявленню корупційних схем та притягненню винних до відповідальності.

Конфлікт інтересів: Визначення та запровадження відповідальності за конфлікт інтересів дозволяє уникнути ситуацій, коли посадові особи приймають рішення на користь власних інтересів.

Міжнародні рекомендації: GRECO та OECD надають рекомендації щодо вдосконалення законодавства, які можуть бути адаптовані до українського контексту [19].

Одним із найефективніших засобів зменшення рівня побутової корупції в державному управлінні є цифровізація. Вона дозволяє не лише автоматизувати процеси, а й зменшити безпосередній контакт громадян з чиновниками, що традиційно є джерелом корупційних ризиків. У цьому контексті особливий інтерес становить досвід Естонії, яка запровадила модель «держави у смартфоні» естонську систему **e-Estonia**.

У рамках цієї системи громадяни мають доступ до більш ніж 99% державних послуг онлайн, включаючи реєстрацію бізнесу, отримання дозволів, медичні послуги та навіть участь у виборах. Це дозволяє уникнути суб'єктивного впливу чиновника на прийняття рішень і знижує імовірність «винагород» за пришвидшення процесу. За даними **OECD**, країни з високим рівнем цифровізації демонструють нижчі рівні корупції (OECD, 2021) [42].

В Україні вже зроблено перші кроки у цьому напрямі. Платформа «Дія» стала символом цифрових реформ. Однак нині вона охоплює переважно побутові послуги, і досі значна частина управлінських процесів залишається ручною. Необхідно поширити цифровізацію на внутрішню роботу державних органів: документообіг, звітність, фінансовий контроль, оцінювання службовців.

Наприклад, в Естонії працює **електронний урядовий реєстр** для кожного держслужбовця, що дозволяє в режимі реального часу відслідковувати виконання ними завдань. В Україні подібна система могла би бути запроваджена для ефективного контролю за роботою міністерств, місцевих адміністрацій та держпідприємств [33].

Таким чином, цифровізація — це не просто технічне вдосконалення, а глибока трансформація підходів до врядування. Вона здатна не лише підвищити зручність для громадян, а й суттєво знизити корупційні ризики на всіх рівнях.

Корупція часто є наслідком низької професійної підготовки службовців, слабких етичних стандартів та відсутності стимулів до доброчесної поведінки. Саме тому підвищення професіоналізму є ключовою складовою антикорупційної стратегії. У міжнародній практиці значна увага приділяється системі постійного навчання державних службовців.

У країнах ЄС, зокрема у Франції та Німеччині, працюють **державні школи управління**, де службовці регулярно проходять підвищення кваліфікації. Теми навчання охоплюють етику, боротьбу з конфліктом інтересів, прозорість рішень, ризик-менеджмент. Для прикладу, у Нідерландах службовців зобов'язані щороку проходити онлайн-курси з оновлених правил доброчесності.

В Україні навчання з питань антикорупції поки що не має єдиної системної структури і здебільшого проводиться лише після виявлення порушень. Водночас вже створені важливі інформаційні ресурси, зокрема база знань НАЗК та портал управління знаннями НАДС, які можуть стати основою для комплексного підходу. Необхідно запровадити єдину систему професійного розвитку, що включатиме регулярні курси, оцінювання знань і обов'язкове складання іспитів. Як у Сінгапурі, де підвищення службовця залежить від проходження відповідного навчання, в Україні варто впровадити подібну практику для підвищення рівня антикорупційної компетентності.

Варто також впровадити систему позитивної мотивації як ключовий інструмент підвищення ефективності та доброчесності у публічному секторі. Традиційний підхід до мотивації часто зосереджений на запобіганні негативним діям через контроль та покарання, що може породжувати атмосферу недовіри та страху. Натомість нова концепція мотивації базується на стимулюванні та заохоченні працівників через позитивні механізми, які сприяють формуванню внутрішньої мотивації та бажання працювати чесно й ефективно.

Прикладом такої системи є практика, що успішно реалізується у Швеції. Там публічні службовці, які демонструють зразкову поведінку, отримують не лише матеріальні заохочення у вигляді премій, але й публічне визнання їхніх заслуг на різних рівнях. Це може бути вручення почесних сертифікатів, нагородження під час офіційних заходів або висвітлення їхніх досягнень у засобах масової інформації та внутрішніх комунікаційних платформах установ. Такий підхід формує нову управлінську культуру, у якій доброчесність і відповідальність розглядаються як основні цінності, що сприяють кар'єрному зростанню, а не навпаки — не стають перешкодою чи формальною бюрократичною вимогою.

Застосування позитивної мотивації створює середовище, де працівники відчують свою важливість і цінність для організації, що підвищує рівень їхньої залученості та відповідальності за результати роботи. Вона сприяє розвитку проактивної поведінки, ініціативності та прагненню до постійного самовдосконалення. Це особливо важливо у публічному управлінні, де ефективність роботи залежить від довіри громадян до державних інституцій і високих стандартів етичної поведінки.

Таким чином, позитивна мотивація не лише підвищує продуктивність праці, але й є важливим елементом трансформації організаційної культури у бік прозорості, чесності та відповідальності. Впровадження таких систем має стати пріоритетом для реформування публічного сектору, адже лише за умов, коли доброчесність винагороджується і підтримується, можливо забезпечити стійкий розвиток і підвищення якості державних послуг.

Розробка нової кадрової політики, що передбачає прозорий добір, ротацію кадрів, регулярне навчання і стимулювання за етичну поведінку, має стати

пріоритетом державного реформування. Без цього будь-які законодавчі антикорупційні ініціативи залишатимуться декларативними.

Без участі громадянського суспільства антикорупційна політика не може бути ефективною. Громадський контроль має механізм, який дозволяє виявляти порушення, вимагати прозорості та добиватися змін. Більше того, просвітницька діяльність формує культуру нетерпимості до корупції, яка є не менш важливою за юридичні механізми.

У багатьох країнах світу, зокрема в Грузії, Південній Кореї та Чилі, розвинені **інституції громадського моніторингу**. Наприклад, у Грузії діє платформа IDFI (Institute for Development of Freedom of Information) [41], яка системно аналізує витрати бюджету, декларації чиновників та доступність публічної інформації. Їхні звіти неодноразово ставали підставою для журналістських розслідувань і кримінальних справ.

В Україні також існує низка ініціатив, як-от **DOZORRO** - громадська платформа з моніторингу державних закупівель. Проте участь громадськості у таких процесах досі обмежена, часто через недостатній рівень поінформованості, слабкі канали впливу та низький рівень правової культури [40].

Концепція наскрізного формування антикорупційної культури базується на переконанні, що доброчесність не може бути нав'язана зовні - вона має стати внутрішньою цінністю громадянина, яка формується поступово, протягом усього життя. Така концепція передбачає системну, поетапну і міждисциплінарну роботу, що охоплює всі етапи соціалізації особистості: від дошкільного віку до дорослого професійного життя. Її основна мета - створити стійку установку нетерпимості до корупційних практик як на побутовому, так і на інституційному рівнях.

На дошкільному рівні важливо прищеплювати дітям базові уявлення про чесність, справедливість, відповідальність. Через казки, ігри, інтерактивні заняття вихователі можуть закладати моральні орієнтири: «не бери чуже», «дотримуйся правил», «поступай чесно».

У шкільному віці ці уявлення трансформуються в більш складні соціальні поняття: право, закон, демократія, прозорість. Антикорупційна тематика має бути інтегрована в предмети (історію, правознавство, етику), а також реалізовуватись через позакласну діяльність - дебати, симуляції судових процесів, участь у волонтерських ініціативах. Важливо, щоб учні не лише знали, що таке корупція, а й усвідомлювали власну відповідальність за створення середовища, вільного від неї.

Антикорупційні курси у вищій освіті. У ЗВО слід впроваджувати обов'язкові та вибіркові дисципліни з

антикорупційного комплаєнсу, етики державної служби, публічного управління. Важливо застосовувати кейсовий метод — розглядати конкретні приклади з української та міжнародної практики, проводити тренінги з етичного лідерства, долучати студентів до громадських проєктів у сфері прозорості.

Професійна освіта та підвищення кваліфікації. Для посадовців і держслужбовців необхідні регулярні тренінги, семінари та тести на знання антикорупційного законодавства, а також практичні заняття з етичних дилем. Це має бути не формальні курси для «галочки», а серйозний елемент професійної підготовки, з механізмами оцінювання та відповідальності.

Роль родини та соціального середовища. Важливим елементом є взаємозв'язок між сімейним вихованням та суспільним дискурсом. Якщо дитина чує від батьків: «Усі дають — і ми дамо», то жодна шкільна програма не допоможе. Тому необхідно також формувати просвітницькі кампанії для дорослого населення.

Міжнародна верифікація концепції

Подібні підходи застосовуються в країнах ЄС, Північної Америки, Південної Кореї та Сінгапурі. У Сінгапурі, наприклад, кампанії з антикорупційного виховання починаються зі школи і є складовою національної стратегії. У Фінляндії держава активно співпрацює з громадськими ініціативами для впровадження етичної освіти, а у Канаді створено національний центр для розробки навчальних ресурсів у цій темі.

3.2. Роль громадянського суспільства у забезпеченні прозорості та підзвітності публічного управління

У сучасних умовах розвитку демократичного суспільства особливої актуальності набуває питання ефективної взаємодії між державними інституціями та громадянським суспільством у сфері запобігання та протидії корупції. Громадянське суспільство, як сукупність організацій та ініціатив, що діють незалежно від держави, відіграє ключову роль у забезпеченні прозорості та підзвітності публічного управління. Цей підрозділ присвячено аналізу ролі громадянського суспільства в контексті антикорупційної політики України, визначенню основних механізмів його впливу на публічне управління та формулюванню практичних пропозицій щодо підвищення ефективності антикорупційних механізмів за участі громадськості.

Громадянське суспільство є ключовим гравцем у боротьбі з корупцією, особливо в умовах, коли державні інститути не завжди демонструють належну ефективність або не володіють достатньою незалежністю. Завдяки своїй автономності, гнучкості та безпосередньому зв'язку з громадянами, інститути громадянського суспільства мають значний потенціал у запобіганні корупції, викритті зловживань та просуванні реформ. У цьому контексті варто детально розглянути основні механізми впливу громадянського суспільства на антикорупційні процеси, їх приклади та ефективність.

Одним із найважливіших інструментів, які використовує громадянське суспільство, є громадський контроль. Це моніторинг діяльності органів державної влади, місцевого самоврядування, процедур публічних закупівель, рішень місцевих рад та розподілу бюджетних коштів. Активісти, громадські організації та ініціативні групи аналізують тендерну документацію, рішення органів влади, використання бюджетів і виявляють потенційні порушення чи ознаки зловживань. Завдяки таким інструментам, як онлайн-платформи «Dozorro» або «YouControl», українські громадяни можуть самостійно перевіряти закупівлі, виявляти підозрілі зв'язки між компаніями та посадовцями, а також звертатися до правоохоронних органів у разі виявлення корупційних ризиків. Це формує систему «знизу-вгору» (bottom-up), коли суспільство саме контролює владу, а не лише чекає на дії держави [36].

Ще один важливий механізм впливу - це адвокація, тобто організований тиск громадськості на владу з метою ухвалення або змін законодавства, що посилює боротьбу з корупцією. Адвокаційні кампанії можуть бути організовані окремими НУО, коаліціями громадських організацій або навіть громадянами через петиції та мітинги. Яскравим прикладом є кампанії, спрямовані на запровадження електронного декларування майна посадовців (е-декларації) або створення незалежного антикорупційного суду. Успіх цих ініціатив значною мірою зумовлений активною позицією громадянського суспільства, його здатністю до мобілізації, комунікації з міжнародними партнерами та системного тиску на політичну еліту.

Громадянське суспільство також впливає на антикорупційну політику через інституційні механізми участі. Це включає участь у роботі громадських рад при органах влади, участь у відкритих консультаціях, робочих групах із розробки законопроектів та стратегічних документів. Така участь дозволяє врахувати інтереси громадськості ще на етапі формування політик, що є більш ефективним, ніж боротьба з негативними наслідками вже ухвалених рішень. Наприклад, у процесі розробки Національної антикорупційної стратегії в Україні важливу роль відіграли саме громадські експерти, які ініціювали включення пунктів щодо відкритості даних, прозорості фінансування партій та реформування правоохоронних органів. Участь громадських структур у формуванні державної політики сприяє не лише підвищенню її якості, а й легітимності.

Громадські організації та активісти активно використовують інформаційні кампанії для підвищення обізнаності громадян про сутність, масштаби та наслідки корупції, а також способи боротьби з нею. Кампанії спрямовані як на широке коло громадян, так і на специфічні цільові групи - молодь, держслужбовців, підприємців. Зокрема, кампанії на кшталт «Ні хабарництву в університетах!» або «Корупція вбиває» виконують важливу функцію формування нульової толерантності до корупції в суспільстві. Чим більш поінформоване суспільство, тим вищі його вимоги до прозорості та підзвітності влади. Саме зміна громадських настроїв і стандартів поведінки є довгостроковим, але вкрай важливим результатом антикорупційної роботи громадських структур.

Для посилення впливу громадянського суспільства варто розвивати механізми участі, підтримувати незалежні медіа, забезпечувати захист громадських активістів та журналістів, а також створювати сприятливі умови для розвитку громадських ініціатив. У комплексі це здатне створити потужну систему громадського контролю, що стане надійною опорою демократичного устрою та ефективної протидії корупції.

Взаємодія громадянського суспільства з державними органами є надзвичайно важливою складовою демократичного розвитку України, особливо в умовах затяжної боротьби з корупцією. Починаючи з Революції Гідності у 2013–2014 роках, в Україні активізувався процес становлення інституцій громадянського контролю. Усе більше організацій, активістів та ініціативних груп стали брати участь у формуванні державної політики, контролі за витрачанням бюджетних коштів, моніторингу діяльності посадовців та виборчих процесів. Цей розвиток можна розглядати як поступову еволюцію української демократії, де громадянське суспільство перестає бути лише спостерігачем і стає активним суб'єктом змін. Особливу увагу в цьому контексті слід приділити низці прикладів ефективної співпраці між громадськими структурами та державними інституціями, які не лише демонструють реальні результати, а й слугують моделлю для майбутніх ініціатив.

Одним із найбільш показових прикладів синергії громадськості й держави є створення системи електронних публічних закупівель ProZorro. Витоки цієї ініціативи сягають часів після Майдану, коли нагальною потребою стала демонополізація доступу до державних ресурсів та запровадження прозорих правил у сфері публічних фінансів. ProZorro - це результат тісної співпраці представників бізнесу, громадянського суспільства, ІТ-сектору та державних установ. Сама назва системи ("прозора") символізує основну її ідею - забезпечити відкритість та підзвітність кожної копійки з державного бюджету. Завдяки ProZorro тендерна документація, ціни, переможці закупівель стали відкритими для суспільства, що дало змогу незалежним аналітикам,

журналістам і громадським активістам моніторити можливі зловживання, а державним органам - своєчасно реагувати на сигнали порушень.

Особливістю системи ProZorro є те, що вона має унікальну модель управління: держава відповідає за нормативне регулювання, технічне впровадження здійснюється за участі громадськості, а функція незалежного моніторингу реалізується через платформу DOZORRO[40]. DOZORRO є логічним продовженням ProZorro, надаючи користувачам можливість аналізувати окремі закупівлі, залишати відгуки, фіксувати підозрілі ситуації та звертатися до контролюючих органів. Більше того, в DOZORRO створено мережу з понад 20 громадських організацій, які в різних регіонах України проводять моніторинг закупівель, аналізують ризики та взаємодіють із державними структурами на місцях. Така комплексна модель, де громадськість має не формальну, а реальну роль у процесі контролю, значно знижує ризики корупції та стимулює органи влади до більш відповідального управління.

Ще одним потужним прикладом є діяльність громадського руху "ЧЕСНО", що виник ще до Майдану, але отримав новий імпульс після 2014 року. Рух "ЧЕСНО" орієнтований на підвищення прозорості в політиці, зокрема - моніторинг депутатської діяльності, аналіз декларацій, присутності народних обранців на засіданнях, участі в голосуваннях, дотримання принципів доброчесності. Цей рух діє в рамках концепції "відкритого парламенту", спрямованої на посилення підзвітності представницької влади перед громадянами. Дані, які збирає "ЧЕСНО", стали джерелом не лише для журналістських розслідувань, а й для ухвалення кадрових рішень у державних органах. Ба більше, аналітичні матеріали "ЧЕСНО" часто використовуються виборцями під час передвиборчих кампаній для оцінки кандидатів, що свідчить про зростання рівня політичної обізнаності суспільства[43].

У свою чергу Громадянська мережа "ОПОРА" є ще одним авторитетним суб'єктом громадянського контролю, зосередженим на виборчому процесі. Її основною діяльністю є моніторинг дотримання виборчих стандартів, аналіз виборчого законодавства, навчання спостерігачів та інформування суспільства про порушення. Особливу цінність діяльності "ОПОРИ" становить те, що вона має розгалужену регіональну структуру, а її звіти базуються на реальних даних із дільниць. Саме завдяки спостерігачам "ОПОРИ" неодноразово виявлялися спроби фальсифікацій, підкупу виборців або маніпуляцій зі списками. У співпраці з ЦВК, Комітетом виборців України та іншими державними інституціями, "ОПОРА" формує культуру чесного волевиявлення, що є надзвичайно важливим для стабільного розвитку демократичних інституцій [44].

Одним із найбільш активних гравців у сфері антикорупційної діяльності є Центр протидії корупції (ЦПК). Організація займається юридичним супроводом справ, викриттям корупційних схем, просуванням реформ у сфері правосуддя,

контролем за діяльністю антикорупційних органів (НАБУ, НАЗК, САП). ЦПК активно співпрацює з журналістами, міжнародними партнерами та представниками влади, зберігаючи при цьому незалежну позицію. Наприклад, саме завдяки наполегливості ЦПК було забезпечено прозорість процесу обрання голови Спеціалізованої антикорупційної прокуратури, а також реалізовано низку змін до законодавства щодо запобігання конфлікту інтересів, декларування майна тощо. Робота організації інколи викликає спротив у політичних еліт, що лише підкреслює її впливовість та ефективність.

Важливу роль у формуванні антикорупційної політики також відіграє Transparency International Україна, національне відділення міжнародної організації, що працює в понад 100 країнах. Основними напрямками її роботи є аналіз антикорупційної політики, індекси сприйняття корупції, розробка рекомендацій для органів влади, адвокаційна діяльність. Transparency International Україна виступає партнером держави в таких сферах, як управління державними підприємствами, моніторинг великих інфраструктурних проєктів, аудит політик. Організація не лише констатує факти, а й надає чіткі, обґрунтовані рішення, які допомагають розвивати інституційну спроможність держави. Важливим прикладом є участь ТІ Україна у створенні Національного агентства з питань запобігання корупції (НАЗК), де експерти організації допомагали в розробці регламентів, процедур електронного декларування, механізмів перевірки інформації.

Усі зазначені приклади свідчать про те, що в Україні вже сформувалася певна культура громадського контролю, яка базується не на конфронтації, а на партнерстві з державними структурами. Таке партнерство не завжди є простим, а інколи воно передбачає публічну критику, протестні дії або навіть судові спори. Проте саме завдяки наполегливій і професійній роботі громадських організацій вдається уникнути найгірших сценаріїв - концентрації влади, безкарності, тотальної корупції. Навпаки, взаємодія громадянського суспільства з державою сприяє реформуванню інституцій, запровадженню цифрових сервісів, підвищенню рівня довіри до органів влади.

Однак не варто ідеалізувати ситуацію. Громадське суспільство в Україні все ще стикається з рядом викликів: нестачею фінансування, спробами дискредитації, бюрократичними бар'єрами, політичним тиском. В окремих випадках державні органи сприймають активістів як опонентів, а не як партнерів. Це особливо помітно в регіонах, де рівень політичної культури нижчий, а вплив місцевих еліт - вищий. Саме тому важливим завданням на найближчі роки є розширення успішних практик, їх інституціоналізація, розвиток механізмів діалогу, формування спільних майданчиків для комунікації між владою та громадянами.

Варто також зазначити, що ефективна взаємодія можлива лише за умови наявності сильної та незалежної громадянської спільноти. Для цього потрібні

не лише волонтери та активісти, а й сталі інституції, які мають досвід, експертизу, міжнародну підтримку. Більшість успішних організацій в Україні співпрацюють із донорами, фондами, посольствами західних країн, які підтримують розвиток демократії. Це дає змогу впроваджувати довгострокові програми, проводити навчання, розробляти нові інструменти контролю та залучати нові кадри.

Таким чином український досвід у сфері взаємодії громадянського суспільства та держави є унікальним прикладом того, як навіть в умовах війни, політичної нестабільності та економічних труднощів можна створювати ефективні механізми стримування та протидії. І хоча шлях до повноцінної демократії ще далекий, уже сьогодні можна стверджувати, що без активної участі громадянського суспільства Україна не змогла б досягти тих змін, які вже стали реальністю. Надалі важливо не втратити цей потенціал, а навпаки - зміцнювати його, поширюючи культуру прозорості, відповідальності та партнерства на всі рівні управління.

Одним із першочергових кроків до посилення громадської участі має стати інституціалізація механізмів залучення громадян до прийняття рішень. У більшості випадків консультації з громадськістю в Україні залишаються формальними та не мають значного впливу на зміст політики. Проблема полягає у відсутності законодавчо закріплених процедур, які б зобов'язували органи влади систематично враховувати позиції громадськості при розробці стратегічних документів. На думку експертів Центру політико-правових реформ, для реальної участі громадян необхідно створити механізми обов'язкових консультацій, публічних слухань, а також забезпечити представництво громадських організацій у наглядових та дорадчих органах при органах влади (ЦППР, 2021) [45].

Окрему увагу слід приділити питанню ресурсного забезпечення громадських організацій, які працюють у сфері антикорупційної діяльності. Багато з них функціонують на короткострокових грантах, що обмежує сталість та масштаб їхніх проєктів. Хоча міжнародна підтримка відіграє важливу роль (наприклад, фінансування ЄС та USAID [46]), її недостатньо для повного охоплення потреб регіонального рівня. Згідно з даними Ukrainian Think Tanks Liaison Office, лише близько 15% ОГС, що займаються темою доброчесності, мають постійне фінансування (UTTLO, 2022[47]). У зв'язку з цим доцільно створити державний фонд підтримки антикорупційних ініціатив, конкурсні програми якого мали б незалежну експертну оцінку, прозору процедуру розподілу коштів та захищеність від політичного впливу. Крім того, слід розглянути можливість пільгового оподаткування для бізнесу, який підтримує такі ініціативи, як це практикується, зокрема, в Естонії та Норвегії.

Важливою передумовою активної участі громадян у протидії корупції є належний рівень громадянської освіти. У більшості українських шкіл і вищих

навчальних закладів питання боротьби з корупцією або зовсім не висвітлюються, або подаються поверхнево. Це створює ситуацію, коли молодь має низьку правову обізнаність і не відчуває особистої відповідальності за стан справ у державі. Позитивний приклад у цьому контексті демонструє Грузія, де з 2015 року в навчальних програмах шкіл були введені обов'язкові модулі з антикорупційної та громадянської освіти, що призвело до значного підвищення рівня обізнаності молоді (OECD, 2020) [42]. В Україні також слід запровадити системне викладання дисциплін з елементами громадянської активності, антикорупційної поведінки, цифрової безпеки та моніторингу дій влади. Крім того, доцільно створювати молодіжні антикорупційні клуби при університетах, де студенти могли б практично реалізовувати здобуті знання.

Важливо зазначити, що реальна ефективність антикорупційних дій громадянського суспільства неможлива без конструктивної взаємодії з органами влади. Станом на 2024 рік в Україні лише поодинокі приклади партнерства між ОГС та місцевими адміністраціями вийшли за межі формальної співпраці. Успішні кейси можна знайти, зокрема, в Дрогобичі, де запроваджено платформу відкритих даних у партнерстві з громадським сектором, що дозволило покращити прозорість бюджетного процесу (Open Data Watch, 2022) [48]. Для масштабування таких ініціатив необхідно інституціоналізувати формати взаємодії, наприклад через створення спільних робочих груп, постійно діючих консультативних рад та публічних звітів перед громадськістю. Впровадження громадської оцінки діяльності органів влади (Citizen Report Cards), апробованої в Індії та Кенії, також може дати позитивний ефект.

Не менш важливим напрямом є цифровізація механізмів участі громадян у контролі за владою. Електронні платформи типу «e-DEM», «Prozorro», «С-дата» вже довели свою ефективність, але поки що не мають достатньої популярності серед широкого загалу. На думку експертів Київського центру політичних досліджень, лише 7% українців регулярно користуються електронними сервісами для участі в управлінні (КЦПД, 2023). Для підвищення цього показника потрібно розвивати зручні мобільні застосунки для повідомлення про корупційні порушення, платформи для електронних обговорень місцевих рішень, а також канали зворотного зв'язку. Застосування блокчейн-технологій у сфері реєстрації майна, ведення державних реєстрів і проведення тендерів також могло б значно зменшити корупційні ризики.

Окрему роль у формуванні антикорупційної культури відіграють незалежні медіа та журналістські розслідування. Українські приклади проєктів «VINUS.info», «Схеми: корупція в деталях», «Наші гроші» показали, наскільки потужним інструментом впливу може бути якісна журналістика. Однак ця сфера також стикається з викликами — тиском з боку політиків, фінансовою нестабільністю, загрозами для журналістів. У цьому контексті необхідна системна підтримка розслідувальної журналістики через незалежні фонди,

навчальні програми для регіональних ЗМІ, а також створення правових гарантій захисту викривачів і розслідувачів, як це передбачено у відповідних директивах ЄС.

Загалом, ефективна участь громадянського суспільства у боротьбі з корупцією потребує поєднання нормативного, фінансового, освітнього, технічного та комунікаційного підходів. Така модель дозволить не лише зменшити рівень зловживань, а й зміцнити демократичну легітимність рішень, що приймаються в країні. Вивчення міжнародного досвіду свідчить про те, що у країнах із сильними громадянськими інституціями рівень сприйняття корупції є значно нижчим. Наприклад, за Індексом сприйняття корупції 2023 року, серед держав з найвищими оцінками — Данія, Фінляндія, Нова Зеландія — всі мають високий рівень участі громадян у контролі над владою (Transparency International, 2023) [49].

Таким чином, успіх антикорупційної політики в Україні великою мірою залежить від того, наскільки активно буде залучено громадянське суспільство до процесу ухвалення та контролю рішень. Це вимагає не лише деклараційної відкритості влади, а й створення структурованих механізмів співпраці, адекватного фінансування, цифрових інструментів участі та глибокої зміни суспільної культури. Лише в умовах, коли громадянин перестане бути пасивним спостерігачем, а стане рівноправним учасником управлінського процесу, можна буде говорити про реальний прогрес у подоланні корупції в Україні.

Громадянське суспільство відіграє ключову роль у забезпеченні прозорості та підзвітності публічного управління, що є необхідною умовою для ефективної боротьби з корупцією. Залучення громадськості до антикорупційних процесів сприяє формуванню відкритого та відповідального управління, підвищує довіру громадян до державних інституцій та забезпечує сталий розвиток демократичного суспільства. Для досягнення цих цілей необхідно створити сприятливі умови для діяльності громадських організацій, забезпечити їх фінансову та інституційну підтримку, а також сприяти розвитку громадянської освіти та культури участі.

3.3. Очікувані результати від впровадження запропонованих змін

Корупція є одним із найсерйозніших викликів, що стоїть перед системою публічного управління в Україні. Її подолання — ключова умова успішної реалізації реформ, підвищення ефективності державного управління та зміцнення довіри громадян до органів влади. Саме тому впровадження дієвих антикорупційних механізмів повинно розглядатися не лише як інструмент боротьби зі зловживаннями, а як комплексна стратегія трансформації управлінської культури та модернізації всієї системи публічного адміністрування.

Одним із ключових очікуваних результатів є інституційне оновлення системи публічного управління. Йдеться не лише про створення нових органів, відповідальних за боротьбу з корупцією, а й про реформу вже наявних структур з метою усунення можливостей для зловживань. Зокрема, впровадження чітких регламентів, автоматизація процедур, визначення зон відповідальності та створення ефективних механізмів контролю за діяльністю посадовців мають зменшити імовірність прийняття корупційних рішень.

Цифровізація публічних послуг в Україні, зокрема завдяки впровадженню платформи «Дія», вже продемонструвала позитивні результати у сфері державного управління. Значно скоротилася кількість безпосередніх контактів між громадянами та чиновниками під час надання адміністративних послуг, що сприяло зниженню корупційних ризиків. Одночасно завдяки цифровим технологіям зменшився час обробки документів та ухвалення рішень, а також покращилася координація між різними органами влади.

Проте, попри відчутний прогрес, система потребує подальшого вдосконалення та розширення функціоналу, особливо в частині надання послуг на рівні місцевого самоврядування. Багато важливих сервісів, які надаються органами місцевої влади — таких як видача довідок, погоджень, прийом звернень чи реєстрація дітей до навчальних закладів — досі залишаються поза межами електронного середовища і потребують особистого звернення громадян. Це створює зайві бюрократичні бар'єри та уповільнює процеси. Тому необхідно інтегрувати місцеві послуги до єдиного цифрового середовища, забезпечити уніфіковані стандарти обробки звернень, а також впровадити функціонал «персонального кабінету мешканця громади» в межах застосунку «Дія». Це дозволить не лише спростити доступ громадян до муніципальних сервісів, а й посилити прозорість, зручність та підзвітність місцевої влади. Розширення можливостей цифрового урядування в цьому напрямі є логічним кроком до побудови сучасної, ефективної та інклюзивної системи публічного управління.

Перш за все, антикорупційна політика сприяє підвищенню якості управлінських рішень. У корумпованих системах ухвалення рішень часто ґрунтується не на доцільності, ефективності чи суспільних потребах, а на приватних інтересах або неформальних домовленостях. Це призводить до того, що ресурси розподіляються не за принципом максимальної суспільної користі, а за наявністю зв'язків чи готовністю надати хабар. В результаті страждає не лише кінцевий споживач громадянин, а й держава в цілому, оскільки реалізовані рішення не приносять очікуваного ефекту. Антикорупційна політика, натомість, сприяє запровадженню прозорих процедур, у яких кожне управлінське рішення має обґрунтування, базується на аналітиці, консультаціях із громадськістю та належному фінансовому плануванні.

Другою важливою складовою є кадрова спроможність органів влади. У корумпованій системі просування по службі часто відбувається не на основі професіоналізму чи досягнень, а завдяки кумівству, протекціонізму або «вдячності» вищому керівництву. Це призводить до деградації кадрового потенціалу, оскільки на керівні посади потрапляють некомпетентні особи. Антикорупційна політика, зокрема через прозорі конкурси, електронні декларації, професійні кадрові комісії та внутрішні комплаєнс-механізми, дозволяє формувати ефективний корпус державних службовців. Водночас зростає мотивація працювати чесно й на результат, адже службовці відчують, що просування залежить від їхніх заслуг, а не особистих зв'язків.

Зменшення корупції також безпосередньо впливає на процеси стратегічного планування та реалізації політики. У системі, де панує хабарництво, довгострокове планування майже неможливе, адже ключові рішення часто ухвалюються ситуативно, з урахуванням інтересів впливових груп. Це веде до неузгодженості політик, частих змін пріоритетів, неефективного витрачання ресурсів. Антикорупційні інструменти, такі як оцінка корупційних ризиків при підготовці державних програм, запровадження елементів стратегічного аудиту та контроль за результативністю, дозволяють будувати системну, прозору та орієнтовану на результат модель управління.

Ще одним аспектом є підвищення підзвітності органів влади. Антикорупційна політика передбачає створення умов, за яких чиновники не лише несуть юридичну відповідальність за свої дії, а й зобов'язані інформувати суспільство про те, як виконують свої функції. Це реалізується через відкритість звітності, доступ до публічної інформації, обов'язкову публікацію декларацій, аналіз витрат бюджетних коштів, індикатори ефективності службовців. Усе це підвищує рівень прозорості, зменшує поле для маніпуляцій і забезпечує більшу довіру до інституцій.

Цифровізація та відкриті дані - це ще один інструмент підвищення ефективності управління в межах антикорупційної політики. Сучасні інформаційні технології, зокрема електронний документообіг, автоматизація процесів, використання великих даних для аналітики, дозволяють знизити ризики людського чинника і, відповідно, корупції. Наприклад, у сфері публічних закупівель система ProZorro не лише дозволила зекономити мільярди гривень, а й забезпечила конкурентність, рівний доступ і можливість громадського контролю. Аналогічні системи діють у сфері ліцензування, надання дозволів, соціальної політики, що суттєво підвищує якість управління.

Важливо зазначити і той факт, що ефективна антикорупційна політика сприяє інституційному зміцненню. Сильні інституції - це основа сталого управління. Вони діють за чітко визначеними процедурами, незалежно від політичних впливів чи зміни влади. Зниження рівня корупції створює умови для формування саме таких інституцій: незалежних судів, ефективної

прокуратури, дієвих органів контролю, автономних регуляторів. Без корупції такі інституції здатні виконувати свої функції в повному обсязі, захищаючи публічні інтереси, а не інтереси окремих осіб чи груп.

Крім того, слід враховувати вплив антикорупційної політики на горизонтальну взаємодію між органами влади. У ситуації, коли корупційні зв'язки пронизують різні гілки управління, спостерігається не кооперація, а конкуренція за ресурси або контроль. У таких умовах неможлива ефективна координація політик, реалізація міжвідомчих програм чи спільна відповідальність за результати. Зменшення корупції дозволяє побудувати взаємодію між органами виконавчої влади, місцевого самоврядування, парламентом, судовими установами на основі прозорості, дотримання процедур і взаємної поваги до компетенції кожного з учасників.

Також варто відзначити, що ефективна антикорупційна політика знижує адміністративні бар'єри та спрощує регуляторне середовище, що позитивно позначається як на роботі державного апарату, так і на бізнес-кліматі. Наприклад, ліквідація зайвих дозвільних процедур, цифровізація надання послуг, унеможливлення «ручного режиму» вирішення питань - усе це не лише зменшує можливість для хабарництва, а й оптимізує саму систему управління.

Останнім, але не менш важливим аспектом, є формування нової управлінської культури. У рамках антикорупційної політики впроваджуються стандарти етичної поведінки, кодекси доброчесності, механізми конфлікту інтересів, інститути внутрішнього аудиту. Це дозволяє змінити внутрішню атмосферу в органах влади - від культури змов і взаємних послуг до культури підзвітності, результативності та орієнтації на публічне благо. Така трансформація не є миттєвою, але вона є основою стійкої та сучасної моделі управління.

Антикорупційна політика має комплексний вплив на державне управління, сприяючи підвищенню якості та обґрунтованості управлінських рішень і професіоналізації кадрового складу. Вона забезпечує стратегічне та узгоджене планування, підзвітність і відкритість інституцій, що підвищує довіру суспільства до влади. Крім того, антикорупційні заходи сприяють ефективній цифровій трансформації, покращують координацію між різними гілками влади та спрощують регуляторні процедури, роблячи управління більш прозорим і доступним. Водночас така політика сприяє формуванню етичної управлінської культури, яка є основою сталого розвитку та підвищення ефективності державних інституцій.

Ефективність управління безпосередньо залежить від рівня прозорості, доброчесності та здатності державних органів діяти в інтересах громадян. Антикорупційна політика, спрямована на усунення системних порушень та забезпечення чесного врядування, є не просто частиною адміністративної

реформи, а її ядром і умовою успішного розвитку публічного управління в Україні.

Антикорупційна політика відіграє ключову роль у забезпеченні сталого соціально-економічного розвитку країни. Корупція, як системне явище, спричиняє суттєве викривлення ринкових механізмів, неефективний розподіл ресурсів, перешкоджає чесній конкуренції та знижує інвестиційну привабливість держави. У цьому контексті важливо розуміти, що успішна імплементація антикорупційних механізмів здатна запустити низку позитивних змін як у макроекономічному середовищі, так і в соціальній сфері.

Насамперед, зменшення рівня корупції створює умови для ефективного використання державних фінансів. Відсутність «тіньових» схем при розподілі бюджетних коштів дозволяє спрямовувати ресурси на пріоритетні галузі, такі як освіта, охорона здоров'я, інфраструктура. Наприклад, за даними звітів Transparency International, країни з нижчим індексом сприйняття корупції демонструють вищі показники ВВП на душу населення та краще забезпечення базових соціальних послуг. В Україні, де щорічно мільярди гривень втрачаються через корупцію в публічних закупівлях, прозорість процедур та автоматизація процесів (зокрема через ProZorro) вже призвели до значної економії коштів - у 2023 році зафіксовано понад 70 млрд грн зекономлених бюджетних витрат.

Крім того, боротьба з корупцією створює сприятливі умови для залучення іноземних інвестицій. Потенційні інвестори оцінюють не лише економічну стабільність країни, а й правову захищеність, рівень прозорості та ефективність державного управління. Зниження корупційних ризиків, покращення регуляторного середовища та доступ до публічної інформації підвищують довіру до інституцій, що, у свою чергу, сприяє розширенню міжнародного економічного співробітництва. Згідно з дослідженням Світового банку, зменшення корупції на 1 пункт у відповідному індексі може призвести до зростання прямих іноземних інвестицій на 0,5% ВВП.

Соціальною складовою антикорупційних змін є зменшення соціальної нерівності. У корумпованому середовищі основними бенефіціарами стають вузькі елітні групи, які мають доступ до владних ресурсів, тоді як інші громадяни не можуть реалізувати свої права через бар'єри у вигляді хабарництва або зловживань посадовців. У разі успішної реалізації антикорупційних реформ зростає рівень справедливості у доступі до послуг, державних програм підтримки, субсидій, освіти тощо. Це, у свою чергу, зменшує соціальну напругу та підвищує довіру до державних інститутів.

Також варто відзначити вплив антикорупційної політики на малі та середні підприємства (МСП). У багатьох країнах саме МСП найчастіше стикаються з адміністративними бар'єрами, які створюють умови для корупції наприклад:

при отриманні дозволів, реєстрації бізнесу, перевірках. Спрощення процедур, цифровізація, впровадження принципу «єдиного вікна» та антикорупційні комплаєнс-механізми дають змогу малому бізнесу працювати легально, без побоювань щодо необґрунтованих втручань. В Україні в останні роки відзначається збільшення частки МСП у структурі економіки, що частково пов'язано з активними діями уряду у сфері дерегуляції та боротьби з корупцією.

Крім того, антикорупційна політика позитивно впливає на ринок праці. Зростання прозорості та підзвітності в системі державного управління стимулює створення нових робочих місць, оскільки підвищується економічна активність і зменшується тіньова зайнятість. За оцінками експертів, зменшення корупції на 1% дозволяє легалізувати до 2% тіньової економіки, що забезпечує зростання надходжень до бюджету та збільшення фінансування соціальних програм.

Таким чином, соціально-економічні наслідки ефективної антикорупційної політики можна резюмувати наступним чином як підвищення ефективності використання бюджетних коштів; зростання інвестиційної привабливості; зменшення соціальної нерівності; підтримка розвитку малого та середнього бізнесу; активізація економіки за рахунок детінізації.

Важливо розуміти, що ці результати не з'являються миттєво - вони є наслідком комплексної трансформації системи публічного управління. Але саме боротьба з корупцією формує фундамент для соціально-економічного поступу, який необхідний для стабільності, добробуту та інтеграції України до європейської спільноти.

Одним із ключових наслідків впровадження ефективної антикорупційної політики є зміцнення довіри громадян до органів державної влади. У демократичному суспільстві рівень довіри до владних інституцій безпосередньо пов'язаний із легітимністю державної влади та її здатністю реалізовувати публічну політику. У країнах з високим рівнем корупції громадяни часто сприймають державу як інструмент особистого збагачення чиновників, а не як механізм забезпечення суспільного блага. Така недовіра деморалізує суспільство, підриває правові основи та зменшує ефективність управління.

Боротьба з корупцією дозволяє поступово змінити це сприйняття. Коли громадяни бачать, що посадовці несуть відповідальність за свої дії, що бюджетні кошти витрачаються раціонально, а публічні послуги надаються без вимоги хабарів, формується відчуття справедливості та впевненості в діях держави. Згідно з соціологічними дослідженнями Київського міжнародного інституту соціології, вже у 2024 році понад 40% опитаних українців відзначили зростання прозорості у сфері держзакупівель та роботу антикорупційних органів як позитивні сигнали з боку влади.

Наявність незалежних антикорупційних інституцій, таких як НАБУ, САП та НАЗК, відіграє важливу роль у зміцненні довіри. Прозорість процесів розслідування корупційних злочинів, відкритий доступ до звітності, публічне обговорення результатів роботи - усе це створює умови для підзвітності влади перед суспільством. Особливе значення має відкритість судових процесів у справах високопосадової корупції, адже саме ця категорія справ найбільше впливає на громадську думку.

Крім того, розвиток електронного урядування значно знижує корупційні ризики та підвищує довіру до держави. Запровадження цифрових сервісів, як-от «Дія», забезпечує прозорість, зручність і відсутність «людського чинника», що зменшує можливості для зловживань. Наприклад, електронна реєстрація бізнесу, подання документів онлайн або отримання соціальних послуг безпосередньо через застосунок значно зменшують шанси на корупційні практики.

Громадський контроль також є важливим чинником зміцнення довіри. Залучення громадських організацій до моніторингу діяльності органів влади, участь у розробці політик, впровадження механізмів електронної демократії (громадські обговорення, електронні петиції, бюджети участі) - усе це демонструє готовність влади до діалогу з громадянами. Довіра формується тоді, коли громадяни відчують свою причетність до прийняття рішень, а також бачать, що їхні пропозиції справді враховуються.

Слід також звернути увагу на роль освіти та комунікаційних кампаній. Інформування громадян про успіхи у боротьбі з корупцією, підвищення рівня правової обізнаності, просування культури доброчесності через ЗМІ, освітні програми, соціальну рекламу сприяють формуванню довготривалого етичного фундаменту. Успішні практики антикорупційної комунікації зменшують скепсис, мобілізують громадян до участі в контролі за владою та формують позитивну громадську думку.

Зміцнення довіри до органів влади суттєво впливає на розвиток суспільства та ефективність державного управління. Відчуття довіри спонукає громадян активніше брати участь у суспільному житті, контролювати діяльність влади і впливати на прийняття рішень, що сприяє формуванню відповідального громадянського суспільства. Водночас, високий рівень довіри підвищує легітимність рішень держави, знижуючи рівень скептицизму і опору, що створює умови для стабільності та послідовного розвитку. Це також сприяє зменшенню соціального спротиву і протестних настроїв, оскільки громадяни надають перевагу діалогу і компромісу замість радикальних дій, що забезпечує більш гармонійний соціальний клімат. Крім того, довіра значно полегшує впровадження реформ, підвищуючи їхню ефективність і сталість, адже підтримка населення є важливим чинником успішних змін. Врешті-решт, зміцнення довіри формує партнерські відносини між державою і громадянами,

засновані на відкритому діалозі та спільній відповідальності, що є запорукою прозорого і відповідального управління.

Довіра до влади - це капітал, який формується повільно, але є необхідною умовою для сталого функціонування демократичної системи. І саме антикорупційна політика є тим інструментом, який дозволяє повернути громадянам впевненість у державі, створити атмосферу відкритості, відповідальності та доброчесності, необхідну для побудови справді сучасної європейської України.

Передусім, антикорупційна політика передбачає запровадження прозорих, справедливих та конкурентних механізмів відбору на державну службу. У багатьох країнах, які успішно подолали високий рівень корупції, значну увагу було приділено саме кадровій реформі. Застосування незалежних конкурсних комісій, оцінка фахових знань, мотиваційне інтерв'ю, електронна форма подачі документів і чіткі критерії добору - це інструменти, які дозволяють наймати дійсно кваліфікованих спеціалістів, а не «зручних» кандидатів. У контексті України, поступове вдосконалення процедур добору кадрів, особливо через Єдиний портал вакансій державної служби, сприяє формуванню відкритої та ефективної кадрової політики.

Іншим важливим чинником є розвиток системи підвищення кваліфікації, що має бути невід'ємним компонентом службової кар'єри. В умовах боротьби з корупцією особливої актуальності набуває регулярне навчання державних службовців з питань доброчесності, запобігання конфлікту інтересів, застосування антикорупційного законодавства. До навчальних програм мають входити не лише правові норми, а й практичні кейси, симуляції, аналіз корупційних ризиків у тій чи іншій сфері.

Крім того, антикорупційна політика формує високі стандарти етичної поведінки державного службовця. Запровадження етичних кодексів, службових інструкцій, системи наставництва - усе це є важливим елементом культури державної служби. Адже професійність це не лише про знання законодавства, а й про ціннісну орієнтацію, яка не допускає толерантності до порушень.

Ще одним аспектом є зниження так званого "кадрового стресу". У корумпованій системі службовці часто змушені обирати між лояльністю до неформальних практик та особистими переконаннями. Внаслідок впровадження ефективної антикорупційної політики працівники отримують більшу впевненість у тому, що їхня професійна доброчесність буде підтримана, а правопорушники понесуть відповідальність. Це створює середовище для розвитку, а не виживання, де кваліфікований фахівець може реалізовувати свої компетенції.

Антикорупційні заходи також сприяють підвищенню престижності державної служби. Якщо раніше у свідомості багатьох громадян уявлення про

"держслужбовця" асоціювалося з хабарником, то нині завдяки прозорості, електронним системам (наприклад, e-Data, ProZorro, Spending.gov.ua), системам е-декларування й громадському контролю, формується образ фахівця, який діє в межах закону та на користь суспільства. Це відкриває доступ до державної служби для більшої кількості молодих, амбітних і чесних людей, які раніше обходили її стороною через репутаційні ризики.

У контексті підвищення професійності важливо також говорити про інституційну відповідальність. Реформи в галузі управління людськими ресурсами в публічному секторі передбачають не лише мотивацію через зарплатню чи кар'єрне зростання, а й створення системи оцінювання діяльності. Запровадження КРІ (ключових показників ефективності), регулярна атестація, прозоре преміювання та відсторонення неефективних працівників - усе це важливі елементи для забезпечення професіоналізації.

Окрему увагу слід приділити створенню можливостей для горизонтального і вертикального кар'єрного росту. За відсутності корупції в управлінських структурах відкривається шлях для об'єктивного просування по службі. У такій системі не має значення протекція, знайомства чи фінансові "вливання" - виключно компетенція, досвід, бажання вчитися та ефективність.

Професійний розвиток публічних службовців також можливий за умов міжвідомчої співпраці та обміну найкращими практиками. У контексті боротьби з корупцією все більше значення має участь у міжнародних програмах, проектах технічної допомоги, тренінгах за підтримки міжнародних партнерів (наприклад, ПРООН, GIZ, USAID). Така взаємодія не лише підвищує професійний рівень кадрів, а й сприяє запровадженню вітчизняною державною службою міжнародних стандартів управління.

Одним із фундаментальних довготривалих ефектів є формування культури доброчесності на всіх рівнях державного й суспільного життя. Ідеться не лише про дотримання правових норм, а про глибоку внутрішню трансформацію цінностей — у державних службовців, політичній еліті, бізнесу та громадян загалом. У країнах із низьким рівнем корупції такі цінності, як чесність, прозорість, відкритість і підзвітність, є частиною суспільного консенсусу. В Україні процес їхнього утвердження лише починається, але вже закладено основи — через етичні кодекси, антикорупційне навчання, публічні кампанії.

З часом така культура доброчесності знижує толерантність до корупції у повсякденному житті, змінює поведінкові установки (наприклад, відмова давати чи брати хабарі навіть у «побутових» ситуаціях), підвищує вимогливість громадян до влади та посадовців. Чим більш поширеною стає антикорупційна етика, тим менше залишається соціального середовища, у якому корупція може «пускати коріння».

У довгостроковій перспективі ефективна антикорупційна політика сприяє укріпленню державних інституцій. Коли органи публічного управління функціонують на засадах законності, прозорості та відповідальності, вони стають більш стабільними, передбачуваними та дієвими. Відтак, адміністративні процедури стандартизуються, скорочується рівень суб'єктивізму в прийнятті рішень, зменшується вплив політичної кон'юнктури.

Також посилюється незалежність таких інституцій, як судова влада, антикорупційні органи, Рахункова палата, парламентські комітети з контролю. Вони набувають спроможності здійснювати реальний контроль за владою, без ризику політичного тиску. Таким чином, формується баланс між владою, що діє, і владою, яка контролює основу для сталого демократичного розвитку.

У глобалізованому світі репутація країни має стратегічне значення. Стала антикорупційна політика у поєднанні з реальними досягненнями в її впровадженні сприяє формуванню позитивного іміджу України на міжнародній арені. Це, зокрема, важливо в контексті євроінтеграційного курсу держави. Однією з ключових умов вступу до Європейського Союзу є ефективна система запобігання корупції, незалежна судова система та надійні антикорупційні органи.

Досягнення в боротьбі з корупцією також впливають на рівень міжнародної допомоги, політичної підтримки, участі у проектах технічного та фінансового співробітництва. Країна, що демонструє прагнення до відкритості, законності та реформ, викликає більшу довіру партнерів і міжнародних організацій.

Антикорупційна політика в довгостроковому вимірі стимулює технологічні зміни в системі управління. Одним із найефективніших інструментів запобігання корупції є цифровізація, автоматизація процесів, скорочення людського фактору, створення єдиних інформаційних баз і реєстрів, віддалений доступ до послуг. Розвиток e-Government не лише спрощує процедури, а й мінімізує корупційні ризики.

Україна вже має певні досягнення в цій сфері: портали «Дія», ProZorro, реєстр декларацій, електронні черги до ЦНАП, онлайн-голосування за петиції тощо. У перспективі ці ініціативи набудуть нових функцій, охоплять більше сфер, інтегруються з міжнародними системами (наприклад, для транскордонного обміну даними). Це формує нову якість публічного управління, де головним пріоритетом стає зручність для громадянина, а не чиновника.

Висновки до третього розділу

У третьому розділі дипломної роботи було здійснено аналіз практичних аспектів удосконалення антикорупційної політики в системі публічного управління України. Зокрема, визначено ключові проблеми, що ускладнюють ефективне впровадження антикорупційних інструментів на публічній службі, серед яких: низький рівень політичної волі, слабкість інституційного середовища, формалізований підхід до оцінки корупційних ризиків, а також недостатній рівень цифровізації управлінських процесів.

На основі міжнародного досвіду було сформульовано низку пропозицій щодо вдосконалення механізмів запобігання та протидії корупції. Зокрема, обґрунтовано доцільність впровадження єдиної цифрової платформи для моніторингу доброчесності публічних службовців, посилення інституційної незалежності антикорупційних органів, а також активізацію професійної підготовки кадрів на засадах етики, прозорості та підзвітності.

Окрему увагу було приділено ролі громадянського суспільства, яке має стати повноцінним партнером держави у процесі формування відкритого й контрольованого управління. Запропоновано інструменти залучення громадськості до оцінки ефективності рішень органів влади, розвиток громадського моніторингу та адвокації антикорупційних ініціатив.

Зрештою, у підрозділі 3.3. окреслено очікувані результати від впровадження запропонованих змін, серед яких: зниження рівня корупційних правопорушень, зростання довіри громадян до органів публічної влади, підвищення ефективності управлінських рішень, а також гармонізація національного антикорупційного законодавства з європейськими стандартами. Реалізація означених заходів може суттєво посилити спроможність держави у боротьбі з корупцією та сприяти формуванню професійної, підзвітної та етичної публічної служби.

Висновок

У процесі проведеного дослідження було встановлено, що попри формальне створення в Україні розвиненої системи антикорупційної інфраструктури – зокрема, через інституціоналізацію таких органів, як Національне антикорупційне бюро України (НАБУ), Національне агентство з питань запобігання корупції (НАЗК), Спеціалізована антикорупційна прокуратура (САП) і Вищий антикорупційний суд (ВАКС) – результати боротьби з корупцією залишаються обмеженими. Практика доводить, що наявність правового та інституційного інструментарію без належного функціонування та без системного оновлення підходів є недостатньою умовою для подолання корупційних ризиків у публічному управлінні. Отже, постає об'єктивна потреба у пошуку конкретних, сучасних та адаптованих до українських реалій шляхів удосконалення антикорупційної політики, які поєднували б міжнародний досвід, технологічні інновації та активну участь громадянського суспільства.

Виходячи з аналізу існуючих антикорупційних механізмів, було запропоновано комплексну модель вдосконалення системи запобігання корупції, яка передбачає поєднання правових, організаційних, технологічних та освітньо-культурних інструментів. Насамперед, ключовим напрямом удосконалення має стати запровадження наскрізної антикорупційної освіти. Йдеться не лише про разові тренінги для державних службовців чи лекції в університетах, а про побудову системи виховання доброчесності, яка починається з дитячого садка, шкільної освіти, продовжується у ЗВО, формуючи у молоді нетерпимість до корупційних проявів, розуміння суті правової держави та культури підзвітності. У рамках цього підходу доцільним є створення модулів антикорупційної освіти в державному стандарті початкової та загальної середньої школи, а також обов'язкове проходження курсів з доброчесності для вступу на державну службу. Крім того, в системі підвищення кваліфікації службовців необхідно зробити акцент на етичному лідерстві, конфлікті інтересів, управлінні ризиками й роботі з викривачами.

Другим ключовим напрямом удосконалення має стати посилення ролі громадського контролю та впровадження механізмів інституціоналізованої участі громадян у реалізації антикорупційної політики. З цією метою варто створити при органах місцевого самоврядування та обласних адміністраціях громадські антикорупційні ради, які мали б дорадчі та аналітичні повноваження – наприклад, у погодженні місцевих програм запобігання корупції, моніторингу їх виконання, аналізу індикаторів доброчесності. Така участь не повинна бути декларативною, а вона має передбачати прозорі механізми формування цих рад, визначені повноваження, звітність перед громадою та належне фінансування. В умовах децентралізації саме місцеві громади мають стати осередками нової антикорупційної культури, де контроль знизу посилюватиме доброчесність управлінських практик.

Третім напрямом запропонованим є технологічна трансформація антикорупційних процесів через використання сучасних цифрових інструментів. Йдеться про створення національної платформи інтегрованого аналізу доброчесності, яка б на основі відкритих даних, електронних декларацій, судових рішень, податкової інформації дозволяла здійснювати автоматизовану оцінку доброчесності посадовців. Така система мала б запобіжний характер, тобто вона не карає, але попереджає та сигналізує про ризики. Вона могла б працювати на основі алгоритмів штучного інтелекту, що дають змогу оперативно виявляти аномальні патерни (наприклад, різке зростання статків, систематичні відвідування тендерних комісій тощо). Крім того, необхідно інтегрувати в роботу державних органів електронні системи ризик-менеджменту, які б фіксували типові сценарії потенційних порушень і допомагали керівникам вчасно вживати заходів.

Четвертим шляхом удосконалення має стати розробка системи моніторингу ефективності антикорупційної політики на рівні територіальних громад. Запровадження системи КРІ (ключових індикаторів ефективності) дозволить оцінювати прогрес у впровадженні антикорупційних заходів, здійснювати порівняльний аналіз між громадами та стимулювати конкурентність у сфері доброчесного управління. Прикладом таких індикаторів можуть бути: рівень прозорості бюджету громади, доступність даних про використання ресурсів, кількість викривачів, проведених аудитів, тренінгів з доброчесності. Відповідні дані можуть щоквартально оприлюднюватися у відкритому доступі.

П'ятий напрям – забезпечення повної незалежності антикорупційних органів. Для цього необхідно на законодавчому рівні закріпити прозорі та незалежні механізми призначення керівництва антикорупційних структур. Наприклад, конкурси на посади директорів НАБУ, НАЗК, САП повинні проводитися із залученням міжнародних експертів, громадськості, з онлайн-трансляціями та обов'язковим оприлюдненням мотиваційних планів кандидатів. Крім того, доцільно передбачити обов'язковий зовнішній аудит результативності діяльності антикорупційних органів щонайменше раз на два роки.

Запропоновані напрями вдосконалення не є суто теоретичними, вони можуть лягти в основу оновленої **стратегічної антикорупційної програми** України на наступний середньостроковий період. Їх реалізація можлива через оновлення Антикорупційної стратегії, ухвалення окремих нормативних актів (наприклад, закону про антикорупційну освіту або закону про громадський контроль), а також шляхом перегляду підходів до планування політики в сфері доброчесності на рівні ЦОВВ та ОМС.

Практичне значення виконаної роботи полягає в тому, що вона містить не лише систематизований опис чинної антикорупційної інфраструктури, але й **конкретні пропозиції**, які можуть бути впроваджені на рівні стратегічного

управління. Запропоновані шляхи вдосконалення, орієнтовані на синергію освіти, технологій, громадської участі та інституційної спроможності, здатні трансформувати підходи до управління в Україні. Крім того, результати онлайн-опитування молоді, проведеного в межах роботи, свідчать про низький рівень готовності молоді повідомляти про факти корупції, що свідчить про критичну потребу в просвітницьких кампаніях та зміні комунікаційної політики органів влади.

Таким чином, розроблені в дипломній роботі пропозиції мають реальне прикладне значення для державних органів, органів місцевого самоврядування, закладів освіти та громадських організацій. Їхнє впровадження дозволить створити цілісну антикорупційну екосистему, яка базується не лише на покаранні, але й на профілактиці, освіті, довірі та участі. У довгостроковій перспективі це сприятиме побудові відкритої, відповідальної та доброчесної системи публічного управління в Україні.

Використані джерела

1. Закон України «Про запобігання корупції» від 14 жовт. 2014 р. № 1700-VII // Відомості Верховної Ради України. – 2014. – № 49. – Ст. 2056. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18> (дата звернення: 08.06.2025).
2. Тлумачення поняття «корупція» у правовому полі України // Protocol.ua. URL: https://protocol.ua/ua/pro_borotbu_z_korupsiyeu_statiya_1/ (дата звернення: 08.06.2025).
3. Аристотель. Політика / пер. з давньогр. О. Кислюк. К. : Основи, 2000. 239 с.
4. Монтеск'є Ш. Дух законів / пер. з фр. В. Шовкуна. К. : Основи, 1995. 527 с.
5. Huntington S. P. Political Order in Changing Societies. New Haven : Yale University Press, 1968. – 488 р.
6. Klitgaard R. Controlling Corruption. Berkeley : University of California Press, 1988. 225 р.
7. Клітгард Р. Як перемогти корупцію : практич. посіб. / пер. з англ. Львів : Видавництво Старого Лева, 2016. 208 с.
8. Соціальні аспекти корупції: суспільна довіра та громадянська активність // Gromada Group. URL: <https://gromada.group/feed> (дата звернення: 08.06.2025).
9. Фактори, що обумовлюють виникнення та розвиток корупції в Україні. – URL: <https://sd.net.ua/2012/03/08/faktori-yaki-vplivayut-na-poshirennya-korupciyi.html> (дата звернення: 08.06.2025).
10. Офіційний сайт Національного антикорупційного бюро України (НАБУ). URL: <https://nabu.gov.ua> (дата звернення: 08.06.2025).
11. Офіційний сайт Спеціалізованої антикорупційної прокуратури (САП). URL: <https://sap.gp.gov.ua> (дата звернення: 08.06.2025).
12. Офіційний сайт Національного агентства з питань запобігання корупції (НАЗК). – URL: <https://nazk.gov.ua> (дата звернення: 08.06.2025).
13. Офіційний сайт Вищого антикорупційного суду (ВАКС). URL: <https://hacc.court.gov.ua> (дата звернення: 08.06.2025).
14. Group of States against Corruption (GRECO). About GRECO. URL: <https://www.coe.int/en/web/greco> (дата звернення: 08.06.2025).
15. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони // Офіційний вісник України. 2014. № 75 Т. 1. Ст. 83.
16. Кримінальний кодекс України: Закон України від 05.04.2001 № 2341-III // Відомості Верховної Ради України. - 2001. - № 25–26. Ст. 131.

17. Кодекс України про адміністративні правопорушення: Закон України від 07.12.1984 № 8073-X // *Відомості Верховної Ради УРСР*. 1984. № 51. Ст. 1122.
18. Конвенція Організації Об'єднаних Націй проти корупції від 31.10.2003. Ратифікована Законом України від 18.10.2006 № 251-V.
19. Group of States against Corruption (GRECO). About GRECO. URL: <https://www.coe.int/en/web/greco> (дата звернення: 22.05.2025).
20. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони // *Офіційний вісник України*. - 2014. - № 75. Т. 1. Ст. 83.
21. Про Антикорупційну стратегію на 2021–2025 роки: Закон України від 20.06.2022 № 413-IX // *Голос України*. 2022. № 119.
22. Єдиний державний реєстр декларацій осіб, уповноважених на виконання функцій держави або місцевого самоврядування. URL: <https://nazk.gov.ua/declaration> (дата звернення: 22.05.2025).
23. National Anticorruption Directorate (Romania). URL: <https://www.pna.ro> (дата звернення: 22.05.2025).
24. Корупція в Литві: практика та механізми протидії // *Transparency International Lithuania*. URL: <https://transparency.lt> (дата звернення: 22.05.2025).
25. НАЗК. Методичні рекомендації щодо підготовки антикорупційних програм органів влади. URL: <https://nazk.gov.ua/uk/metodychni-rekomendatsiyi> (дата звернення: 22.05.2025).
26. United Nations Convention against Corruption: adopted by the General Assembly of the United Nations on 31 October 2003. URL: <https://www.unodc.org/unodc/en/corruption/uncac.html> (дата звернення: 22.05.2025).
27. Criminal Law Convention on Corruption. Council of Europe, ETS No. 173. URL: <https://www.coe.int/en/web/conventions/full-list?module=treaty-detail&treaty-num=173> (дата звернення: 22.05.2025).
28. Антикорупційна стратегія на 2021–2025 роки: схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 28.10.2021 № 1365-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1365-2021-%D1%80#Text> (дата звернення: 22.05.2025).
29. Європейська комісія. Антикорупційна політика. URL: <https://commission.europa.eu> (дата звернення: 22.05.2025).
30. European Commission. Anti-Corruption. — Brussels: European Commission, 2023. URL: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/policies/justice-and-fundamental-rights/anti-corruption_en (дата звернення: 22.05.2025).

31. European Anti-Fraud Office (OLAF). Home page. URL: https://anti-fraud.ec.europa.eu/index_en (дата звернення: 22.05.2025).
32. Про захист викривачів: Закон України // *Відомості Верховної Ради України*. 2019. № 51. Ст. 330.
33. ProZorro. Публічні закупівлі в Україні. URL: <https://prozorro.gov.ua> (дата звернення: 22.05.2025).
34. European Anti-Fraud Office (OLAF). Annual Report 2023. - Brussels: OLAF, 2024. URL: https://ec.europa.eu/anti-fraud/about-us/reports_en (дата звернення: 22.05.2025).
35. Transparency International Ukraine. Corruption Perceptions Index 2024: Ukraine scores 35/100. URL: <https://ti-ukraine.org> (дата звернення: 08.06.2025).
36. Інфо Sapiens / НАЗК. Корупція в Україні 2024: Соціологічне опитування. Київ, 2025. 32 с.
37. Whistleblower Protection Act of 1989. United States Congress. - Washington, D.C., 1989.
38. CPIB Singapore. Annual Report 2023. URL: <https://cpib.gov.sg> (дата звернення: 08.06.2025).
39. Transparency International. Estonia: A Digital Pathway to Clean Governance. - URL: <https://transparency.org> (дата звернення: 08.06.2025).
40. Dozorro. URL : <https://dozorro.org/tools> (дата звернення: 08.06.2025).
41. Institute for Development of Freedom of Information (IDFI). URL : <https://idfi.ge/en> (дата звернення: 08.06.2025).
42. OECD – Organisation for Economic Co-operation and Development. - Режим доступу: <https://www.oecd.org/en.html> (дата звернення: 08.06.2025).
43. Чесно – громадський рух. URL: <https://www.chesno.org/> (дата звернення: 08.06.2025).
44. Громадянська мережа ОПОРА. URL: <https://opora.ua.org/> (дата звернення: 08.06.2025).
45. Центр політико-правових реформ (Pravo.org.ua). URL: <https://pravo.org.ua/> (дата звернення: 08.06.2025).
46. USAID Ukraine. URL : <https://ua.usembassy.gov/uk/embassy-uk/kyiv-uk/sections-offices-uk/usaaid-uk/> (дата звернення: 08.06.2025).
47. Ukrainian Translators and Teachers Language Organization (UTTLO). URL: <https://uttlo.wordpress.com/about/> (дата звернення: 08.06.2025).
48. Open Data Watch. Open Data Inventory 2022. URL: <https://opendatawatch.com/2022/#:~:text=As%202022%20comes%20to%20a,all%20eight%20billion%20of%20them>. (дата звернення: 08.06.2025).
49. Transparency International. Corruption Perceptions Index 2023. URL: <https://www.transparency.org/en/cpi/2023/index/ukr> (дата звернення: 08.06.2025).

- 50.Цимбаленко Я., Шумак І., Гермаш Ю. Інтеграція антикорупційної загальної компетентності випускника до змісту вищої освіти (управлінський аспект) // *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 18. DOI: 10.32702/2306-6814.2024.18.139
51. Конституція України : Закон від 28 черв. 1996 р. № 254к/96-ВР // Відомості Верховної Ради України.1996. № 30. Ст. 141.