

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Державний заклад «ПІВДЕННОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ
ПЕДАГОГІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ К. Д. УШИНСЬКОГО»

**Навчально-науковий інститут природничо-математичних наук,
інформатики та менеджменту**
Кафедра освітнього менеджменту та публічного управління

Кваліфікаційна робота бакалавра

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ
АНТИКОРУПЦІЙНИХ ОРГАНІВ УКРАЇНИ

Виконала: здобувачка

освітнього ступеня бакалавра

денної форми навчання

ОПП «Публічне управління та адміністрування»

спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»

БОДЮЛ Христина Олегівна

Науковий керівник:

доктор політичних наук, професор

ДОЛЖЕНКОВ Олег Олександрович

Одеса – 2026

Бодюл Х. О. Забезпечення ефективності діяльності антикорупційних органів України: кваліфікаційна (бакалаврська) робота : 281 Публічне управління та адміністрування / Державний заклад «Південноукраїнський національний педагогічний університет імені К. Д. Ушинського». Кафедра освітнього менеджменту та публічного управління. Кер. бак. роб. : О. О. Долженков, д. політ. н. Одеса, 2026. 57 с.

Анотація

У роботі досліджено забезпечення ефективності діяльності антикорупційних органів України в системі публічного управління. Уточнено теоретико-правові підходи та принципи функціонування антикорупційних інституцій; проаналізовано нормативно-правові засади, інституційну структуру та повноваження Національного агентства з питань запобігання корупції, Національного антикорупційного бюро України, Спеціалізованої антикорупційної прокуратури та Вищого антикорупційного суду. Здійснено аналіз ефективності їх діяльності на основі офіційних статистичних та аналітичних даних, виявлено основні проблеми функціонування та взаємодії. Обґрунтовано напрями вдосконалення організаційно-правових механізмів забезпечення ефективності антикорупційних органів з урахуванням європейських стандартів.

Ключові слова: антикорупційні органи, публічне управління, антикорупційна політика, ефективність, інституційна спроможність, протидія корупції.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ ФУНКЦІОНУВАННЯ АНТИКОРУПЦІЙНИХ ОРГАНІВ В УКРАЇНІ	8
1.1. Теоретико-правові підходи та принципи функціонування антикорупційних органів у системі публічного управління	8
1.2. Структура та повноваження антикорупційних органів України	13
Висновки до першого розділу	22
РОЗДІЛ 2. ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ АНТИКОРУПЦІЙНИХ ОРГАНІВ УКРАЇНИ	24
2.1. Аналіз ефективності роботи антикорупційних органів: проблемні аспекти	24
2.2. Шляхи удосконалення механізмів забезпечення ефективності антикорупційних органів	32
Висновки з другого розділу	43
ВИСНОВКИ	45
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	47
ДОДАТКИ	52

ВСТУП

Актуальність теми. Корупція залишається одним із найбільш дестабілізуючих чинників розвитку публічного управління, що негативно впливає на довіру громадян до державних інституцій, ефективність використання публічних ресурсів, якість управлінських рішень та реалізацію принципу верховенства права. В умовах трансформаційних процесів, пов'язаних із євроінтеграційним курсом України, воєнними викликами та масштабними програмами післявоєнної відбудови, питання результативного функціонування антикорупційних органів набуває особливої ваги. Саме від спроможності антикорупційної інфраструктури забезпечити невідворотність відповідальності за корупційні правопорушення, знизити системні корупційні ризики та відновлювати публічний інтерес залежить сталість демократичних інститутів і виконання міжнародних зобов'язань держави. Створення в Україні спеціалізованих інституцій – Національного агентства з питань запобігання корупції, Національного антикорупційного бюро України, Спеціалізованої антикорупційної прокуратури та Вищого антикорупційного суду – стало ключовим етапом інституційної реформи. Водночас наявність таких органів сама по собі не гарантує ефективності антикорупційної політики: визначальними є чіткість адміністративно-правових механізмів їх діяльності, узгодженість повноважень, якість процедур взаємодії та здатність системи забезпечувати завершеність антикорупційного циклу – від превенції та виявлення порушень до судового рішення і реального виконання.

Також, актуальність теми посилюється необхідністю подальшої імплементації європейських стандартів доброчесності та протидії корупції, а також виконанням рекомендацій міжнародних інституцій у сфері антикорупційної політики. У цьому контексті наукової й практичної значущості набуває комплексний аналіз не лише нормативно-правових засад діяльності

антикорупційних органів, а й управлінських, організаційних та процесуальних чинників, що впливають на їх реальну результативність. Відтак дослідження механізмів забезпечення ефективності діяльності антикорупційних органів України та обґрунтування шляхів її підвищення є актуальним завданням науки публічного управління та адміністрування.

Ступінь наукової розробленості проблеми. Проблематика протидії корупції та функціонування антикорупційних органів розглядалася у працях вітчизняних і зарубіжних науковців у межах адміністративного права, публічного управління, кримінальної юстиції та антикорупційної політики. Дослідження зосереджуються на питаннях інституційного дизайну антикорупційних органів, механізмах їх незалежності й підзвітності, моделюванні антикорупційних процесів, а також підходах до оцінювання результативності державної політики. Окремий масив джерел становлять нормативно-правові акти, стратегічні документи, офіційні звіти та аналітичні матеріали, які відображають практичні результати діяльності антикорупційної інфраструктури й дозволяють ідентифікувати типові проблеми реалізації повноважень та взаємодії інституцій. Водночас у наявних дослідженнях нерідко простежується фрагментарність: аналізуються окремі елементи системи або переважно правовий статус органів без комплексного оцінювання ефективності їх взаємодії як єдиного управлінського механізму. Це зумовлює потребу у системному дослідженні діяльності антикорупційних органів України з урахуванням організаційних, процедурних і управлінських чинників та на підставі офіційних статистичних і аналітичних даних.

Об'єкт дослідження – система публічного управління у сфері запобігання та протидії корупції в Україні.

Предмет дослідження – забезпечення ефективності діяльності антикорупційних органів України.

Мета дослідження полягає у теоретичному обґрунтуванні та практичному аналізі ефективності діяльності антикорупційних органів України,

а також у розробленні пропозицій щодо вдосконалення організаційно-правових механізмів антикорупційної політики з урахуванням європейських підходів.

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

- уточнити теоретико-правові підходи та принципи функціонування антикорупційних органів у системі публічного управління;
- проаналізувати інституційну структуру, правовий статус і повноваження антикорупційних органів України та особливості їх взаємодії;
- здійснити оцінювання результативності діяльності антикорупційних органів на основі офіційних статистичних і аналітичних даних та виявити ключові проблеми функціонування;
- обґрунтувати напрями удосконалення організаційно-правових механізмів забезпечення ефективності діяльності антикорупційних органів з урахуванням європейських стандартів і рекомендацій.

Методи дослідження. У процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи пізнання, зокрема аналіз і синтез – для узагальнення теоретичних підходів та нормативних положень; системний метод – для дослідження антикорупційних органів як елементів єдиної управлінської системи; формально-юридичний метод – для аналізу правового статусу та повноважень антикорупційних інституцій; структурно-функціональний метод – для виявлення проблем узгодженості повноважень і завершеності антикорупційного циклу; статистичний метод – для оцінювання результативності діяльності органів на підставі офіційних звітів і відкритих даних; порівняльний метод – для зіставлення національних підходів із європейськими практиками оцінювання ефективності антикорупційної політики.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання висновків і пропозицій роботи в діяльності органів публічної влади під час удосконалення антикорупційної політики та адміністративно-

правових механізмів взаємодії антикорупційних інституцій, а також у навчальному процесі при викладанні дисциплін з публічного управління та адміністрування.

Структура роботи: вступ, два розділи, висновки, список використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ ФУНКЦІОНУВАННЯ АНТИКОРУПЦІЙНИХ ОРГАНІВ В УКРАЇНІ

1.1. Теоретико-правові підходи та принципи функціонування антикорупційних органів у системі публічного управління

Теоретико-правові підходи до дослідження функціонування антикорупційних органів у системі публічного управління ґрунтуються на розумінні антикорупційної політики як складової публічної політики та інструменту забезпечення верховенства права, підзвітності й доброчесності державних інституцій. У межах сучасної науки публічного управління антикорупційні органи розглядаються як елементи спеціалізованої антикорупційної інфраструктури, покликаної зменшувати корупційні ризики, забезпечувати невідворотність юридичної відповідальності за корупційні правопорушення, формувати стандарти доброчесної поведінки в публічній службі та підтримувати легітимність державних рішень. Такий підхід виходить із того, що корупція є не лише правопорушенням, а й системним управлінським викликом, який проявляється у викривленні публічних інтересів, неефективному розподілі ресурсів, зниженні якості державних послуг і погіршенні довіри громадян. Відповідно, функціонування антикорупційних органів має аналізуватися не лише з позицій формального права, а й з позицій організаційної спроможності, управлінської координації та процедурної якості державних процесів.

У теоретичному вимірі важливим є інституціональний підхід, за яким антикорупційні органи тлумачаться як інституції зі спеціальним мандатом, що діють у межах визначених правил і процедур та взаємодіють з іншими органами влади на основі розподілу компетенцій. Інституціональний підхід

дозволяє оцінювати, наскільки нормативна модель (закріплені повноваження, процедури, гарантії незалежності) відповідає практичній реалізації функцій та чи здатна інституція досягати мети в умовах політичного тиску, дефіциту ресурсів або конфлікту компетенцій. Особливе значення тут має питання інституційної спроможності, що включає кадровий потенціал, організаційну структуру, бюджетні ресурси, доступ до інформації, внутрішні механізми контролю доброчесності та професійні стандарти. З позицій інституційної теорії, ефективність антикорупційних органів прямо залежить від того, чи створені правила, які унеможливають «захоплення» органу, забезпечують стабільність мандату та захист від неправомірного втручання, а також від того, чи наявні механізми легальної підзвітності та контролю, що не руйнують незалежність [1].

Поширеним у дослідженнях є також системний підхід, відповідно до якого антикорупційні органи становлять взаємопов'язану підсистему публічного управління, що функціонує як єдиний механізм у межах антикорупційного циклу: формування правил і стандартів доброчесності, превенція, виявлення та фіксація корупційних ризиків і правопорушень, розслідування, підтримання публічного обвинувачення, судовий розгляд і виконання судових рішень. У межах цього підходу ключовим стає не лише питання окремих повноважень кожної інституції, а узгодженість процедур передачі матеріалів, обміну інформацією, взаємного контролю та координації. Слабкість будь-якої ланки циклу або неузгодженість процедур призводить до зниження загального результату, навіть якщо окремі органи демонструють високу активність. Саме тому системний підхід акцентує на міжвідомчій взаємодії, стандартизації процесів і чіткому розмежуванні компетенцій, що запобігає дублюванню функцій та «конфлікту юрисдикцій» [2].

Не менш значущим є правовий (формально-юридичний) підхід, у межах якого функціонування антикорупційних органів розкривається через їх правовий статус, компетенцію, повноваження, підстави та межі втручання у

сферу публічних відносин, а також через адміністративні процедури й гарантії прав людини. Правовий підхід забезпечує принципову вимогу правової визначеності: будь-які антикорупційні заходи, включно з контролем, перевітками, збором і обробкою інформації, процесуальними діями у кримінальному провадженні, повинні мати чітку нормативну основу та здійснюватися в межах законних процедур. У системі публічного управління це означає, що антикорупційні органи не можуть діяти «за доцільністю» або «за політичною потребою» – лише на підставі закону, у спосіб, передбачений законом, із дотриманням принципів пропорційності та недопущення свавілля. Таким чином, правовий підхід задає межі повноважень, стандарти процедурної справедливості та механізми оскарження рішень **П.**

У межах підходів до публічного управління часто використовується концепція «доброго врядування», яка розглядає антикорупційні органи як інструмент забезпечення прозорості, підзвітності, участі громадськості та орієнтації на результат. З позицій цієї концепції, корупція є проявом низької якості інституційного управління, а боротьба з нею вимагає не лише каральних заходів, а й системної профілактики: зниження дискреції посадових осіб, спрощення процедур, цифровізації, відкритості даних, розвитку внутрішнього контролю й етичних стандартів. Антикорупційні органи в такій моделі виконують не тільки реактивні, а й проактивні функції – формують політику запобігання, розробляють стандарти, проводять моніторинг ризиків, координують упровадження антикорупційних програм та оцінюють їх ефективність.

У правовій доктрині та практиці державного управління ключовим є питання принципів функціонування антикорупційних органів. Насамперед це принцип верховенства права, який визначає, що діяльність органів має бути спрямована на захист публічного інтересу та прав людини, а застосування повноважень – здійснюватися в межах законності, рівності та недискримінації. Дотримання верховенства права є критично важливим, оскільки

антикорупційна діяльність часто пов'язана з обмеженням прав (наприклад, у частині доступу до інформації, проведення перевірок, процесуальних дій), і будь-яке порушення процедур підриває довіру суспільства та легітимність результатів. Принцип законності деталізує цю вимогу: мандат, інструменти та процедури органів мають бути чітко визначені, а рішення – обґрунтовані та придатні до перевірки **П**.

Другий фундаментальний принцип – інституційна незалежність, що передбачає наявність правових і організаційних гарантій захисту антикорупційних органів від неправомірного політичного чи адміністративного впливу. Незалежність не є самоціллю: її сенс полягає в тому, щоб забезпечити неупередженість рішень, можливість розслідування корупції на найвищих рівнях та стійкість антикорупційної політики до політичної кон'юнктури. Водночас незалежність має поєднуватися з принципом підзвітності, оскільки органи зі спеціальними повноваженнями повинні діяти прозоро, звітувати про результати та підлягати контролю в межах закону. Підзвітність у системі публічного управління реалізується через регламентовані звіти, зовнішній аудит, парламентський контроль у визначених межах, внутрішні комплаєнс-процедури, дисциплінарні механізми та контроль доброчесності персоналу. Критично важливо, щоб підзвітність не перетворювалася на інструмент тиску; тому баланс між незалежністю і контролем має бути юридично чітко врегульований.

Третій принцип – прозорість і відкритість, що означає максимальну доступність інформації про організаційну структуру, процедури, критерії прийняття рішень, статистику та результати діяльності, за винятком обмежень, пов'язаних із таємницею слідства чи захистом персональних даних. Прозорість забезпечує суспільну довіру та можливість громадського контролю, а також знижує ризик корупції вже всередині самих антикорупційних органів. Поруч із цим функціонує принцип доброчесності та професіоналізму, який передбачає високі етичні стандарти, конкурсний відбір, постійне підвищення кваліфікації,

уникнення конфлікту інтересів, а також ефективні механізми внутрішньої безпеки і дисциплінарної відповідальності.

Четвертий принцип – координація та узгодженість діяльності, що набуває особливого значення саме в умовах багатосуб'єктної антикорупційної інфраструктури. Координація означає наявність чітких протоколів взаємодії, інформаційного обміну, уникнення дублювання, визначення відповідального суб'єкта на кожному етапі процесу, а також використання спільних стандартів і методик. Без належної координації виникають прогалини у виконанні повноважень, затягування процедур, суперечності в оцінці ризиків і пріоритетів, що прямо впливає на кінцевий результат. У рамках цього принципу важливою є взаємодія не лише між антикорупційними органами, а й із іншими державними структурами (органами досудового розслідування, органами фінансового контролю, судами, органами державної служби), а також із громадянським суспільством і міжнародними партнерами.

П'ятий принцип – ефективність і результативність як управлінська вимога, яка в контексті даного підрозділу розуміється не як оцінювання статистичних показників (це предмет аналітичної частини роботи), а як нормативна вимога до організації діяльності: чітке формулювання цілей, пріоритетів, планування, раціональне використання ресурсів, контроль виконання та орієнтація на суспільно значущий результат. У публічному управлінні результативність пов'язана з досягненням цілей політики, а не лише з кількістю проведених заходів. Саме тому в діяльності антикорупційних органів важливо розрізняти «процесні» показники (кількість перевірок, проваджень, протоколів) та «результативні» (реальна невідворотність відповідальності, відшкодування збитків, зменшення корупційних ризиків, підвищення довіри). Це розмежування забезпечує методологічну основу для подальшого оцінювання в наступних підрозділах.

Отже, теоретико-правові підходи до функціонування антикорупційних органів у системі публічного управління дозволяють розглядати їх як

спеціалізовані інституції, діяльність яких визначається поєднанням правового мандату, процедурної визначеності та управлінської спроможності. Системний, інституціональний і формально-юридичний підходи формують цілісне бачення: антикорупційні органи повинні діяти на основі верховенства права, законності, незалежності, підзвітності, прозорості, доброчесності та координації, забезпечуючи завершеність антикорупційного циклу та суспільно значущий результат. Зазначені принципи створюють теоретичну й нормативну основу для подальшого аналізу структури та повноважень антикорупційних органів, а також для оцінювання проблем і перспектив підвищення ефективності їх діяльності.

1.2. Структура та повноваження антикорупційних органів України

Інституційна структура системи антикорупційних органів України сформована за моделлю функціональної спеціалізації, що передбачає чіткий розподіл завдань між органами залежно від етапу антикорупційного циклу та характеру повноважень. Такий підхід був обраний як відповідь на неефективність універсальних моделей, у яких один орган поєднував функції запобігання, розслідування і притягнення до відповідальності, що на практиці призводило до конфлікту інтересів, перевантаження та втрати якості. Українська модель ґрунтується на відокремленні превентивного, правоохоронного, процесуального та судового блоків, що дозволяє мінімізувати ризики концентрації влади та забезпечити взаємний інституційний контроль у межах правового поля [3].

Центральне місце у превентивному сегменті системи займає Національне агентство з питань запобігання корупції, яке не є правоохоронним органом і не здійснює кримінального переслідування. Його інституційна роль полягає у формуванні та реалізації державної антикорупційної політики, оцінці корупційних ризиків, контролі за дотриманням антикорупційних обмежень,

перевірці декларацій, моніторингу способу життя та розвитку системи антикорупційного комплаєнсу в органах влади. Таким чином, НАЗК виконує функцію «першої лінії оборони», спрямованої на усунення умов і стимулів для корупції ще до виникнення кримінально-правового конфлікту. У структурі системи цей орган формує нормативно-аналітичне підґрунтя для роботи інших інституцій, оскільки результати його діяльності часто стають джерелом інформації для подальших дій правоохоронного блоку.

Правоохоронний сегмент антикорупційної системи представлений Національним антикорупційним бюро України, яке є спеціалізованим органом досудового розслідування корупційних кримінальних правопорушень, віднесених законом до його підслідності. Інституційна особливість НАБУ полягає у фокусі на так звану «високорівневу корупцію», що відрізняє його від інших правоохоронних органів загальної компетенції. Така спеціалізація обумовлює підвищені вимоги до кадрового складу, аналітичних спроможностей, доступу до інформації та оперативної автономії. У загальній структурі системи НАБУ виконує роль інституції, яка трансформує аналітичні сигнали, повідомлення та результати перевірок у процесуальні дії, спрямовані на встановлення факту кримінального правопорушення та збирання доказів [3].

Процесуальний блок системи представлений Спеціалізованою антикорупційною прокуратурою, яка здійснює процесуальне керівництво досудовим розслідуванням, підтримує публічне обвинувачення та представляє інтереси держави у суді у справах, що належать до антикорупційної юрисдикції. Інституційне місце САП є проміжним між слідством і судом, але водночас самостійним, оскільки саме цей орган відповідає за юридичну якість і стійкість обвинувачення. Функціональний розподіл між НАБУ і САП покликаний забезпечити баланс між оперативною ефективністю та процесуальними гарантіями, а також запобігти ситуаціям, коли орган розслідування одноосібно визначає і фактичні, і правові параметри справи. У структурі системи САП відіграє роль «фільтра якості», від рішень якого

значною мірою залежить, чи дійде справа до суду і з якими шансами на результат.

Судовий блок антикорупційної системи представлений Вищим антикорупційним судом, створення якого стало логічним завершенням інституційної архітектури. ВАКС є спеціалізованим судовим органом, уповноваженим розглядати корупційні кримінальні провадження, що належать до юрисдикції НАБУ і САП, а також відповідні апеляційні скарги. Інституційне значення ВАКС полягає у забезпеченні єдності судової практики, концентрації спеціалізованої експертизи та підвищенні передбачуваності судових рішень у складних антикорупційних справах. У системі антикорупційних органів суд не є «продовженням» обвинувачення, а виконує функцію незалежного арбітра, який оцінює дії слідства і прокуратури з позиції закону та доказів, що є ключовою гарантією правової держави.

Функціональний розподіл між зазначеними органами дозволяє описати інституційну модель як послідовний ланцюг, у якому кожен елемент має власну роль і не може бути ефективно замінений іншим без втрати якості. Превентивна діяльність без дієвого розслідування не забезпечує невідворотності відповідальності, тоді як активне розслідування без належної превенції не знижує загальний рівень корупційних ризиків. Аналогічно, сильне слідство і прокуратура втрачають сенс без спеціалізованого судового розгляду, здатного забезпечити оперативність і професійну оцінку складних справ. Саме тому інституційна структура системи розглядається не як сукупність окремих органів, а як взаємопов'язаний механізм, ефективність якого визначається узгодженістю функцій і стабільністю ролей [4].

Таблиця 1.1

Інституційна структура системи антикорупційних органів України

Орган	Інституційне місце	Основна функція	Роль у загальній системі
НАЗК	Превентивний блок	Формування політики, контроль, аналіз ризиків	Запобігання корупції, аналітична основа
НАБУ	Правоохоронний блок	Досудове розслідування	Виявлення та розслідування корупційних злочинів
САП	Процесуальний блок	Процесуальне керівництво, обвинувачення	Забезпечення якості та законності переслідування
ВАКС	Судовий блок	Судовий розгляд і апеляція	Прийняття остаточних рішень, гарантія справедливості

Окремою характеристикою інституційної структури є наявність горизонтальних зв'язків із загальнодержавними інститутами публічної влади, зокрема органами виконавчої влади, місцевого самоврядування та іншими правоохоронними органами. Хоча ці інституції не входять безпосередньо до «ядра» антикорупційної системи, вони відіграють важливу допоміжну роль, забезпечуючи доступ до інформації, виконання рішень, реалізацію антикорупційних програм і загальний адміністративний контекст. Таким чином, інституційна структура антикорупційних органів має відкритий характер і функціонує у взаємодії з ширшою системою публічного управління.

Таблиця 1.2

Функціональний розподіл у межах антикорупційного циклу

Етап антикорупційного циклу	Ключовий орган	Характер діяльності	Очікуваний результат
Запобігання	НАЗК	Аналіз ризиків, контроль, регулювання	Зменшення корупційних можливостей
Виявлення та розслідування	НАБУ	Слідчі та оперативні дії	Встановлення факту правопорушення
Процесуальний супровід	САП	Правова оцінка, обвинувачення	Підготовка справи до суду
Судовий розгляд	ВАКС	Оцінка доказів, ухвалення рішень	Вирок, відновлення справедливості

У підсумку інституційна структура системи антикорупційних органів України відображає прагнення поєднати спеціалізацію з взаємним контролем і процесуальними гарантіями. Кожен орган займає чітко визначене місце в антикорупційному циклі, а модель функціонального розподілу спрямована на те, щоб уникнути дублювання, зменшити конфлікти компетенції та підвищити загальну ефективність державної антикорупційної політики. Стійкість цієї структури залежить не лише від законодавчого закріплення повноважень, а й від здатності інституцій дотримуватися власної ролі, забезпечуючи узгодженість дій і правову визначеність у межах системи публічного управління [28].

Повноваження та компетенція антикорупційних органів у сфері запобігання і протидії корупції визначаються через їх правовий статус, закріплений у законодавстві, та через межі втручання у діяльність інших суб'єктів публічної влади. Системна логіка української антикорупційної інфраструктури полягає в тому, що кожен орган має специфічний набір інструментів впливу, який відповідає його функціональній ролі: превенція і контроль (НАЗК), досудове розслідування (НАБУ), процесуальне керівництво і підтримання обвинувачення (САП), судовий розгляд і ухвалення рішень (ВАКС). Правовий статус кожної інституції включає як «позитивні» повноваження (що орган може робити), так і «негативні» межі (чого робити не може, аби не порушувати принципи розподілу функцій, незалежності суду та процесуальних гарантій). Саме ці межі є критичними для оцінювання ефективності: надмірне розширення компетенції одного органу здатне створити конфлікти інтересів і ризики зловживань, тоді як надмірне звуження – робить систему формальною [4].

У превентивному блоці ключовим суб'єктом є НАЗК, правовий статус якого визначається як центрального органу виконавчої влади зі спеціальним статусом, відповідального за формування та реалізацію державної антикорупційної політики і здійснення контролю за дотриманням

антикорупційного законодавства. Його компетенція зосереджена на запобіганні корупції, а не на кримінальному переслідуванні, тому інструменти впливу НАЗК мають переважно адміністративний і контрольний характер. До таких інструментів належать організація та ведення системи фінансового контролю, проведення перевірок декларацій, моніторинг способу життя, контроль за дотриманням обмежень щодо конфлікту інтересів, подарунків, сумісництва та інших антикорупційних вимог, а також розвиток антикорупційних програм і уповноважених підрозділів у органах влади. Межі повноважень НАЗК проявляються у тому, що воно не здійснює досудове розслідування і не підмінює правоохоронні органи: у разі виявлення ознак кримінальних правопорушень матеріали передаються за належністю, а оцінка доказів і процесуальні рішення здійснюються вже в межах кримінального провадження. Водночас НАЗК має важливу «системну» компетенцію – вплив на правила і процедури публічного управління через виявлення корупційних ризиків, підготовку рекомендацій та забезпечення виконання антикорупційних програм, що дозволяє зменшувати саму ймовірність корупційних практик [4].

Компетенція НАБУ зумовлена його статусом як спеціалізованого органу досудового розслідування, який розглядається як ключовий інструмент держави у протидії корупції на високому рівні. Особливість повноважень НАБУ полягає у поєднанні слідчих і оперативно-розшукових можливостей, що дозволяє не лише реагувати на вже вчинені діяння, а й документувати корупційні схеми, збирати докази, відстежувати рух активів та забезпечувати процесуальні заходи. Межі повноважень НАБУ визначаються, по-перше, підслідністю (категорії злочинів і коло суб'єктів), по-друге, процедурними гарантіями, які вимагають судового контролю для низки слідчих (розшукових) дій, по-третє, взаємодією з прокурором, адже ключові процесуальні рішення в кримінальному провадженні потребують належного процесуального оформлення і, як правило, участі прокурора процесуального керівництва. Таким чином, інструменти впливу НАБУ мають виразний процесуальний

характер: від внесення відомостей до реєстру і проведення слідчих дій до підготовки матеріалів для повідомлення про підозру та направлення обвинувального акта до суду через прокурора. Важливо, що ефективність цих інструментів значною мірою залежить від здатності органу діяти оперативно, але в межах законності, щоб зібрані докази були придатними і стійкими в суді [3].

Процесуальний «центр тяжіння» антикорупційної інфраструктури зосереджений у САП, компетенція якої пов'язана із здійсненням процесуального керівництва досудовим розслідуванням у справах антикорупційної юрисдикції та підтриманням державного обвинувачення в суді. Правовий статус САП визначає її як спеціалізований підрозділ у системі прокуратури, який забезпечує не лише формальне процесуальне супроводження, а й юридичну якість переслідування. Це проявляється в тому, що прокурор приймає або погоджує ключові процесуальні рішення: повідомлення про підозру, клопотання про запобіжні заходи, арешти майна, угоди, визначення обсягу обвинувачення, направлення обвинувального акта до суду. Межі повноважень САП зумовлені принципом незалежності прокурора та вимогами законності: прокурор не повинен перетворювати процесуальне керівництво на адміністративний контроль слідства, водночас саме він відповідає за те, щоб матеріали відповідали стандартам доказування і були здатні пройти судову перевірку. Процесуальні особливості цієї компетенції полягають у тому, що в антикорупційних справах часто застосовуються складні інструменти доказування, пов'язані з фінансовими розслідуваннями, міжнародною правовою допомогою, спеціальними експертизами, а отже роль прокурора як координатора правової позиції є визначальною для кінцевого результату.

ВАКС як спеціалізований судовий орган має компетенцію, що реалізується на рівні судового контролю та ухвалення рішень у кримінальному провадженні. Його правовий статус ґрунтується на принципі незалежності

судової влади, тому інструменти впливу суду відрізняються від інструментів виконавчих чи правоохоронних органів: суд не «бореться з корупцією» у значенні управлінських чи оперативних дій, а забезпечує справедливий, законний і неупереджений розгляд справ, оцінює допустимість і достатність доказів, вирішує питання застосування заходів забезпечення кримінального провадження, ухвалює вирoki та інші судові рішення. Межі компетенції ВАКС є визначальними для всієї системи, оскільки саме суд встановлює фінальну юридичну оцінку дій сторін. Процесуальні особливості тут проявляються в тому, що антикорупційні справи часто є складними за доказовою базою і вимагають спеціалізованого підходу до організації розгляду, управління строками та оцінки доказів. Звіти і аналітичні огляди практики суду стають важливим джерелом для розуміння того, де саме у ланцюгу «слідство – прокуратура – суд» виникають системні помилки, що знижують ефективність [29].

Таблиця 1.3

Повноваження та інструменти впливу антикорупційних органів України

Орган	Правовий статус	Основні повноваження	Інструменти впливу	Межі повноважень
НАЗК	орган з превентивними і контрольними функціями	контроль обмежень, фінансовий контроль, аналіз ризиків, антикорупційні програми	перевірки, моніторинги, приписи/вимоги, аналітичні матеріали, рекомендації	не здійснює досудове розслідування; передає матеріали за належністю
НАБУ	спеціалізований орган досудового розслідування	розслідування корупційних злочинів підслідності; документування схем; розшук активів	слідчі та негласні дії (за процедурою), збір доказів, клопотання до суду, взаємодія з іншими органами	діє в межах підслідності та судового контролю; ключові рішення узгоджуються процесуально
САП	спеціалізована прокуратура	процесуальне керівництво; погодження/прийняття процесуальних рішень; обвинувачення	затвердження підозр, обвинувальних актів, клопотань; підтримання обвинувачення; угоди	не підмінює суд; не має замінити слідство адміністративним контролем

Продовження табл. 1.3

ВАКС	спеціалізований суд	розгляд справ; судовий контроль; ухвалення рішень	судові рішення, вироки, санкціонування окремих процесуальних дій	незалежність суду; рішення лише в межах процесу та доказів
------	---------------------	---	--	--

Важливою складовою компетенції є не тільки набір інструментів, а й процедурні умови їх застосування. У антикорупційній системі ці умови пов'язані із забезпеченням законності, прав людини, гарантій справедливого суду та недопущенням зловживань. Саме процесуальні особливості відрізняють «ефективну роботу» від «активності»: орган може демонструвати високий рівень операційної діяльності, однак порушення процедур робить докази недопустимими або призводить до скасування рішень. Тому важливо оцінювати компетенцію не лише як перелік повноважень, а як здатність застосовувати їх у спосіб, який витримує судову перевірку та забезпечує стійкий результат у вигляді обґрунтованих судових рішень.

Таблиця 1.4

Процесуальні особливості реалізації повноважень у антикорупційній системі

Етап	Ключовий суб'єкт	Процесуальна особливість	Ризик для результату	Управлінський запобіжник
Превенція та контроль	НАЗК	адміністративні процедури, стандарти перевірок	формалізація перевірок, неповнота даних	уніфікація методик, аналітичні стандарти
Розслідування	НАБУ	судовий контроль за окремими діями, доказування	недопустимість доказів, затягування	планування розслідування, контроль строків
Процесуальне керівництво	САП	юридична якість обвинувачення, погодження ключових рішень	слабке обвинувачення, скасування рішень	стандарти доказування, координація позиції
Судовий розгляд	ВАКС	оцінка доказів і законності, управління розглядом	тривалий розгляд, коливання практики	спеціалізація, організація процесу

У підсумку правовий статус і компетенція антикорупційних органів в Україні визначаються як системна конструкція, у якій інструменти впливу жорстко пов'язані з межами повноважень і процесуальними гарантіями. НАЗК забезпечує правила й контроль запобігання корупції; НАБУ реалізує функцію розслідування в межах підслідності; САП формує і підтримує правову позицію обвинувачення; ВАКС здійснює незалежний судовий розгляд і ухвалює остаточні рішення. Ефективність цієї системи залежить від того, наскільки кожен орган реалізує власні повноваження в межах компетенції, а взаємодія між ними не породжує дублювання, конфліктів і процедурних помилок, які знижують результативність антикорупційної політики в цілому [28].

Висновки до першого розділу

У першому розділі встановлено, що ефективність діяльності антикорупційних органів у системі публічного управління доцільно розуміти як здатність інституцій забезпечувати досягнення визначених законом цілей у межах належних процедур і з вимірюваним результатом. Показано, що оцінювання ефективності не може зводитися лише до кількісних показників (кількість перевірок, проваджень, підозр чи справ), оскільки в антикорупційній сфері визначальними є також якісні характеристики: законність рішень, обґрунтованість доказової бази, завершеність антикорупційного циклу та сталість результату на судовій стадії.

Уточнено, що критерії ефективності мають формуватися на поєднанні результативності (досягнення цілей), процесної якості (дотримання процедур, строків, стандартів), інституційної спроможності (ресурси, компетентність, незалежність) та суспільного ефекту (зниження корупційних ризиків і зростання довіри). Обґрунтовано застосування підходу «повного циклу» як найбільш коректного для публічного управління у сфері протидії корупції,

оскільки він дозволяє узгодити діяльність різних органів в єдиній логіці від превенції до судового рішення та виконання.

Проаналізовано інституційну структуру системи антикорупційних органів України та визначено її як модель функціональної спеціалізації. Встановлено, що НАЗК виконує превентивно-контрольний блок (запобігання корупції, фінансовий контроль, моніторинг конфлікту інтересів), НАБУ забезпечує досудове розслідування корупційних кримінальних правопорушень у межах підслідності, САП здійснює процесуальне керівництво і підтримання публічного обвинувачення, а ВАКС реалізує судовий розгляд відповідних категорій справ. Такий розподіл повноважень має потенціал підвищення ефективності, але водночас створює залежність кінцевого результату від узгодженості взаємодії та якості матеріалів на кожному етапі.

Доведено, що адміністративно-правові механізми взаємодії між НАЗК, НАБУ, САП і ВАКС є необхідною умовою результативності системи, оскільки забезпечують узгодження процедур, обмін інформацією та процесуальні переходи. Встановлено, що ключовими проблемними зонами тут є ризики дублювання або прогалин компетенції, відсутність уніфікованих стандартів передачі матеріалів і зворотного зв'язку, а також процесуальна чутливість доказової бази.

РОЗДІЛ 2

ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ АНТИКОРУПЦІЙНИХ ОРГАНІВ УКРАЇНИ

2.1. Аналіз ефективності роботи антикорупційних органів: проблемні аспекти

Оцінювання ефективності роботи антикорупційних органів у публічному управлінні доцільно здійснювати за логікою «повного циклу» – від превенції та раннього виявлення корупційних ризиків до доведення проваджень до судового рішення і фактичного відновлення публічного інтересу (відшкодування збитків, повернення активів, застосування санкцій). Такий підхід є принципово важливим, оскільки результат однієї ланки системи стає «вхідними даними» для наступної: превентивні матеріали мають переходити у процесуальні рішення, процесуальні рішення – у розгляд і рішення суду, а рішення – у виконання. Відтак аналіз не може обмежуватися показниками окремого органу, а потребує зіставлення даних НАЗК, НАБУ, САП і ВАКС як взаємопов'язаного процесу, в якому «розрив» на будь-якому етапі знижує загальну результативність системи [8].

Статистична звітність НАБУ, як правило, характеризує інтенсивність і завершеність досудової роботи: кількість проваджень у роботі, повідомлень про підозру, скерованих до суду обвинувальних актів, показники щодо арештованих активів тощо. Для управлінської оцінки вирішальним є не лише «скільки» зафіксовано дій, а й наскільки процес є збалансованим: чи не накопичуються провадження без руху, чи відповідає динаміка підозр і обвинувальних актів загальному обсягу справ, чи узгоджуються ресурси (кадри, аналітика, експертизи, міжнародна правова допомога) з фактичним навантаженням. Окремий ризик – «показниковість» портфеля: велика кількість

дрібних епізодів може створювати видимість активності без системного ефекту, тоді як складні справи високорівневої корупції вимагають іншої логіки оцінювання – через якість доказування, процесуальну перспективу та готовність до судового контролю.

Дані НАЗК відображають превентивний блок: фінансовий контроль, перевірки декларацій, моніторинг способу життя, реагування на конфлікт інтересів, організацію виконання антикорупційних програм, роботу уповноважених підрозділів. У цьому сегменті ключовим є розмежування між «формальною активністю» (кількість перевірок/матеріалів) і управлінським ефектом (усунення конкретних ризиків у процедурах, зміна правил і практик, зниження повторюваності порушень). Для повного циклу принципово важлива конверсія: якщо НАЗК формує матеріали про можливі порушення, слід відстежувати, як часто і з якою якістю вони стають підставою для подальших процесуальних кроків та чи існує зворотний зв'язок щодо причин відмов/непросування [12].

Показники САП і ВАКС відображають юридичну якість та завершеність циклу. Для САП індикативними є рішення, що характеризують процесуальне керівництво: погодження підозр, підтримання клопотань, якість обвинувальних актів (опосередковано – через реакцію суду), сталість процесуальної позиції. Для ВАКС визначальними є надходження справ, строки розгляду, кількість вироків та інших рішень, навантаження, а також практичні наслідки у вигляді конфіскацій, стягнень і виконання рішень. Судовий блок виступає «фінальним контролем якості» для досудового етапу: систематичні проблеми з допустимістю доказів, процесуальними порушеннями або слабкою доказовою базою сигналізують про потребу корекції стандартів роботи на попередніх етапах. Водночас саме судові рішення є найбільш переконливим підтвердженням результативності, адже демонструє завершеність циклу та правову стійкість результату [29].

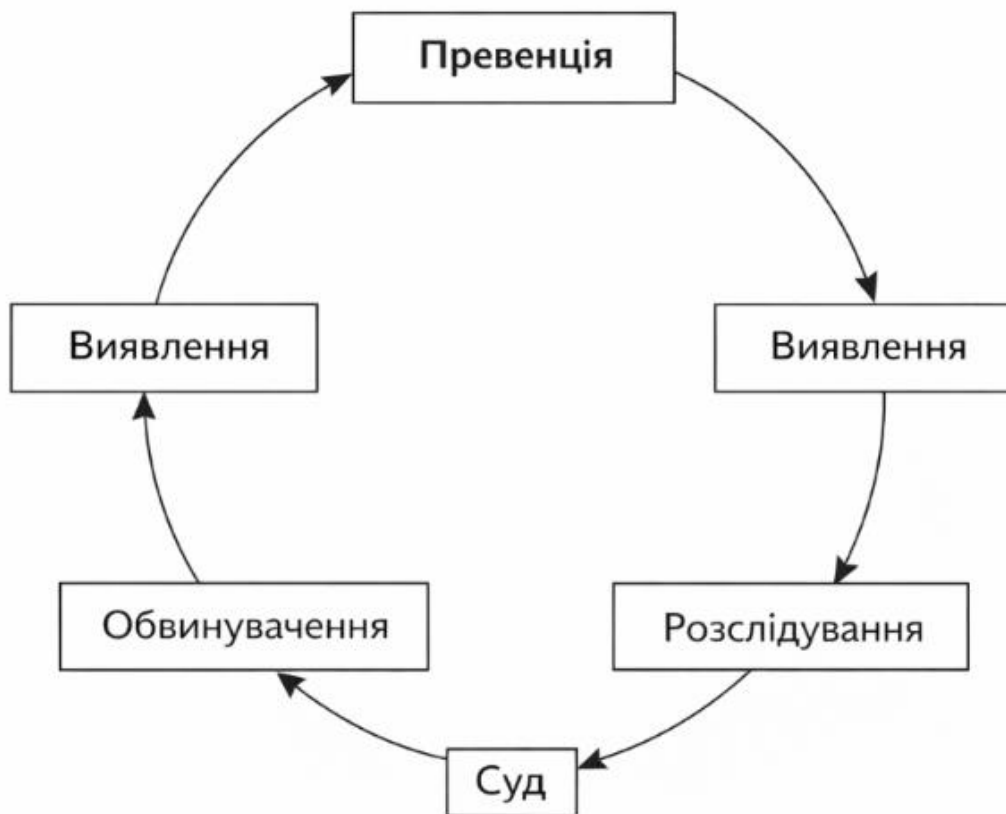


Рис. 2.1. Антикорупційний цикл: від превенції до судового рішення

З огляду на різну природу показників доцільно застосовувати комбінований підхід: поєднувати кількісні КРІ (обсяг і швидкість процесів) із якісними КРІ (правова стійкість рішень, відповідність процедурі, судова перспектива, фактичне відновлення публічного інтересу). В антикорупційній сфері кількісні показники без якісного «фільтра» часто викривляють реальність: зростання кількості проваджень/перевірок може бути наслідком зміни методики обліку, пікового навантаження або ситуативної пріоритизації, але не обов'язково означає реальний вплив на корупційні ризики. Тому оцінювання результативності варто будувати щонайменше за такими вимірами: (1) досягнення цілей (результативність), (2) завершеність циклу (доведення до рішення), (3) якість і законність (стійкість під судовим контролем), (4) матеріальний ефект (активи/відшкодування), (5) превентивний ефект (усунення ризиків у процедурах) [28].

Таблиця 2.1

Ключові показники результативності антикорупційних органів (кількісні та якісні)

Блок оцінювання	Показники (приклади)	Що показує індикатор	Управлінська інтерпретація
Превенція (НАЗК)	кількість перевірок/моніторингі в; виявлені порушення; приписи/направлення матеріалів; виконання антикорупційних програм	активність контролю та дисципліна дотримання правил	оцінювати не «обсяг дій», а усунення ризиків і повторюваність порушень; важлива якість матеріалів
Розслідування (НАБУ)	провадження у роботі; підозри; обвинувальні акти; строки розслідування; сума арештованого майна	інтенсивність і завершеність слідства	аналізувати «воронку»: чи перетворюються провадження на процесуальні рішення без накопичення «мертвих» справ
Процесуальне керівництво (САП)	погодження підозр; підтримані клопотання; ознаки якості обвинувальних актів (через рішення суду)	юридична якість і керованість процесу	проблеми видно через відмови суду, повернення матеріалів, процесуальні помилки
Судовий результат (ВАКС)	розглянуті справи; вироки; строки; стійкість рішень; конфіскації/стягнення	завершеність і «фінальна» результативність	перевантаження або нестійкість рішень вимагають корекції стандартів на етапах слідства та обвинувачення
Відновлення публічного інтересу	відшкодовані збитки; повернуті активи; виконання рішень	матеріальний ефект і відновлення справедливості	відокремлює «процесну активність» від реального результату для держави

Для підвищення точності оцінювання доцільно використовувати «воронку результативності» (pipeline), що відображає переходи між етапами: сигнал/матеріал провадження підозра обвинувальний акт судовий розгляд рішення виконання. Ця модель дозволяє обчислювати коефіцієнти переходу й

визначати «вузькі місця». Наприклад, високий потік матеріалів за низької конверсії в процесуальні рішення може свідчити про недостатню якість матеріалів, нормативні бар'єри або ресурсний дефіцит; значна кількість обвинувальних актів за повільного судового розгляду – про перевантаження судової ланки або складність доказування. Перевага підходу в тому, що він показує системну проблему, а не «провину» одного органу, і дає основу для управлінських рішень щодо регламентів взаємодії, стандартів підготовки матеріалів і планування навантаження [8].

Таблиця 2.2

Логіка «воронки результативності» антикорупційного циклу та типові управлінські висновки

Етап	Основний носій даних	Що вимірюється	Типовий ризик викривлення	На що звертати увагу
Сигнали/матеріали	НАЗК та інші джерела	кількість і структура матеріалів, підстави	зростання через зміну методики обліку	якість оформлення, повторюваність схем, частка матеріалів із процесуальною перспективою
Провадження	НАБУ	реєстрація та рух справ	накопичення без результату	строки, частка активних проваджень, співвідношення навантаження і ресурсів
Підозра/клопотання	НАБУ/САП	ключові процесуальні рішення	«гонитва за кількістю»	стійкість у суді, відмови, повернення на доопрацювання
Обвинувальний акт	САП	завершення досудового етапу	формальне завершення без якісної бази	реакція суду, частка справ, що реально слухаються, типові процесуальні помилки
Судовий розгляд/рішення	ВАКС	фінальний результат	затягування через складність/навантаження	строки, сталість практики, конфіскації/стягнення, виконання

Окремо слід аналізувати фактори, що не завжди прямо «видимі» у цифрах, але визначають стійкість результатів: незалежність інституцій, кадрова стабільність, якість внутрішніх процедур, інформаційна інфраструктура, стандарти управління справами й дисципліна строків. У термінах публічного

управління це складові інституційної спроможності: саме вони пояснюють, чому за однакових формальних повноважень органи можуть демонструвати різну результативність у різні періоди. Практично це означає, що падіння статистичних показників або «просідання» конверсії на певному етапі слід пояснювати не лише нормами права, а й організаційними процесами (навантаження, цифровізація, стандарти підготовки матеріалів, регламенти взаємодії, доступ до експертиз та міжнародної допомоги). Такий причинний аналіз є ключовим, оскільки дозволяє робити виважені висновки про конкретні механізми втрати результативності, а не обмежуватися загальними констатаціями [25].

Узагальнюючи проблемні аспекти, доцільно групувати їх як взаємопов'язані інституційні, правові, організаційні, кадрові та процесуальні бар'єри, які знижують завершеність антикорупційного циклу та формують розрив між формальною активністю й кінцевим результатом. Інституційні проблеми проявляються у вразливості системи до управлінських коливань і зовнішнього тиску, що впливає на стабільність пріоритетів, довіру суспільства та мотивацію персоналу. Правові проблеми пов'язані зі складністю нормативного поля, неоднозначністю тлумачень і високою чутливістю доказової бази до процедурних помилок. Організаційні проблеми стосуються управління справами, стандартів документування, несумісності даних, ручних процедур та затримок обміну інформацією. Кадрові – охоплюють дефіцит спеціалізованих компетентностей (фінансова аналітика, цифрові докази, міжнародна допомога), плинність кадрів і нерівномірність навантаження. Процесуальні – проявляються у слабкій узгодженості позицій на різних етапах, затримках експертиз, ризиках строків і проблемах допустимості доказів, що безпосередньо знижує шанс на стійке судове рішення [28].

Таблиця 2.3

**Ключові проблеми функціонування антикорупційних органів:
прояви та наслідки**

Група проблем	Як проявляється на практиці	Системний наслідок	Рівень, де найкраще видно
Інституційні	нестабільність пріоритетів; вразливість до тиску; дисбаланс спроможності ланок	падіння довіри; «вузькі місця»; розрив циклу	стратегічне управління, координація між органами
Правові	неоднозначність процедур; колізії; складність процесуальних вимог	оскарження; втрати часу; втрата доказової цінності	процесуальні рішення, судовий контроль
Організаційні	ручні процедури; різні стандарти; затримки обміну; несумісність систем	затягування; повторювані помилки; зростання витрат	передача матеріалів, управління справами
Кадрові	дефіцит компетенцій; плинність; вигорання; нерівномірне навантаження	зниження якості; збільшення строків	аналітика, розслідування, обвинувачення
Процесуальні	проблеми допустимості доказів; затримки експертиз/допомоги; ризиками строків	низька завершеність; нестійкі результати у суді	підозра/обвинувальний акт/судовий розгляд

Щоб зробити оцінку проблем максимально практичною, доцільно «прив'язати» їх до етапів антикорупційного циклу і показати, де саме найчастіше виникає втрата результативності. Так, у превенції типові ризики пов'язані з формалізмом перевірок і слабкою конверсією матеріалів у подальші процесуальні дії; у розслідуванні – з затримками, складністю експертиз, нестачею аналітики; у процесуальному керівництві – з неузгодженістю позицій і слабкістю клопотань; у судовому розгляді – з перевантаженням і тривалістю розгляду; у виконанні рішень – з недостатнім матеріальним ефектом у вигляді активів/відшкодування. Саме така прив'язка дозволяє надалі перейти у п. 2.2

від «переліку проблем» до аргументованого визначення напрямів удосконалення механізмів забезпечення ефективності [25].

Таблиця 2.4

Етапи антикорупційного циклу та типові «вузькі місця»

Етап	Очікуваний результат	Типова проблема	Що втрачає система
Превенція (НАЗК)	усунення ризиків, дисципліна правил, якісні матеріали	формалізм; слабка конверсія матеріалів	профілактичний ефект і довіра
Розслідування (НАБУ)	повна доказова база, готовність до процесуальних рішень	затримки, експертизи, нестача аналітики	час, ресурс, якість доказів
Процесуальне керівництво (САП)	юридично стійке обвинувачення	слабкі клопотання, процесуальні ризики	судова перспектива справи
Судовий розгляд (ВАКС)	своєчасне обґрунтоване рішення	перевантаження, затягування	завершеність циклу та суспільний результат
Виконання/активи	відшкодування, повернення активів	низька реалізація рішень	матеріальний ефект і справедливість

Загалом аналіз ефективності роботи антикорупційних органів через статистичні та аналітичні дані доцільно будувати як оцінювання завершеності та якості «повного циклу». Проблемні аспекти мають системний характер і проявляються у розривах між етапами, процесуальних ризиках, організаційних затримках і дисбалансі спроможності ланок, що призводить до розходження між формальною активністю та кінцевим результатом. Така діагностика створює основу для наступного підрозділу 2.2, у якому напрями удосконалення мають бути пов'язані з конкретними «вузькими місцями» циклу та механізмами їх подолання [36].

2.2. Шляхи удосконалення механізмів забезпечення ефективності антикорупційних органів

Удосконалення організаційно-правових механізмів діяльності антикорупційних органів України доцільно розглядати як комплекс управлінських і нормативних рішень, спрямованих на підвищення завершеності антикорупційного циклу та зниження “втрат” результативності на стику між превенцією, розслідуванням, процесуальним керівництвом і судовим розглядом. Практика функціонування системи демонструє, що навіть за наявності формально визначених повноважень найбільші проблеми виникають у площині процедур, стандартів обміну інформацією, управління навантаженням і якості підготовки матеріалів. Тому фокус удосконалення має бути не на декларативному розширенні компетенції, а на встановленні чітких протоколів взаємодії, уніфікації управлінських стандартів, зміцненні внутрішніх механізмів якості та приведенні нормативного забезпечення до логіки «повного циклу» з конкретними контрольними точками і відповідальністю.

Першим напрямом є вдосконалення управління антикорупційною системою на рівні координації та стратегічного планування. У публічному управлінні ефективність мережі органів забезпечується не лише вертикальним адмініструванням, а й горизонтальною узгодженістю пріоритетів, показників і процедур. Це означає потребу в чіткій «матриці ролей» органів: що саме є результатом роботи НАЗК, який формат матеріалів має бути придатним для подальших дій, які стандарти якості очікуються від етапу досудового розслідування, якими є мінімальні критерії готовності справи до суду, і як судова практика повертає зворотний зв'язок у вигляді типових помилок та рекомендацій для попередніх ланок. Організаційно це може бути реалізовано через регулярні міжвідомчі координаційні огляди, але не у форматі загальних нарад, а як структурований процес управління: аналіз «воронки» справ,

ідентифікація вузьких місць, прийняття узгоджених регламентних рішень, контроль виконання і повторна оцінка. Такий підхід мінімізує ситуації, коли кожен орган демонструє власні показники, але загальна завершеність циклу залишається недостатньою.

Другим напрямом є стандартизація та нормативне закріплення процедур взаємодії між НАЗК – НАБУ – САП – ВАКС. Проблема часто полягає в тому, що взаємодія існує «де-факто», але частина процедур залишається фрагментарною або залежною від конкретних посадових осіб. Для підвищення керованості системи потрібні уніфіковані протоколи: стандарт передавання матеріалів (структура документа, мінімальний набір фактів і підтверджень, класифікація ризику, опис правової кваліфікації на рівні ознак), стандарт відповіді/зворотного зв'язку (що саме потрібно доопрацювати, які дані були недостатні), а також стандарт термінів реагування. Нормативно це може бути оформлено як спільні регламенти або міжвідомчі порядки (у межах компетенції), а на організаційному рівні – як чек-листи та внутрішні інструкції для підрозділів, відповідальних за комунікацію. Особливо важливо, щоб зворотний зв'язок був інституційним, а не «ручним»: якщо органи не отримують систематизованих даних про причини відмов, повернень або слабких місць доказування, система повторює ті самі помилки, і витрати часу зростають.

Третім напрямом є удосконалення внутрішніх механізмів якості та управління справами (case management). У сфері протидії корупції якість вимірюється не «обсягом активності», а здатністю забезпечити юридичну стійкість матеріалів, прогнозованість строків і готовність справи до судового розгляду. Це потребує управлінських стандартів: планування розслідування (із контрольними точками і ризиками), внутрішнього аудиту процесуальних документів (до їх подання), методичних стандартів формування доказової бази (в тому числі фінансової аналітики), а також системи пріоритизації, яка запобігає розпорошенню ресурсів. З точки зору організаційно-правового

механізму важливо узгодити КРІ так, щоб вони не стимулювали «гонитву за кількістю», а відображали завершеність і якість: частка справ, що переходять до наступного етапу без повернень; частка процесуальних документів, підтриманих судом; середній час виконання ключових процедур; показники відшкодування та арешту активів у прив'язці до стадії провадження. Така система робить управління доказовим, зменшує «сліпі зони» та дозволяє керівництву приймати рішення на основі причин, а не симптомів.

Четвертим напрямом є розвиток цифрової інфраструктури і правового режиму обміну даними. Значна частина організаційних затримок пов'язана з несумісністю інформаційних систем, дублюванням запитів і ручним переміщенням документів. Для антикорупційної системи критично важливо мати безпечні канали обміну з фіксацією доступів, чіткими правами користувачів і журналюванням дій, щоб одночасно забезпечити захист інформації і можливість перевірки. Нормативне забезпечення має визначати: які дані можуть надаватися і в якому режимі; які є підстави доступу; як забезпечується конфіденційність; як запобігається несанкціонованому розголошенню; як захищаються персональні дані і таємниця слідства. Організаційно це реалізується через інтегровані електронні модулі (або узгоджені шлюзи обміну), шаблонізовані запити, електронні форми передачі матеріалів і систему статусів (прийнято, на доопрацювання, у роботі, виконано). Це суттєво знижує транзакційні витрати і зменшує ризик «втрати» матеріалів на переходах між органами.

П'ятим напрямом є коригування нормативного забезпечення у частині процедур, які створюють надмірні бар'єри або підвищують процесуальні ризики. Удосконалення тут не означає спрощення за будь-яку ціну, оскільки гарантії прав людини і законності є базовими. Однак можливі точкові рішення: уточнення процедурних строків там, де вони породжують штучні затримки; деталізація вимог до оформлення матеріалів; уніфікація підходів до оцінки корупційних ризиків; чіткіші правила взаємодії щодо активів і відшкодування

шкоди; правові підстави для застосування сучасних інструментів аналізу даних у межах дозволеного. Важливо, щоб такі зміни супроводжувалися методичними матеріалами та навчанням, інакше формальна зміна норм не змінить практику, а лише збільшить кількість помилок у перехідний період.

Таблиця 2.5

Організаційно-правові механізми удосконалення діяльності антикорупційних органів

Напрямок удосконалення	Суть зміни	Очікуваний ефект	Відповідальні (узагальнено)
Координація та управління	регулярні міжвідомчі огляди “воронки” справ; узгодження пріоритетів і показників	зменшення розривів між етапами; керованість системи	керівництво органів, урядові координаційні механізми
Стандарти взаємодії	уніфіковані протоколи передачі матеріалів і зворотного зв'язку; строки реагування	менше повернень і доопрацювань; швидші переходи	НАЗК–НАБУ–САП, за участі судової практики як зворотного зв'язку
Управління справами та якість	case management, контрольні точки, внутрішній аудит документів, пріоритизація	вища якість доказів; стійкі процесуальні рішення	НАБУ, САП, внутрішні підрозділи якості
Цифровізація та обмін даними	безпечні канали обміну, статуси, електронні форми, журналювання	менше транзакційних витрат; менше затримок	усі органи, ІТ-підрозділи, власники реєстрів
Нормативне уточнення процедур	деталізація вимог і усунення колізій; методичні матеріали	зниження процесуальних ризиків; уніфікація практики	законодавчі/урядові механізми, профільні органи

У практичній площині доцільно також запровадити чітку «дорожню карту» організаційно-правових змін із визначенням строків, відповідальних і вимірюваних результатів. Це важливо для того, щоб удосконалення не залишалось набором рекомендацій, а було перетворене на керований план реформування. Дорожня карта має опиратися на просту логіку: (1) стандартизувати обмін і якість матеріалів, (2) забезпечити цифровий канал і статусність процесів, (3) узгодити KPI, (4) впровадити регулярний зворотний

зв'язок із судової практики, (5) закріпити необхідні процедурні уточнення нормативно. Такий порядок дозволяє отримати перші результати відносно швидко за рахунок організаційних змін, а вже потім – стабілізувати систему через нормативне оновлення.

Таблиця 2.6

**Дорожня карта удосконалення організаційно-правових механізмів
(узагальнений варіант)**

Крок	Зміст заходу	Вимірюваний результат	Орієнтовний горизонт
1	затвердити стандарти передачі матеріалів і зворотного зв'язку	зменшення повернень на доопрацювання; скорочення часу переходу між етапами	короткостроково
2	впровадити єдиний електронний канал/шлюз обміну зі статусами	прозорість проходження матеріалів; зменшення ручних операцій	короткостроково–середньостроково
3	узгодити КРІ якості та завершеності циклу	відхід від «кількісної гонитви»; підвищення стійкості рішень	середньостроково
4	інституціоналізувати регулярні координаційні огляди з аналізом причин втрат	системне навчання і виправлення типових помилок	середньостроково
5	підготувати точкові нормативні уточнення та методичні матеріали	зниження колізій, уніфікація практики	середньостроково–довгостроково

У підсумку удосконалення організаційно-правових механізмів діяльності антикорупційних органів України має концентруватися на керованості системи як єдиного процесу: на стандартах взаємодії, на якості й доказовій придатності матеріалів, на цифровізації обміну даними, на узгоджених показниках і на таких нормативних уточненнях, які зменшують процесуальні ризики без зниження гарантій законності.

Перспективні напрями підвищення ефективності антикорупційної політики з урахуванням європейських стандартів доцільно вибудовувати не як перелік «загальних побажань», а як набір конкретних управлінських і правових кроків, які одночасно (1) зберігають незалежність спеціалізованих інституцій,

(2) нарощують вимірюваний track recordy справах високорівневої корупції, (3) підсилюють превенцію в секторах підвищеного ризику (відбудова, оборона, митниця, енергетика), (4) гармонізують підходи з рекомендаціями GRECO, щорічними орієнтирами Єврокомісії у звітах про прогрес та суміжними стандартами доброчесності (зокрема OECD). Європейська логіка оцінювання в цій сфері зосереджена на реальній спроможності системи «доводити до результату» (розслідування → обвинувачення → вирок/стягнення) і паралельно «зменшувати ризики» через комплаєнс, прозорість процедур і контроль конфлікту інтересів. Саме тому підвищення ефективності має спиратися на поєднання двох векторів: інституційної стійкості (незалежність і ресурси) та керованості антикорупційного циклу (стандарти, координація, цифровізація, вимірювані показники) [25].

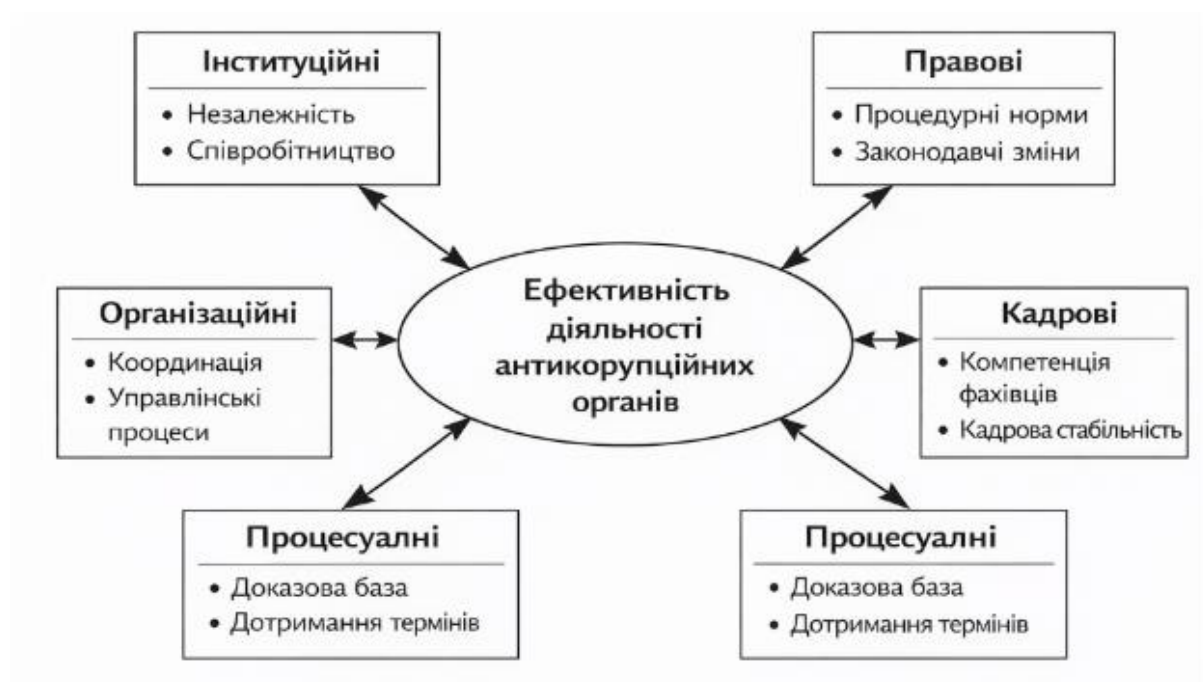


Рис. 2.2. Фактори, що впливають на ефективність діяльності антикорупційних органів

Перший перспективний напрям – безумовне закріплення та практичне забезпечення незалежності спеціалізованих антикорупційних інституцій і

недопущення моделей, у яких виконавча влада або політично призначені посадові особи отримують непрямі важелі доступу до матеріалів, кадрових рішень чи оперативного управління справами. Для європейських партнерів незалежність НАБУ – САП – ВАКС є «базовою умовою», без якої будь-які кількісні показники втрачають довіру, бо система стає вразливою до вибірковості та політичної доцільності. Практично це означає: стабільні процедури призначення/звільнення керівників, захищеність процесуальних рішень, прозора й достатня ресурсна підтримка, мінімізація неформального впливу через бюджет, дисциплінарні механізми або адміністративний контроль. Ефект такого підходу проявляється не в «гучних цифрах», а у відновленні співпраці викривачів, стабільності розслідувань і прогнозованості судового розгляду, що в кінцевому підсумку формує стійкий track record [25].

Другий напрям – «перехід від ad hoc до системної політики», тобто оновлення стратегічного циклу антикорупційної політики за принципами ЄС: чіткі цілі, секторальні пріоритети, показники результату, відповідальні органи, строки, механізм моніторингу та коригування. Європейські підходи підкреслюють важливість не лише існування стратегічних документів, а й їх реального виконання через державні програми, бюджетування та управлінські КРІ. Це особливо актуально на тлі масштабних потоків коштів на відбудову, де ризики корупції зростають разом із терміновістю процедур. Відповідно перспективним є закріплення «секторальних антикорупційних планів» (оборона і безпека, відбудова інфраструктури, транспорт, податки/митниця, енергетика) з чіткими запобіжниками: прозорі закупівлі, аудит сліду коштів, відкриті реєстри, контроль конфлікту інтересів і ефективне реагування на ризикові операції [25].

Третій напрям – посилення доказової та інституційної спроможності спеціалізованого антикорупційного блоку (НАБУ – САП – ВАКС) саме у «складних» компонентах, які найчастіше визначають результат у справах високорівневої корупції: фінансові розслідування, кримінальний аналіз активів,

арешт/конфіскація/стягнення, криміналістика і цифрові докази, міжнародна правова допомога. Єврокомісія у своїх орієнтирах прямо акцентує на необхідності покращувати результати розслідувань *grand corruption*, зокрема щодо вилучення та конфіскації злочинних активів, і посилювати технічні спроможності (в тому числі експертні) органів розслідування. Практично це означає не просто «додати людей», а створити процесну інфраструктуру: внутрішні стандарти якості доказів, планування розслідувань, управління портфелем справ, механізми швидкої експертизи, і – критично – достатню спроможність судової ланки (кількість суддів і апарату), щоб не перетворювати суд на «вузьке горло» [25].

Четвертий напрям – імплементація рекомендацій GRECO як «пакета доброчесності» для членів парламенту, суддів і прокурорів, оскільки саме ці групи є центральними для запобігання корупції на рівні прийняття рішень, правозастосування і судового контролю. GRECO у 4-му раунді оцінювання фокусується на правилах етики, конфлікті інтересів, деклараціях, обмеженнях діяльності, прозорості та ефективності дисциплінарних процедур. Для України перспективним є завершення імплементації тих рекомендацій, які залишаються частково виконаними, насамперед через уніфікацію та підвищення передбачуваності дисциплінарних процедур, чіткі критерії оцінювання доброчесності/етичної поведінки та дієві механізми контролю конфлікту інтересів. Це важливо з управлінської точки зору: навіть сильні антикорупційні органи не дадуть системного ефекту, якщо «нормотворчий» і «правозастосовний» контур публічної влади лишається вразливим до конфліктів інтересів або не має дієвих механізмів відповідальності за порушення стандартів [28].

П'ятий напрям – розвиток антикорупційного комплаєнсу у публічному секторі за принципами кращих практик ЄС: реальні (а не формальні) уповноважені з питань запобігання корупції в органах влади; ризик-орієнтовані антикорупційні програми; внутрішні канали повідомлень і захист викривачів;

аналіз вразливих процесів (кадрові рішення, дозвільні процедури, закупівлі, управління майном) та зміна процедур так, щоб корупційна «вигода» ставала технічно складною або малоімовірною. У цьому блоці НАЗК виступає як орган, що задає стандарти, методологію та контроль виконання, але ефективність залежить від того, наскільки комплаєнс вбудований у щоденні управлінські процеси, а не існує на рівні «паперових програм». Європейські підходи вимагають доказовості: корупційні ризики повинні бути ідентифіковані, заходи – вимірювані, а контроль – регулярний і прозорий у межах допустимого [25].

Шостий напрям – уніфікація політики прозорості та регулювання впливу на прийняття рішень (лобіювання, політичні фінанси, прозорість контактів), оскільки для ЄС важлива не лише кримінальна реакція на корупцію, а й «чистота» політичного процесу. У цьому контексті перспективним є доведення до практичного виконання механізмів прозорості, де контроль і санкції мають бути реалістичними, а не декларативними. Для України це особливо актуально у зв'язку з воєнними обмеженнями інформаційної відкритості: потрібен баланс між безпекою і контролем доброчесності – щоб винятки не перетворювалися на «чорні зони», де ризики неконтрольовані.

Таблиця 2.7

Європейські стандарти та рекомендації: що саме імплементувати в антикорупційній політиці України

Джерело стандартів	Фокус	Практичний зміст для України	Очікуваний ефект
GRECO (4-й раунд)	доброчесність МП, суддів, прокурорів; етика; конфлікт інтересів; дисциплінарні процедури	довести до кінця імплементацію рекомендацій щодо етики/конфлікту інтересів; уніфікувати дисциплінарні процедури; забезпечити дієвий контроль і відповідальність	менше “внутрішньої” толерантності до порушень; вища якість правозастосування і судового контролю

Продовження табл. 2.7

Єврокомісія (звіт про Україну)	незалежність інституцій; trackrecord; активи; спроможність	зберігати незалежність НАБУ–САП; посилити спроможність розслідувань і експертиз; збільшити спроможність судової ланки; фокус на topofficials і системні сектори	зростання завершеності циклу; більше стійких судових рішень; відчутний ефект у поверненні активів
Кращі практики ЄС (комплаєнс)	запобігання через процеси	ризик-орієнтовані програми; уповноважені з антикорупції; управління конфліктом інтересів; захист викривачів	зниження корупційних можливостей “до злочину”; менше повторюваних схем
OECD-підходи до доброчесності	цілісність системи, корпоративна відповідальність і запобігання	поступова гармонізація з міжнародними стандартами доброчесності, зокрема щодо відповідальності юросіб і антикорупційних запобіжників	підвищення передбачуваності та сумісності з міжнародними вимогами

Практична імплементація кращих практик потребує «пакетного» підходу, де кожен крок має власний вимірюваний результат. Перспективно закріпити модель управління антикорупційною політикою через регулярний моніторинг показників завершеності антикорупційного циклу, систематичний аналіз причин провалів у суді (недопустимість доказів, слабкі клопотання, затримки експертиз), а також через механізм зворотного зв'язку від судової практики до стандартів роботи слідства і прокуратури. Окремо має бути інституційно оформлена політика щодо активів: арешт, управління, конфіскація/стягнення і виконання рішень – як єдина лінія, а не набір розрізнених дій, оскільки для ЄС саме «повернення» є доказом реальної ефективності, а не лише формальної активності [25].

Таблиця 2.8

Пакет перспективних заходів (best practices) для підвищення ефективності антикорупційної політики

Пакет заходів	Що робимо	Хто «веде»	Ключовий індикатор результату
Незалежність і спроможність інституцій	стабільні гарантії незалежності; достатнє фінансування; захист від ручного втручання	парламент/уряд + керівництво інституцій	відсутність рішень, що підривають автономію; стабільність кадрів і процедур
Track record grand corruption	фокус на топ-посадовцях і системних секторах; якість доказів; швидші експертизи	НАБУ – САП	зростання частки справ, що доходять до вироку/стягнення без “провалів” на процедурі
Спроможність судового розгляду	оптимізація навантаження, кадрова/адміністратив на спроможність, управління строками	ВАКС + інституційні партнери	скорочення строків розгляду без втрати якості; передбачуваність практики
Превенція у ризикових секторах	секторальні ризик-оцінки; комплаєнс; контроль конфлікту інтересів	НАЗК + органи влади	зменшення повторюваних порушень; усунення ризиків у процедурах
Політика активів	“лінія активів”: арешт – управління – стягнення – виконання	НАБУ – САП – ВАКС (у межах ролей)	збільшення реального повернення/стягнення активів
GRECO-комплаєнс	виконання рекомендацій щодо етики/дисципліни МП, суддів, прокурорів	парламент, органи суддівського/прокурорського врядування	скорочення частково виконаних рекомендацій; стабільні дисциплінарні стандарти

У підсумку перспективні напрями підвищення ефективності антикорупційної політики України в європейській логіці зводяться до чіткої формули: незалежність + спроможність + керованість процесу + вимірюваний результат. Рекомендації GRECO задають стандарт доброчесності для ключових груп публічної влади (депутати, судді, прокурори) і вимагають дієвих механізмів етики та дисциплінарної відповідальності, а орієнтири Єврокомісії

концентруються на гарантіях незалежності спеціалізованих інституцій, нарощуванні track record у grand corruption, посиленні спроможності щодо активів і підвищенні пропускнуої здатності судового розгляду. Реальна імплементація кращих практик можлива лише тоді, коли ці вимоги переводяться в стандартизовані процедури, секторальні плани та КРІ, а також у систему моніторингу, де проблеми фіксуються не постфактум, а на ранніх контрольних точках антикорупційного циклу [28].

Висновки до другого розділу

У другому розділі здійснено оцінку результативності діяльності антикорупційних органів України на основі статистичних і аналітичних підходів та визначено, що найбільш обґрунтованою моделлю оцінювання є «воронка» антикорупційного циклу: превенція/виявлення → розслідування → процесуальне керівництво та обвинувачення → судовий розгляд → виконання рішень і відновлення публічного інтересу. Показано, що ефективність системи визначається не обсягом дій окремих інституцій, а узгодженістю переходів між стадіями та здатністю доводити матеріали до юридично стійкого рішення.

Встановлено, що основні втрати ефективності найчастіше виникають на стику інституцій, коли відсутні уніфіковані стандарти передавання матеріалів, не забезпечено регулярний зворотний зв'язок щодо якості документування, а процесуальні ризики (дотримання строків, допустимість доказів) нівелюють попередню роботу. Обґрунтовано, що кількісні показники (кількість перевірок, проваджень, підозр, справ) мають оцінюватися лише у поєднанні з якісними індикаторами (стійкість рішень у суді, зменшення повернень матеріалів, прогнозованість строків, результат у частині активів/відшкодування), оскільки інакше вони не відображають реального управлінського ефекту.

Систематизовано основні проблеми функціонування антикорупційних органів України. Інституційні проблеми пов'язані з уразливістю системи до

зовнішніх впливів, дисбалансом спроможності ланок та наслідками перевантаження окремих стадій. Правові проблеми проявляються у складності нормативного поля, неоднозначності процедур і високій процесуальній чутливості доказової бази. Організаційні проблеми охоплюють недостатню стандартизацію взаємодії, ручні процеси, несумісність інформаційних потоків і дефіцит керованості на рівні управління справами. Кадрові проблеми зумовлені нестачею вузьких компетенцій (фінансова аналітика, цифрові докази, міжнародна правова допомога), плинністю кадрів та нерівномірним навантаженням. Процесуальні проблеми зводяться до ризиків допустимості доказів, затримок експертиз і збоїв у дотриманні строків, що прямо впливають на судову перспективу справ.

Обґрунтовано напрями удосконалення механізмів забезпечення ефективності: стандартизація протоколів взаємодії та зворотного зв'язку; впровадження управління справами із контрольними точками якості; цифровізація і безпечний обмін даними; узгодження КРІ, орієнтованих на завершеність циклу; точкове нормативне уточнення процедур з метою зменшення колізій і процесуальних втрат. Визначено, що перспективність цих кроків зростає за умови їх узгодження з європейськими стандартами, зокрема рекомендаціями GRECO та підходами Єврокомісії, які акцентують на незалежності інституцій, наявності сталого track record у справах високорівневої корупції, ефективному управлінні активами та підвищенні пропускної здатності судового розгляду. У підсумку зроблено висновок, що підвищення ефективності антикорупційної системи можливе лише за умов одночасного посилення інституційної стійкості та управлінської керованості антикорупційного циклу як єдиного процесу.

ВИСНОВКИ

Відповідно до першого завдання, встановлено, що теоретико-правові підходи до функціонування антикорупційних органів у системі публічного управління ґрунтуються на принципах верховенства права, законності, інституційної незалежності, підзвітності, прозорості, доброчесності та координації. Обґрунтовано, що результативність антикорупційної інфраструктури не зводиться до формальної активності, а має оцінюватися як керованість і завершеність антикорупційного циклу, де ключовими є процедурна «витриманість» рішень, стійкість під судовим контролем і суспільно значущий ефект у вигляді зменшення корупційних ризиків та невідворотності відповідальності.

Відповідно до другого завдання, визначено, що інституційна структура антикорупційних органів України побудована як модель спеціалізації та розподілу функцій між НАЗК (превенція і контроль), НАБУ (досудове розслідування), САП (процесуальне керівництво і підтримання обвинувачення) та ВАКС (судовий розгляд). Показано, що така модель за умови належної координації знижує ризики дублювання та конфлікту компетенцій, однак водночас підвищує вимоги до стандартів взаємодії, уніфікації процесів і управління навантаженням, оскільки будь-які розриви між ланками зменшують загальну результативність системи.

Відповідно до третього завдання, з'ясовано, що оцінювання результативності діяльності антикорупційних органів доцільно здійснювати на основі офіційних статистичних і аналітичних даних у логіці «воронки результативності»: сигнал/матеріал → провадження → підозра → обвинувальний акт → судовий розгляд → рішення → виконання. Встановлено, що найбільші втрати ефективності виникають на переходах між етапами та пов'язані з якістю матеріалів, процесуальною дисципліною, організацією

міжвідомчої взаємодії, кадрово-аналітичною спроможністю і навантаженням судової ланки. Систематизовано основні групи проблем функціонування: інституційні (вразливість до зовнішнього впливу, дисбаланс спроможності ланок), правові (неоднозначність процедур, процесуальні ризики), організаційні (відсутність стандартизованих протоколів, несумісність даних), кадрові (дефіцит спеціалізованих компетентностей, плинність, вигорання), процесуальні (ризики допустимості доказів, затримки експертиз і міжнародної допомоги).

Відповідно до четвертого завдання, обґрунтовано напрями удосконалення організаційно-правових механізмів забезпечення ефективності діяльності антикорупційних органів України з урахуванням європейських підходів. До пріоритетних віднесено: стандартизацію протоколів передачі матеріалів і зворотного зв'язку між органами; впровадження системного управління справами (case management) із контрольними точками та внутрішнім аудитом якості процесуальних документів; розвиток безпечного цифрового обміну даними із журналюванням доступів; узгодження КРІ, орієнтованих на якість і завершеність циклу, а не лише на кількість дій; точкові нормативні уточнення, що зменшують колізії та процесуальні втрати без послаблення гарантій законності; посилення інституційної незалежності та ресурсної спроможності органів, а також ризик-орієнтованої превенції у публічному секторі.

Загальний висновок полягає в тому, що підвищення ефективності діяльності антикорупційних органів України можливе насамперед через забезпечення керованості антикорупційного циклу як єдиного процесу, зміцнення інституційних гарантій незалежності, стандартизацію та цифровізацію взаємодії, підвищення доказової й кадрової спроможності, а також орієнтацію системи на вимірюваний результат – стійкі судові рішення та реальне відновлення публічного інтересу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналітичний звіт : стратегічний аналіз корупційних ризиків. URL : <https://nazk.gov.ua/wp-content/uploads/2023/09/ANALITYCHNYJ-ZVIT-DP-DYZAJN.pdf> (дата звернення : 08.01.2026).

2. Антикорупційна стратегія на 2021-2025 роки. URL : <https://nazk.gov.ua/wp-content/uploads/2022/08/Anti-corruption-Strategy-for-2021-2025.pdf>.

3. Батиргарєєва В. С., Головкін Б. М., Новіков О. В. та ін. Запобігання корупції у приватному секторі : монографія, Харків : Право, 2020. 286 с.

4. Буряк К. Особливості антикорупційного механізму та підходи до протидії корупції (порівняльний контекст). *Підприємництво, господарство і право*. 2020. № 2. С. 356-360.

5. Вандін Є. В. Повноваження спеціально уповноважених суб'єктів у сфері протидії корупції в Україні. *Підприємництво, господарство і право*. 2018. № 11. С. 81-85.

6. Висновок щодо звіту НАБУ за II півріччя 2023 року. 2024. URL : https://nabu.gov.ua/site/assets/files/47192/vysnovok_rgk_iipivrichchia_2023.pdf (дата звернення : 11.01.2026).

7. Вищий антикорупційний суд. Звіт Голови Вищого антикорупційного суду за 2024-2025 роки. URL : https://court.gov.ua/storage/portal/hcac/documents/reports/chief_2024-2025.pdf (дата звернення : 03.01.2026).

8. Вищий антикорупційний суд. Рішення зборів суддів ВАКС «Про звіт Голови ВАКС». 2020. URL : https://hcac.court.gov.ua/userfiles/media/new_folder_for_uploads/hcac/self-government/decisions/16.07.2020_1.pdf (дата звернення: 03.01.2026).

9. Горник В. Г. Формування антикорупційної культури українського суспільства *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*. 2023. № 6. С. 13-17.
10. Грушева Т. І. Антикорупційна політика та запобігання корупції в публічному управлінні : метод. рек. Київ : УкрСІЧ, 2018. 35 с.
11. Дем'янчук Ю. Засоби протидії та запобігання корупції в Україні. *Підприємництво, господарство і право*. 2017. № 6. С. 113-117.
12. Демчук Т. І. Протидія корупції: ефективність діяльності антикорупційних органів України. *Актуальні питання юриспруденції*. 2024. № 4. С. 153-156.
13. Державна антикорупційна програма на 2023-2025 роки. Київ : Кабінет Міністрів України, 2023. URL : <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/derzhavna-antykoriupciina-prohrama-na-20232025-roku.pdf> (дата звернення : 03.01.2026).
14. Державна служба України. Звіт за перше півріччя 2023 року. 2023. URL : <https://antycorportal.nazk.gov.ua/uploads/uo/43571959/report-469/nacr-report-469.pdf> (дата звернення : 03.01.2026).
15. Ефективність уповноважених підрозділів (осіб) з питань запобігання та виявлення корупції. URL : <https://nazk.gov.ua/wp-content/uploads/2021/01/Efektyvnist-upovnovazhenyh.pdf>.
16. Журило С. С. Ефективність антикорупційної політики в сфері публічного управління : окремі проблеми та рішення. 2025. № 1. С. 48-53.
17. Запобігання корупції в публічному управлінні : матеріали до семінарських занять. / за ред. Г. О. Комарницька. Львів : ЛНУ ім. Івана Франка, 2018. 16 с.
18. Запобігання та протидія корупції : навч. посіб. / за заг. ред. А. М. Михненка. Київ : ДННУ «Академія фінансового управління», 2013. 666 с.
19. Звіт за друге півріччя 2023 року. 2023. URL : <https://antycorportal.nazk.gov.ua/uploads/uo/00034074/report-607/nacr-report-607.pdf> (дата звернення : 12.01.2026).

20. Звіт за друге півріччя 2023 року. URL : <https://nabu.gov.ua/site/assets/files/47192/zvit2023p.pdf>.

21. Звіт за результатами державного зовнішнього фінансового контролю у сфері виявлення, розшуку та управління активами (АРМА). 2024. URL : https://rp.gov.ua/upload-files/Activity/Collegium/2024/59-1_2024/Zvit_59-1_2024.pdf (дата звернення : 11.01.2026).

22. Звіт Комісії з проведення незалежної оцінки ефективності діяльності НАЗК. URL : <https://nazk.gov.ua/wp-content/uploads/2023/07/Zvit-Komisiyi-z-provedennya-nezalezhoi-otsinky-efektyvnosti-diyalnosti-NAZK.pdf>.

23. Звіт про діяльність НАЗК за 2024 рік. URL : <https://nazk.gov.ua/wp-content/uploads/Pages/89/aa/89aa467f2bc519dc48b9c87dd79559e4bac0d6b1bacda97dab11042fd45627737833879.pdf>.

24. Звіт про діяльність органів прокуратури у 2024 році. URL : <https://ndu.kr.ua/files/94/New-category/80/-----2024-.pdf>.

25. Комплаєнс (оновлена редакція) : посіб. / Окунев О. та ін. Київ : СГРА. 2023. 220 с.

26. Матрос О. О. Запобігання та протидія корупції в соціальному забезпеченні : навч. посіб. Умань : Візаві, 2023. 179 с.

27. Національна доповідь щодо ефективності реалізації державної антикорупційної політики у 2021-2025 роках. URL : <https://nazk.gov.ua/wp-content/uploads/2025/04/Natsionalna-dopovid-01.04.2025.pdf>.

28. Окунев О. Бойко О. Лукін С. Антикорупційний комплаєнс. посіб. Київ : СІРЕ 2018. 91 с.

29. Основи публічного управління та антикорупційна діяльність : навч. посіб. / Г. Є. Карташов та ін. Київ, 2020. 303 с.

30. Про запобігання корупції : Закон України від 14.10.2014 р. № 1700-VII. URL : <https://faolex.fao.org/docs/pdf/ukr203079.pdf> (дата звернення : 09.01.2026).

31. Про засади державної антикорупційної політики на 2021-2025 роки : Закон України від 20.06.2022 р. № 2322-IX. URL : <https://nazk.gov.ua/wp-content/uploads/2022/08/Antykoruptsijna-strategiya-na-2021-2025-rr.pdf> (дата звернення : 10.01.2026).

32. Про Національне антикорупційне бюро України : Закон України від 14.10.2014 р. № 1698-VII. URL : https://nabu.gov.ua/site/assets/files/29073/3_u_nabu_ukr.pdf (дата звернення: 10.01.2026).

33. Рішення № 1 зборів суддів Вищого антикорупційного суду від 16.07.2020 р. *Офіційний сайт Вищого антикорупційного суду*. 2020. URL : https://hcac.court.gov.ua/userfiles/media/new_folder_for_uploads/hcac/self-government/decisions/16.07.2020_1.pdf (дата звернення : 03.01.2026).

34. Сокирко С. В. Світовий досвід реалізації державної антикорупційної політики та напрями його адаптації в Україні. *Держава та регіони*. 2021. № 3. С. 120-125.

35. Технічна оцінка НАБУ (2023), укр. версія. URL : https://nabu.gov.ua/site/assets/files/47003/tekhnichna_otcinka_nabu_2023_ua-1.pdf

36. Фінальний звіт за результатами зовнішньої незалежної оцінки ефективності діяльності НАБУ. Кабінет Міністрів України. Київ, 2024. URL : https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/otsinka_nabu/finalnyi-zvit-ukr.pdf (дата звернення: 06.01.2026).

37. Хомик Х. Р. Антикорупційні заходи та верховенство права: порівняльне дослідження Німеччини та Франції. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*. 2023. № 5. С. 89-93.

38. European Commission. Ukraine Report 2024. Brussels, 2024. URL : https://enlargement.ec.europa.eu/document/download/1924a044-b30f-48a2-99c1-50edeac14da1_en?filename=Ukraine+Report+2024.pdf (accessed: 03.01.2026).

39. Group of States against Corruption (GRECO). Fourth Evaluation Round: Interim Compliance Report on Ukraine. Strasbourg : Council of Europe, 2024. URL :

<https://rm.coe.int/fourth-evaluation-round-corruption-prevention-in-respect-of-members-of/1680aaa790>.

40. National Anti-Corruption Bureau of Ukraine. Technical Assessment of NABU (2023), English version. 2023. URL : https://nabu.gov.ua/site/assets/files/47003/tekhnichna_otcinka_nabu_2023_en-1.pdf.

ДОДАТКИ

Додаток А

Перелік антикорупційних органів України та їх функціональні повноваження

Орган	Статус	Основні функції	Ключові повноваження	Нормативна основа
Національне агентство з питань запобігання корупції (НАЗК)	Центральний орган виконавчої влади зі спеціальним статусом (суб'єкт формування та реалізації антикорупційної політики у частині превенції)	Превенція корупції; контроль дотримання антикорупційних обмежень; розвиток інституцій доброчесності в органах влади	Перевірка декларацій; моніторинг способу життя; контроль і врегулювання конфлікту інтересів; контроль обмежень щодо подарунків, сумісництва та ін.; погодження/контроль антикорупційних програм; методичне забезпечення і роз'яснення антикорупційного законодавства; ведення (адміністрування) окремих антикорупційних реєстрів/інструментів у межах компетенції	Закон України «Про запобігання корупції»; підзаконні акти НАЗК (порядки, методичні рекомендації); рішення НАЗК у межах повноважень
Національне антикорупційне бюро України (НАБУ)	Державний правоохоронний орган, уповноважений на досудове розслідування корупційних кримінальних правопорушень у межах підслідності	Виявлення, припинення та розслідування корупційних злочинів; документування корупційних схем; взаємодія у сфері розшуку активів у межах проваджень	Проведення досудового розслідування; здійснення слідчих (розшукових) дій і негласних слідчих (розшукових) дій у встановленому порядку; підготовка матеріалів для повідомлення про підозру; ініціювання клопотань до суду (обшуки, тимчасовий доступ, арешт майна тощо) відповідно до КПК; участь у	Закон України «Про Національне антикорупційне бюро України»; Кримінальний процесуальний кодекс України; інші закони у частині повноважень органів досудового розслідування

			міжнародній правовій допомозі у межах кримінальних проваджень	
Спеціалізована антикорупційна прокуратура (САП)	Самостійний структурний підрозділ Офісу Генерального прокурора (спеціалізована прокуратура), що здійснює процесуальне керівництво та підтримання обвинувачення у справах антикорупційної юрисдикції	Процесуальне керівництво досудовим розслідуванням; нагляд за додержанням законів під час розслідування; підтримання публічного обвинувачення; представництво інтересів держави у визначених законом випадках	Погодження та/або прийняття ключових процесуальних рішень (повідомлення про підозру, клопотання про запобіжні заходи, арешт майна тощо); затвердження обвинувальних актів і направлення їх до суду; підтримання державного обвинувачення у ВАКС; ініціювання угод у кримінальному провадженні в межах КПК; процесуальна координація взаємодії зі слідством у межах проваджень	Закон України «Про прокуратуру»; Кримінальний процесуальний кодекс України; положення про САП та внутрішні акти прокуратури у межах компетенції
Вищий антикорупційний суд (ВАКС)	Вищий спеціалізований суд у системі судустрою України, який здійснює правосуддя у кримінальних провадженнях щодо корупційних злочинів, віднесених до його підсудності	Судовий розгляд кримінальних проваджень антикорупційної юрисдикції; судовий контроль на досудових стадіях (у межах компетенції); формування судової практики у відповідній категорії справ	Розгляд обвинувальних актів та ухвалення вироків/ухвал; вирішення питань про запобіжні заходи та інші заходи забезпечення кримінального провадження (у визначених законом випадках); оцінка допустимості й достатності доказів; розгляд скарг на рішення/дії/бездіяльність у межах судового контролю (в межах підсудності)	Закон України «Про Вищий антикорупційний суд»; Закон України «Про судоустрій і статус суддів»; Кримінальний процесуальний кодекс України
Національне агентство України з	Центральний орган виконавчої влади зі	Виявлення та розшук активів у межах	Розшук активів за зверненнями уповноважених	Закон України «Про Національне

<p>питань виявлення, розшуку та управління активами, одержаними від корупційних та інших злочинів (АРМА)</p>	<p>спеціальним статусом (інституція у сфері управління арештованими активами)</p>	<p>кримінальних проваджень; управління арештованими активами; підтримка повернення активів</p>	<p>органів; ведення обліку/ідентифікації активів; управління арештованими активами (збереження вартості, реалізація у визначених законом випадках); взаємодія з міжнародними мережами/органами у частині розшуку та повернення активів у межах повноважень</p>	<p>агентство України з питань виявлення, розшуку та управління активами...»; КПК України (у частині арешту/управління активами); підзаконні акти АРМА у межах компетенції</p>
--	---	--	--	---

Таблиця показників оцінки результативності (КРІ) антикорупційних органів України

КРІ (показник)	Формула / як рахувати	Джерело даних	Періодичність контролю	Відповідальний
Кількість завершених повних перевірок декларацій	Σ завершених перевірок за період	Звіт НАЗК (розділ фінансового контролю)	квартал / рік	НАЗК (підрозділи фінансового контролю)
Частка перевірок декларацій із встановленими порушеннями	$(\text{К-ть перевірок із порушеннями} / \text{к-ть завершених перевірок}) \times 100\%$	Звіт НАЗК	квартал / рік	НАЗК
Кількість моніторингів способу життя	Σ проведених моніторингів за період	Звіт НАЗК	квартал / рік	НАЗК
Частка матеріалів НАЗК, переданих за належністю	$(\text{К-ть матеріалів, переданих до уповноважених органів} / \text{к-ть матеріалів реагування}) \times 100\%$	Звіт НАЗК; службова статистика	квартал / рік	НАЗК
Коефіцієнт «конверсії» матеріалів НАЗК у процесуальні рішення (аналітичний КРІ)	$(\text{К-ть матеріалів НАЗК, що стали підставою процесуальних дій} / \text{к-ть переданих матеріалів}) \times 100\%$	Узгоджені дані: НАЗК + НАБУ/САП (за наявності у звітах)	рік	НАЗК спільно з НАБУ/САП (координація)
Кількість кримінальних проваджень у роботі НАБУ	Σ проваджень у провадженні за період	Звіт НАБУ (операційна статистика)	квартал / рік	НАБУ
Кількість повідомлень про підозру (НАБУ/САП)	Σ підозр за період	Звіт НАБУ; звіт/статистика САП	квартал / рік	НАБУ, САП
Частка проваджень, у яких повідомлено про підозру	$(\text{К-ть проваджень із підозрою} / \text{к-ть проваджень у роботі}) \times 100\%$	Звіт НАБУ	рік	НАБУ
Кількість обвинувальних актів, направлених до суду	Σ обвинувальних актів за період	Звіт НАБУ; статистика САП	квартал / рік	САП (з НАБУ)

Частка підозр, що завершилися обвинувальним актом	$(\text{К-ть обвинувальних актів} / \text{к-ть підозр}) \times 100\%$	Звіт НАБУ; САП	рік	САП
Середній строк досудового розслідування (аналітичний КРІ)	Σ тривалості розслідувань / к-ть завершених розслідувань	Внутрішня статистика НАБУ/САП; узагальнення звітів (за наявності)	рік	НАБУ, САП
Кількість клопотань, підтриманих судом (запобіжні заходи/арешт майна тощо)	Σ задоволених клопотань за період	Статистика САП; судова статистика ВАКС (за видами ухвал)	квартал / рік	САП
Частка підтриманих судом клопотань	$(\text{К-ть задоволених клопотань} / \text{к-ть поданих клопотань}) \times 100\%$	САП; ВАКС	квартал / рік	САП
Кількість справ, що надійшли до ВАКС	Σ справ, що надійшли за період	Звіт/статистика ВАКС	квартал / рік	ВАКС
Кількість розглянутих справ у ВАКС	Σ справ, розглянутих по суті за період	Звіт ВАКС	квартал / рік	ВАКС
Кількість вироків у ВАКС	Σ вироків за період	Звіт ВАКС	квартал / рік	ВАКС
Частка вироків від кількості розглянутих справ	$(\text{К-ть вироків} / \text{к-ть розглянутих справ}) \times 100\%$	Звіт ВАКС	рік	ВАКС
Середня тривалість судового розгляду (аналітичний КРІ)	Σ строків розгляду / к-ть завершених розглядів	Звіт/статистика ВАКС (за наявності показника)	рік	ВАКС
Коефіцієнт завершеності антикорупційного циклу (інтегральний КРІ)	$(\text{К-ть вироків} / \text{к-ть проваджень, зареєстрованих у періоді}) \times 100\%$	Комбіновано: НАБУ (провадження) + ВАКС (вироки)	рік	Координація: НАБУ, ВАКС (аналітичний підхід)
Сума арештованих активів у провадженнях (за період)	Σ вартості активів, арештованих за рішеннями суду	Звіт НАБУ; ВАКС (ухвали про арешт)	квартал / рік	НАБУ, САП

Сума фактично відшкодованих збитків/стягнень (за період)	Σ фактичних відшкодувань/стягнень за період	Звіт НАБУ; ВАКС (за наявності даних у звітах)	рік	НАБУ, САП, ВАКС
Рівень повторюваності типових порушень (превентивний якісний КРІ)	(К-ть повторних порушень / к-ть усіх порушень) $\times 100\%$	Аналітика НАЗК; звіти органів	рік	НАЗК
Частка матеріалів, повернених на доопрацювання (якісний КРІ взаємодії)	(К-ть повернень / к-ть переданих матеріалів) $\times 100\%$	Внутрішня статистика НАЗК-НАБУ-САП (за можливості узагальнення)	рік	Координація: НАЗК-НАБУ-САП

Протокол аналізу звіту подібності науковим керівником

Заявляю, що я ознайомився (-лась) з Повним звітом подібності, який був згенерований Системою виявлення і запобігання плагіату щодо роботи:

Автор: Христина Бодюл

Співавтор:

Назва: ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ АНТИКОРУПЦІЙНИХ ОРГАНІВ УКРАЇНИ

Науковий керівник:

Підрозділ: Кафедра освітнього менеджменту та публічного управління

Коефіцієнт подібності 1: 1.92%

Коефіцієнт подібності 2: 0.35%

Мікропробіли: 2

Заміна букв: 2

Інтервали: 0

Білі знаки: 0

Дата створення звіту: 2026-05-04 12:41:15.0

Після аналізу Звіту подібності констатую наступне:

Запозичення, виявлені в роботі є законними і не є плагіатом. Рівень подібності не перевищує допустимої межі. Таким чином робота незалежна і приймається.

Запозичення не є плагіатом, але перевищено граничне значення рівня подібностей. Таким чином робота повертається на доопрацювання.

Виявлено запозичення і плагіат або навмисні текстові спотворення (маніпуляції), як передбачувані спроби укриття плагіату, які роблять роботу невідповідною вимогам законодавства (Ст. 32. ЗУ Про вищу освіту, пункт 3.1, Ст. 42. ЗУ Про освіту) та вимог НАЗЯВО (Критерій 5), а також кодексу етики і процедур. Таким чином робота не приймається.

Обґрунтування:

Дата

експерт