

МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



НАУКОВІ ПРАЦІ
МІЖРЕГІОНАЛЬНОЇ АКАДЕМІЇ
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

ПОЛІТИЧНІ НАУКИ ТА ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ

SCIENTIFIC WORKS
OF INTERREGIONAL ACADEMY
OF PERSONNEL MANAGEMENT

POLITICAL SCIENCES AND PUBLIC MANAGEMENT

Випуск 2 (78), 2025



Видавничий дім
«Гельветика»
2025

Редакційна колегія

Семенець-Орлова І. А., кандидат політичних наук, доктор наук з державного управління, професор, директор Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу, Міжрегіональна Академія управління персоналом (головний редактор)

Дакал А. В., доктор наук з державного управління, доцент, професор кафедри публічного адміністрування, Міжрегіональна Академія управління персоналом

Жовнірчик Я. Ф., доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного управління та адміністрування, Національний авіаційний університет

Козирська А., доктор політичних наук, професор, керівник кафедри соціальної і культурної безпеки факультету наук про політику і безпеку, Університет Миколая Коперника у Торуні, Польща

Ковач В. О., доктор наук з державного управління, старший дослідник, провідний науковий співробітник відділу проблем фізичного захисту об'єктів критичної інфраструктури центру інформаційно-аналітичного та технічного забезпечення моніторингу об'єктів атомної енергетики, НАН України

Кондратенко О. Ю., доктор політичних наук, доцент, провідний науковий співробітник відділу теоретичних та прикладних проблем політології, Інститут політичних і етнонаціональних досліджень імені І. Ф. Кураса НАН України

Копанчук В. О., доктор наук з державного управління, доцент кафедри кримінального права та процесу, Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова

Кульгінський Є. А., доктор наук з державного управління, доцент, професор кафедри стоматології, Київський міжнародний університет

Лясота Л. І., кандидат політичних наук, доцент, член Соціологічної асоціації України

Монолатій І. С., доктор політичних наук, професор кафедри політології, Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника

Орел М. Г., доктор наук з державного управління, професор кафедри публічного адміністрування, Міжрегіональна Академія управління персоналом

Пашина Н. П., доктор політичних наук, професор, професор кафедри політології та міжнародних відносин, Маріупольський державний університет

Радченко О. О., кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри публічного адміністрування, Міжрегіональна Академія управління персоналом

Твердохліб О. С., доктор наук з державного управління, доцент, професор кафедри державного управління у сфері цивільного захисту, Інститут державного управління та наукових досліджень з цивільного захисту

Толуб'як В. С., доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри менеджменту та публічного управління, Західноукраїнський національний університет

Шмаленко Ю. І., кандидат політичних наук, доцент, доцент кафедри соціології, Національний університет «Одеська юридична академія»

Яровой Т. С., доктор державного управління, доцент, Заклад вищої освіти «Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна»

Katarzyna Radzik-Maruszak, dr hab, profesor, Fac Polit Sci & Journalism, Maria Curie-Skłodowska University in Lublin (Lublin, Poland)

Marek Pietraś, Professor, Dr. habilitated, Dyrektor Instytutu Nauk o Polityce i Administracji, Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie (Poland)

Затверджено Вченою радою

Міжрегіональної Академії управління персоналом 24 вересня 2025 (протокол № 8)

Реєстрація суб'єкта у сфері друкованих медіа: Рішення Національної ради України з питань телебачення і радіомовлення № 1173 від 11.04.2024 року (Ідентифікатор медіа R30-03894).

Суб'єкт у сфері друкованих медіа – Приватне акціонерне товариство «Вищий навчальний заклад «Міжрегіональна Академія управління персоналом» (вул. Фрометівська, буд. 2, м. Київ, 03039, iapm@iapm.edu.ua, тел. (044) 490-95-00).

Мови розповсюдження: українська, англійська, польська, німецька, французька.

Журнал включено до Переліку наукових фахових видань України (категорія «Б») відповідно до Наказу МОН України № 320 від 07 квітня 2022 року (додаток 2) зі спеціальностей С2 – Політологія; D4 – Публічне управління та адміністрування.

Видання індексується Google Scholar

DOI: 10.32689/2523-4625-2025-2(78)

Наукові праці МАУП. Політичні науки та публічне управління. 2025. Вип. 2 (78). Київ : Міжрегіональна Академія управління персоналом, 2025. 218 с.

Публікуються статті науковців, які досліджують актуальні проблеми розвитку політики та публічного управління. Для науковців, викладачів, студентів та всіх, кого цікавить розвиток політичної науки та публічного управління в Україні.

ЗМІСТ

Олег АГАРКОВ, Григорій БУКАНОВ УКРАЇНА В УМОВАХ ЦИФРОВОГО НЕОФЕОДАЛІЗМУ.....	7
Володимир БАРЧУК ЕКОСИСТЕМА СОЦІАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ: ПРОБЛЕМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ.....	14
Віра БЕЗРОДНА, Наталя ЗАХАРЧЕНКО КОМУНІКАТИВНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ ЯК ЧИННИК ЕФЕКТИВНОГО ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОЄКТНОГО ПІДХОДУ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ.....	21
Андрій БУЗАРОВ ПІДТРИМКА УКРАЇНИ ВЕЛИКОЮ БРИТАНІЄЮ У ПРОТИДІЇ РОСІЙСЬКІЙ АГРЕСІЇ: ЦІНІСНО-МОРАЛЬНИЙ АСПЕКТ.....	27
Світлана ВНУЧКО СОЦІАЛЬНІ МЕРЕЖІ В ГЛОБАЛЬНІЙ ПОЛІТИЧНІЙ ВЗАЄМОДІЇ: ВИКЛИКИ ФЕЙКІВ, МАНІПУЛЯЦІЙ І ПОСТПРАВДИ У ЦИФРОВУ ДОБУ.....	34
Світлана ВОВК, Вікторія МЕДВЕДСЬКА ПОЛІТИЧНИЙ МОНІТОРИНГ У СИСТЕМІ СУЧАСНОГО ПОЛІТИЧНОГО КОНСУЛЬТУВАННЯ.....	41
Віра ГАЛУНЬКО КОРУПЦІЙНІ РИЗИКИ У НАДАННІ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ.....	47
Юрій ГОЛОВЕНЬ, Григорій БУКАНОВ ТРАНСФОРМАЦІЯ КОНЦЕПТУ ПОЛІТИЧНОЇ СТАБІЛЬНОСТІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ.....	50
Михайло ГОРДІЄНКО, Сергій МИХАЙЛЕНКО ДЕРЖАВНИЦЬКІ ВІЗІЇ БОГДАНА ХМЕЛЬНИЦЬКОГО В АРТИКУЛЯЦІЇ В'ЯЧЕСЛАВА ЛИПІНСЬКОГО.....	57
Рустам ГУЧЕНКО, Юрій КИРИЧЕНКО СЦЕНАРІЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПОЛІТИЧНИХ СИСТЕМ У КРИЗОВИХ УМОВАХ: КОМПАРАТИВІСТСЬКИЙ АНАЛІЗ.....	69
Зоряна ЖУПАН СУЧАСНІ ІНСТРУМЕНТИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ.....	75
Андрій КОВАЛЬОВ ВІЙСЬКОВО-ПОЛІТИЧНІ КОМУНІКАЦІЇ ТА ПОЛІТИЧНИЙ ПОРЯДОК ДЕННИЙ: ОСНОВНІ КОНТЕКСТИ ПЕРЕТИНУ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВЗАЄМОДІЇ.....	84
Леся ЛЕВЧЕНКО СПЕЦИФІЧНІ РИСИ КОНФОРМІЗМУ ТА НОНКОНФОРМІЗМУ ЯК РІЗНОВИДУ ПОЛІТИЧНОЇ ПОВЕДІНКИ.....	89
Тамара ЛОЗИНСЬКА СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ В ГРОМАДАХ: ТЕОРЕТИЧНЕ ПІДГРУНТЯ.....	95
Катерина МАЙСТРЕНКО СОЦІАЛЬНИЙ КОНТРАКТ У ВОЄННИЙ ТА ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД: БАЛАНС БЮДЖЕТНОЇ СТІЙКОСТІ, ЕНЕРГЕТИЧНОЇ БЕЗПЕКИ ТА ГРОМАДСЬКОЇ ДОВІРИ В УКРАЇНІ.....	102
Ірина МИЛОСЕРДНА, Катерина ВІДІМСЬКА МОВА ЯК ІНСТРУМЕНТ М'ЯКОЇ СИЛИ ТУРЕЧЧИНИ.....	107

Олександр НЕЧАЙ, Владислав ВОЛОБУЄВ РОЛЬ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА У ФОРМУВАННІ ЕФЕКТИВНИХ ВЛАДНИХ РІШЕНЬ ПІД ЧАС ДЕМОКРАТИЧНОГО ТРАНЗИТУ.....	113
Юрій ПРОКОПЕНКО ЕВОЛЮЦІЯ ВИБОРЧИХ СИСТЕМ: ЯК СУЧАСНІ ДЕРЖАВИ ФОРМУЮТЬ ПАРЛАМЕНТСЬКЕ ПРЕДСТАВНИЦТВО.....	119
Наталія ПРЯМУХІНА ДЕРЖАВНІ МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СОЦІАЛЬНОЇ РІВНОСТІ.....	128
Владислав ПУСТОВАР ПОЛІТИЧНІ ІНСТИТУТИ ЯК ЧИННИК ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ: МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД І УКРАЇНСЬКІ ВИКЛИКИ.....	136
Дмитро ПУШНЯК ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ КОНЦЕПЦІЇ ЦИФРОВОГО ГРОМАДЯНСТВА У ВІТЧИЗНЯНИЙ ТА ЗАРУБІЖНІЙ НАУКОВІЙ ДУМЦІ.....	142
Олексій РУСНАК РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ У СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ: ВІД ЗАГРОЗ ДО ПРОАКТИВНИХ СТРАТЕГІЙ.....	148
Валерій САВЧУК ІСТОРИЧНА ЕВОЛЮЦІЯ ІНФОРМАЦІЙНОЇ СКЛАДОВОЇ ГІБРИДНИХ ВОЄН: ВІД БІБЛІЙНИХ ТЕКСТІВ ДО АЛГОРИТМІВ СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖ.....	157
Інна СЕМЕНЕЦЬ-ОРЛОВА, Ганна КУЗЬМЕНКО, Ірина КАПЕЛІСТА, Алла ДАКАЛ АНТИКОРУПЦІЙНІ ПРАКТИКИ В ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ УКРАЇНИ: СУЧАСНИЙ СТАН, ВИКЛИКИ ВПРОВАДЖЕННЯ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ.....	163
Інна СЕМЕНЕЦЬ-ОРЛОВА, Ганна КУЗЬМЕНКО, Алла ДАКАЛ, Ірина КАПЕЛІСТА ПРОБЛЕМНІ АСПЕКТИ ВПРОВАДЖЕННЯ АНТИКОРУПЦІЙНИХ ПРАКТИК У ПУБЛІЧНОМУ СЕКТОРІ.....	169
Інна СЕМЕНЕЦЬ-ОРЛОВА, Ганна КУЗЬМЕНКО, Ірина КАПЕЛІСТА, Алла ДАКАЛ ОКРЕМІ АСПЕКТИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: ПРОТИДІЯ КОРУПЦІЇ ТА РОЗБУДОВА ДОБРОЧЕСНОСТІ.....	176
Юрій СЛІПЧУК ПРИНЦИПИ АДМІНІСТРАТИВНО-ПРАВОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕЛЕКТРОННОГО ВРЯДУВАННЯ.....	180
Ольга СОКУРЕНКО ІНСТИТУЦІЙНІ ВИКЛИКИ ТА ШЛЯХИ МОДЕРНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ.....	187
Олексій ТОЛМАЧОВ ТЕХНОЛОГІЇ ПІДТРИМКИ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ В ЗОНІ ЗАСТОСУВАННЯ СИЛ (ВІЙСЬК): УПРАВЛІНСЬКИЙ АСПЕКТ.....	194
Андрій ФАЛЬКОВСЬКИЙ, Костянтин ПАЛАГНЮК ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО ЯК АНТИКОРУПЦІЙНИЙ ІНСТРУМЕНТ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ.....	203
Олексій ЧЕРНЕЦЬКИЙ НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ	209

УДК 351.9:35.075

DOI [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2025-2\(78\)-25](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2025-2(78)-25)

Інна СЕМЕНЕЦЬ-ОРЛОВА

доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри публічного адміністрування,
ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом»,
innaorlova@ukr.net

ORCID: 0000-0001-9227-7426

Ганна КУЗЬМЕНКО

доктор філософії за спеціальністю «Публічне управління та урядування»,
доцент кафедри публічного адміністрування,
ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом»,
anna-kuzmenko96@ukr.net

ORCID: 0000-0003-0672-7633

Алла ДАКАЛ

доктор наук з державного управління, доцент, професор кафедри публічного адміністрування,
ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом»,
alladakal@gmail.com

ORCID: 0000-0003-3221-353X

Ірина КАПЕЛІСТА

кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри публічного адміністрування,
ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом»,
kapelistaja.irina@ukr.net

ORCID: 0000-0002-1983-4617

ПРОБЛЕМНІ АСПЕКТИ ВПРОВАДЖЕННЯ АНТИКОРУПЦІЙНИХ ПРАКТИК У ПУБЛІЧНОМУ СЕКТОРІ

Серед інструментів залучення громадськості до впровадження антикорупційних практик акцентовано на громадських радах. З'ясовано, поінформованість населення щодо інструментів громадського контролю залишається критично низькою, а публічні службовці не є вмотивованими для проактивних кроків у цьому напрямі. На підставі аналізу класифіковано антикорупційні практики за функціональним призначенням, що слугує комплексному дослідженню та виявленню прогалини для ефективної боротьби з корупцією. Обґрунтовано, запровадження низки антикорупційних практик у публічній службі України підтверджує прогрес, проте результативність їх використання лишається змішаною.

Публічну службу проаналізовано як законодавчо врегульовану системну професійну службову діяльність осіб в органах державної влади, органах місцевого самоврядування, що реалізується публічно, з використанням владних повноважень, для досягнення публічних цілей в інтересах суспільства. Ключові елементи системи публічної служби – це види публічно-службової діяльності, що до неї належать.

Відзначено, що за високого рівня корумпованості публічної служби корупція інкорпорується в систему публічного управління як складного економічного та соціально-політичного явища, яке включає комплекс протиправних дій різної спрямованості та мети. Запропоновано корупцію в системі публічної служби розуміти як складне, багатоаспектне та системне явище, що характеризується неправомірним використанням особами, наділеними владними (управлінськими, політичними) повноваженнями, свого службового становища або зловживання своїм впливом з метою отримання будь-якої неправомірної вигоди (матеріальної/нематеріальної) для себе або інших осіб за рахунок держави чи її громадян. Корупція, створюючи системний опір змінам та формуючи паралельні неформальні механізми управління, є головною перешкодою на шляху ефективного удосконалення системи публічної служби та реалізації реформ. Визначено, що антикорупційна експертиза, політика та програми є взаємопов'язаними і становлять невід'ємні компоненти антикорупційних практик. Ці практики охоплюють не лише конкретні дії, а й цілісний процес, що включає аналіз, стратегічне планування та превентивні механізми.

Ключові слова: корупція, антикорупційні практики, публічна служба, протидія корупції, публічні службовці, ефективність, результативність, реформи, удосконалення, антикорупційна діяльність, публічне управління, органи державної влади, органи місцевого самоврядування, прозорість, доброчесність.

Inna Semenets-Orlova, Hanna Kuzmenko, Alla Dakal, Iryna Kapelista. PROBLEM ASPECTS OF IMPLEMENTING ANTI-CORRUPTION PRACTICES IN THE PUBLIC SECTOR

Among the tools for involving the public in the implementation of anti-corruption practices, emphasis is placed on public councils. It was found that the public's awareness of public control tools remains critically low, and public servants are not motivated to take proactive steps in this direction. Based on the analysis, anti-corruption practices were classified by functional purpose, which serves as a comprehensive study and identification of gaps for effective fight against corruption. It is substantiated that the introduction of a number of anti-corruption practices in the public service of Ukraine confirms progress, but the effectiveness of their use remains mixed.

Public service is analyzed as a legally regulated systemic professional service activity of individuals in state authorities, local self-government bodies, which is implemented publicly, using the powers of authority, to achieve public goals in the interests of society. The key elements of the public service system are the types of public service activity that belong to it.

It is noted that with a high level of corruption in the public service, corruption is incorporated into the public administration system as a complex economic and socio-political phenomenon, which includes a complex of illegal actions of various directions and purposes. It is proposed to understand corruption in the public service system as a complex, multifaceted and systemic phenomenon characterized by the misuse of their official position or abuse of their influence by persons endowed with power (managerial, political) powers in order to obtain any improper benefit (material/non-material) for themselves or other persons at the expense of the state or its citizens. Corruption, creating systemic resistance to change and forming parallel informal management mechanisms, is the main obstacle to the effective improvement of the public service system and the implementation of reforms. It is clear that anti-corruption expertise, policy and programs are interconnected and constitute integral components of anti-corruption practices. These practices cover not only specific actions, but also a holistic process that includes analysis, strategic planning and preventive mechanisms.

Key words: corruption, anti-corruption practices, public service, combating corruption, public servants, efficiency, effectiveness, reforms, improvement, anti-corruption activities, public administration, state authorities, local self-government bodies, transparency, integrity.

Постановка проблеми. Антикорупційні практики – інтегрований комплекс системних інструментів, заходів та процедур, які застосовуються на різних рівнях управлінської ієрархії з метою виявлення, запобігання та припинення корупції, притягнення до відповідальності, відшкодування завданих збитків, а також формування антикорупційної політики. Ключовими компонентами антикорупційних практик у системі публічної служби є: законодавче та нормативно-правове регулювання; інституційні механізми; прозорість та відкритість; запобігання та врегулювання конфлікту інтересів; участь інститутів громадянського суспільства та засобів масової інформації; управління корупційними ризиками; етичні стандарти (кодекси) поведінки.

У системі публічної служби сучасні антикорупційні практики мають характер багатогранності та постійно вдосконалюються, адаптуючись до нових умов та викликів. Їх можна класифікувати за різними ознаками, але найпоширеніше їх застосовування простежується за напрямками запобігання, виявлення та реагування. Дослідження наукових джерел засвідчило значне розмаїття поглядів щодо підвищення ефективності антикорупційних заходів у публічній службі. Однак, наявні дослідження переважно є загальносистемними, а деякі фокусують на окремих сферах щодо антикорупційних заходів.

Аналіз останніх досліджень з даної теми. Деякі аспекти проблематики сучасних інструментів боротьби з корупцією в Україні досліджували такі науковці, як: З. Гбур, Н. Іванова,

Н. Корчак, Л. Парфентій, Г. Шведова та інші. Існуючі наукові підходи активно вивчають напрями вдосконалення антикорупційних заходів. Однак, існує певна прогалина щодо практичних аспектів їхнього впровадження, зокрема відсутній глибокий аналіз того, як сучасні антикорупційні практики можуть бути успішно інтегровані в систему публічної служби, за винятком загальних рекомендацій щодо діяльності. Така ситуація ускладнює перехід від теоретичних напрацювань до дієвих антикорупційних інструментів у практиці публічного управління.

Метою статті є аналіз наявних можливостей щодо впровадження антикорупційних практик у публічній службі України.

Виклад основних положень. За результатами роботи Національного агентства з питань запобігання корупції за 2024 рік [9] було виявлено наступні показники:

1. Повна перевірка декларацій. У 353 деклараціях (це 50% із завершених) знайдено на 3,8 млрд. грн недостовірні відомості, на 192,1 млн грн – ознаки неправомірного збагачення, на більш ніж 47 млн грн – необґрунтованість активів. Використання ризик-орієнтованого підходу щодо відбору декларацій на повну перевірку слугувало підвищенню продуктивності роботи.

2. Моніторинг способу життя. Здійснило 167 моніторингових способів життя суб'єктів декларування та направлено до правоохоронних органів 42 матеріали щодо виявлених ознак незаконно набутих активів (збагачення) на суму орієнтовно 740 млн грн.

3. Неподання або несвоєчасне подання декларацій. Складено 63 протоколи адміністративних правопорушень щодо невчасного подання декларацій; майже 4,7 тисяч осіб, які несвоєчасно подали декларації матеріали було спрямовано до Національної поліції з приводу складання протоколів; прийнято 69 обґрунтованих висновків з виявлення ознак кримінальних порушень за фактами навмисного неподання декларацій.

4. Спеціальні перевірки публічних службовців. Протягом звітного періоду здійснено понад 21 тисячу спеціальних перевірок. За результатами таких перевірок на посади не були призначені 480 осіб через виявлені факти надання ними у деклараціях недостовірної інформації.

5. Конфлікт інтересів. Завершено 213 заходів моніторингу та контролю з виконання актів законодавства щодо питань запобігання і врегулювання конфлікту інтересів, а також етичної поведінки. Було сформовано 27 протоколів адміністративних правопорушень, пов'язаних із корупцією, внесено 35 приписів щодо усунення порушень вимог антикорупційного законодавства. Зокрема, за 2024 рік окремі індикатори діяльності агентства в сфері конфлікту інтересів відносно 2023 року засвідчують про зменшення кількості випадків правопорушень, що є показником підвищення рівня поінформованості вимог антикорупційного законодавства.

Варто відмітити, що лише в червні 2022 року українським парламентом прийнято Антикорупційну стратегію на 2021–2025 роки [14], а в березні 2023 року постановою Кабінету Міністрів України затверджено Державну антикорупційну програму на 2023–2025 роки [15]. Через несвоєчасне погодження зазначених документів стратегічні засади, що зачіпали антикорупційну політику, в 2021 та 2022 роках були відсутні.

Мета Антикорупційної стратегії полягає у досягненні вагомому прогресу з запобігання і протидії корупції, забезпечення злагодженості та системності антикорупційної діяльності всіх органів державної влади та місцевого самоврядування. У цьому документі корупція висвітлюється як основна перешкода на шляху до стабільного економічного зростання та розвитку інклюзивних демократичних інститутів.

Доцільно навести позицію [2], що антикризова стратегія держави для запобігання та протидії корупції сфери публічного управління у контексті воєнного стану є принципово актуальною для досягнення стабільності, забезпечення національної безпеки та удоско-

налення державного управління. В сучасних умовах критично важливо використовувати антикорупційні механізми, забезпечуючи їх адаптацію до особливостей кризової ситуації та воєнного часу.

Ключовими принципами Антикорупційної стратегії є: оптимізація функцій держави та місцевого самоврядування (усунення надмірних повноважень органів влади та дублювання їх функцій); зниження «людського фактору» та збільшення прозорості й ефективності у відносинах держави з громадянами (запровадження правил єдиної адміністративної процедури та цифровізації більшості послуг, процесів); формування прозорих та законних альтернатив корупційним практикам; забезпечення ефективного державного контролю з дотримання публічними службовцями вимог антикорупційного законодавства, а також етичних кодексів; забезпечення неминучості покарання за корупційні та пов'язані з корупцією правопорушення.

Таким чином, можемо резюмувати, що дієві заходи протидії корупції вбачаються неможливими без скоординованої роботи всіх органів влади; органи влади без антикорупційної стратегії діють хаотично; стратегія об'єднує органи влади у цілісну систему слугуючи їхній взаємодії для одержання найвищих показників.

Відповідно до ст. 19 Закону України «Про запобігання корупції» [13] державні органи, органи місцевого самоврядування мають ухвалювати антикорупційні програми, що передбачають досягнення суттєвого прогресу в запобіганні та протидії корупції, забезпечення узгодженості й системності антикорупційної діяльності всіх органів влади, а також комплексного післявоєнного відновлення України.

Антикорупційна програма органу влади є третім за рівнем базовим документом антикорупційного вектору (після Антикорупційної стратегії та державної програми її виконання), що визначає засади загальної відомчої політики з запобігання і протидії корупції, спрямована на управління корупційними ризиками в діяльності відповідного органу влади. Даний документ та відповідні зміни до нього обов'язково повинні бути погоджені з Національним агентством з питань запобігання корупції.

Таким чином, для формування дієвої системи запобігання та протидії корупції у всіх сферах функціонування органів влади, а також для зростання суспільної довіри до них, необхідна належна підготовка та сумлінне здійснення антикорупційних програм.

В умовах воєнного стану державна антикорупційна програма та антикорупційна стратегія є тактичним кроком реформи, спрямована на зниження корупції, особливо в публічному управлінні.

Важливо також наголосити на антикорупційній експертизі як одній з важливих антикорупційних практик, що є невід'ємною складовою впровадження як програми, так і стратегії. Антикорупційна експертиза вважається механізмом превенції корупції на стадії розробки нормативно-правових актів, що постає засобом досягнення цілей, сформованих у програмі та стратегії.

НАЗК, відповідно до Закону України «Про запобігання корупції», може за власної ініціативи проводити у встановленому порядку антикорупційну експертизу проєктів нормативно-правових актів, що виносяться на розгляд українському парламенту або уряду. Типові критерії і способи оцінки, засоби виявлення та ліквідації корупціогенних факторів у таких проєктах нормативно-правових актів визначені наказом НАЗК від 18 травня 2023 року № 109/23 «Про затвердження Методології проведення антикорупційної експертизи Національним агентством з питань запобігання корупції» [16].

За результатами аналітичного звіту [1] протягом 2023 року профільним агентством було здійснено моніторинг 4128 проєктів нормативно-правових актів та виявлено у 118 з них корупціогенні фактори. За підсумками антикорупційної експертизи у висновках розробникам надано 380 рекомендацій. За звітній період розробниками нормативно-правових актів було враховано 96% рекомендацій, наданих НАЗК.

Підсумовуючи роботу Національного агентства з питань запобігання корупції за другий квартал поточного року [19] виконано перевірку 910 проєктів нормативно-правових актів і виявлено в 40 з них – 82 корупціогенних фактора. Ці документи пройшли більш ретельний аналіз – антикорупційну експертизу та запропоновано 103 рекомендації, більшість із них врахована розробниками.

В аналітичному звіті за 2024 рік [6, с. 9–10] узагальнені показники оцінки корупційного досвіду населення у 11 сферах засвідчують наступне:

Перше місце за поширеністю відводиться сфері будівництва та земельних відносин – 44,1% підтвердили корумпований бекграунд (2023 р. – 32,5%).

Друге місце поділяють п'ять сфер (24,1–28,6%): а) державна/комунальна медицина – 28,6% (2023 р. – 32,3%); б) діяльність

правоохоронних органів – 28,5%; в) діяльність сервісних центрів МВС – 26,0% (2023 р. – 35,7%); г) послуги закладів вищої освіти – 25,7%; д) послуги з підключення та обслуговування систем газу – електро-, водопостачання та водовідведення – 24,1%.

Серед інших сфер слід зазначити питоме зниження корупційного досвіду населення порівнюючи з 2023 р., у сферах, пов'язаних із освітою дітей (дитячі комунальні садочки – 15,1%), початковою та середньою освітою – 12,0%. Також зафіксовано низький рівень корупції в ЦНАП (3,8%).

Найчастіше корупційний досвід отримує населення через контакти з закладами державної або комунальної медицини. Так, у минулому році до зазначеного формату закладів зверталися близько половини громадян – 51,5%. Таким чином, не зважаючи на те, що рівень корупції у медицині є нижчим, ніж у сферах будівництва та земельних питань, здебільшого в медичних закладах основна частина українського населення отримувала корупційний досвід – загалом близько 15%. Показник знаходиться на рівні 2023 р. – 16%, проте є нижчим, ніж у 2021 р., тоді коли корупційний досвід у медичних закладах отримали 22%.

Оцінювання ефективності діяльності антикорупційних уповноважених органів влади є вирішальним щодо забезпечення прозорості та підзвітності в державному управлінні. НАЗК посідає визначальне місце в цьому процесі, формуючи методології оцінювання та здійснюючи аналіз, оцінку з підвищення ефективності антикорупційних ініціатив.

У серпні 2023 року НАЗК затвердило нову Методологію з оцінки ефективності роботи уповноважених підрозділів (уповноважених осіб) з питань запобігання та виявлення корупції [7]. Цей правовий акт визначає критерії та процедури оцінювання, спрямовані на забезпечення об'єктивності, прозорості процесу. Оцінювання здійснюється на основі аналізу інформації, яка надається уповноваженими виходячи з результатів їхньої діяльності. Стратегічна ціль полягає у забезпеченні зворотного зв'язку стосовно роботи уповноважених, виявлення сфери задля зростання та ефективних практик, гарантування прозорості шляхом інформування громадян про одержані досягнення.

В цілому, за 2023 рік подано було 3855 форм звітування стосовно діяльності уповноважених осіб. На початок 2024 р. оцінювання пройшли тільки шість органів, що складає менше 0,2% від загальної кількості поданих форм [20].

Низький відсоток проведених оцінювань підтверджує значне навантаження на НАЗК, що зумовлює відтермінування перевірок звітної інформації і знижує вимір ефективності в реальному часі. Отже, підхід щодо оцінювання потребує перегляду та оптимізації, оскільки наявна динаміка його виконання, перевірка всіх поданих форм може зайняти роки.

Оцінювання ефективності має стати ефективним механізмом встановлення реального рівня запровадження антикорупційних заходів, формування стратегій їхнього удосконалення на національному рівні. Проте поточна методологія верифікації, яка фактично копіює анкету самооцінки, не виконує цю функцію, що створює бар'єри для одержання верифікованих відомостей, створюючи додаткову завантаженість на уповноважених і спеціалістів НАЗК формуючи тим самим рутинні запити на відміну від аналізу ефективності антикорупційної діяльності [20].

Важливо зазначити про зафіксовану на законодавчому рівні можливість громадян брати участь в реалізації антикорупційної діяльності. Громадянам надано право участі відносно виконання моніторингу публічних закупівель, громадської антикорупційної експертизи, організації журналістських розслідувань, займатися викривальною роботою, долучатися до заходів, що направлені на виявлення проблем відносно діяльності органів публічної влади, а також здійснення громадського контролю за діяльністю органів публічної влади.

Прийнята розпорядженням КМУ від 22 грудня 2023 року № 1203-р Стратегія комунікацій у сфері запобігання та протидії корупції на період до 2025 року та операційний план заходів з її реалізації [17] передбачають інформаційні заходи у сфері популяризації викривання, спрямовані на досягнення стратегічного результату пункту 1.6.2.2 Державної антикорупційної програми «Значна частина громадян на належному рівні обізнана з порядком та каналами подання повідомлень про корупцію завдяки ефективному проведенню інформаційно-роз'яснювальної та просвітницької роботи».

У цьому контексті слід акцентувати на кращих практиках комунікації з приводу антикорупційної діяльності, розбудови доброчесності між органів державної влади – виконавців Державної антикорупційної програми на 2023–2025 роки та Стратегії комунікацій у сфері запобігання та протидії корупції на період до 2025 року. Зокрема, серед про-

активних комунікацій органів влади можна відзначити:

- кампанії з популяризації інституту викривання (Державна прикордонна служба України);
- імплементації антикорупційних практик у сфері публічних закупівель та надання медичних послуг (Національна служба здоров'я України);
- промоції доброчесності в публічній сфері (Національне агентство України з питань державної служби);
- впровадження практик доброчесності та етичної поведінки між службовцями (Міністерство внутрішніх справ України) [8].

У 2024 році вперше було зафіксовано значну частку викривачів щодо корупції, незважаючи на те, що даний показник лишається досить низьким. Частка респондентів, що заявили про факти корупції компетентним органам зросла серед бізнес-аудиторії до 17,2% (на 3,2 в.п. порівняно з 2023 р.), поміж населення – до 9,7% (на 3,4 в.п., після тривалого періоду стабільності в 2021–2023 рр.) [6, с. 12–13].

Частка осіб, які підтримують роботу викривачів, серед цільової групи бізнесу залишається вищою порівно з населенням: 85,8% і 74,3% зокрема. Однак, у 2024 р. ці показники підтвердили виражену динаміку до 2023 р.: якщо серед населення значення даних зросло (+7 в.п.), то серед бізнесу дані показники знизилися до рівня 2022 р. (–3,8 в.п.) [6, с. 12–13].

Як відмічається [9], викривання в Україні сформувалося та почало функціонувати як комплексний інститут. Зокрема, вперше НАЗК було забезпечено виконання встановлених на законодавчому рівні періодів – від заяви до виплати за викриття корупції.

Серед інструментів залучення громадськості до впровадження антикорупційних практик слід зазначити про громадські ради при державних органах. У першу чергу, слід відмітити, що ст. 14 Законом України «Про запобігання корупції» громадський контроль за функціонуванням НАЗК спирається на Громадську раду при НАЗК. Саме п. 5 Положення про Громадську раду при НАЗК, затвердженого КМУ від 20 листопада 2019 року № 952 [4], визначено, що Громадська рада при НАЗК: розглядає інформацію про роботу, здійснення завдань НАЗК, проводить моніторинг ефективності впровадження НАЗК його повноважень; вивчення механізмів незалежності НАЗК; розглядає щорічний звіт НАЗК та схвалює висновок щодо нього; розглядає проект національної доповіді з впровадження засад антикорупційної політики, приймає

висновок; долучається до формування антикорупційної стратегії та державної програми з її реалізації, а також при розробленні проєктів нормативно-правових актів НАЗК, здійснює підготовку висновків щодо них та ін. повноваження.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Сучасні антикорупційні практики класифіковано за функціональним призначенням, що охоплюють різні аспекти боротьби з корупцією: нормативно-правові, інституційні, превентивні, викривальні та правозастосовні, контрольні та наглядові, а також просвітницькі. Цей поділ дозволяє не лише

описати сучасний стан, проте виявити прогалини та краще розуміти й аналізувати дане явище для удосконалення антикорупційних практик в системі публічної служби.

Таким чином, впровадження антикорупційних практик у публічній службі України засвідчує прогрес, проте результативність їх застосування лишається двоякою. Попри запровадження важливих законодавчих ініціатив та інституційних змін, корупція все ж становить значну загрозу. Для досягнення відчутних ефектів необхідно посилити моніторинг, забезпечити невідворотність покарання та підвищити довіру громадян до антикорупційних органів.

Література:

1. Антикорупційна експертиза. Аналітичний звіт про результати роботи у 2023 році. Національне агентство з питань запобігання корупції. 2024. 30 с. URL: <https://nazk.gov.ua/pdfs/?file=/wp-content/uploads/Pages/17/16/1716c10fbb37870e17cb2e9a8da5fdda3afcd118c33731bdcc761a64233561a18682626.pdf>
2. Богуславська С. І., Стронець В. А. Антикризисова стратегія держави для запобігання та протидії корупції в сфері публічного управління в умовах воєнного стану. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. № 6. 2024. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.6.5>
3. Громадський контроль проти корупції: НАЗК з партнерами почали нову інформаційну кампанію. Національне агентство з питань запобігання корупції. 27.08.2024. URL: <https://nazk.gov.ua/uk/gromadskyu-kontrol-proty-koruptsii-nazk-z-partneramy-pochaly-novu-informatsiynu-kampaniyu/>
4. Деякі питання Громадської ради при Національному агентстві з питань запобігання корупції : постанова Кабінет Міністрів України від 20 листопада 2019 р. № 952. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/952-2019-%D0%BF#Text>
5. Козіна В. Відновлення е-декларування: у НААУ підготували посібник для декларантів. Національна асоціація адвокатів України. 02.11.2023. URL: <https://unba.org.ua/news/8483-vidnovlennya-e-deklaruvannya-u-naau-pidgotuvali-posibnik-dlya-deklarantiv.html>
6. Корупція в Україні 2024: розуміння, сприйняття, поширеність. Аналітичний звіт за результатами опитування населення та бізнесу. Київ, 2024. 146 с.
7. Методологія проведення оцінки ефективності роботи уповноважених підрозділів (уповноважених осіб) з питань запобігання та виявлення корупції : наказ Національного агентства з питань запобігання корупції 28.07.2023. URL: <https://dap.nazk.gov.ua/uploads/osr-27/zahid-1049/zahid-progress-1427/organ-148/485-1113685209-65252dc6ec35a.pdf>
8. НАЗК відзначило кращі практики антикорупційної комунікації держорганів. Національне агентство з питань запобігання корупції. 26.07.2024. URL: <https://nazk.gov.ua/uk/novyny/nazk-vidznachylo-kra-schi-praktyku-antykorupsiynoi-komunikatsii-derzhorganiv/>
9. НАЗК підбило підсумки 2024 року. Національне агентство з питань запобігання корупції. 06.02.2025. URL: <https://surl.lt/uviiu>
10. Оцінка ситуації в країні, довіра до соціальних інститутів, політиків, посадовців та громадських діячів, ставлення до виборів під час війни, віра в перемогу (лютий-березень 2025р.). Разумков Центр. 24 березня 2025. URL: <https://razumkov.org.ua/napriamky/sotsiologichni-doslidzhennia/otsinka-sytuatsii-v-kraini-dovira-do-sotsialnykh-instytutiv-politykiv-posadovtsiv-ta-gromadskykh-diiachiv-stavlennia-do-vyboriv-pid-chas-viiny-vira-v-peremogu-liutyiberezen-2025r>
11. Питання Ради громадського контролю при Національному антикорупційному бюро : постанова Кабінет Міністрів України від 16 лютого 2022 р. № 132. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/132-2022-%D0%BF#Text>
12. Про державну службу : Закон України від 10 грудня 2015 року № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>
13. Про запобігання корупції : Закон України від 14 жовтня 2014 року № 1700-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text>
14. Про засади державної антикорупційної політики на 2021-2025 роки : Закон України від 20 червня 2022 року № 2322-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2322-20#Text>
15. Про затвердження Державної антикорупційної програми на 2023-2025 роки : постанова Кабінет Міністрів України від 4 березня 2023 р. № 220. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/220-2023-%D0%BF#Text>
16. Про затвердження Методології проведення антикорупційної експертизи Національним агентством з питань запобігання корупції : наказ Національного агентства з питань запобігання корупції від 18.05.2023 року № 109/23. URL: <https://surl.lu/chmuud>

17. Про схвалення Стратегії комунікацій у сфері запобігання та протидії корупції на період до 2025 року і затвердження операційного плану заходів з її реалізації : розпорядження Кабінет Міністрів України від 22 грудня 2023 р. № 1203-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1203-2023-%D1%80#Text>
18. Результати роботи НАЗК за 2024 рік: просвітницькі проекти для публічних службовців, освітян і молоді. Національне агентство з питань запобігання корупції. 22.01.2025. URL: <https://nazk.gov.ua/uk/novyny/rezultaty-roboty-nazk-za-2024-rik-prosvitnytski-proekty-dlya-publichnyh-sluzhbovtiv-osvityan-i-molodi/>
19. Результати роботи НАЗК за другий квартал 2025 року за напрямом антикорупційної експертизи. Національне агентства з питань запобігання корупції. 10.07.2025. URL: <https://nazk.gov.ua/uk/novyny/rezultaty-roboty-nazk-za-drugyy-kvartal-2025-roku-za-napryamom-antykoriupciynoi-ekspertyzy/>
20. Федоренко А. Антикорупційні Уповноважені: як НАЗК оцінює їхню ефективність. Громадський простір. 14.02.2025. URL: <https://www.prostir.ua/?blogs=antykoriupcijni-upovnovazheni-yak-nazk-otsinyuje-jih-efektyvnist>
21. Хабарова Т. В. Роль громадянського суспільства у запобіганні та протидії корупції. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна*. Серія «Право». Вип. 35. 2023. С. 178–184. DOI: <https://doi.org/10.26565/2075-1834-2023-35-20>
22. Купрій, Т. Г., Коцур, В., Семенець-Орлова, І., Шкляр, Н., Дракохруст, Т., & Березовська-Хміль, О. Security issues on the European continent in conditions of russia's aggression against Ukraine. *Revista De Gestão Social E Ambiental*, 2023, (6), 1–12.
23. Radchenko O., et al. Mental and Value Features of Ukrainian Society in the Context of “Civilizations Clash” as the Main Object of Information War in Ukraine. In: *National Security Drivers of Ukraine: Information Technology, Strategic Communication, and Legitimacy*. Cham: Springer Nature Switzerland, 2023. p. 301–316.

Дата надходження статті: 18.06.2025

Дата прийняття статті: 30.06.2025

Опубліковано: 01.10.2025