

ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛАСНА РАДА
ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ

Кафедра публічного управління та адміністрування

БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему: «**МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО
УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ЗАПОБІГАННЯ ТА
ПРОТИДІЇ КОРУПЦІЇ В УКРАЇНІ
(на матеріалах Хмельницької міської ради)**»

Виконала: студентка 4 курсу
спеціальності 281 Публічне управління
та адміністрування денної форми
навчання

Юлія ЛОВЕЙКІНА

Керівник: доцент кафедри публічного
управління та адміністрування,
кандидат наук з державного
управління, доцент
Микола БАЮК

Рецензент: _____

АНОТАЦІЯ

Ловейкіна Юлія. Механізми публічного управління у сфері запобігання та протидії корупції (на прикладі Хмельницької міської ради)
– Бакалаврська робота.

Проведено актуальне дослідження наукового завдання, яке полягає в теоретичному обґрунтуванні механізмів публічного управління у сфері запобігання та протидії корупції (на прикладі Хмельницької міської ради) та надання рекомендацій щодо їх удосконалення.

Визначено, що корупція – це суспільно неприйнятне явище, яке руйнує внутрішню інституційну структуру, створюючи розрив між суспільством та владою, а також є багатограним деструктивним феноменом та складною формою інституційної ерозії, яка деформує функціональність державних інститутів, підмінює професійні стандарти принципами особистої лояльності й корисливості та руйнує внутрішню структуру влади, створюючи розрив між суспільством та державою.

Метою Хмельницької міської ради у цій сфері є підвищення прозорості, підзвітності та доброчесності інститутів влади для громадськості.

Основними напрямками публічного управління у сфері запобігання та протидії корупції, з урахуванням впровадження найсучасніших систем управління є: синергетичне поєднання правових, організаційних, інституційних, фінансових та громадських механізмів; удосконалення системи фінансового контролю та електронного декларування суб'єктів владних повноважень; докорінна модернізація структури «реєстру-ризик» на місцевому рівні; посилення контролю за превенцією та врегулюванням реального й потенційного конфлікту інтересів.

Ключові слова: корупція, публічне управління, декларування, запобігання корупції, механізм.

ANNOTATION

Yuliia Loveikina. Public Management Mechanisms in the Field of Preventing and Countering Corruption (Case Study of the Khmelnytskyi City Council) – Bachelor's Thesis.

An up-to-date study of a scientific task has been conducted, which consists in the theoretical substantiation of public management mechanisms in the field of preventing and countering corruption (case study of the Khmelnytskyi City Council) and providing recommendations for their improvement.

It is determined that corruption is a socially unacceptable phenomenon that destroys the internal institutional structure, creating a gap between society and the authorities. It is also a multifaceted destructive phenomenon and a complex form of institutional erosion that deforms the functionality of state institutions, replaces professional standards with principles of personal loyalty and self-interest, and destroys the internal structure of power, creating a rift between society and the state.

The objective of the Khmelnytskyi City Council in this area is to increase the transparency, accountability, and integrity of government institutions for the public.

The main directions of public management in the field of preventing and countering corruption, taking into account the implementation of the most modern management systems, are: a synergistic combination of legal, organizational, institutional, financial, and civic mechanisms; improving the system of financial control and electronic declaration of public authorities; radical modernization of the "risk-register" structure at the local level; strengthening control over the prevention and resolution of real and potential conflicts of interest.

Keywords: corruption, public management, declaration, corruption prevention, mechanism.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ЗАПОБІГАННЯ ТА ПРОТИДІЇ КОРУПЦІЇ.....	8
1.1. Сутність, поняття та види корупції в системі публічного управління....	8
1.2. Особливості функціонування механізмів публічного управління у сфері запобігання та протидії корупції	13
РОЗДІЛ 2. СТАН МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ЗАПОБІГАННЯ ТА ПРОТИДІЇ КОРУПЦІЇ.....	20
2.1. Інституційне забезпечення антикорупційної політики в Україні	20
2.2. Аналіз практики застосування антикорупційних механізмів у діяльності Хмельницької міської ради.....	29
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ЗАПОБІГАННЯ ТА ПРОТИДІЇ КОРУПЦІЇ В УКРАЇНІ.....	40
3.1. Шляхи удосконалення антикорупційної політики на рівні органів місцевого самоврядування.....	40
3.2. Напрями підвищення ефективності антикорупційних механізмів у діяльності Хмельницької міської ради	46
ВИСНОВКИ	54
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	57
ДОДАТКИ.....	61

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. На сучасному етапі розвитку української державності, в умовах повномасштабних геополітичних викликів, євроінтеграційних прагнень та повоєнного відновлення, формування прозорої, підзвітної та ефективної системи державного управління та місцевого самоврядування є стратегічним пріоритетом для України. Однією з найгостріших системних загроз національній безпеці, стабільному економічному зростанню та інституційній спроможності держави залишається корупція. Вона не просто деформує правові та моральні норми суспільства, а виступає потужним деструктивним феноменом, який провокує інституційну ерозію, підриває довіру громадян до інститутів влади та створює глибокий розрив між суспільством і державою.

Особливої ваги антикорупційна політика набуває на рівні органів місцевого самоврядування. Процеси децентралізації передали значні фінансові ресурси, повноваження та важелі управління майном безпосередньо територіальним громадам. Це, з одного боку, відкрило нові можливості для регіонального розвитку, а з іншого – підвищило корупційні ризики на місцях. Оскільки органи місцевого самоврядування є найближчою до населення ланкою влади, саме від ефективності їхньої превентивної діяльності залежить рівень побутової та системної доброчесності в країні.

Хмельницька міська рада, як орган місцевого самоврядування, який посідає найвищі місця у рівні сприйняття корупції серед громад, активно впроваджує сучасні управлінські практики, спрямовані на підвищення прозорості, цифровізацію послуг та мінімізацію людського фактору в прийнятті рішень. Проте динамічність корупційних викликів, необхідність постійної модернізації систем фінансового контролю, електронного декларування, а також удосконалення механізмів виявлення та врегулювання конфліктів інтересів вимагають безперервного наукового аналізу та практичного коригування наявних інструментів управління.

Дослідженню питань запобігання, протидії та виявлення корупції присвячені праці М.І. Мельника [1], С.В. Кушнарєва [2], О.В. Шаповалова [2], Л.І. Каленіченка [3], Д.В. Слинька [3], Д.В. Костенка [1], Р. Д. Філіпс [28], Е. Давід-Барретт [28], Р. Баррінгтона [28] та К. Фрідріха [29].

Проте недостатній рівень теоретичного обґрунтування механізмів публічного управління у сфері запобігання та протидії корупції на муніципальному рівні, потреба в оцінюванні їхньої ефективності на прикладі Хмельницької міської ради, а також необхідність розроблення практичних рекомендацій щодо їх удосконалення зумовлюють актуальність теми бакалаврської роботи.

Мета та завдання дослідження. *Метою* бакалаврської роботи є обґрунтування теоретичних засад та практичних аспектів щодо удосконалення механізмів публічного управління у сфері запобігання та протидії корупції в Україні.

Для досягнення мети бакалаврської роботи було визначено такі *завдання* дослідження:

- розкрити сутність, поняття та види корупції в системі публічного управління;
- визначити особливості функціонування механізмів публічного управління у сфері запобігання та протидії корупції;
- оцінити інституційне забезпечення антикорупційної політики в Україні;
- провести аналіз практики застосування антикорупційних механізмів у діяльності Хмельницької міської ради;
- розробити шляхи удосконалення антикорупційної політики на рівні органів місцевого самоврядування;
- запропонувати напрями підвищення ефективності антикорупційних механізмів у діяльності Хмельницької міської ради.

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

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та прикладні аспекти механізмів публічного управління у сфері запобігання та протидії корупції в Україні.

Методи дослідження. Теоретичною основою роботи є загальнонаукові та спеціальні методи, що ґрунтуються на положеннях науки публічного управління та антикорупційних механізмів.

Для вирішення завдань бакалаврської роботи було використано такі методи загального та спеціального наукового пізнання, а саме: *аналізу, синтезу та класифікації* – для визначення сутності корупції та теоретичного обґрунтування структури антикорупційних механізмів; *нормативно-правового аналізу* – для вивчення законодавства у сфері фінансового контролю, електронного декларування та врегулювання конфлікту інтересів; *статистичного та моніторингового аналізу* – при оцінці результативності реалізації місцевих антикорупційних програм та вимірюванні показників прозорості міськради.

Інформаційною базою дослідження є наукова вітчизняна і зарубіжна література з теми дослідження, нормативно-правові акти України, міжнародні правові акти, аналітичні та звітні документи, матеріали Відділу з питань запобігання та виявлення корупції Хмельницької міської ради тощо.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання висновків та практичних рекомендацій, які містяться в бакалаврській роботі, як в теоретичному, так і в практичному значенні при визначенні перспективних напрямів удосконалення механізмів публічного управління у сфері запобігання та протидії корупції в Україні.

Апробація результатів дослідження. Основні теоретичні положення і висновки бакалаврської роботи були апробовані на науково-практичних заходах, а саме: IX Міжнародній науково-практичній конференції «Правові засади організації та здійснення публічної влади» (м. Хмельницький. 2026 р.); Науково-практичному семінарі «Децентралізація в Україні: здобутки, проблеми, виклики, перспективи» (м. Івано-Франківськ, 2026 р.).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ЗАПОБІГАННЯ ТА ПРОТИДІЇ КОРУПЦІЇ

1.1. Сутність, поняття та види корупції в системі публічного управління

Сучасне теоретичне осмислення феномену корупції в системі публічного управління на поточному етапі потребує комплексного аналізу, оскільки це явище безпосередньо деформує функціональність державних інститутів та підриває довіру суспільства до влади. Дослідники визначають кілька варіантів походження терміну «корупція». Один з них вважає, що термін походить від поєднання латинських слів «correi» (численні учасники зобов'язальних відносин щодо одного предмета) і «rumpere» (ламати, порушувати, скасовувати). Це сформувало термін «corruptum», що передбачає участь кількох осіб, метою яких є «гальмування» нормального ходу судового процесу або процесу управління суспільними справами [1]. Так, в наукових працях М.І. Мельника зазначається: «Корупція – це не лише соціальне явище, а й психологічне та моральне. Адже вона існує лише в контексті людської поведінки та діяльності. Корупція – це спосіб мислення, який визначає спосіб життя» [1]. Зосереджуючись виключно на сутності корупції як специфічного стану системи публічного управління, можна стверджувати, що це явище виступає формою «ерозії». Іншу сутність наводять дослідники С.В. Кушнар'єв і О.В. Шаповалов: «Корупція – це природне взаємовигідне співробітництво людей, які перебувають у владних структурах, з тими, хто в них не входить, але прагне використовувати державний механізм, що належить усім громадянам, для досягнення власних цілей» [2, с. 12]. Науковці Л.І. Каленіченко та Д.В. Слинько, в свою чергу, спираючись на норми міжнародного законодавства виділяють наступні ознаки корупції:

- вчиняється посадовою особою;

- вчиняється під час виконання обов'язків, тобто під час виконання службових повноважень;
- вчиняється в результаті або з метою отримання хабара, будь-якої іншої неправомірної вигоди;
- вчиняється у формі прямого чи опосередкованого вимагання, пропонування, надання або одержання хабара чи іншої неправомірної вигоди;
- результатом корупції є неналежне виконання обов'язків [3].

Зокрема Д.В. Костенко пропонує розглядати сутність явища корупції з трьох сторін: негативний вплив на політичний, соціальний та економічний розвиток суспільства та держави, отже він розглядає це ганебне явище з точки зору політичної системи, психології та соціуму [1]. На нашу думку, сутність корупції варто розглядати як суспільно неприйнятне явище, яке руйнує внутрішню інституційну структуру, створюючи розрив між суспільством та владою.

Іноземні науковці Ребекка Добсон Філліпс, Елізабет Давід-Барретт та Роберт Баррінгтон пропонують таке визначення корупції. Корупція – це зловживання довіреною владою для отримання приватної вигоди, яке шкодить суспільним інтересам, зазвичай порушуючи закони, нормативні акти та/або стандарти доброчесності [28]. Такий науковець як К. Фрідріх, розглядав корупцію як поведінку, що відхиляється від переважаючих у політичній сфері норм та обумовлена мотивацією отримання особистої вигоди за громадський рахунок [29].

Сучасна наукова думка розглядає поняття корупції як одну з найбільш багатогранних та складних категорій у сфері публічного управління. Тому у правовій системі України поняття корупції чітко закріплено на законодавчому рівні, що є фундаментом для всієї антикорупційної діяльності держави. Ключовим нормативним актом у цій сфері є ЗУ «Про запобігання корупції», де в ст. 1 зазначено, що «корупція – це використання особою, наданих їй службових повноважень чи пов'язаних з ними можливостей з метою одержання неправомірної вигоди або прийняття такої вигоди чи прийняття

обіцянки/пропозиції такої вигоди для себе чи інших осіб або відповідно обіцянка/пропозиція чи надання неправомірної вигоди особі, або на її вимогу іншим фізичним чи юридичним особам, з метою схилити цю особу до протиправного використання наданих їй службових повноважень чи пов'язаних з ними можливостей» [4]. Саме завдяки законодавчо закріпленого визначення дозволяє правоохоронним та управлінським органам чітко ідентифікувати межі протиправної поведінки, розмежовуючи законну діяльність посадовця та зловживання владою.

Водночас, у Міжнародному кодексі поведінки державних посадових осіб, який прийнятий 23 липня 1996 році, зазначається протилежні визначення терміну корупції – «державні посадові особи не використовують своє офіційне становище для невинновданого здобування особистої користі або особистої та фінансової користі для своїх сімей» та «державні посадові особи не домагаються і не отримують, прямо або опосередковано, будь-яких подарунків або інших знаків уваги, які можуть впливати на виконання ними своїх функцій, здійснення своїх обов'язків і прийняття рішень [5].

Існують і різні тлумачення корупції як поняття у міжнародно-правових актах. Так, Кодекс поведінки посадових осіб з підтримання правопорядку, прийнятий 34-ю сесією Генеральної Асамблеї ООН 17 грудня 1979 року, визначає корупцію як «..... включає будь-яку дію або бездіяльність, як напрошену, так і отриману, внаслідок подарунка, обіцянки або підкупу, або незаконного одержання такого подарунка чи підкупу при виконанні службових обов'язків чи у зв'язку з ними, коли б така дія або бездіяльність не мала місце». Водночас у ньому зазначається, що «поняття корупції слід тлумачити в рамках національного законодавства». Пакт є першим міжнародним документом, який дає визначення корупції [6].

На нашу думку, законодавче закріплення поняття корупції в Україні є прогресивним і достатньо широким, проте воно повинно доповнюватися міжнародними стандартами етичної поведінки, де корупцією вважається будь-яка дія, що ставить під сумнів безсторонність посадовця.

Класифікація корупційних проявів є необхідною умовою для розуміння механізмів деформації публічної влади та розробки стратегій протидії цьому явищу. У світовій практиці та вітчизняній системі публічного управління є такі найбільш поширені форми корупції:

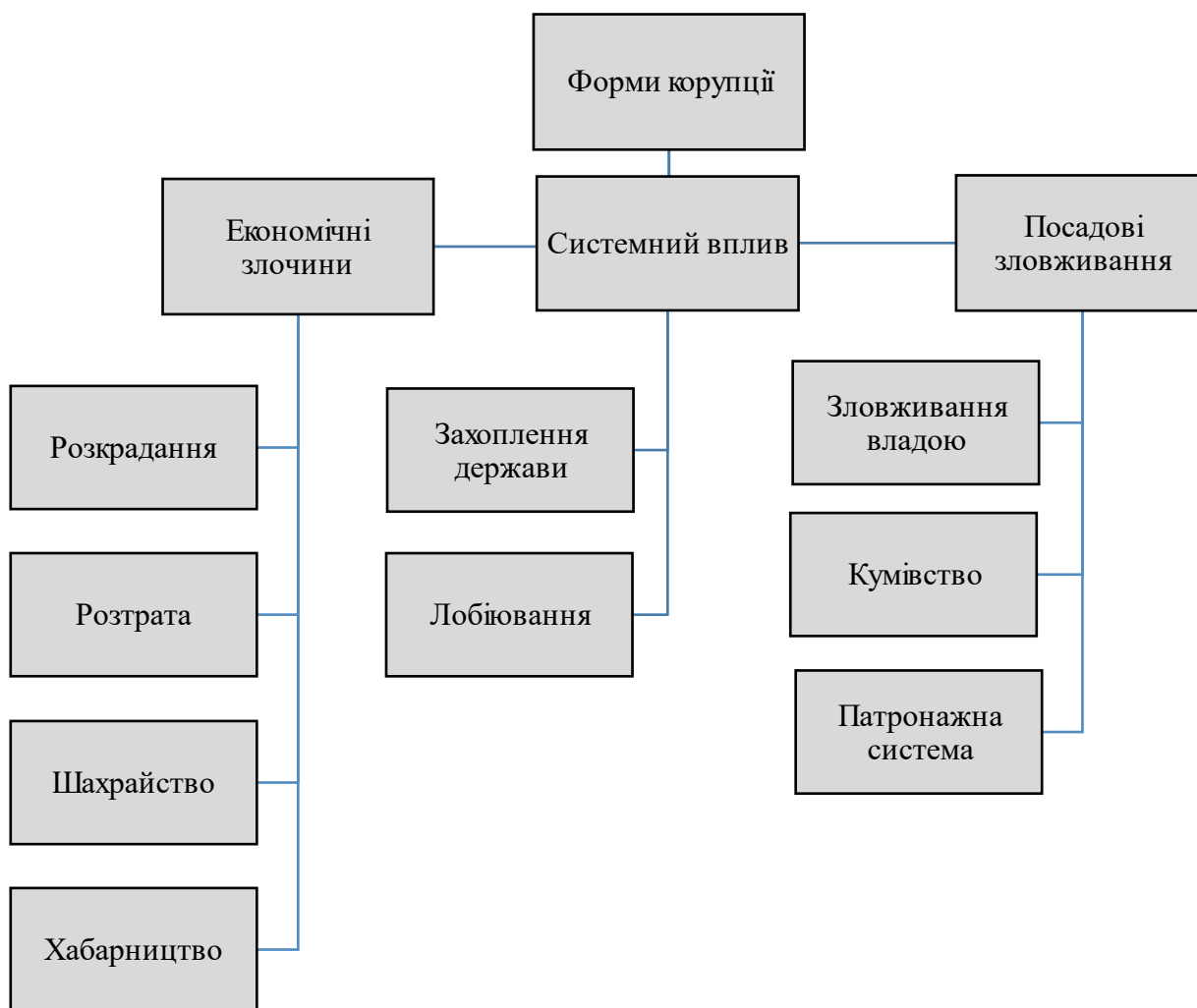


Рис. 1.1. Форми корупції

Примітка. Складено автором за даними [33].

Однією з найбільш очевидних форм корупції виступає хабарництво, яке полягає в отриманні матеріальної, грошової чи іншої користі за сприяння бенефіціару, використовуючи службове становище чи надану владу з метою пришвидшення або спрощення адміністративних процедур. У науковій літературі розрізняють активне хабарництво, коли ініціатива походить від особи, що пропонує вигоду, та пасивне, за якого посадовець безпосередньо

схиляє особу до надання неправомірної вигоди. Паралельно з цим функціонує шахрайство, яке характеризується як поведінка, націлена на свідомий обман або введення в оману приватної чи юридичної особи задля збагачення суб'єкта або третьої сторони [3].

Особливу небезпеку для фінансової стійкості держави становить розтрата, яка в контексті корупційних відносин набуває форми системного використання державної установи для забезпечення та розширення приватних бізнес-інтересів посадовця. На нашу думку, такий вид корупції призводить до повної інституційної деградації, оскільки публічний орган перетворюється на сервісну структуру для приватного капіталу. Тісно пов'язаним із цим є розкрадання, що передбачає незаконне привласнення чужого майна через зловживання службовим становищем. Обидва явища базуються на зловживанні владою, що характеризується використанням посадових повноважень, статусу чи навіть авторитету посади для задоволення персональних інтересів всупереч професійному обов'язку [3].

У соціально-політичному вимірі корупція часто проявляється через кумівство – воно полягає у наданні пріоритету сім'ї, родичам або друзям при розподілі бюджетних коштів, майна чи під час працевлаштування на публічну службу. Також важливо розглянути проблему лобіювання, під яким розуміють вплив осіб чи груп на органи влади. Слід зауважити, що в Україні лобізм традиційно вважався формою корупції, попри його легальний статус у багатьох країнах Європи та США. Як свідчить вітчизняна практика, в нашій державі було вже вісім невдалих спроб ухвалити спеціальний закон про лобізм, але незважаючи на невдалі спроби законодавчо закріпити дане явище, все ж ЗУ «Про лобіювання» було прийнято Верховною Радою 23 лютого 2024 року. Даний крок був зроблений у зв'язку з євроінтеграцією, яке вимагало запровадити законодавчий акт [7].

Важливим для зазначення є той факт, що деякі вчені-правознавці умовно поділяють корупцію на «світлу», «сіру» та «чорну». При цьому «світлою» корупцією визначають корупційну поведінку, яка не пов'язана з виконанням

обов'язків по службі, виявляється у вигляді вдячності за надану послугу. «Сіра» корупція є корупційною поведінкою, яка пов'язана з порушенням посадових обов'язків. «Чорна» корупція – це корупційна поведінка, яка пов'язана з посадовими правопорушеннями чи з участю в організованій злочинній діяльності [3].

На нашу думку, важливим до уваги є те, що багатогранність видів корупції свідчить про її надзвичайну адаптивність до управлінського середовища. Кожна з перелічених форм – від кумівства до розтрата – крок за кроком руйнує фундамент публічної служби, підмінюючи професійні стандарти принципами особистої лояльності та корисливості.

Таким чином, корупція в системі публічного управління є багатогранним деструктивним феноменом, який еволюціонував від історичного розуміння спільного порушення управлінських процесів до складної форми інституційної «ерозії». Ключовим інструментом для практичної ідентифікації та протидії цьому явищу виступає наше національне законодавство – ЗУ «Про запобігання корупції».

1.2. Особливості функціонування механізмів публічного управління у сфері запобігання та протидії корупції

В умовах повномасштабної війни в Україні та викликів, пов'язаних із забезпеченням стійкості держави та активної євроінтеграції, ефективне функціонування системи публічного управління у сфері запобігання та протидії корупції набуває критично важливого стратегічного значення. Війна не лише загострила наявні управлінські проблеми, а й створила нові ризики, пов'язані з розподілом ресурсів, відновленням інфраструктури та здійсненням публічних закупівель. Водночас зросла потреба суспільства у прозорості, підзвітності та доброчесності інститутів влади. Подолання цього явища потребує переходу від реактивних методів до проактивного управління, що базується на комплексних механізмах превенції, мінімізації ризиків та

залученні громадськості до управлінських процесів на всіх рівнях: від центрального до територіальних громад.

Функціонування механізмів публічного управління відбувається на рівні виконавчої влади, районів та селищних територіальних громад. Ключовою особливістю механізмів публічного управління виступає раціональна взаємодія всіх компонентів. До їх складу включають сукупність цілей, принципів, функцій, форм, методів та інструментів, за допомогою яких держава (суб'єкт регулювання) впливає на об'єкти регулювання. Механізми публічного управління за своїм призначенням мають забезпечити ефективність прийняття управлінських рішень, а також сприяти їх адаптуванню в чітко визначенні терміни [8]. У сфері запобігання та протидії корупції механізми публічного управління представляють собою систему правових, організаційних, інституційних, фінансових, громадських та комплексних інструментів. Вони покликані виконувати функції виявлення, запобігання та протидії корупції. Ефективність функціонування наведених механізмів напряду залежить від злагодженої взаємодії всіх елементів управлінської структури та їхньої здатності адаптуватися до сучасних змін.

В свою чергу, правовий механізм сформований як цілісна система, яка об'єднує наступні взаємопов'язані нормативні акти:

ЗУ «Про запобігання корупції» [4], ЗУ «Про доступ до публічної інформації» [34], ЗУ «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо відповідальності за корупційні правопорушення» [35], ЗУ «Про інформацію» [36], ЗУ «Про місцеві державні адміністрації» [37], ЗУ «Про місцеве самоврядування» [38], ЗУ «Про державну службу» [39], Кримінальний кодекс України [40], Конвенція ООН проти корупції [41], Антикорупційна політика, «Група держав проти корупції» (GRECO) [42] та інші. Але наявні законодавчі акти, нажаль, не відповідають сучасним реаліям, де війна стала не просто деструктивним явищем, але й каталізатором для запуску інших деструктивних процесів. Тому правові методи боротьби з корупцією мають розпочинатися з удосконалення законодавства. Законодавче забезпечення

боротьби з корупцією є однією з найважливіших умов успішної боротьби з цим явищем. У зв'язку з цим на законодавчому рівні необхідно проводити постійний пошук балансу правового регулювання найефективніших заходів боротьби з цією корозією суспільних, державних та управлінських відносин [9].

Організаційний механізм у цій сфері є сукупністю управлінських дій, процедур та структурних елементів, які забезпечують переведення правових норм у практичну площину. Головне його призначення – це забезпечення злагодженої роботи суб'єктів публічного управління, уникнення паралелізму у роботі тих чи інших владних структур, для мінімізації корупційних ризиків. Управлінська складова цього механізму насамперед передбачає чітке визначення процедур прийняття управлінських рішень. В свою чергу, це досягається через зменшення дискреційних повноважень посадових осіб, тобто можливості діяти на власний розсуд, та встановлення чітких алгоритмів для надання адміністративних послуг, розподілу ресурсів чи проведення закупівель. На даному етапі чітко видно, що правовий та організаційний механізми взаємозалежні – в результаті поєднання цих компонентів процес прийняття рішення стає прозорим та відкритим, та мінімізує можливі корупційні прояви.

Важливим аспектом також є оптимізація структури органів публічної влади – ефективна організація вимагає усунення дублювання функцій між різними структурами, що реалізується через чітке розмежування компетенцій між адміністративним (НАЗК) та слідчим (НАБУ) органами. На рівні місцевого самоврядування важливим є оптимізація штатного розпису та внутрішніх регламентів роботи структурних підрозділів.

В інституційному механізмі запобігання та протидії корупції виділяємо два рівня його функціонування: публічно-муніципальний і публічно-державний. У межах публічно-муніципального рівня передбачається розгляд сутності організації та здійснення антикорупційної діяльності органами місцевої влади загальної та спеціальної компетенції, іншими державними

інститутами, а також інститутами громадянського суспільства муніципального рівня. У межах публічно-державного рівня зазначеного механізму можна розглядати діяльність органів державної влади та інших державних органів, наділених компетенцією антикорупційного характеру, а також інститутів громадянського суспільства – загальнодержавного і регіонального значення. Крім того, варто зазначити, що успішна реалізація положень багатокomпонентних антикорупційних заходів, неможлива без організації та функціонування публічно-правових інститутів загальної та спеціальної компетенції, а також інститутів громадянського суспільства, покликаних забезпечувати формування і виконання профільних нормативних і програмних положень, безпосередньо здійснювати заходи із запобігання та протидії корупції. Тобто, в інституційному механізмі знаходить своє вираження динамічна сторона комплексу антикорупційних механізмів, а домогтися результативної реалізації антикорупційних заходів як на місцевому рівні, так і на загальнодержавному можливо лише за умови поєднання і дієвості правової статичної і динамічної у даній сфері [10]. Основними інституціями є НАБУ, НАЗК, САП.

Завданням Національного бюро є протидія корупційним та іншим кримінальним правопорушенням, які вчинені вищими посадовими особами, уповноваженими на виконання функцій держави або місцевого самоврядування, та становлять загрозу національній безпеці, а також вжиття інших передбачених законом заходів щодо протидії корупції [11]. НАЗК відповідальне за формування антикорупційної політики та запобігання корупції. САП здійснює нагляд за додержанням законів під час оперативно-розшукової діяльності досудового розслідування з боку НАБУ. Саме наведене чітке розмежування компетенцій дозволяє кожній з цих структурі ефективно виконувати свої обов'язки.

Наступний важливий механізм запобігання та протидії корупції – це фінансовий, який є важливою складовою загальної системи публічного управління та спирається на низку ключових законодавчих актів, які

забезпечують прозорість використання державних та комунальних ресурсів. Основним нормативно-правовим актом у цій сфері є ЗУ «Про запобігання корупції», який визначає правові та організаційні засади функціонування системи фінансового контролю. Крім того, ключову роль у регулюванні фінансових потоків відіграє ЗУ «Про публічні закупівлі», який створює правове підґрунтя для доброчесного використання бюджетних коштів та запобігання зловживанням під час їх витрачання.

Одним із фундаментальних фінансово-контрольних інструментів є Єдиний державний реєстр декларацій осіб, уповноважених на виконання функцій держави або місцевого самоврядування, більш відомий як система е-декларування. Це електронна онлайн-система, що дозволяє вносити, перевіряти та оприлюднювати майнові декларації держслужбовців та інших осіб, що за законом зобов'язані це робити. Реєстр запрацював у серпні 2016 року і був створений на виконання закону «Про запобігання корупції». Забезпечення функціонування цього реєстру належить до повноважень Національного агентства з запобігання корупції [12]. Наявність такої системи дає змогу здійснювати моніторинг публічних службовців та виявляти невідповідності між реальними витратами і задекларованими статками.

Вагомим інструментом фінансового контролю та превенції є електронна система публічних закупівель Prozorro. Це онлайн-платформа, де державні та комунальні замовники оголошують тендери на закупівлю товарів, робіт і послуг, а представники бізнесу змагаються на торгах за можливість поставити це державі. Завдяки відкритості даних та публічності кожного етапу закупівель, ця система мінімізує корупційні ризики при розподілі бюджетних коштів та забезпечує доброчесну конкуренцію – в результаті процес управління фінансами стає підзвітним суспільству [13].

Додатковим інструментом фінансової прозорості є портал використання публічних коштів, відомий як система Є-data. Є-data – це платформа відкритих даних у сфері публічних фінансів:

- це офіційний державний інформаційний ресурс на якому представлена інформація у форматі відкритих даних;
- це доступний інструмент громадського контролю за плануванням та використанням публічних коштів;
- це реалізація розпорядження Кабінету Міністрів України від 11 лютого 2016 року № 92-р «Про схвалення Концепції створення інтегрованої інформаційно-аналітичної системи «Прозорий бюджет» [14].

Він забезпечує відкритість інформації про транзакції та використання коштів державного та місцевих бюджетів, дозволяючи громадськості та контролюючим органам відстежувати рух коштів у режимі реального часу. У сукупності з автоматизованими системами аналізу ризиків та перевірки декларацій, ці фінансові інструменти утворюють єдиний комплекс.

Питання відкритості та прозорості сьогодні виходять на перший план, адже в умовах обмежених ресурсів та підвищених суспільних очікувань будь-які прояви корупції зараз підривають довіру громадян до влади і шкодять репутації органів влади та окремих посадових осіб. З огляду на це, механізм громадського контролю в контексті боротьби з корупцією виступає перш за все як інформування, а також як засіб запобігання корупції, формування доброчесності посадових осіб та залучення громадськості до контролю за процесами ухвалення рішень. Відсутність ефективної комунікації між владою і суспільством сприяє поширенню спекуляцій та зниженню легітимності управлінських рішень.

Законодавча база України створює передумови для комунікативної взаємодії і закріплює правові засади протидії корупції та формує основу для комунікативної взаємодії між державою та громадянами, дозволяючи їм бути повноцінними учасниками антикорупційного процесу. Ефективність цих актів залежить від проінформованості громадян, їх активності у контролі за діями влади та залучення до антикорупційного процесу. Основними інструментами громадського контролю та поінформованості виступають інтерактивні платформи зворотного зв'язку (Антикорупційний портал НАЗК, гаряча лінія

НАБУ, Telegram-боти), які надають можливість повідомити про факт корупції, проте часто не забезпечують належної реакції на звернення, що знижує довіру до інституту викривачів.

Враховуючи всі вищенаведені механізми публічного управління і поєднавши їх воедино, можна виділити ще один важливий механізм, який передбачає застосування синергії цих механізмів. Комплексний механізм запобігання та протидії корупції є одним із найбільш результативно-дієвих механізмів запобігання та протидії корупції вбачається сьогодні комплексний механізм, оскільки найбільшу ефективність суспільство отримує не за умови одиночного, самостійного застосування тих чи інших з перерахованих вище і існуючих взагалі механізмів у тій чи іншій сфері державного регулювання, а за умови синергетичного поєднання всіх існуючих механізмів в єдиному комплексному механізмі запобігання та протидії корупції [10]. Оскільки корупція є системним та полікомпонентним явищем, розроблені заходи не можуть бути односторонніми, вони повинні впливати на явище комплексно і в сукупності.

Таким чином, сучасний комплексний механізм запобігання та протидії корупції спирається на взаємозв'язок організаційно-практичних дій щодо попередження та профілактики корупційних правопорушень та оптимізації заходів кримінально-правового впливу. Інструменти такого механізму набувають обов'язкової сили шляхом консолідації спеціальних норм у законодавстві. Це дозволяє синхронізувати антикорупційну діяльність із заходами, спрямованими на розвиток громадянського суспільства, підвищення соціальної активності населення та посилення соціального контролю щодо органів державної влади та місцевого самоврядування.

РОЗДІЛ 2

СТАН МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ЗАПОБІГАННЯ ТА ПРОТИДІЇ КОРУПЦІЇ

2.1 Інституційне забезпечення антикорупційної політики в Україні

Формування сучасної системи запобігання та протидії корупції в Україні зумовлене глибокою трансформацією не лише суспільної свідомості, але й новоутворення спеціалізованих інституцій. Критичний рівень недовіри до владних інституцій, що досяг свого піку в період до 2014 року, став головним каталізатором для розробки принципово нових управлінських підходів. Саме в межах цього оновлення 14 жовтня 2014 року було створено ЗУ «Про запобігання корупції», який став початковим та ключовим етапом для антикорупційних реформ в Україні. В свою чергу, так як даний закон набрав чинності 26 квітня 2015 року, Кабінет Міністрів України створив Постанову «Про утворення Національного агентства з питань запобігання корупції» від 18 березня 2015 року № 118 [15], яка визначала даний орган як центральний орган виконавчої влади зі спеціальним статусом. Основне завдання НАЗК – формування та реалізація державної антикорупційної політики. Основна причина створення НАЗК полягала в отриманні Україною безвізового режиму з ЄС, що відповідає міжнародним зобов'язанням країни, зокрема рекомендаціям Групи держав проти корупції (GRECO) і Європейської Комісії. Реалізація мета-цілей антикорупційної реформи покладена на НАЗК через виконання низки взаємопов'язаних функцій, які охоплюють стратегічний, інституційний та контрольний рівні. Ключові завдання та функції НАЗК на виконання мета-цілей полягає в наступному:

1. Антикорупційна політика:

- розроблення проекту державної антикорупційної програми з виконання Антикорупційної стратегії та координація її виконання
- розроблення проектів нормативно-правових актів

2. Міжнародна діяльність:

- координації виконання міжнародних зобов'язань держави у сфері формування та реалізації антикорупційної політики

- забезпечення антикорупційного мейнстримінгу в рамках європейської інтеграції України

3. Забезпечення доброчесності:

- запобігання та врегулювання конфлікту інтересів та інших обмежень; пошук колаборантів як осіб, що діють в умовах конфлікту інтересів

- моніторинг способу життя

- антикорупційна експертиза проектів НПА

- координація антикорупційних уповноважених

- просвітництво у сфері запобігання корупції та формування нульової толерантності до корупції

- погодження антикорупційних програм

- допомога з питань застосування актів антикорупційного законодавства

- координація та допомога викривачам корупції

- фінансовий контроль за статками посадовців та кандидатів на посади

- контроль за використанням коштів платників податків політичними партіям [16].

Оскільки Україна є Державою-учасницею Конвенції ООН проти корупції, то основним стратегічним вектором діяльності НАЗК є саме розроблення та здійснення антикорупційної політики (стратегії та програми), яка відображає принципи правопорядку та належного здійснення публічного управління. Також, в обов'язковому порядку, НАЗК займається врегулюванням конфліктом інтересів та декларуванням.

Так, Антикорупційна програма НАЗК на 2026-2028 роки є комплексним документом, що визначає правила етичної поведінки та процедури, спрямовані на виявлення, протидію та запобігання корупції в діяльності самого відомства. Програма ґрунтується на принципі «нульової толерантності» до корупції та передбачає побудову культури доброчесності через дотримання найвищих

етичних стандартів і забезпечення прозорості всіх процесів. Вона охоплює стратегію антикорупційної політики, систему управління корупційними ризиками на основі моделі «трьох ліній захисту», а також заходи з навчання персоналу та моніторингу виконання встановлених правил.

Окремим важливим складником програми є політика обов'язкового декларування конфлікту інтересів. Кожен працівник зобов'язаний вживати заходів щодо недопущення виникнення реального чи потенційного конфлікту інтересів, який може виникнути через приватні, сімейні або дружні відносини з особами, щодо яких агентство здійснює свої повноваження. У разі виявлення такого конфлікту працівник має повідомити про це безпосереднього керівника та Уповноважений підрозділ не пізніше наступного робочого дня у письмовій формі. До прийняття рішення про врегулювання конфлікту працівнику заборонено вчиняти будь-які дії або приймати рішення в умовах реального конфлікту інтересів, оскільки за це передбачено адміністративну відповідальність. Крім того, підрозділ внутрішнього контролю забезпечує перевірку своєчасності подання та повну перевірку декларацій осіб, уповноважених на виконання функцій держави, що подаються самими працівниками агентства. Також у межах інформаційно-роз'яснювальної роботи Уповноважений підрозділ консультує працівників щодо правил заповнення електронних декларацій та відповідальності за подання завідомо неправдивих відомостей [17].

Водночас також розроблений фундаментальний документ – Антикорупційна стратегія на 2026-2030 роки, мета якого суттєве зниження рівня корупції в Україні, утвердження й розвиток принципів демократії, верховенства права та належного врядування, забезпечення економічного і соціального розвитку, а також сприяння набуттю Україною повноправного членства в Європейському Союзі та Організації Північноатлантичного договору.

Задля досягнення зазначеної мети у Антикорупційній стратегії на 2026-2030 роки застосовується концептуальний підхід, який полягає в одночасному забезпеченні реалізації двох стратегічно важливих завдань:

- 1) забезпечення високої ефективності та постійного розвитку загальної системи запобігання і протидії корупції;
- 2) мінімізація корупції у найбільш уражених корупцією та стратегічно важливих сферах, насамперед шляхом проведення системних галузевих реформ, які відповідають актам законодавства Європейського Союзу і впроваджують найкращі світові практики [18].

Загалом, підготовка цього стратегічного документа стала критично важливим кроком для виконання міжнародних зобов'язань України на шляху до Європейського Союзу та НАТО. В основу Стратегії покладено рекомендації Європейської Комісії, вимоги ініціативи Ukraine Facility та Дорожню карту у сфері верховенства права. Розробка проєкту тривала майже два роки і базувалася на глибокому аналізі 146 системних проблем, які були виявлені в ході комплексних досліджень усіх сфер державного управління.

Перший розділ документа зосереджений на вдосконаленні загальної системи запобігання корупції, що включає цифровізацію процесів, посилення фінансового контролю за деклараціями посадовців, розвиток інституту викривачів та забезпечення повної незалежності антикорупційних органів. Особлива увага приділяється прозорості політичних фінансів та впровадженню правил доброчесного лобіювання.

Другий розділ спрямований на мінімізацію корупційних ризиків у пріоритетних сферах життя країни. До них віднесено систему правосуддя, оборону, процеси відновлення інфраструктури, енергетику, митну та податкову служби, а також земельну та аграрну сфери. У кожному з цих напрямів визначено конкретні стратегічні результати, яких необхідно досягти до 2030 року. Загалом документ передбачає реалізацію 444 очікуваних результатів, що слугуватимуть чіткими маркерами успішності реформи.

Третій розділ Стратегії описує процедури оцінки ефективності реалізації запланованих заходів. Важливо, що проєкт пройшов безпрецедентний рівень громадського обговорення та узгодження з міжнародними партнерами. Станом на початок квітня 2026 року доопрацьований документ, що враховує 100% рекомендацій Європейської Комісії.

Наступним важливим елементом діяльності НАЗК – система е-декларування, запроваджена у 2016 році, завдяки якій громадяни можуть контролювати та відстежувати динаміку зміни майнового стану посадовців. Правовою основою є ЗУ «Про запобігання корупції», а НАЗК відповідає за контроль та перевірку своєчасності їх подання та достовірності зазначених у них даних. На сучасному етапі запобігання та протидії корупції, можна стверджувати, що з появою системою е-декларування майновий стан посадовців став прозорим та відкритим для системного громадського й публічно-управлінського контролю, що кардинально змінило філософію публічної служби в Україні. Безпосереднім підтвердженням ефективності превентивних механізмів є емпіричні показники фінансового контролю, які відображають реальний стан декларування та динаміку виявлення правопорушень. Наведені нижче статистичні дані, офіційно оприлюднені НАЗК за результатами останніх звітних періодів, дозволяють комплексно оцінити рівень законослухняності та відповідальності публічних службовців та проаналізувати загальну динаміку інституційного розвитку системи електронного декларування в Україні (табл. 2.1).

Як бачимо з табл. 2.1, позитивна тенденція простежується в контексті оптимізації та підвищення ефективності самих перевірочних процедур. Співвідношення кількості перевірених декларацій до кількості перевірених осіб демонструє ущільнення аналітичної роботи, коли в межах одного провадження НАЗК комплексно досліджує майновий стан конкретного суб'єкта за кілька звітних періодів одночасно.

Таблиця 2.1

Повні перевірки декларацій за 2023-2026 роки

	2024 рік	2025 рік	станом на 08.05.2026
Триває перевірка	-	-	279
Перевірено декларацій	666	955	251
Перевірено осіб	618	843	237
Сума виявлених недостовірних відомостей (грн)	3 786 534 542,96	3 793 907 707,17	1 108 977 877,27
Сума виявлених необґрунтованих активів (грн)	42 836 233,13	105 018 462,15	11 996 178,65
Сума виявленого незаконного збагачення (грн)	148 546 554,16	171 863 149,60	50 174 126,13
Складено протоколів за ч.4 ст.172-6 КУпАП (за ознаками недостовірних відомостей)	13	4	0
Складено обґрунтованих висновків за ч.4 ст.172-6 КУпАП (за ознаками недостовірних відомостей)	80	122	36
Складено обґрунтованих висновків за ст.366-2, 368-5 КК України (за ознаками недостовірних відомостей)	220	357	67

Примітка. Складено автором за даними [20].

Особливу увагу привертає колосальне зростання фінансових обсягів виявлених порушень у 2025 році порівняно з попереднім роком. Хоча сума виявлених недостовірних відомостей утримується на стабільно високому рівні (понад 3,78 мільярда гривень щорічно), обсяги ідентифікованих необґрунтованих активів зросли майже у два з половиною рази, досягнувши показника у 105 мільйонів гривень, а обсяг зафіксованого незаконного збагачення зріс до 171,8 мільйона гривень. Це безпосередньо свідчить про вдосконалення цифрових алгоритмів НАЗК та поглиблення інтеграції з державними реєстрами, що дозволяє виявляти складні та приховані схеми легалізації неофіційних доходів. А статистика станом 08.05.2026 підтверджує збереження динаміки контролю, але, водночас, великі суми недостовірних відомостей та суми виявленого незаконного збагачення.

Важливим елементом у системі правоохоронних органів антикорупційного спрямування виступає Національне антикорупційне бюро

України. Його завданням є протидія корупційним та іншим кримінальним правопорушенням, які вчинені вищими посадовими особами, уповноваженими на виконання функцій держави або місцевого самоврядування, та становлять загрозу національній безпеці, а також вжиття інших передбачених законом заходів щодо протидії корупції [11]. Як центральний орган виконавчої влади із спеціальним статусом, НАБУ зосереджує свою діяльність виключно на попередженні, виявленні, припиненні, розслідуванні та розкритті корупційних та інших кримінальних правопорушень високого рівня.

Для виконання покладених на нього завдань НАБУ володіє широким спектром процесуальних та оперативно-технічних повноважень. Детективи Бюро мають право здійснювати гласні та негласні оперативно-розшукові заходи, відкривати кримінальні провадження за своєю підслідністю, потребувати необхідні матеріали та кримінальні провадження в інших правоохоронних органів, а також отримувати безперешкодний доступ до державних реєстрів, баз даних та автоматизованих інформаційних систем. Більше того, за рішенням суду НАБУ має право отримувати інформацію про банківські рахунки, фінансові операції та рух коштів, опечатувати приміщення, вилучати документи й комп'ютерну техніку, а також проводити спеціальні операції із залученням власного силового підрозділу швидкого реагування [11].

Ефективність функціонування НАБУ та завершеність його процесуальних дій є неможливими без тісної взаємодії зі Спеціалізованою антикорупційною прокуратурою. Ці два органи утворюють єдиний і нерозривний тандем у кримінальному переслідуванні за корупційні діяння високого рівня. У той час як детективи НАБУ здійснюють безпосередні слідчі дії та збір доказів, прокурори САП здійснюють процесуальне керівництво розслідуваннями. Співпраця розпочинається з перших днів відкриття кримінального провадження, коли прокурори САП погоджують клопотання детективів про проведення обшуків, накладення арешту на майно чи

затримання підозрюваних осіб, і триває аж до представлення обвинувачення у суді [21].

Антикорупційна політика в Україні не обмежується лише центральними органами влади, але діє і на рівні місцевого самоврядування. Інституційне забезпечення антикорупційних заходів безпосередньо у громадах покладається на уповноважені підрозділи або осіб з питань запобігання та виявлення корупції, створення яких в апаратах виконавчих комітетів місцевих рад регламентується статтею 13¹ ЗУ «Про запобігання корупції». Зазначені підрозділи (особи) виконують роль локальних координаторів політики доброчесності та забезпечують практичне застосування методологічних рекомендацій НАЗК. До сфери їхньої безпосередньої відповідальності належить надання методичної та роз'яснювальної допомоги посадовим особам місцевого самоврядування, депутатам місцевих рад та керівникам комунальних підприємств у питаннях електронного декларування, виявлення та завчасного врегулювання конфлікту інтересів під час прийняття управлінських рішень чи голосувань на сесіях, а також організація роботи з повідомленнями від викривачів корупції [4].

Важливим інструментом стратегічного планування на муніципальному рівні виступають місцеві антикорупційні програми, які розробляються органами місцевого самоврядування на основі комплексного оцінювання ризиків у їхній діяльності. Такі програми визначають конкретні заходи щодо мінімізації ідентифікованих корупціогенних чинників у найбільш вразливих процедурах, зокрема під час розподілу земельних ділянок, надання дозволів на будівництво, фінансування комунальних підприємств та проведення тендерних процедур за кошти місцевих бюджетів.

Враховуючи вище наведену інформацію можна зробити наступний висновок, за допомогою наступної статистики рівня сприйняття корупції в Україні від Transparency International, яка наочно дає проаналізувати, як з 2016 року, з появою нових спеціалізованих інституцій та впровадженням реформ змінився рівень корупції:

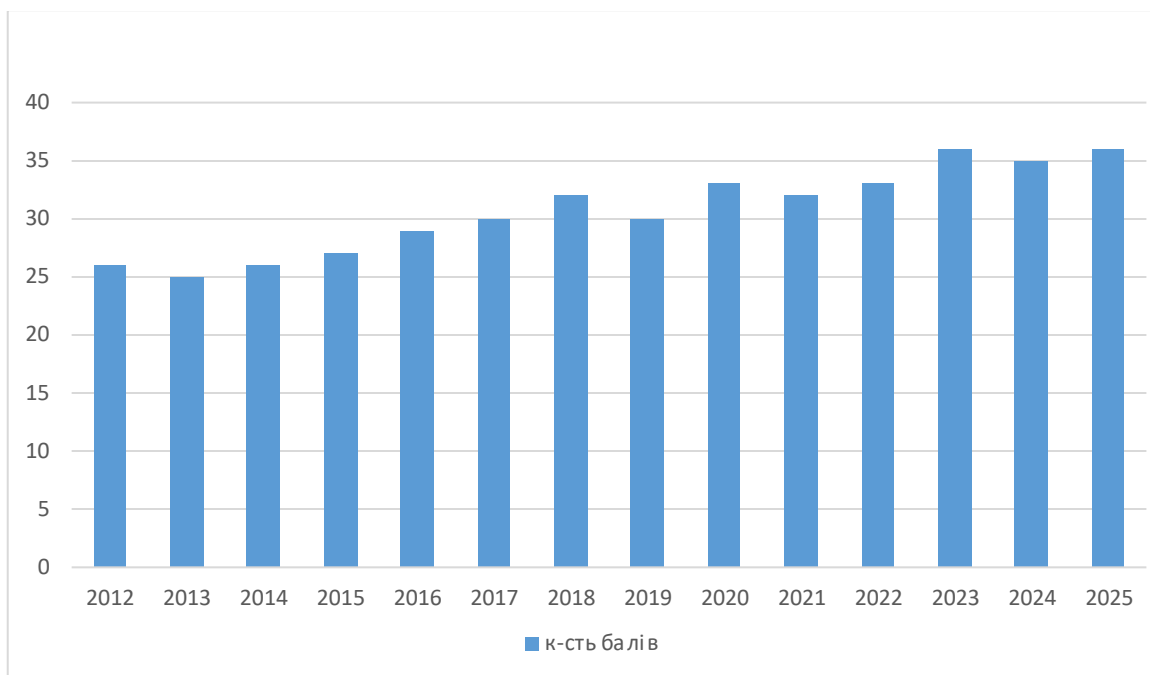


Рис. 2.1. Рівень сприйняття корупції в Україні в 2012-2025 роках

Примітка. Складено автором за даними [19].

Аналіз діаграми Індексу сприйняття корупції (рис. 2.1) чітко демонструє позитивну динаміку на міжнародній арені. До початку системних реформ та створення нових спеціалізованих інституцій, зокрема у 2012-2013 роках, рівень сприйняття корупції був критично низьким і становив лише 25-26 балів. Переломним моментом став 2016 рік, коли повноцінний запуск НАЗК та перші етапи електронного декларування дозволили підняти цей показник до 29 балів. Протягом наступних років, завдяки послідовному впровадженню антикорупційних інструментів, індекс стабільно зростає, досягнувши позначки у 36 балів у період 2023-2025 років. Загальне зростання показника на 10-11 балів за аналізований період свідчить про суттєве зниження рівня толерантності до корупції в суспільстві та визнання успіхів України світовою спільнотою. Навіть попри сучасні виклики, пов'язанні із впровадженням воєнного стану, все ж продовжували впроваджувати антикорупційну політику.

2.2 Аналіз практики застосування антикорупційних механізмів у діяльності Хмельницької міської ради

На сьогоднішній день активно постає питання про прозорість та підзвітність діяльності влади громаді, що в теперішніх умовах стало фундаментом збереження суспільної довіри. У Хмельницькій міській раді був раніше діючий Сектор з питань запобігання корупції апарату виконкому, але згодом у 2020 році, шляхом перетворення, реалізація цих принципів була покладена на спеціалізований підрозділ – Відділ з питань запобігання та виявлення корупції (далі – Відділ). Його функціонування забезпечує системний підхід до впровадження антикорупційної стратегії, де головна увага приділяється не лише фіксації порушень, а створенню превентивного середовища, у якому корупційні ризики мінімізуються на етапі їх виникнення. Основними завданнями Відділу є:

1. Розробка та контроль за реалізацією заходів щодо запобігання корупційним правопорушенням у виконавчих органах ради.
2. Надання методичної та роз'яснювальної допомоги працівникам ради та комунальних підприємств щодо дотримання норм закону.
3. Виявлення випадків суперечності між приватними та службовими інтересами, їх ліквідація та інформування про це міського голову та НАЗК.
4. Моніторинг подання суб'єктами декларування е-декларацій та офіційне повідомлення НАЗК про факти їх несвоєчасного подання.
5. Розгляд повідомлень про порушення антикорупційного законодавства та загальний контроль за його дотриманням.
6. Створення умов для безпечного повідомлення про корупцію та гарантування захисту таких працівників від тиску.
7. Оперативне інформування спеціально уповноважених суб'єктів у сфері протидії корупції про виявлені факти правопорушень [22].

У структурі Хмельницької міської ради Відділ посідає таке ієрархічне місце (рис. 2.2)



Рис. 2.2. Структура Хмельницької міської ради

Примітка. Складено автором за даними [30].

Як бачимо з рис. 2.2, Відділ напряду підпорядковується міському голові, що дозволяє швидко отримувати зворотній зв'язок та мінімізує ризик виникненню конфлікту інтересів.

Окремими спеціальними стратегічними антикорупційними механізмами Відділу є система декларування, виконання Антикорупційної програми, план діяльності Відділу, здійснення заходів з виявлення та врегулювання конфлікту інтересів. Відділ забезпечує вчасне інформування міського голови та НАЗК про виявлені факти, що гарантує об'єктивність прийняття управлінських рішень.

Відділ з питань запобігання та виявлення корупції у сфері декларування здійснює комплекс заходів, спрямованих на забезпечення прозорості та дотримання законодавства. Знову ж таки, проводить регулярну консультативну роботу у правильному заповненні декларації, відповідно до норм законодавства України, вони щорічно до 1 квітня подаються на сайті

НАЗК. Відповідно, існує Єдиний державний реєстр декларацій, де він працює як публічна база даних, де кожен громадянин може перевірити фінансовий стан посадовців, депутатів та інших осіб, уповноважених на виконання функцій держави або місцевого самоврядування. Проте в умовах воєнного стану доступ до певних даних обмежений з міркувань безпеки. Зокрема, у відкритому доступі не відображаються адреси об'єктів нерухомості, ідентифікаційні номери, дати народження та відомості про військовослужбовців певних категорій [23].

Детальний аналіз системи декларування в Хмельницькій міській раді протягом 2023-2025 років вимагає глибокого розуміння трансформації антикорупційного законодавства, зокрема ЗУ «Про запобігання корупції». У цей період Відділ з питань запобігання та виявлення корупції виступав головним гарантом дотримання фінансового контролю, адаптуючи процеси під норми воєнного стану.

Згідно зі статтею 45 Закону, обов'язок подання декларації поширюється на широкий перелік посадових осіб ХМР, включаючи депутатів місцевої ради, керівництво виконавчих органів та очільників комунальних підприємств. Відділ здійснює суворий моніторинг виконання цієї норми, керуючись Порядком здійснення контролю та повної перевірки декларації. Основна процесуальна роль Відділу полягає у виконанні приписів статті 51² ЗУ «Про запобігання корупції», яка зобов'язує орган місцевого самоврядування перевіряти сам факт подання декларацій своїми працівниками [24]. Ця перевірка проводиться протягом 10 робочих днів з граничної дати подання таких декларацій. У разі встановлення факту неподання або несвоєчасного подання, фахівці Відділу зобов'язані в упродовж 3 робочих днів, з дня виявлення такого факту, письмово повідомити про це НАЗК та голову громади, що є підставою для притягнення особи до адміністративної або кримінальної відповідальності [25].

Особлива складність роботи Відділу в аналізований період була пов'язана із прийняттям Закону № 3384-IX, який у жовтні 2023 року відновив

обов'язкове декларування та функцію публічного доступу до Реєстру. Фахівці відділу забезпечили перехідний період, надаючи роз'яснення щодо особливостей декларування майна, яке перебуває в зоні бойових дій або на окупованих територіях, а також специфіку відображення грошової допомоги від міжнародних організацій та держави. Відділ виконує функцію первинної ланки фінансового моніторингу, допомагаючи суб'єктам декларування правильно ідентифікувати об'єкти для розділів про цінне рухоме майно, корпоративні права та банківські рахунки, що дозволяє уникнути помилок, які могли би бути сформульовані як умисне приховування статків.

У 2026 році НАЗК впровадило низку цифрових рішень та роз'яснень, які значно полегшили процес заповнення декларацій (за звітний 2025 рік). Основний акцент було зроблено на максимальній автоматизації та інтеграції з державними реєстрами:

1. Не потрібно просити родичів шукати документи, диктувати цифри телефоном, виникали сварки через помилки. Можна надіслати запит у застосунку «Дія», родина підтвердила, дані «залетіли» в довідку автоматично.
2. Рухаємось суворо зліва направо: Індекс – Область – Район – Громада. Система сама підказує назви і блокує помилкові кроки.
3. Майже до кожного поля декларації додано контекстні підказки (при наведенні на поле).
4. Розширено та актуалізовано перелік видів об'єктів у випадуючих списках з урахуванням найбільш поширених практик декларування.
5. У кожному розділі декларації інтегровано інтерактивні посилання на актуальні роз'яснення НАЗК (Базу знань), у тому числі з прикладами життєвих ситуацій [26].

Таким чином, електронна декларація в практиці Хмельницької міської ради за 2023-2025 роки утвердилася як основний механізм контролю, що трансформував процес звітування з формальної процедури на дієвий інструмент забезпечення доброчесності та прозорості місцевого самоврядування. Тому, аби уникнути неправильного заповнення та подання

декларації, Відділ щорічно, до моменту подання декларації працівниками ради і депутатами, проводить навчання та консультації щодо її подання. Один з пунктів визначено Антикорупційною програмою на 2024-2025 роки, яка включає наступне:

- проведення навчань з питань декларування, запобігання та врегулювання конфлікту інтересів, обмежень, що встановлюються антикорупційним законодавством, та щодо правового статусу викривача;
- вжиття заходів щодо запобігання та виявлення конфлікту інтересів, його усунення, здійснення контролю за дотриманням вимог законодавства щодо врегулювання конфлікту інтересів;
- проведення службових розслідувань та вжиття заходів у порядку, передбаченому чинним законодавством, заходів щодо притягнення до відповідальності осіб, винних у вчиненні корупційних або пов'язаних з корупцією правопорушень, повідомлення про такі випадки;
- виявлення ризиків, які негативно впливають на виконання функцій і завдань у діяльності учасників Антикорупційної програми та можуть містити корупційну складову та заходи з їх усунення;
- систематичне розміщення інформації на офіційному сайті ради з питань антикорупційного законодавства [27].

Вище зазначений перелік слугує базою для підвищення рівня професійної компетенції та правосвідомості посадових осіб ради, депутатів ради, а також ефективності роботи уповноваженої особи з питань запобігання та виявлення корупції є одним із пріоритетів Антикорупційної програми. Програма також впроваджує стандарти етичної поведінки посадових осіб та встановлює чіткі процедури моніторингу способу життя, що в поєднанні з регулярними навчальними заходами формує культуру доброчесності всередині ради. Виконання передбачених документом заходів підлягає постійному контролю з боку Відділу, який готує періодичні звіти про результативність впроваджених інструментів.

Додатком до Антикорупційної програми на 2024-2025 роки є «реєстр-ризик», який є ключовим інструментом стратегічного планування, що дозволяє міській владі діяти на випередження, а не просто реагувати на факти порушень. За своєю суттю реєстр ризиків – це детальна «карта вразливостей» місцевого самоврядування, де заздалегідь визначені всі сфери діяльності, у яких, теоретично, може виникнути корупційна складова. Він є невід’ємною частиною великої Антикорупційної програми та слугує фундаментом для побудови прозорої системи управління громадою [27].

Головне призначення такого реєстру полягає в ідентифікації конкретних процесів, де посадовець має надмірні дискреційні повноваження або де процедури є занадто заплутаними. Кожен пункт у цьому списку містить опис потенційної схеми, оцінку ймовірності її виникнення та аналіз наслідків для громади. Така схема наглядно дає бачити реальну картину того, де саме система «дає тріщину» і які відділи потребують особливої уваги для мінімізації людського фактору. Окрім простого переліку ризиків, документ виконує функцію дорожньої карти з конкретними кроками для їхнього усунення. Реєстр представлений у вигляді таблиці, в якому зазначені: функції та процес організації, корупційний ризик, існуючі заходи контролю, рівень корупційного ризику (високий, середній, низький), заходи впливу на ризик, терміни виконання, відповідальні виконавці, необхідні ресурси, очікувані результати [5]. Таким чином, реєстр перетворює абстрактну боротьбу за чесність на щоденну роботу з покращення регламентів, автоматизації послуг та впровадження відкритих даних. Серед цього реєстру варто виділити такі ризики (табл. 2.2).

Ознайомившись з Антикорупційною програмою варто проаналізувати звіти про виконання цієї програми, яка наочно показує результати її виконання, вони відображені в Додатку А та Додатку Б. Але порівняльний аналіз Звіту за 2024 рік та Звіту за 2025 рік, буде проведений лише за сферою Запобігання корупції, в якому вказано про один з важливих механізмів запобігання корупції – декларування.

Таблиця 2.2

Ризик-реєстр до Антикорупційної програми Хмельницької міської ради

	Запобігання корупції	
	1	2
Функції, процес організації	Прийняття рішень	Виконання/дотримання вимог та обмежень Закону України «Про запобігання корупції»
Корупційний ризик	Ймовірність прийняття рішень посадовими особами ради в умовах конфлікту інтересів.	Ймовірність неподання або несвочасного подання суб'єктом декларування декларації особи, уповноваженої на виконання функцій держави або місцевого самоврядування.
Існуючі заходи контролю	Існуючі заходи контролю передбачені: Законом України «Про службу в органах місцевого самоврядування», Законом України «Про запобігання корупції», Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні». Порядок запобігання та врегулювання конфлікту інтересів в Хмельницькій міській раді та її виконавчих органах, затверджений рішенням Хмельницької міської ради №38 від 23.12.2020.	Існуючі заходи контролю передбачені: Законом України «Про запобігання корупції»
Рівень корупційного ризику: високий, середній, низький	Середній	Середній
Заходи впливу на корупційний ризик	Розроблення, затвердження, поширення інформаційних матеріалів про конфлікт інтересів та шляхи його врегулювання. Забезпечення проведення роз'яснювальної роботи відносно дотримання норм чинного законодавства та недопущення корупційних правопорушень, чи правопорушень пов'язаних з корупцією, наслідки їх вчинення.	Запровадження механізму системного інформування суб'єктів декларування щодо змін в законодавстві, оновлених роз'яснень, матеріалів, сервісів та інструментів з питань електронного декларування. Підготовка та поширення уповноваженим підрозділом з питань запобігання та виявлення корупції інформаційних матеріалів щодо відповідальності за внесення завідомо недостовірних відомостей у декларацію.
Терміни (строки) виконання	Постійно	4 квартал 2024
Відповідальні виконавці	Начальник відділу з питань запобігання та виявлення корупції	Начальник відділу з питань запобігання та виявлення корупції
Необхідні ресурси	Не потребує виділення додаткових ресурсів	Не потребує виділення додаткових ресурсів

Джерело: [27].

Такий формат аналізу дозволяє чітко простежити еволюцію антикорупційних заходів: від формального виконання вимог закону до формування реальної культури доброчесності, де контроль стає не просто бюрократичною процедурою, а дієвим інструментом запобігання зловживанням.

В такому разі нам необхідно виконати порівняльний аналіз для оцінки динаміки та результативності впровадження антикорупційних заходів. Порівняльний аналіз виконання Антикорупційної програми протягом 2024-2025 років наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Порівняльний аналіз виконання Антикорупційної програми 2024-2025

Діяльність	Звіт за 2024 рік	Звіт за 2025 рік
Методична та роз'яснювальна робота	Проводилась роз'яснення щодо дотримання законодавства в умовах воєнного стану, заповнення декларацій та надання консультацій щодо наявності/відсутності конфлікту інтересів в посадових осіб	Проводилась аналогічна робота, але додано консультування щодо конфлікту інтересів безпосередньо у комунальних підприємствах
Моніторинг законодавства	-	Здійснювався моніторинг змін до антикорупційного законодавства та роз'яснень НАЗК для доведення до посадових осіб
Візування проєктів	Систематично протягом року здійснювалось візування проєктів актів з основної діяльності, адміністративно-господарських питань, кадрових питань (особового складу) залежно від їх видів	
Організаційні заходи та розробка програм	Розроблено та затверджено Антикорупційну програму Хмельницької міської ради на 2024-2025 роки за підтримки UNDP в Україні та фінансування Уряду Японії, а також сформовано ризик-реєстр, що є додатком до самої Програми; План заходів із запобігання та виявлення корупції у Хмельницькій міській раді, її виконавчих органах та комунальних підприємствах на 2024-2025	Здійснювався моніторинг та оновлення інформації щодо призначення уповноважених осіб з питань запобігання корупції у комунальних підприємствах

Продовж. табл. 2.3

Методичні рекомендації	Пам'ятка про початок періоду декларування та відповідальність за неподання/несвоєчасне подання	Пам'ятка для підвищення рівня обізнаності посадових осіб міської ради, її структурних підрозділів та комунальних підприємств щодо способів і каналів повідомлення про корупцію, правових гарантій захисту викривачів; міні-презентація на тему: «Лобіювання vs корупція: у чому різниця»;
		інформаційна пам'ятка на тему: «Обмеження спільної роботи близьких осіб: що потрібно знати»; інформаційна пам'ятка на тему: «Спеціально уповноважені суб'єкти у сфері протидії корупції»; інформаційна пам'ятка на тему: «Корупційні та пов'язані з корупцією правопорушення»
Навчання цільових груп	Проведено навчання для директорів КП, депутатів, керівників установ охорони здоров'я, культури, спорту, соцзахисту та освіти.	Проведено навчання з основ декларування для директорів КП (3 березня) та депутатів міської ради (19 лютого).
Контроль за декларуванням	Перевірка своєчасності подання декларацій за 2021-2023. Здійснювались перевірки подання декларацій кандидата на посаду новопризначених осіб, а також наявність конфлікту інтересів в них.	Перевірка своєчасності подання декларацій за 2024 рік. Здійснено 12 повідомлень НАЗК щодо неподання або несвоєчасного подання декларації особи уповноваженої на виконання функцій держави або місцевого самоврядування. На момент перевірки своєчасності подання декларацій всі особи, які допустили порушення, не працювали в міській раді.

Примітка. Складено автором за даними Додатку А і Додатку Б.

Отже, у 2025 році, порівняно з 2024 роком, спостерігається покращення та поглиблення антикорупційної діяльності Хмельницької міської ради. Якщо 2024 став етапом формування стратегічного фундаменту – розробки програм за підтримки міжнародних партнерів та охоплення широкого кола посадовців базовим навчанням, то 2025 продемонстрував перехід до спеціалізованої

роботи. Замість загальних роз'яснень впроваджено вузькопрофільні інструменти щодо лобіювання, захисту викривачів та конфлікту інтересів, також розширився контроль за комунальним сектором. Особливо важливою є позитивна динаміка у сфері фінансового контролю. У 2025 році робота перейшла від технічної перевірки подання декларацій до активної взаємодії з НАЗК, що підтверджується виявленням 12 фактів порушень.

Одним з небагатьох пріоритетних напрямів антикорупційної політики ХМР є запобігання та врегулювання конфлікту інтересів. Цей інструмент покликаний забезпечити об'єктивність і неупередженість під час виконання посадовими особами своїх службових обов'язків. В основі механізму лежить чітке розмежування між приватним інтересом особи та її владними повноваженнями. Приватний інтерес охоплює будь-які майнові чи немайнові прагнення, зумовлені особистими, сімейними або дружніми зв'язками, тоді як конфлікт може бути як реальним, так і потенційним. Реальний конфлікт виникає за наявності прямої суперечності між інтересом та обов'язком у момент прийняття рішення, тоді як потенційний конфлікт лише створює ризик такого впливу в майбутньому.

Кожна посадова особа, включаючи міського голову, депутатів та працівників виконавчих комітетів, зобов'язана самотійно стежити за недопущенням виникнення суперечностей. У разі виявлення ознак конфлікту інтересів особа має письмово повідомити про це свого безпосереднього керівника або відповідний колегіальний орган не пізніше наступного робочого дня. Після такого повідомлення посадовцю заборонено вчиняти будь-які дії чи приймати рішення до моменту офіційного врегулювання ситуації. Всі подібні повідомлення та витяги з протоколів колегіальних органів про конфлікт інтересів проходять обов'язкову реєстрацію у Відділі з питань запобігання та виявлення корупції Хмельницької міської ради, що дозволяє здійснювати належний моніторинг і контроль.

Врегулювання ситуації може відбуватися двома шляхами: самотійно або через зовнішні заходи. Самостійний шлях передбачає, що особа

добровільно позбувається приватного інтересу, наприклад, передає в управління корпоративні права чи підприємства іншій особі, що не є членом сім'ї, протягом 30 днів після призначення. Зовнішні заходи врегулювання застосовуються за рішенням керівництва та включають усунення особи від виконання конкретного завдання, обмеження її доступу до певної інформації або перегляд обсягу її повноважень. Якщо конфлікт має постійний характер і його неможливо розв'язати іншими способами, закон передбачає переведення працівника на іншу посаду або навіть звільнення [22].

Отже, основне місце серед антикорупційних механізмів посідає саме система декларування, яка забезпечує відкритість та прозорість діяльності уповноважених осіб ради. Відповідно цю функцію забезпечує Відділ з питань запобігання та виявлення корупції, який надає відповідні методичні та консультаційні рекомендації у сфері запобігання корупції.

Таким чином, першочерговою проблемою фінансового контролю є наявність прямих правопорушень у сфері електронного декларування. Свідченням цього стало офіційне фіксування 12 фактів неподання або несвоєчасного подання декларацій особами, уповноваженими на виконання функцій місцевого самоврядування. Це викриває серйозну системну проблему: контроль послаблюється саме під час звільнення працівників, коли роз'яснювальна робота щодо обов'язкового подання декларацій «після звільнення» виявляється неефективною. Паралельно з цим, сфера комунальних підприємств (КП) Хмельницької міської ради залишається зоною, де фіксується найвищий рівень корупційних ризиків та фінансових зловживань. В цьому плані, варто переглянути антикорупційну політику та вжити відповідних заходів до КП.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ЗАПОБІГАННЯ ТА ПРОТИДІЇ КОРУПЦІЇ В УКРАЇНІ

3.1 Шляхи удосконалення антикорупційної політики на рівні органів місцевого самоврядування

Сучасна парадигма розвитку децентралізованої системи публічного управління в Україні вимагає докорінного переосмислення підходів до формування антикорупційної стійкості на рівні територіальних громад. Перехід до довгострокового стратегічного планування, задекларований у проекті Антикорупційної стратегії на 2026-2030 роки, актуалізує необхідність адаптації загальнонаціональних превентивних інструментів до специфіки муніципального управління. Органи місцевого самоврядування, виступаючи первинною ланкою взаємодії між державою та громадянином, володіють значним масивом дискреційних повноважень у сфері розпорядження матеріальними, фінансовими та земельними ресурсами, що об'єктивно підвищує їхню корупційну вразливість.

У цьому контексті ключовим напрямом модернізації місцевої антикорупційної політики стає не просто технічне виконання приписів центральних контролюючих органів, а розробка та впровадження комплексних локальних систем доброчесності, здатних мінімізувати ризики на етапі їх виникнення. Щоб наочно продемонструвати глибину необхідних реформ, нижче наведено порівняльну таблицю 3.1, яка протиставляє наявні системні вразливості та цільові орієнтири розвитку системи до 2030 року.

Як бачимо із табл. 3.1, базовим орієнтиром для таких трансформацій виступає ризик-орієнтована та аналітично обґрунтована модель, яка передбачає відмову від реактивного реагування на факти правопорушень на користь проактивного управління управлінськими процесами.

Таблиця 3.1

Трансформація антикорупційної політики ОМС

Сфера / Напрямок	Поточна вразливість (Реактивна модель)	Орієнтовні напрями на 2026-2030 (Проактивна модель)
Управління ризиками	Реакція на факти правопорушень, копіювання типових програм НАЗК	Цифрова карта вразливостей (реєстр-ризик), перехресна верифікація з аудитами та судовою практикою
Прийняття рішень	Людський фактор, надмірна дискреція, суб'єктивізм	Повна цифровізація, автоматичний випадковий розподіл заяв, алгоритми первинного аналізу
Кадрова політика	Непотизм, суб'єктивізм міської ради під час призначення	Автоматизовані конкурси на централізованих платформах, відеофіксація співбесід, залучення незалежних експертів
Фінансовий контроль	Неефективна перевірка декларацій через перевантаження НАЗК	Внутрішній моніторинг способів життя, інтеграція локальних систем із держреєстрами майна
Бюджет та закупівлі	Ризики у сфері благоустрою та капітальних ремонтів, штучне завищення цін	Цифрові платформи «Бюджет участі», розширена звітність для допорогових закупівель із порівнянням ринкових цін
Статус уповноваженого	Пряма залежність від міського голови (ризик конфлікту інтересів)	Подвійне підпорядкування: функціональне – НАЗК, адміністративне – міський голова. Звільнення лише за погодженням з НАЗК
Міжнародна співпраця	Формальний культурний обмін між містами-побратимами	Прикладний обмін управлінськими технологіями, спільні транскордонні аудити донорської допомоги

Примітка. Складено автором.

Закріплення реєстру-ризиків на законодавчому рівні для територіальних громад дозволить перетворити цей інструмент у цифрову систему моніторингу. Також необхідно впровадити обов'язковий механізм перехресної верифікації ризиків, за якого дані реєстру автоматично зіставляються з результатами зовнішніх аудитів, повідомленнями викривачів та судовою практикою у відповідній територіальній громаді. Крім того, на рівні всіх

громад доцільно запровадити практику публічного обговорення проектів ризик-реєстрів із залученням незалежних експертів та/або громадських організацій, що відповідає рекомендаціям Transparency International щодо посилення громадського контролю. В результаті це підвищить рівень суспільної довіри до антикорупційних заходів влади.

Таким чином, перетворення ризик-реєстру на динамічну цифрову карту вразливостей, інтегровану в загальнонаціональну систему моніторингу доброчесності, стане надійним фундаментом для захисту ресурсів кожної громади та забезпечить реалізацію мета-цілей Антикорупційної стратегії на 2026-2030 роки на всій території держави.

Важливим фактором методологічного забезпечення цієї реформи є врахування результатів експертного аналізу проекту Антикорупційної стратегії на 2026-2030 роки, яку досліджували представники Transparency International Ukraine. Ключовою проблемою багатьох стратегічних документів є дублювання діючих норм законодавства без створення додаткової регуляторної цінності, а також недостатня конкретизація очікуваних результатів. Для рівня ОМС цей висновок є критично важливим, оскільки місцеві антикорупційні програми базуються саме на типових програм НАЗК, не враховуючи при цьому інституційні особливості конкретної громади. Відповідно, першим і магістральним шляхом удосконалення є перехід до глибокої індивідуалізації муніципальних планів дій, де кожен стратегічний результат повинен мати чітко визначений, вимірюваний індикатор успішності, прив'язаний до ряду аспектів, таких як: специфіка місцевого бюджету, структура комунальної власності та наявних кадрових ресурсів апарату ради.

Практичне впровадження міжнародних стандартів доброчесності неможливе без активного розвитку інструментів міжнародного та міжрегіонального співробітництва. Органи місцевого самоврядування України мають виступати суб'єктами прямої взаємодії з європейськими інституціями, програмами технічної допомоги та міжнародними організаціями. Співпраця у межах ініціатив, аналогічних Програмі розвитку

ООН або Антикорупційній ініціативі ЄС в Україні, дозволяє залучати не лише фінансові ресурси для цифровізації, але й передову експертну експертизу. Міжрегіональне співробітництво між українськими містами та муніципалітетами країн-членів ЄС у форматі угод про побратимство має бути переорієнтоване з культурного обміну на прикладний обмін управлінськими технологіями. Спільне розроблення транскордонних проєктів, спрямованих на підвищення прозорості транскордонної інфраструктури, проведення спільних аудитів використання донорської допомоги та впровадження єдиних стандартів звітності є надійним запобіжником проти корупційних проявів у сфері міжнародної технічної та гуманітарної допомоги, що є особливо актуальним у світлі масштабних процесів повоєнного відновлення України.

Центральним, фундаментальним елементом модернізації муніципальних управлінських процесів є повна мінімізація людського фактору як першопричини та головного каталізатора корупційних зловживань. Людський фактор в управлінні виявляється через надмірну дискрецію посадової особи, особистісний суб'єктивізм при прийнятті рішень та відсутність автоматизованого контролю за хронологією розгляду документів. Усунення цього чинника досягається шляхом тотальної цифрової трансформації адміністративних процедур. Кожен процесорієнтований етап, що передбачає взаємодію між публічним службовцем та фізичною чи юридичною особою, має бути переведений в електронну форму із виключенням можливості прямого візуального або усного контакту. Застосування алгоритмів для первинного аналізу поданих документів, автоматичний розподіл заяв між виконавцями за випадковим принципом та жорстка фіксація строків кожного етапу розгляду дозволяють ліквідувати саму можливість створення штучних бюрократичних перешкод з метою отримання неправомірної вигоди.

Окрему увагу в контексті мінімізації людського фактору слід приділити реформуванню кадрової політики в органах місцевого самоврядування. Суб'єктивізм при призначенні на посади, протекціонізм та непотизм є

поширеними корупціогенними факторами на місцевому рівні, які деформують професійне середовище. Удосконалення політики вимагає впровадження повністю автоматизованих конкурсних процедур із використанням централізованих платформ тестування. Оцінка професійних компетентностей та рівня доброчесності кандидатів має відбуватися без участі представників місцевої ради на етапі перевірки знань. Співбесіди з кандидатами повинні проходити із обов'язковою відеофіксацією та залученням незалежних експертів із міжнародних та громадських організацій, що мають право дорадчого голосу. Такий підхід дозволить сформувати професійний та доброчесний корпус муніципальних службовців, орієнтованих на захист суспільних інтересів, а не на обслуговування приватних інтересів окремих політичних чи фінансових груп.

Аналіз проєкту Антикорупційної стратегії через призму зауважень Transparency International Ukraine вказує на ще одну системну прогалину, яку необхідно нівелювати на місцевому рівні, а саме на проблему неефективності стандартних механізмів перевірки майнових декларацій та відсутності автоматизованого розподілу моніторингу способу життя посадовців. Оскільки на загальнодержавному рівні НАЗК оперує великими масивами даних, первинна ланка фінансового контролю на рівні уповноважених підрозділів органів місцевого самоврядування має бути посилена за рахунок впровадження внутрішніх систем муніципального моніторингу. Шляхом поглиблення інтеграції локальних інформаційних систем із державними реєстрами прав на нерухоме майно, реєстрами транспортних засобів та іншими відкритими базами даних, внутрішні антикорупційні уповноважені отримують можливість здійснювати оперативний автоматизований аналіз майнового стану керівників комунальних підприємств та депутатів місцевих рад. В результаті можна виявляти очевидні розбіжності між офіційними доходами та реальними витратами посадовців ще до моменту початку повної перевірки декларації на загальнодержавному рівні.

Важливим аспектом удосконалення антикорупційної політики є також реформування системи управління місцевим бюджетом, де розподіл частини коштів здійснюється безпосередньо мешканцями громади через захищені цифрові платформи (Проект «Бюджет участі» від Хмельницької міської ради), суттєво знижує корупційні ризики у сфері благоустрою та капітальних ремонтів. Крім того, всі закупівлі за кошти місцевого бюджету, включно з допороговими сумами, мають підлягати розширеній публічній звітності з обов'язковим обґрунтуванням доцільності закупівлі та відкритим порівнянням цін із середньоринковими показниками, що унеможлиблює використання практик штучного завищення вартості товарів і послуг.

Наступним стратегічним шляхом удосконалення є модернізація інституту муніципальних антикорупційних уповноважених. Аналізуючи проєкт Антикорупційної стратегії на 2026-2030 роки, експерти наголошують на необхідності посилення незалежності осіб, відповідальних за запобігання корупції, від прямого впливу керівників органів, де вони працюють. У межах місцевого самоврядування ця проблема стоїть особливо гостро, оскільки начальник Відділу з питань запобігання та виявлення корупції безпосередньо призначається та звільняється міським головою, що в окремих випадках створює ризик виникнення конфлікту інтересів та обмежує процесуальну самостійність підрозділу. Для вирішення цієї суперечності доцільно імплементувати зарубіжну практику подвійного підпорядкування, за якої муніципальний антикорупційний уповноважений функціонально та методологічно підпорядковується НАЗК, а адміністративно – міській раді, причому звільнення такої особи з посади або притягнення до дисциплінарної відповідальності має відбуватися виключно за погодженням із НАЗК або після отримання відповідного висновку профільного комітету ради.

На завершення аналізу шляхів удосконалення слід підкреслити, що жоден технологічний чи процедурний інструмент не продемонструє повної ефективності без формування належного рівня правосвідомості та нульової толерантності до корупції серед самих мешканців громади. Удосконалення

антикорупційної політики вимагає розробки довгострокових просвітницьких програм, інтегрованих у місцеву систему освіти. Цифровізація процесів у поєднанні з високою громадською активністю утворює той синергетичний ефект, який здатний остаточно ліквідувати корупційні прояви на муніципальному рівні.

Таким чином, комплексний аналіз стратегічних орієнтирів розвитку превентивної системи доводить, що майбутнє антикорупційної політики органів місцевого самоврядування лежить у площині системної цифрової трансформації, інтенсифікації міжрегіонального співробітництва та безкомпромісного усунення людського фактора з найбільш вразливих процедур прийняття управлінських рішень. Реалізація запропонованих шляхів, що базуються на критичному осмисленні національного досвіду та кращих світових електронного врядування, дозволить створити гнучку, прозору та підзвітну систему, здатну ефективно захищати ресурси громади та забезпечувати її сталий соціально-економічний розвиток. Отже, послідовне впровадження цих методологічних підходів та інструментів є безальтернативною умовою для успішного завершення антикорупційної реформи на місцевому рівні та забезпечення повноцінної інтеграції українських територіальних громад у європейський управлінський простір.

3.2 Напрями підвищення ефективності антикорупційних механізмів у діяльності Хмельницької міської ради

Практична імплементація загальних теоретико-методологічних засад антикорупційної політики на місцевому рівні вимагає проектування конкретних, адаптованих до локальних умов механізмів, спроможних забезпечити високу цільову ефективність управлінської діяльності. Проведений у другому розділі дослідження детальний аналіз превентивної практики Хмельницької міської ради за звітний період 2023-2025 років дозволив ідентифікувати низку критичних відхилень, організаційних та

методологічних недоліків, які безпосередньо стримують ефективну діяльність Відділу з питань запобігання та виявлення корупції. Головним емпіричним маркером наявності прихованих корупціогенних чинників та системних збоїв у превентивних алгоритмах є офіційна статистика Відділу за 2025 рік, яка фіксує направлення дванадцяти повідомлень до НАЗК щодо фактів неподання або несвоєчасного подання фінансових декларацій особами, уповноваженими на виконання функцій місцевого самоврядування. Характерно, що всі суб'єкти, які допустили зазначені правопорушення, на момент перевірки вже не працювали в апараті міської ради, що свідчить про відсутність системного фінансового контролю за звільнюваними працівниками та особами, які припинили діяльність, а також про неефективність існуючих каналів комунікації та роз'яснювальної роботи у поточному періоді.

Зважаючи на виявлені деструктивні тенденції, першочерговим та стратегічно обґрунтованим напрямом підвищення ефективності є кардинальна модернізація структури та методології формування муніципального «реєстру-ризиків», який виступає базовим додатком до Антикорупційної програми Хмельницької міської ради. Поточна архітектура цього документа містить системну методологічну похибку, оскільки обмежується ідентифікацією виключно низьких та середніх рівнів корупційних загроз. Подібне штучне заниження ступеня небезпеки у таких критичних сферах, як прийняття колегіальних управлінських рішень та виконання фінансового контролю, суперечить реальним макроекономічним показникам превентивних перевірок НАЗК за 2024-2026 роки, які демонструють великі суми виявленого незаконного збагачення та необґрунтованих активів. Обмеження реєстру лише середніми оцінками розмиває фокус уваги фахівців Відділу, змушуючи їх витрачати обмежені часові та людські ресурси на рутинний моніторинг малозначних технічних процесів, у той час як зони з високим ступенем посадової дискреції залишаються поза системним проактивним наглядом.

Для ліквідації цього недоліку пропонується інтегрувати до реєстру самостійну категорію високого корупційного ризику, супроводжуючи її

розробкою деталізованих прикладів потенційних правопорушень на ранніх стадіях. До цієї категорії в обов'язковому порядку мають бути віднесені процеси розподілу бюджетних коштів на відновлення міської інфраструктури, а також операційне управління капітальними видатками комунальних підприємств. Аналіз саме цих сфер надають можливість створити інноваційні заходи щодо запобігання та протидії корупції (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Ризик-реєстр до Антикорупційної програми
Хмельницької міської ради**

Функції, процес організації	Розподіл бюджетних коштів на відновлення інфраструктури	Операційне управління капітальними видатками комунальних підприємств (КП)
Корупційний ризик	Можливість суб'єктивного визначення об'єктів для ремонту та відбудови як пріоритетних при формуванні титульних списків; умисне завищення кошторисів або дроблення закупівель на допорогові обсяги з метою спрямування бюджетних потоків на «лояльних» або пов'язаних підрядників.	Ймовірність укладання керівництвом КП договорів із суб'єктами господарювання, які мають ознаки пов'язаності з членами виконкому чи депутатами; умисне приховування конфлікту інтересів при призначенні близьких осіб на керівні посади в КП.
Існуючі заходи контролю	ЗУ «Про публічні закупівлі», Бюджетний кодекс України, оприлюднення інформації про тендери та титульні списки на офіційному сайті ради для зауважень громадськості.	Статuti комунальних підприємств, ЗУ «Про запобігання корупції» в частині обмежень щодо роботи близьких осіб та конфлікту інтересів, консультативна робота Відділу у 2025 році.
Рівень корупційного ризику: високий, середній, низький	Високий	Високий
Заходи впливу на корупційний ризик	1. Запровадження обов'язкового погодження титульних списків постійно діючою експертною робочою групою із залученням незалежних фінансових аудиторів. 2. Проведення регулярного моніторингу відповідності цін у закупівлях середньоринковим індикаторам.	1. Запуск регулярних «антикорупційних аудитів» кадрових наказів та первинних закупівельних регламентів КП фахівцями Відділу. 2. Закріплення за Начальником Відділу прямого права ініціювати перед міським головою питання про розірвання контракту з очільником КП у разі ігнорування приписів.
Терміни (строки) виконання	Постійно	Раптово (за сигналами викривачів)
Відповідальні виконавці	Заступник директора Департаменту інфраструктури міста; Начальник Відділу з питань запобігання та виявлення корупції	Начальник відділу з питань запобігання та виявлення корупції

Примітка. Складено автором на основі [31].

Як бачимо із табл. 3.2., практичний механізм впровадження цього заходу передбачає видання розпорядження Хмельницького міського голови про створення постійно діючої експертної робочої групи під головуванням начальника Відділу з питань запобігання та виявлення корупції із обов'язковим залученням представників профільних громадських організацій та незалежних фінансових аудиторів. Зазначена група має здійснювати динамічний перегляд карти вразливостей Хмельницької міської ради, оперативно реагуючи на нові регуляторні зміни та повідомлення викривачів, що дозволить перетворити статичний бюрократичний документ на гнучкий інструмент ризик-управління.

Другим напрямом, покликаним локалізувати найбільш уразливі сегменти місцевого управління, є впровадження обов'язкових регулярних «антикорупційних аудитів» у діяльність комунальних підприємств міста Хмельницького. Результати аналізу практичного виконання антикорупційних програм за 2024-2025 роки доводять, що сектор комунальних підприємств залишається зоною підвищеного корупційного ризику через поєднання значних обсягів фінансування із відносно низьким рівнем публічної підзвітності керівної ланки. Попри те, що у 2025 році Відділом було розширено консультативну роботу та оновлено інформацію щодо уповноважених осіб у комунальному секторі, загальний характер цих заходів не дозволяє ефективно виявляти приховані схеми. Механізм реалізації запропонованого аудиту передбачає наділення фахівців Відділу Хмельницької міської ради процесуальним правом проведення планових та раптових комплексних перевірок внутрішніх розпорядчих актів, кадрових наказів та первинних закупівельних регламентів комунальних підприємств.

Об'єктом такого аудиту має виступати першочергово виявлення ознак прихованого конфлікту інтересів при призначеннях близьких осіб на керівні посади в комунальних підприємствах, перевірка відповідності закупівельних цін середньоринковим показникам та аналіз обґрунтованості укладання договорів із суб'єктами господарювання, які мають ознаки пов'язаності з членами виконавчого комітету чи депутатського корпусу. Результатом кожної

перевірки має ставати складання офіційного висновку з жорсткими, обов'язковими для виконання рекомендаціями щодо реінжинірингу конкретних робочих процесів та повного усунення виявлених відхилень. У разі ігнорування керівництвом підприємства зазначених приписів, начальник Відділу повинен мати пряме право ініціювати перед міським головою питання про розірвання контракту з очільником комунального підприємства або притягнення його до дисциплінарної відповідальності, що забезпечить реальну практичну втіленість превентивного механізму.

Повертаючись до публічних фінансів ефективність впровадження таких превентивних заходів та рівень прозорості управління бюджетом безпосередньо відображаються на позиціях міста в національному моніторингу.

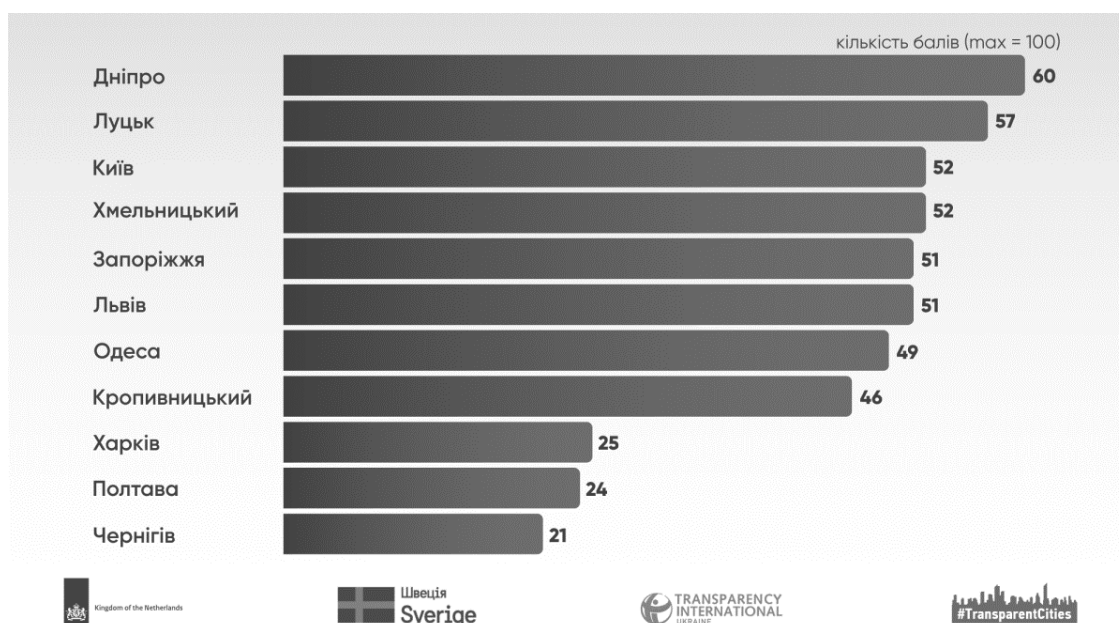


Рис. 3.1. Публічні фінанси: результати оцінювання

Джерело: [32].

Як бачимо з рис. 3.1, Хмельницький має вагомі досягнення у сфері публічних фінансів та належить до числа найбільш прозорих обласних центрів. Водночас оцінка у 52 бали вказує на наявність суттєвого потенціалу для зростання. Для досягнення максимальних показників місту необхідно продовжувати вдосконалення превентивних антикорупційних механізмів,

посилювати контроль за закупівлями та комунальними підприємствами, а також підвищувати рівень підзвітності бюджетних процесів.

Третім найважливішим напрямом підвищення ефективності є докорінна зміна філософії та інструментарію інформаційно-роз'яснювальної та методичної роботи з суб'єктами декларування. Емпіричний досвід Хмельницької міської ради свідчить про поступове зниження ефективності традиційних форм навчання, таких як одноразові масові лекції для директорів комунальних підприємств або формальне розміщення текстових пам'яток на офіційному веб-сайті ради. Велика кількість порушень термінів подання декларацій у 2025 році наочно демонструє, що посадові особи сприймають фінансовий контроль як абстрактну бюрократичну процедуру, не усвідомлюючи міри персональної адміністративної та кримінальної відповідальності. Для подолання цієї правової інфантильності пропонується здійснити перехід до моделі таргетованого мікронавчання та інтерактивних тренінгів-симуляцій. Фахівцям Відділу доцільно розробити та впровадити спеціалізовані модульні програми для окремих цільових груп із урахуванням специфіки їхніх посадових обов'язків.

Для депутатів міської ради та членів виконавчого комітету мають проводитися регулярні практичні навчання, присвячені виключно алгоритмам поведінки під час виникнення реального чи потенційного конфлікту інтересів у процесі голосування на сесіях чи засіданнях колегіальних органів, де на конкретних кейсах розбиратимуться межі між легітимним представництвом інтересів виборців та кримінально караним лобіюванням приватного бізнесу. Для новопризначених працівників та осіб, які планують звільнення, необхідно впровадити обов'язковий вихідний контроль із покроковим моделюванням процесу заповнення декларації у тестовому контурі з використанням новітніх цифрових сервісів НАЗК та застосунку «Дія». Такий підхід дозволить виробити у службовців стійкі практичні навички роботи з державними реєстрами, мінімізувати кількість технічних помилок і повністю ліквідувати ризик несвоєчасного звітування.

Окремим технологічним напрямом підвищення ефективності антикорупційних інструментів має стати поглиблення цифрової інтеграції локальних баз даних Хмельницької міської ради із загальнодержавними інформаційними системами. На основі впроваджених у 2026 році цифрових рішень НАЗК, Відділу з питань запобігання та виявлення корупції Хмельницької міської ради необхідно розробити та запустити внутрішній автоматизований сервіс. Даний сервіс повинен у автоматичному режимі здійснювати моніторинг кадрових переміщень, фіксувати дати звільнення посадовців та автоматично надсилати на їхні верифіковані електронні адреси та мобільні телефони інтерактивні сповіщення про настання обов'язку подання декларації перед звільненням та після звільнення, мінімізуючи вплив людського фактору на процес адміністрування перевірок. Крім того, такий кабінет має містити закриту лінію для отримання миттєвих анонімних консультацій від уповноваженої особи щодо наявності чи відсутності ознак конфлікту інтересів у повсякденній службовій діяльності.

Для забезпечення повної відповідності запропонованих заходів критеріям оптимальності та довгострокової цільової ефективності, особливу увагу слід приділити практичній модернізації інституту викривачів корупції в апараті Хмельницької міської ради. Пам'ятка щодо способів і каналів повідомлення про корупцію, розроблена у 2025 році, має бути трансформована у повноцінний технологічний інтерфейс, інтегрований із Єдиним порталом повідомлень викривачів НАЗК. Необхідно створити автономну муніципальну систему захищеного анонімного зв'язку, доступ до якої матимуть як працівники виконавчих органів ради, так і мешканці Хмельницької міської територіальної громади. Функціонування цього каналу має супроводжуватися жорсткими внутрішніми гарантіями захисту заявників від будь-яких форм прямого чи прихованого дисциплінарного тиску, обмеження в просуванні по службі чи необґрунтованого звільнення з боку безпосередніх керівників. Публічний моніторинг розгляду кожного такого повідомлення, що здійснюватиметься із дотриманням вимог конфіденційності, виступатиме

потужним каталізатором розвитку громадського контролю та остаточно нівелює приховані корупційні прояви у структурах міської влади.

Таким чином, розроблений комплекс прикладних науково-практичних рекомендацій, спрямованих на реформування структури муніципального ризик-реєстру через впровадження категорії високого рівня небезпеки, запуск системи обов'язкових аудитів комунальних підприємств, цифровізацію процесів фінансового моніторингу та посилення інституційного захисту викривачів, утворює цілісну, збалансовану та практично втілену модель превентивного управління в Хмельницькій міській раді. Всі запропоновані інструменти безпосередньо базуються на результатах глибокого аналізу емпіричних даних, виявлених відхилень та зафіксованих у 2024-2025 роках тенденцій, що гарантує їх повну відповідність критерію оптимальності та реальності практичного втілення в межах наявного ресурсного забезпечення апарату ради. Послідовна імплементація зазначених превентивних алгоритмів дозволить Хмельницькій міській раді здійснити якісний перехід від формального, суто бюрократичного виконання антикорупційного законодавства до розбудови дієвого, прозорого та підзвітного середовища, спроможного ефективно захищати матеріальні та фінансові ресурси територіальної громади.

ВИСНОВКИ

У бакалаврській роботі здійснено теоретичне обґрунтування та прикладний аналіз механізмів публічного управління у сфері запобігання та протидії корупції, оцінено їх ефективність на прикладі Хмельницької міської ради та розроблено практичні рекомендації щодо їх удосконалення. Результати проведеного дослідження дозволяють сформулювати такі основні висновки відповідно до поставлених завдань:

1. Дослідження теоретичних засад засвідчило, що корупція в системі публічного управління є багатогранним деструктивним феноменом та складною формою інституційної ерозії. Вона деформує функціональність державних та муніципальних інститутів, підмінює професійні стандарти принципами особистої лояльності й корисливості та руйнує внутрішню структуру влади, створюючи глибокий розрив між суспільством і державою. У роботі деталізовано форми корупції: розкрадання, розтрата, шахрайство, хабарництво, захоплення держави, лобіювання, зловживання владою, кумівство, патронажна система. Визначено, що в сучасних умовах цифровізації особливу небезпеку становить прихована інституційна корупція, яка адаптується до нових управлінських реалій, що вимагає постійної модернізації засобів її виявлення.

2. Встановлено, що антикорупційна політика на муніципальному рівні не може бути ефективною за умови використання лише одного типу управлінського впливу. Доведено необхідність функціонування комплексної системи, яка базується на синергетичному поєднанні таких механізмів:

- правових (чітке встановлення законодавства);
- організаційних (діяльність уповноважених осіб, оцінка ризиків);
- інституційних (функціонування спеціалізованих органів);
- фінансових (інструменти фінансового контролю та моніторингу способу життя);
- громадських (інструменти прозорості, залучення інститутів громадянського суспільства та забезпечення доступу до публічної інформації).

Головною особливістю функціонування цих механізмів є зміщення на превентивні (запобіжні) інструменти ризик-управління.

3. На основі аналізу національної нормативно-правової бази та практики її реалізації оцінено сучасний стан інституційної архітектури антикорупційних органів в Україні (НАЗК, НАБУ, САП, ВАКС). Констатовано, що Україна створила одну з найпрогресивніших законодавчих систем у сфері електронного декларування та фінансового контролю суб'єктів владних повноважень. Разом з тим, інституційний аналіз виявив наявність певних неузгодженостей у правозастосовній практиці, зокрема у частині розмежування юрисдикцій та тривалості процедур перевірки реального чи потенційного конфлікту інтересів. Доведено, що ефективність центральних інститутів прямо залежить від спроможності локальних ланок антикорупційної інфраструктури на рівні територіальних громад.

4. Емпіричний аналіз практики Хмельницької міської ради (ХМР) засвідчив високий рівень відкритості та активне впровадження інструментів цифровізації (електронні закупівлі через Prozorro, використання прозорих процедур розподілу комунального майна, відкриті дані). Діяльність Відділу (уповноваженого підрозділу) з питань запобігання та виявлення корупції ХМР загалом відповідає вимогам чинного законодавства. Проте в ході дослідження та безпосередньої апробації матеріалів під час переддипломної практики було виявлено низку слабких місць:

- існуюча структура оцінки корупційних ризиків («реєстр-ризик») має занадто узагальнений характер і слабо враховує специфіку конкретних комунальних підприємств;
- інструментам виявлення прихованого конфлікту інтересів у посадових осіб середньої ланки бракує автоматизованих алгоритмів перевірки зв'язків;
- громадський контроль за виконанням антикорупційних програм має переважно формальний характер.

5. Для системного підвищення доброчесності місцевої влади обґрунтовано необхідність реалізації таких стратегічних напрямів:

- перехід від формального ведення антикорупційних програм до динамічного управління ризиками (впровадження внутрішніх систем комплаєнсу на рівні виконавчих органів);

- докорінна модернізація структури локальних реєстрів корупційних ризиків із чітким закріпленням персональної відповідальності за кожен ризикову зону.

6. На основі результатів дослідження та з метою їх практичного впровадження у реальний сектор професійної діяльності, Хмельницькій міській раді рекомендовано:

- у сфері ризик-управління здійснити реструктуризацію внутрішнього «реєстру-ризиків», деталізуючи його під специфіку діяльності управлінь, що розпоряджаються земельними та майновими ресурсами громади. Запровадити щоквартальний моніторинг виконання заходів щодо мінімізації цих ризиків.

- у сфері фінансового контролю та декларування оптимізувати внутрішній алгоритм збору та перевірки фактів подання електронних декларацій суб'єктами декларування ХМР, посиливши консультаційну допомогу працівникам для зменшення кількості технічних помилок, які трактуються як порушення.

- у сфері запобігання конфлікту інтересів впровадити в практику роботи кадрових служб ХМР інтегровані чек-листи для щорічного добровільного самодекларування посадовцями наявності родинних чи бізнес-зв'язків із контрагентами міської ради, що дозволить упередити виникнення реального конфлікту інтересів на етапі підготовки рішень.

- у сфері громадського контролю створити при Хмельницькій міській раді постійно діючу Громадську антикорупційну раду з правом дорадчого голосу та доступу до моніторингу виконання Антикорупційної програми міста, що забезпечить реальну синергію між владою та суспільством і підвищить рівень публічної довіри.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Лещенко А.В. Корупція в сучасній системі державного та публічного управління в Україні: теоретичні аспекти. *Теорія та історія публічного управління*. 2024. № 6. С. 7-11. URL: https://pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2024/6_2024/6_2024.pdf#page=13
2. Кушнар'ов С.В., Шаповалов О.В. Корупція: соціально-психологічний феномен загрози особистості та професійній діяльності посадової особи в органах внутрішніх справ: монографія. К: Нац. акад. вн. справ, 2005. 181 с.
3. Каленіченко Л.І., Слин'ко Д.В. Поняття, ознаки та види корупції. *Право і безпека*. 2022. № 1. С. 39-46.
4. Про запобігання корупції: Закон України від 14.10.2014: станом на 07.02.2026. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text>
5. Міжнародний кодекс поведінки державних посадових осіб: від 23.07.1996. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_788#Text
6. Гарбінська-Руденко А.В., Глух М.В. Поняття корупції в системі публічного управління: теоретико-правовий аспект. *Правова держава*. 2025. С. 50-60. URL: <https://pd.onu.edu.ua/article/view/330994/321905>
7. Про лобіювання: Закон України: від 23.02.2024: станом на 01.01.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3606-20#Text>
8. Кадала В.В., Гузенко О.П. Механізми публічного управління: наукові позиції та осучаснення змісту в умовах сьогодення. *Центральноукраїнський вісник права та публічного управління*. 2025. С. 49-55.
9. Євтушенко А.С. Основні засади протидії корупції в секторі публічного управління. *Публічне управління та адміністрування*. 2023. № 5. С. 99-103. URL: https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2023/5_2023/5_2023.pdf#page=105

10. Абдуллаєв В.А. Особливості формування та функціонування сучасно-актуальних механізмів запобігання та протидії корупції. 2021. С. 826-849. URL: <https://pard.mk.ua/index.php/journal/article/view/271/315>

11. Завдання, цінності та принципи діяльності. Національне антикорупційне бюро України. URL: <https://nabu.gov.ua/about-the-bureau/zasadi-roboti/zmist-ta-pryncypu-diyalnosti/>

12. Єдиний державний реєстр декларацій. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%84%D0%B4%D0%B8%D0%BD%D0%B8%D0%B9_%D0%B4%D0%B5%D1%80%D0%B6%D0%B0%D0%B2%D0%BD%D0%B8%D0%B9_%D1%80%D0%B5%D1%94%D1%81%D1%82%D1%80_%D0%B4%D0%B5%D0%BA%D0%BB%D0%B0%D1%80%D0%B0%D1%86%D1%96%D0%B9

13. Система Prozorro. URL: <https://prozorro.gov.ua/about>

14. Платформа Є-дата. URL: <https://edata.gov.ua/>

15. Про утворення Національного агентства з питань запобігання корупції: Постанова Кабінету міністрів України від 18.03.2015. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/118-2015-%D0%BF#Text>

16. Національне агентство з питань запобігання корупції. URL: <https://nazk.gov.ua/uk/misiya-i-tsinnosti/>

17. Антикорупційна програма Національного агентства з питань запобігання корупції на 2026-2028 роки. URL: <https://nazk.gov.ua/pdfjs/?file=/wp-content/uploads/Pages/77/ef/77efbe936b537b124e906399e56f06ac6c4ecca254c4eba567cd86eba61b38ce1030727.pdf>

18. Антикорупційна стратегія на 2026-2030 роки: шлях від ідеї до комплексного державного рішення. URL: <https://nazk.gov.ua/uk/antykoriupciyna-strategiya-na-2026-2030-roky-shlyah-vid-idei-do-kompleksnogo-derzhavnogo-rishennya/>

19. Сприйняття корупції. Transparency International. URL: https://ti-ukraine.org/ti_format/doslidzhennya/cpi/

20. Результати діяльності НАЗК. URL: <https://nazk.gov.ua/uk/category/monitoring-diyalnosti-nazk/>
21. Координація зовнішніх комунікацій між Національним антикорупційним бюро України та Спеціалізованою антикорупційною прокуратурою. URL: <https://nabu.gov.ua/press/koordynatciia-zovnishnikh-komunikatciyi-mizh-natcional-nym-antykoriuptciyinyim-biuro-ukra-ny-ta-spetcializovanoiu/>
22. Про створення відділу з питань запобігання та виявлення корупції Хмельницької міської ради, затвердження положення про відділ, затвердження Порядку запобігання та врегулювання конфлікту інтересів в Хмельницькій міській раді та її виконавчих органах, втрат. URL: <https://khm.gov.ua/content/pro-stvorenniya-viddiluz-pytan-zapobigannya-ta-vyyavlenniya-korupciyi-hmelnyckoyi-miskoyi>
23. Єдиний державний реєстр декларацій осіб, уповноважених на виконання функцій держави або місцевого самоврядування. URL: <https://public.nazk.gov.ua/>
24. Про запобігання корупції: Закон України від 14.10.2014 № 1700-VII: станом на 07.02.2026. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18?find=1&text=15+%D0%B4%D0%BD%D1%96%D0%B2#w1_3
25. Про затвердження Порядку перевірки факту подання суб'єктами декларування декларацій відповідно до Закону України «Про запобігання корупції» та повідомлення Національного агентства з питань запобігання корупції про випадки неподання чи несвоєчасного подання таких декларацій: Наказ від 20.08.2021 № 539/21. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1303-21#Text>
26. Електронне декларування 2026. Презентація від Відділу запобігання та виявлення корупції Хмельницької міської ради.
27. Про затвердження антикорупційної програми Хмельницької міської ради на 2024-2025 роки. URL: <https://www.khm.gov.ua/uk/content/pro->

zatverdzhennya-antykorupciynoyi-programy-hmelnyckoyi-miskoyi-rady-na-2024-2025-roky-0

28. R. D. Phillips, E. Dávid-Barrett, R. Barrington. Defining Corruption in Context. *Perspectives on Politics*. 2025. p. 1-15. URL: <https://www.cambridge.org/core/services/aop-cambridge-core/content/view/3DAB1C7FFB4762FA241290425E54FAE4/S153759272400286Xa.pdf/defining-corruption-in-context.pdf>

29. Удовика Л.Г., Калугіна І.О. Поняття корупції: наукові підходи та легальне тлумачення. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2025. № 1. С. 67-71. URL: https://lsey.org.ua/1_2025/15.pdf

30. Структура міської влади. Хмельницька міська рада. URL: <https://old.khm.gov.ua/uk/content/struktura-miskoyi-vlady>

31. Про затвердження антикорупційної програми Хмельницької міської ради на 2024-2025 роки. URL: <https://www.khm.gov.ua/uk/content/pro-zatverdzhennya-antykorupciynoyi-programy-hmelnyckoyi-miskoyi-rady-na-2024-2025-roky-0>

32. Публічні фінанси. 2026 рік. Transparency International Ukraine. URL: <https://ti-ukraine.org/research/publiczni-finansy-yak-mista-prohodyat-yevrotest-na-prozorist-ta-efektyvnist/>

33. Корупція та її види. URL: <https://shnp.forest.gov.ua/koruptsiia-ta-ii-vydy/>

34. Про доступ до публічної інформації: Закон України від 13.01.2011 № 2939-VI станом на 08.08.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text>

35. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо відповідальності за корупційні правопорушення: Закон України від 07.04.2011 № 3207-VI: станом на 01.05.2016. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3207-17#Text>

36. Про інформацію: Закон України від 02.10.1992 № 2657-XII: станом на 20.01.2016. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12#Text>

37. Про місцеві державні адміністрації Закон України від 09.04.1999 № 586-XIV: станом на 27.05.2026. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/586-14#Text>

38. Про місцеве самоврядування: Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР: станом на 30.05.2026. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>

39. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII: станом на 12.04.2026. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>

40. Кримінальний кодекс України: Закон України від 05.04.2001 № 2341-III: станом на 15.04.2026. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2341-14#Text>

41. Конвенція Організації Об'єднаних Націй проти корупції від 31.10.2003 № 995_c16: станом на 18.10.2006. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_c16#Text

42. Статут Групи держав по боротьбі з корупцією (GRECO) від 05.05.1998 № 994_144. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_144#Text

43. Ловейкіна Юлія Володимирівна. Зв'язки з громадськістю як елемент антикорупційної політики. *Правові засади організації та здійснення публічної влади*: матеріали IX Міжнародної науково-практичної конференції (м. Хмельницький. 2026 р.).

44. Ловейкіна Юлія Володимирівна. Громадський контроль як інструмент запобігання корупції в громаді. *Децентралізація в Україні: здобутки, проблеми, виклики, перспективи*: матеріали Науково-практичного семінару (м. Івано-Франківськ, 2026 р.)

ДОДАТКИ

Додаток А

Звіт про стан виконання Антикорупційної програми Хмельницької міської ради на 2024-2025 роки за 2024 звітний рік

Запобігання корупції

34.	Прийняття рішень	Ймовірність прийняття рішень посадовими особами ради в умовах конфлікту інтересів.	Проводилась методична та роз'яснювальна робота щодо забезпечення дотримання посадовими особами антикорупційного законодавства, у тому числі в умовах воєнного стану, заповнення посадовими особами виконавчих органів міської ради, керівниками комунальних підприємств, установ, організацій міста декларацій особи, уповноваженої на виконання функцій держави або місцевого самоврядування, а також надавались консультації щодо наявності/відсутності конфлікту інтересів в посадових осіб міської ради та її структурних підрозділів. Систематично протягом року здійснювалось візування проєктів актів з основної діяльності, адміністративно-господарських питань, кадрових питань (особового складу) залежно від їх видів. Розроблено та затверджено: - Антикорупційну програму Хмельницької міської ради на 2024-2025 роки за підтримки UNDP в Україні та фінансування Уряду Японії, а також сформовано ризик-ресстр, що є додатком до самої Програми; - План заходів із запобігання та виявлення корупції у Хмельницькій міській раді, її виконавчих органах та комунальних підприємствах на 2024-2025 роки.
35.	Виконання/дотримання вимог та обмежень Закону України «Про запобігання корупції»	Ймовірність неподання або несвочасного подання суб'єктом декларування декларації особи, уповноваженої на виконання функцій держави або місцевого самоврядування.	Проведено перевірку своєчасності подання працівниками міської ради щорічної декларації особи, уповноваженої на виконання функцій держави або місцевого самоврядування за 2021-2023 рік. Здійснювались перевірки подання декларацій кандидата на посаду новопризначених осіб, а також наявності конфлікту інтересів в них. Проведено заходи щодо забезпечення подання декларацій після звільнення посадовими особами, яких було ознайомлено з вимогами Закону України «Про запобігання корупції» та було здійснено нагадування працівниками відділу з питань запобігання та виявлення корупції про подання декларації в телефонному режимі. Розроблено методичні рекомендації: - пам'ятка про початок періоду декларування та інформація про відповідальність особи у випадку неподання/несвочасного подання декларації особи, уповноваженої на виконання функцій держави або місцевого самоврядування; Організовано та проведено навчання з питань дотримання вимог Закону України «Про запобігання корупції» та дотримання законодавства з питань запобігання та врегулювання конфлікту інтересів у діяльності осіб, уповноважених на виконання функцій держави або місцевого самоврядування для: - для директорів комунальних підприємств Хмельницької міської; - для депутатів Хмельницької міської ради; - для директорів установ та організацій, які знаходяться в підпорядкуванні Управління охорони здоров'я, Управління культури та туризму, Управління молоді та спорту, Управління праці та соціального захисту; - для директорів середніх навчальних та дошкільних навчальних закладів;

Начальник відділу з питань запобігання та виявлення корупції



Анатолій ПАНЧУК

Додаток Б

Звіт про стан виконання Антикорупційної програми Хмельницької міської ради на 2024-2025 роки за 2025 звітний рік

Запобігання корупції

34.	Прийняття рішень	Ймовірність прийняття рішень посадовими особами ради в умовах конфлікту інтересів.	Проводилась методична та роз'яснювальна робота щодо забезпечення дотримання посадовими особами антикорупційного законодавства, у тому числі в умовах воєнного стану, заповнення посадовими особами виконавчих органів міської ради, керівниками комунальних підприємств, установ, організацій міста декларації особи, уповноваженої на виконання функцій держави або місцевого самоврядування, а також надавались консультації щодо наявності/відсутності конфлікту інтересів в посадових осіб міської ради, її структурних підрозділів та комунальних підприємств. Здійснювався моніторинг змін до антикорупційного законодавства України, а також роз'яснені Національного агентства з питань запобігання корупції, з метою своєчасного доведення їх до посадових осіб Хмельницької міської ради та її комунальних підприємств. Систематично протягом року здійснювалось візвання проєктів актів з основної діяльності.
			адміністративно-господарських питань, кадрових питань (особового складу) залежно від їх видів. Здійснювався моніторинг та оновлення інформації щодо призначення (покладання обов'язків) уповноваженої особи з питань запобігання та виявлення корупції у комунальних підприємствах Хмельницької міської ради. Розроблено методичні рекомендації: - інформаційна пам'ятка для підвищення рівня обізнаності посадових осіб міської ради, її структурних підрозділів та комунальних підприємств щодо способів і каналів повідомлення про корупцію, правових гарантій захисту викривачів; - міні-презентація на тему: «Лобіювання vs корупція: у чому різниця»; - інформаційна пам'ятка на тему: «Обмеження спільної роботи близьких осіб: що потрібно знати»; - інформаційна пам'ятка на тему: «Спеціально уповноважені суб'єкти у сфері протидії корупції»; - інформаційна пам'ятка на тему: «Корупційні та пов'язані з корупцією правопорушення»;
35.	Виконання/дотримання вимог та обмежень Закону України «Про запобігання корупції»	Ймовірність неподання або несвоєчасного подання суб'єктом декларування декларації особи, уповноваженої на виконання функцій держави або місцевого самоврядування.	Організовано та проведено навчання з питань дотримання вимог Закону України «Про запобігання корупції» та дотримання законодавства з основ декларування для осіб, уповноважених на виконання функцій держави або місцевого самоврядування для: - для директорів комунальних підприємств Хмельницької міської (3 березня 2025 року); - для депутатів Хмельницької міської ради (19 лютого 2025 року); Надано інформаційну допомогу в проведенні службового розслідування за фактом виявлених правопорушень, пов'язаних з корупцією. Проведено перевірку своєчасності подання працівниками міської ради щорічної декларації особи, уповноваженої на виконання функцій держави або місцевого самоврядування за 2024 рік. Здійснювались перевірки подання декларацій кандидата на посаду новопризначених осіб, а також наявності конфлікту інтересів в них. Проведено заходи щодо забезпечення подання декларацій після звільнення посадовими особами, яких було ознайомлено з вимогами Закону України «Про запобігання корупції» та було здійснено нагадування працівниками відділу з питань запобігання та виявлення корупції про подання декларацій в телефонному режимі. Здійснено повідомлення Національного агентства з питань запобігання та виявлення корупції щодо неподання чи несвоєчасного подання декларації особи уповноваженої на
			виконання функцій держави або місцевого самоврядування, а саме: 12 повідомлень. На момент перевірки своєчасності подання декларацій всі особи, які допустили порушення, не працювали в міській раді. Розроблено методичні рекомендації: - інформаційна пам'ятка про початок періоду декларування для посадових осіб міської ради, її структурних підрозділів та комунальних підприємств; - інформаційна пам'ятка щодо основ декларування; - інформаційна пам'ятка щодо повідомлень про суттєві зміни в майновому стані суб'єктів декларування (ПСЗ) для посадових осіб міської ради, її структурних підрозділів та комунальних підприємств; - презентація на тему: «Основи декларування»; Сформовано та опубліковано на сайті Хмельницької міської ради звіт про стан виконання Антикорупційної програми Хмельницької міської ради на 2024-2025 роки за 2024 звітний рік.

Начальник відділу з питань запобігання та виявлення корупції



Анатолій ПАНЧУК

Виконала: студентка 4
курсу спеціальності 281
Публічне управління та
адміністрування денної
форми навчання

_____Юлія ЛОВЕЙКІНА

Науковий керівник:

доцент кафедри
публічного управління та
адміністрування,
к.держ.упр., доцент

_____Микола БАЮК

**Робота допущена до
захисту:**

завідувач кафедри
публічного управління та
адміністрування,
д.держ.упр., професор

_____Едуард ЩЕПАНСЬКИЙ