

УДК 351.11/.86:343.35  
DOI: 10.37128/2411-4413-2024-3-7

**СИСТЕМНІ ЗАСАДИ  
АНТИКОРУПЦІЙНОЇ  
ПОЛІТИКИ ДЕРЖАВИ**

**АРБУЗОВА Т.В.,**  
*кандидат економічних наук,  
доцент кафедри публічного управління,  
адміністрування та міжнародної економіки,  
Білоцерківський національний аграрний  
університет,  
(м. Біла Церква)*

*Стаття присвячена дослідженню системи антикорупційної політики й обґрунтуванню ролі системного підходу у формуванні цілісної, стійкої політики держави у сфері запобігання та протидії корупції. Встановлено, що антикорупційна політика є складовою правової та судової політики – одного з визначальних напрямів державної політики. Зазначено, що досліджувана політика має складну внутрішню структуру, яка складається з мережі рівнів, суб'єктів, об'єктів, механізмів, напрямів, методів, інструментів тощо. Обґрунтовано, що напрями антикорупційної політики розкривають її зміст і залежать від актуальних викликів, із якими стикається держава у цій сфері. Узагальнено рівні здійснення антикорупційної політики, їхня роль, особливості й відповідальність у боротьбі з корупцією. Представлено різномірну антикорупційну систему суб'єктів із розподілом обов'язків і завдань; зазначено, що її ефективність залежить від взаємодії між ними й політичної волі передусім вищого керівництва країни. Узагальнено об'єкти антикорупційної політики, де виникають ризики корупційних проявів. Доведено, що механізм антикорупційної політики є динамічним процесом, включає засоби досягнення мети та забезпечення конкретного результату в досліджуваній сфері, а приведення його в дію відбувається за допомогою низки конкретних інструментів. Встановлено, що комплекс корупційних сфер та дій об'єктів впливу також потрібно розглядати з позиції системності, на цій підставі доведено необхідність активізації антикорупційних заходів. Зазначено, що жодні обставини, навіть активні воєнні дії на території нашої країни, не можуть бути підставою для послаблення контролю над корупцією, а підзвітність є критично важливою для забезпечення доброчесності публічних процесів. Запропоновано ключові аргументи для обґрунтування ролі системного підходу у побудові ефективної антикорупційної політики держави.*

**Ключові слова:** корупція, антикорупційна політика, система, системний підхід, напрями антикорупційної політики, рівні антикорупційної політики, суб'єкти антикорупційної політики, об'єкти антикорупційної політики, механізм антикорупційної політики, інструменти антикорупційної політики.

**Рис.: 3. Літ.: 18.**

**SYSTEMIC PRINCIPLES OF THE STATE'S ANTI-CORRUPTION  
POLICY**

**ARBUZOVA Tetyana,**  
*Candidate of Economical Sciences,  
Associate Professor of Department of Public Management,  
Administration and International Economics,  
Bila Tserkva National Agrarian University  
(Bila Tserkva)*

*The article is devoted to the study of the anti-corruption policy system and the justification of a systemic approach role in the formation of a holistic, sustainable state policy in the preventing and combating corruption field. It is established that anti-corruption policy is a component of legal and judicial policy - one of the state policy defining directions. It is noted that the policy has a complex internal structure under study, consisting of a network of levels, subjects, objects, mechanisms, directions, methods, tools, etc. It is substantiated that the directions of anti-corruption policy reveal its content and depend on the current challenges that the state faces in this area. The levels of the implementation of anti-corruption policy, their role, features and responsibility in the fight against corruption are summarized. A multi-level anti-corruption system of subjects with a distribution of responsibilities and tasks is presented. It is noted that its effectiveness depends on the interaction between the elements and political will. The objects of anti-corruption policy, where the risks of corruption manifestations arise, are summarized. It is proven that the mechanism of anti-corruption policy is a dynamic process, which includes means of achieving the goal and ensuring a specific result in the studied area, and its implementation occurs using a number of specific tools. It is established that the complex of corruption spheres and actions of influence objects also need to be considered from the standpoint of systematization, need to intensify the anti-corruption measures is proven. It is noted that no circumstances, even active military actions on the territory of our country, can be a reason for the weakening control over corruption, and accountability is critically important for ensuring the integrity of public processes. Key arguments are proposed to substantiate the role of a systemic approach in building an effective anti-corruption policy of the state.*

**Key words:** corruption, anti-corruption policy, system, systemic approach, directions of anti-corruption policy, levels of anti-corruption policy, subjects of anti-corruption policy, objects of anti-corruption policy, mechanism of anti-corruption policy, tools of anti-corruption policy.

**Fig.: 3. Ref.: 18.**

**Постановка проблеми.** Корупція є хворобою, що супроводжує розвиток суспільного організму, і проявляється за наявності сприятливих умов, набуваючи нових форм, а також схем реалізації. Тому функцією антикорупційної політики є створення дієвих механізмів попередження корупції, протидії у випадку її появи й поширення. Провідна роль у формуванні й реалізації такої політики належить державі, яка узагальнює найуспішніші зарубіжні практики у цій сфері, послуговується міжнародним законодавством для формування власних правових норм, поширює філософію антикорупційної політики на всі рівні управління.

Незважаючи на те, що уряд України активно вживає організаційно-правові заходи для боротьби з корупцією та її проявами, йому досі не вдалося суттєво знизити рівень корупції та хабарництва в економіці або пом'якшити її вплив на соціально-економічну ситуацію в країні. Корупція продовжує ставати все більш суспільно небезпечною, використовуючи все більш зухвалі й витончені форми протиправної діяльності. Більш того, в умовах російсько-української війни ця тема стала об'єктом ПСГО проти нашої країни, поширюючи дезінформаційні наративи. Отже, дослідження системних засад формування антикорупційної політики та, що ще більш важливо, її ефективної реалізації є актуальним.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вітчизняні вчені, як-от: О. Балан, Т. Брус, О. Бусол, В. Гвоздецький, Р. Гречанюк, Б. Головін [11], В. Дем'янчук [8], З. Живко, Є. Зозуля [12], В. Лебедева, А. Мовчан, Є. Невмержицький, А. Новак, Ю. Оніщик, Є. Стрельцов, Г. Рябцев, К. Ростовська [7], М. Соловійов, М. Трещов, М. Хавронюк й ін., а також

іноземні дослідники: М. Беке [4], А. Болі, Дж. П. Вільнев, Дж. Вінарські [4], Р. Гіллендерс, О. Хасс [4], Е. Девід-Баррет [18], Г. Муджелліні, С. Роуз-Аккерман, Т. Салмон, Д. Серра, Б. Слот [4], М. Хайде, М. Фазекас [18] й ін. представляють наукові розвідки, у яких вирішується проблема руйнівних наслідків корупції для суспільства й змісту, а також різних аспектів антикорупційної політики. Видається за доцільне з'ясувати системну природу антикорупційної політики держави, узагальнити й упорядкувати її складові.

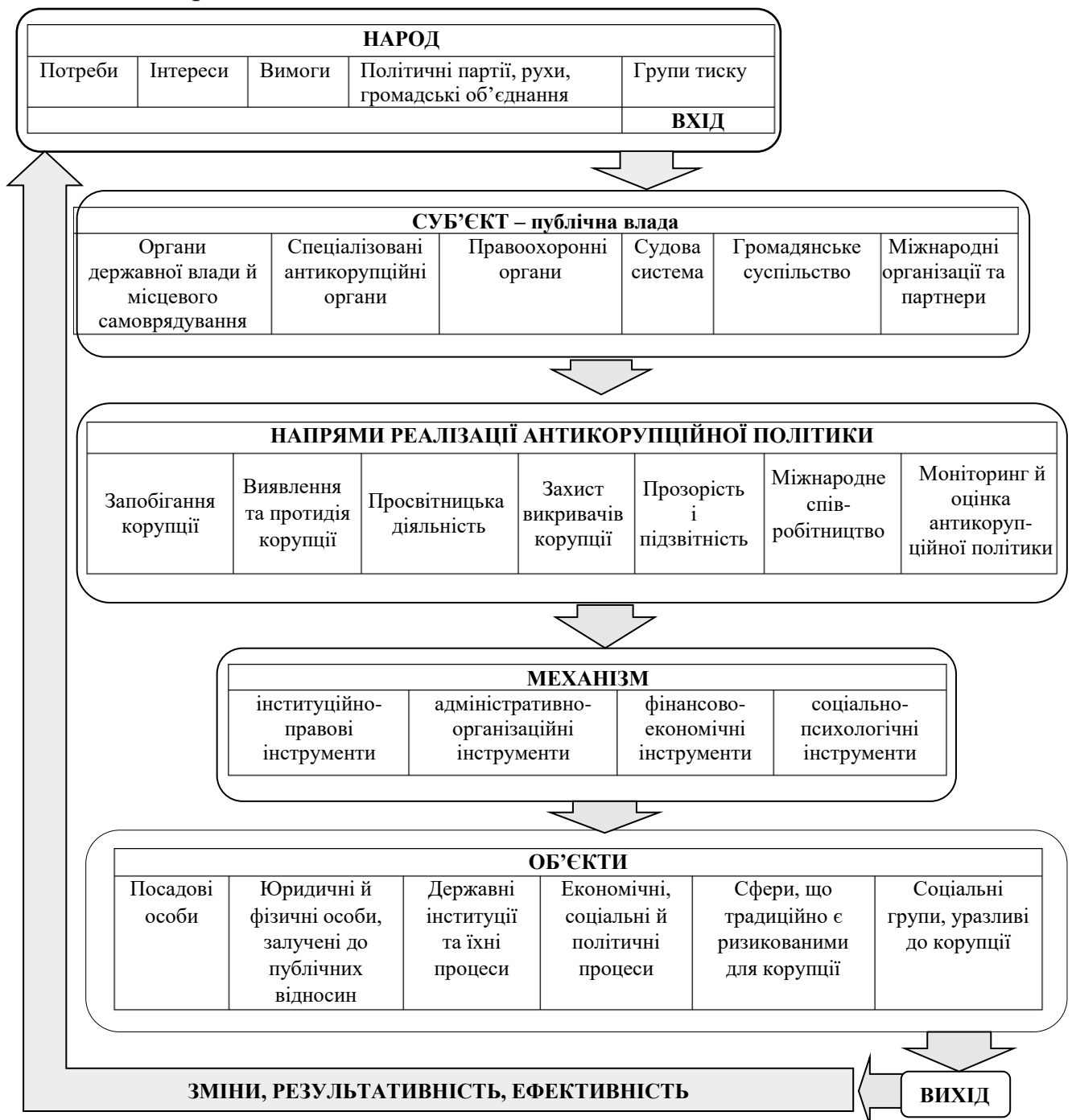
**Формулювання цілей статті.** Метою дослідження є вивчення системної природи антикорупційної політики держави, а саме: з'ясування місця в структурі державної політики антикорупційної політики; узагальнення та систематизація основних її компонентів й взаємозв'язків між ними; представлення аргументів для обґрунтування ролі системного підходу в побудові цілісної, стійкої антикорупційної політики держави.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Системний підхід набув широкого поширення у теорії та практиці публічного й комерційного управління як знаряддя підвищення ефективності різних його сфер. Він є способом наукового пізнання та практичної діяльності, що ґрунтується на розгляді частин об'єкта, що досліджується, у нерозривній єдності з цілим. Система, як цілісне утворення, може розглядатися з різних поглядів на підставі виділення певних параметрів, які обумовлюють пошук сукупності елементів, встановлення мережі взаємозв'язків між ними, тобто їхньої внутрішньої структури. Оскільки система завжди знаходиться у певному зовнішньому середовищі, яке також має свою будову, зв'язки й відносини, то вона є елементом ще більшої системи [1, с. 501].

Державна політика є системною діяльністю. Система державної політики представлена сукупністю людських, інституційних, процедурних і духовних елементів (соціальні суб'єкти, інститути, цілі, принципи, методи, інтереси, потреби тощо), інтегрованих на основі імперативної державної влади для політичного управління економічною, соціальною та іншими сферами життя суспільства, для реалізації соціально визначених цінностей і досягнення соціально значущих цілей [2, с. 12]. Система державної політики містить низку напрямів, що охоплюють різноманітні сфери суспільного життя і спрямовані на досягнення соціально-економічного розвитку, забезпечення національної безпеки й добробуту громадян, серед яких одним із визначальних є правова й судова політики, покликані забезпечити законність і правопорядок, що зі свого боку вводить до складу антикорупційну політику. Процес формування державної антикорупційної політики – це система послідовних дій – вироблення, прийняття та імплементації публічно-владних управлінських рішень. За визначенням Світового банку корупція на перших двох етапах творення політики є найбільш згубною і називається «захопленням держави» через те, що створює нову політику й нові упереджені правові рамки, а на етапі реалізації – «адміністративною корупцією» [3].

Відповідно до системного підходу антикорупційна політика, будучи складовою комплексу державної політики, сама має складну внутрішню структуру, що складається з мережі рівнів, суб'єктів, об'єктів, механізмів, напрямів, методів, інструментів тощо, спрямованих на запобігання корупції,

виявлення, розслідування, припинення корупційних дій та покарання винних осіб, а також на формування добросовісного нетолерантного до корупції суспільства. Зміст антикорупційної політики полягає у визначенні стратегій, програм і механізмів превенції й боротьби з корупцією, які покликані створити прозору й ефективну державну систему, яка мінімізує ризики корупції. Це вироблення і постійне здійснення державою і суспільством у межах прийнятого конституційного ладу комплексних і послідовних організаційно-правових, ідеологічних, адміністративних, економічних, освітньо-виховних заходів, спрямованих на усунення причин й умов, що породжують і сприяють корупції в різних сферах життєдіяльності. Система антикорупційної політики держави представлена на рис. 1.



**Рис. 1. Система антикорупційної політики держави**

Джерело: власна розробка автора на основі [2, с. 13; 4, с. 8]

Відповідно до постулатів філософської науки зміст державної політики в сфері антикорупційної діяльності, як сукупності всіх елементів і взаємозв'язку між ними, розкривається через систему конкретних напрямів, тобто форм прояву як способу організації змісту. Досліджуючи положення чинного законодавства [5], [6] і науковий доробок вітчизняних (К. Ростовська [7], В. Дем'янчук [8], А. Славицька [9]) й іноземних (О. Гус, М. Беке, Я. Винарський, Б. Слот [4]) авторів, можна резюмувати, що основні напрями антикорупційної політики залежать від актуальних викликів, з якими стикається держава. Узагальнимо універсальні складові, що розкривають зміст цього компоненту державної політики: 1 – запобігання корупції, 2 – виявлення та протидія корупції, 3 – просвітницька діяльність, 4 – захист викривачів корупції, 5 – прозорість і підзвітність, 6 – міжнародне співробітництво, 7 – моніторинг й оцінка антикорупційної політики. Ці напрями є ключовими для забезпечення ефективності антикорупційної політики, оскільки вони охоплюють як профілактичні, так і каральні заходи, а також формування антикорупційної культури в суспільстві.

Антикорупційна політика держави здійснюється на різних рівнях: національному, регіональному, місцевому. Підтримуємо погляди автора [8], що потрібно додати до системи рівнів організаційний (зокрема підприємницький) і погоджуємося, що значний вплив на державну політику справляє міжнародний рівень [4, с. 36]. Кожен із цих рівнів має свою важливу роль, особливості й відповідальність у боротьбі з корупцією.

Національна антикорупційна політика, ґрунтуючись на міжнародних правових нормах (Конвенції ООН проти корупції, Цивільній конвенції про боротьбу з корупцією GRECO тощо), визначає загальні стратегії, програми й механізми боротьби з корупцією на державному рівні. Вона містить у собі прийняття відповідного законодавства, створення спеціалізованих інституцій та органів, розроблення антикорупційних стратегій та планів дій на рівні країни. На регіональному рівні антикорупційна політика реалізується через залучення регіональних органів влади, органів місцевого самоврядування та інших зацікавлених сторін до боротьби з корупцією, що може мати у своєму складі розробку регіональних антикорупційних планів, організацію навчань і просвітницьких заходів на місцях. На місцевому рівні проводяться конкретні заходи з антикорупційної політики у містах, селах, районах. Місцеві владні органи відповідають за реалізацію антикорупційних стратегій на своїх територіях, здійснюють контроль за дотриманням законодавства й вживають запобіжні заходи. Антикорупційна політика організації (установи, підприємства) є важливим компонентом його управління та діяльності, спрямованим на запобігання корупції, забезпечення чесності, відкритості й етичних стандартів у внутрішніх процесах компанії, передусім тих, які беруть участь у публічних відносинах. Співпраця між різними рівнями влади й залучення громадськості є ключовими для успішного впровадження ефективної антикорупційної політики на всіх рівнях управління.

Суб'єктами антикорупційної політики є органи, установи, організації та особи, які беруть участь у розробці й реалізації заходів, спрямованих на

запобігання корупції, виявлення її проявів, притягнення винних до відповідальності й усунення наслідків корупційних дій. В Україні до основних суб'єктів антикорупційної політики належать: органи державної влади й місцевого самоврядування (Верховна Рада України приймає законодавчі акти, які регулюють питання боротьби з корупцією; Президент країни ініціює та підтримує антикорупційні реформи; уряд забезпечує реалізацію антикорупційної політики через урядові органи; міністерства розробляють і впроваджують антикорупційні заходи у своїх сферах компетенції; органи місцевого самоврядування відповідають за реалізацію антикорупційної політики на місцевому рівні, забезпечення прозорості діяльності, контролю за використанням бюджетних коштів і сприяння участі громади у прийнятті рішень), спеціалізовані антикорупційні органи (Національне антикорупційне бюро України (далі – НАБУ), що займається розслідуванням корупційних правопорушень високопосадовців; Спеціалізована антикорупційна прокуратура (далі – САП), яка забезпечує процесуальний нагляд за розслідуванням справ НАБУ й підтримує обвинувачення в суді; Національне агентство з питань запобігання корупції (далі – НАЗК) – виконує превентивні функції: контроль за деклараціями, моніторинг конфлікту інтересів, розробка антикорупційної стратегії; Вищий антикорупційний суд (далі – ВАКС), що розглядає справи, пов'язані з корупцією на високому рівні), правоохоронні органи (Національна поліція України – розслідує корупційні злочини, які не належать до компетенції НАБУ; Служба безпеки України – здійснює боротьбу з корупцією у сфері державної безпеки; Державне бюро розслідувань (далі – ДБР) – розслідує корупційні злочини чиновників і правоохоронців), судова система (загальні суди, які розглядають справи про корупцію, які не підпадають під юрисдикцію ВАКС; Конституційний Суд України – перевіряє відповідність антикорупційного законодавства Основному закону), громадянське суспільство (громадські організації та аналітичні центри – Transparency International Україна, Центр протидії корупції тощо – сприяють громадському контролю, розробляють аналітичні звіти й ініціюють реформи; медіа, що розслідують корупційні скандали, а також висвітлюють проблеми; громадяни – подають звернення, скарги, повідомлення про корупцію), міжнародні організації та партнери (Група держав проти корупції GRECO, ЄС, МВФ, Світовий банк, ОБСЄ – надають рекомендації, технічну підтримку й фінансування антикорупційних програм) [10; 11, с. 256–258]. Ця різноманітна антикорупційна система суб'єктів із розподілом обов'язків і завдань, працює у комплексі для забезпечення ефективної боротьби з корупцією [12, с. 76], хоча її ефективність залежить від взаємодії між цими елементами й політичної волі передусім вищого керівництва країни.

Об'єкти антикорупційної політики – керована підсистема, на яку здійснює владний вплив суб'єкт управління – ті, на кого спрямовані заходи антикорупційної діяльності, а також сфери, системи управління, процеси та явища, які можуть стати середовищем для виникнення корупції і підлягають контролю для запобігання та виявлення корупційних звинувачень. Основними об'єктами антикорупційної політики є [10]: посадові особи (державні службовці

всіх рівнів, зокрема високопосадовці: президент, міністри, народні депутати; посадові особи органів місцевого самоврядування: голови громад, депутати місцевих рад, службовці комунальних установ; судді й працівники судової системи; правоохоронці – поліцейські, прокурори, працівники СБУ й інших органів), юридичні, фізичні особи, залучені до публічних відносин (бізнес-структури, які взаємодіють із державними органами, наприклад, беруть участь у державних закупівлях; фізичні особи, які надають або отримують адміністративні послуги; громадяни, які взаємодіють із державними або місцевими органами, наприклад, у процесах реєстрації майна, отримання ліцензій тощо); державні інституції та їхні процеси (органи влади й місцевого самоврядування, які здійснюють розподіл ресурсів, видачу ліцензій, сертифікацію тощо); комунальні й державні підприємства, які часто працюють у висококорупційних сферах – енергетика, будівництво, медицина тощо), економічні, соціальні й політичні процеси (державні закупівлі й тендери, розподіл бюджетних коштів, приватизація державного й комунального майна, контроль за використанням природних ресурсів, виборчі процеси, а також фінансування політичних партій), сфери, що традиційно є ризикованими для корупції [5] (податкова й митна служби; сфера правосуддя, зокрема, рішення судів і процес притягнення до відповідальності; медицина – отримання послуг, розподіл ресурсів, доступ до ліків; будівництво й інфраструктура – дозвільні документи, тендери, землевідведення; освіта – заклади освіти й процеси розподілу бюджетних місць, грантів, стипендій; наукові установи, зокрема, питання присудження наукових ступенів і фінансування досліджень тощо), соціальні групи, уразливі до корупції (малозабезпечені громадяни й інші групи, які часто взаємодіють із державними органами для отримання соціальної допомоги; молодь, наприклад, у процесах вступу до ЗВО, отримання дипломів тощо; представники бізнесу, які взаємодіють із регуляторними органами). Так, об'єктами антикорупційної політики є як конкретні особи й установи, так і сфери суспільного життя, де виникають ризики корупційних проявів. Основна мета антикорупційної політики – усунути передумови для корупції та створити умови для прозорого й ефективного функціонування цих об'єктів.

Механізм – це і будова, і категорія руху, тобто те, що приводить у дію, а механізм державної політики – система інституційних і неінституційних елементів, динамічна взаємодія між якими й громадськістю спрямована на формування та реалізацію політичних рішень для задоволення потреб суспільства та його складових [13, с. 26]. Механізм антикорупційної політики містить у собі різноманітні групи інструментів, процедур і заходів, спрямованих на запобігання корупції, виявлення та припинення корупційних дій, а також покарання осіб, які порушують антикорупційні закони; це засоби досягнення мети й забезпечення конкретного результату в досліджуваній сфері [11, с. 254]. Частіше за все виокремлюють такі види механізмів: інституційно-правовий, адміністративно-організаційний, фінансово-економічний, соціально-психологічний, інформаційно-просвітницький [13, с. 19; 5]. Механізм формування антикорупційної політики спрямований на створення ефективної системи запобігання корупції та

виявлення корупційних випадків, зменшення можливостей для корупційних дій та забезпечення відповідальності за порушення антикорупційного законодавства, а механізм реалізації антикорупційної політики є складовою механізмом державного управління [9, с. 238; 3].

Приведення в дію механізму антикорупційної політики відбувається за допомогою інструментів (важелів) – це конкретні заходи й засоби, які використовуються для запобігання корупції, виявлення її проявів, притягнення винних до відповідальності й усунення наслідків корупційних дій. В Україні й світі використовуються такі основні інструменти антикорупційної політики:

1) законодавчі (легіслативні) інструменти (антикорупційне законодавство – прийняття та вдосконалення законів і підзаконних актів, які регулюють питання запобігання та боротьби з корупцією. В Україні це Закон «Про запобігання корупції» [10]; кримінальна відповідальність – встановлення чітких норм кримінального кодексу щодо корупційних злочинів, наприклад, за хабарництво, зловживання службовим становищем тощо; регулювання конфлікту інтересів: вимоги до публічних службовців щодо уникнення ситуацій, які можуть вплинути на їхні рішення; декларування доходів і майна – обов'язкове подання декларацій державними службовцями й посадовими особами; впровадження механізмів звітності й контролю; механізми захисту викривачів);

2) інституційні інструменти – спеціалізовані антикорупційні органи, агентства й служби, які відповідають за розслідування корупційних випадків – НАБУ, НАЗК, САП, ВАКС в Україні; правоохоронні органи – розслідування та переслідування корупційних злочинів, виявлення схем; моніторинг декларацій посадових осіб й інші аспекти боротьби з корупцією; громадські ради й комісії – залучення громадськості до моніторингу діяльності органів влади;

3) адміністративні й організаційні інструменти (електронне урядування – впровадження цифрових платформ для надання адміністративних послуг, наприклад, «Дія» в Україні; ProZorro – система електронних закупівель, яка забезпечує прозорість і конкуренцію у державних тендерах і широкий доступ до публічної інформації; проведення аудитів – регулярна перевірка фінансової діяльності й закупівель державних і комунальних установ; регламенти й стандарти роботи – запровадження чітких процедур для посадових осіб, що знижують можливості для корупції, розміщення декларацій посадових осіб у відкритому доступі);

4) економічні інструменти (фінансовий контроль – перевірка доходів, витрат й активів посадових осіб; обмеження готівкових розрахунків – стимулювання використання безготівкових платежів для зменшення «тіньових» фінансових операцій; відкриті дані – публічний доступ до інформації про використання бюджетних коштів, державного майна, тендери; матеріальні стимули тощо);

5) інформаційно-просвітницькі інструменти (підвищення обізнаності громадян – проведення антикорупційних кампаній, тренінгів і семінарів для громадян, бізнесу й посадовців; громадський моніторинг – залучення громадських організацій та медіа до контролю за діями органів влади;



інформаційні портали – створення платформ для подання повідомлень про корупцію);

б) судові й правозастосовні інструменти (ВАКС – розгляд справ високопосадової корупції; прокуратура – забезпечення процесуального нагляду за розслідуванням і підтримка обвинувачення в суді; санкції – застосування штрафів, арештів майна, звільнення з посад, інших репресивних заходів);

7) громадські й міжнародні інструменти (громадський контроль – активна участь громадськості у розслідуванні корупційних прецедентів, моніторингу діяльності державних органів і суб'єктів влади, залучення громадських організацій до антикорупційних програм і проєктів, діяльність громадських організацій, наприклад, у Transparency International Україна; міжнародне співробітництво – використання рекомендацій GRECO, ООН, ЄС, МВФ; рейтингування – складання міжнародних рейтингів рівня корупції, наприклад, Індекс сприйняття корупції (CPI); співпраця з міжнародними партнерами, обмін досвідом у сфері антикорупційних заходів, участь у міжнародних антикорупційних програмах й ініціативах);

8) аналітичні й дослідницькі інструменти (експертні опитування; оцінка корупційних ризиків – проведення аналізу вразливих сфер; моніторинг і звітування – регулярне звітування про стан виконання антикорупційних програм; використання Big Data – аналіз великих масивів даних для виявлення аномалій і корупційних схем).

Ефективність антикорупційної політики залежить від комплексного використання всіх цих інструментів, їхньої узгодженості між собою, а також залучення громадськості до контролю за діяльністю державних органів. Важливу роль відіграють електронні платформи й технології, які знижують «людський фактор» у взаємодії громадян із владою.

Системний підхід виявляється не лише щодо формування антикорупційної політики, але й прикро вражає непорушною системою корупційних сфер і дій об'єктів впливу. На виконання для НАЗК послуг із проведення стандартного опитування населення й бізнесу щодо розуміння, сприйняття та поширеності корупції в Україні соціологічні компанії GfK Ukraine та ТОВ «Інфо Сепієнс» провели п'ять національних хвиль опитування населення та представників бізнесу у 2017, 2020, 2021, 2022, 2023 рр. В усіх хвилях дослідження генеральною сукупністю є населення / підприємства, які проживають / розміщені на території України (крім тимчасово окупованих територій, а також на територіях бойових дій). Дослідження проводилися згідно з Методикою стандартного опитування щодо корупції в Україні, затвердженої НАЗК, що дає змогу провести моніторинг ситуації у сфері запобігання і протидії корупції в Україні, який фіксує динаміку показників поширеності корупції і сприйняття населенням ефективності антикорупційної діяльності. Протягом періоду діагностики спостерігається, на наш погляд, сумна закономірність із позиції системності: по-перше, корупція посідає чільне місце – 2-ге–3-тє – з-поміж найбільш значущих проблем суспільства, які пропонувалися респондентам для оцінки, по-друге, з 11-ти найбільш уразливих до корупції сфер системні негативні тенденції щодо отримання населенням

постійного корупційного досвіду зберігаються передусім у сфері діяльності сервісних центрів МВС, послуг із підключення та технічного обслуговування мереж електро-, газо-, водопостачання й каналізації, будівництва й земельних відносин тощо (рис. 2), а щодо бізнесу, то до двох останніх додаються митниця, контроль і нагляд за підприємницькою діяльністю тощо (рис. 3) [14; 15].



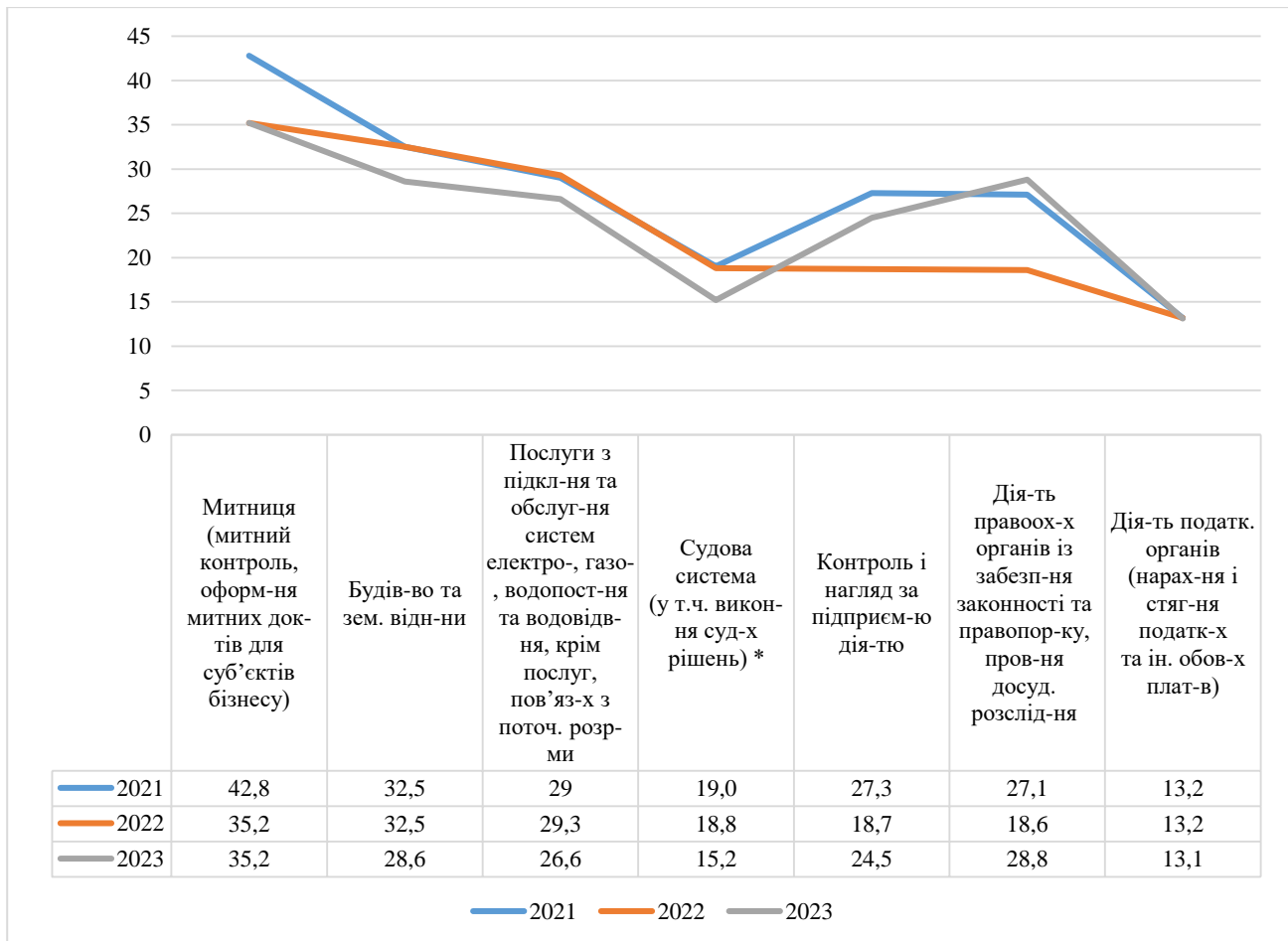
\* – немає даних за 2021 р.

**Рис. 2. Показники комплексної оцінки корупційного досвіду населення за самооцінкою в сферах в Україні, 2021–2023 рр., % від загальної кількості опитаних**

Джерело: складено автором за даними [14], [15]

На думку населення у 2021–2023 рр. в індексах сприйняття поширеності корупції за 5-бальною шкалою залишається незмінним порядок найбільш корумпованих сфер – судова система (4,52 бали у 2023 р.), митниця (4,41 бали), прикордонний контроль (4,25 бали), а у 2023 р. до трійки «традиційних» наблизилася сфера гуманітарної допомоги – 4,23 бали. З погляду бізнесу, корупція найбільш поширена у сфері ліцензування, видобутку корисних

копалин і на митниці (4,44), за ними йдуть державні закупівлі робіт і послуг для автомобільних доріг (4,39) й інших масштабних інфраструктурних проектів (4,23). Індекс сприйняття корупції для найбільш корумпованих секторів перевищує 4,20 бали за п'ятибальною шкалою для всіх груп опитаних [15]. Ці дані підкреслюють стійке сприйняття корупції населенням і підприємцям у відповідних сферах і необхідність активізації антикорупційних заходів.



\* – без виконання судових рішень у 2023 р.

**Рис. 3. Показники комплексної оцінки корупційного досвіду бізнесу за самооцінкою в сферах в Україні, 2021–2023 рр., % від загальної кількості опитаних**

Джерело: складено автором за даними [14], [15]

Зважаючи на вищезазначене не можемо погодитися зі станом речей, який НАЗК було красномовно названо «Антикорупційна система на паузі» [16] у жовтні 2020 р. через рішення Конституційного суду України про неконституційність низки положень Закону України «Про запобігання корупції» і, як наслідок, – закриття доступу до електронного декларування, що є одним із дієвих інструментів запобігання корупції. Ситуація була тимчасовою і згодом антикорупційні механізми запрацювали, але це завдало непоправної шкоди антикорупційній системі країни, адже продемонструвало її хиткість. Ба більше, на початку повномасштабної війни було тимчасово зупинене обов'язкове декларування для посадовців, а подання декларацій за 2021–

2022 рр. стало добровільним. У жовтні 2023 р. було відновлено обов'язкове декларування, але у чиновників склалося враження, що їхні статки ніхто не зможе проконтролювати [17]. Такі «паузи» не сприяють стійкості антикорупційної системи, послідовності прийняття управлінських рішень і невідворотності відповідальності за корупційні делікти. Регулярні гучні антикорупційні скандали до, а також упродовж війни не демонструють суспільству кінцеві результати розслідувань і понесення заслуженого покарання винуватцями, що підриває довіру до державної політики в цьому напрямі. Отже, жодні обставини, навіть активні військові дії на території нашої країни, не можуть бути підставою для послаблення контролю над корупцією й надання корупціонерам найменшої надії, а тим більше реальних шансів для продовження їхньої діяльності й захисту корупційних здобутків. Інститути постійного й належного контролю та підзвітності є критично важливими для забезпечення доброчесності публічних процесів [18, с. 415].

**Висновки.** Оскільки корупція в Україні набула ознак системного явища, то й реакція держави повинна також мати комплексний характер. Ключовими аргументами для обґрунтування ролі системного підходу в формуванні державної антикорупційної політики є: 1) виявлення та усунення першопричин корупції – корупція має багаторівневий характер і часто зумовлена системними проблемами, такими як: непрозорість процесів, прогалини у законодавстві, недостатній контроль і соціально-економічні фактори. Системний підхід дозволяє не лише боротися з наслідками, але й усувати першопричини, створюючи сприятливі умови для мінімізації корупції, наприклад, це можуть бути реформи у сфері державних закупівель, диджиталізація послуг, посилення фінансового контролю; 2) інтеграція усіх учасників процесу – системний підхід забезпечує координацію між різними органами влади, бізнесом, громадянським суспільством і міжнародними партнерами, що дає змогу об'єднати ресурси й зусилля для досягнення спільної мети, уникаючи дублювання або суперечностей у рушеннях і діях чи формального підходу. Залучення громадськості й бізнесу до процесів формування та моніторингу антикорупційної політики підвищує ефективність її реалізації та громадський контроль; 3) попередження, а не лише покарання – не просто реагування на наслідки корупції, а системний підхід, орієнтований на створення механізмів, які мінімізують можливість її виникнення. Це включає прозорі процедури, автоматизацію процесів, створення умов для зменшення контактів між чиновниками й громадянами; 4) гарантування прозорості й підзвітності – системний підхід передбачає чітке регулювання, підзвітність органів влади й контроль за їхньою діяльністю, що дозволяє уникнути суб'єктивності у прийнятті рішень і знижує корупційні ризики; 5) довготривалий ефект – фрагментарні або односторонні заходи часто мають короткостроковий результат, тоді як системний підхід забезпечує структурні зміни в управлінні, правовій системі й суспільній свідомості, забезпечуючи тривалий ефект у зменшенні корупції та формування культури доброчесності; 6) зміцнення довіри громадян до публічної влади – системність у боротьбі з корупцією підвищує довіру населення до державних інституцій, створюючи відчуття

справедливості й рівності перед законом, зменшуючи соціальну напругу; 7) міжнародний імідж і залучення інвестицій – ефективна антикорупційна політика, сформована на основі системного підходу, покращує позиції держави в міжнародних рейтингах, таких як Індекс сприйняття корупції, що сприяє залученню іноземних інвестицій та підтримці міжнародних партнерів.

Системний підхід дозволяє побудувати цілісну, стійку антикорупційну політику, яка орієнтована не лише на вирішення поточних проблем, але й на запобігання корупційним ризикам у майбутньому. З огляду на сучасні масштаби поширення корупції ефективна система державної політики в цій сфері може стати підґрунтям виграти не лише фізичну, а й економічну війну України з рф.

### Список використаних джерел

1. Філософія політики: Короткий енциклопедичний словник / В.П. Андрущенко та ін. Київ: Знання України, 2002. 670 с.
2. Державна політика : підручник / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; ред. кол.: Ю.В. Ковбасюк, К.О. Ващенко, Ю.П. Сурмін [та ін.]. Київ: НАДУ, 2014. 448 с.
3. Anticorruption in transition: a contribution to the policy debate. The World Bank. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/ru/825161468029662026/pdf/multi-page.pdf> (дата звернення: 19.12.2024).
4. Huss O., Beke M., Wynarski J., Slot B. Handbook of good practices in the fight against corruption. European Commission, 2023. 223 p.
5. Антикорупційна стратегія на 2021-2025 роки. URL: <https://nazk.gov.ua/wp-content/uploads/2022/08/Antykoruptsijna-strategiya-na-2021-2025-rr.pdf> (дата звернення: 02.12.2024).
6. Про засади державної антикорупційної політики на 2021-2025 роки: Закон України від 20.06.2022 р. № 2322-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2322-20> (дата звернення: 02.12.2024).
7. Ростовська К.М. Адміністративно-правові основи державної антикорупційної політики в Україні: дис. ... докт. юр. наук: 12.00.07. Дніпро, 2019. 482 с.
8. Дем'янчук В.А. Адміністративно-правові засади реалізації антикорупційної політики в Україні: дис. ... докт. юр. наук: 12.00.07. Дніпро, 2018. 489 с.
9. Славицька А.К. Поняття механізму забезпечення реалізації антикорупційної політики. *Київський часопис права*. 2023. № 1. С. 235–239. DOI: <https://doi.org/10.32782/klj/2023.1.35>
10. Про запобігання корупції: Закон України від 14.10.2014 р. № 1700-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text> (дата звернення: 02.12.2024)
11. Головкін Б.М. Механізм запобігання корупції. *Часопис Київського університету права*. 2018. № 4. С. 254-259.
12. Зозуля Є.В. Становлення антикорупційної системи України

(організаційно-правові заходи). *Правовий часопис Донбасу*. 2023. № 2 (83). С. 75–82. DOI: <https://doi.org/10.32782/2523-4269-2023-83-75-82>

13. Arbuzova T. Organizational and economic mechanism of public management of Ukraine economy recovery under the conditions of institutional, managerial and corruption risks. *Public Administration and Law Review*. 2023. № 2. P. 18–27. DOI: <https://doi.org/10.36690/2674-5216-2023-2-18-27>

14. Корупція в Україні 2023: розуміння, сприйняття, поширеність. Звіт за результатами опитування населення та бізнесу. Київ: НАЗК, 2023. 131 с.

15. Корупція в Україні 2022: розуміння, сприйняття, поширеність. Звіт за результатами опитування населення та бізнесу. Київ: НАЗК, 2022. 172 с.

16. Антикорупційна система на паузі. Національне агентство з питань запобігання корупції. 2020. URL: <https://nazk.gov.ua/uk/pro-nazk/antikoruptsijna-systema-na-pauzi/> (дата звернення: 07.12.2024).

17. Веляник А. Як працюють антикорупційні органи в Україні: пояснюємо з прикладами. *Свідомі*. 2023. URL: <https://svidomi.in.ua/page/yak-pratsiuiut-antikoruptsiini-orhany-v-ukraini-poiasniuiemo-z-prykladamy> (дата звернення: 16.12.2024).

18. David-Barrett E., Fazekas M. Grand corruption and government change: an analysis of partisan favoritism in public procurement. *European Journal on Criminal Policy and Research*. 2020. Vol. 26. №.4. P. 411–430. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10610-019-09416-4>

### References

1. Andrushchenko, V.P. (Eds.). (2002). *Filosofia polityky: Korotkyi entseklopedychnyi slovnyk [Policy philosophy: A short encyclopedic dictionary]*. Kyiv: Znannia Ukrainy [in Ukrainian].

2. Kovbasiuk, Yu.V., Vashchenko, K.O., & Surmin, Yu.P. (Eds.). (2014). *Derzhavna polityka [State policy]*. Kyiv: NADU [in Ukrainian].

3. Anticorruption in transition: a contribution to the policy debate. (2020). The World Bank. [worldbank.org](https://documents1.worldbank.org/curated/ru/825161468029662026/pdf/multi-page.pdf). Retrieved from: <https://documents1.worldbank.org/curated/ru/825161468029662026/pdf/multi-page.pdf> [in English].

4. Huss, O., Beke, M., Wynarski, J., & Slot, B. (2023). *Handbook of good practices in the fight against corruption*. European Commission [in English].

5. Antikoruptsiina stratehiia na 2021-2025 roky [Anti-Corruption Strategy for 2021-2025]. [nazk.gov.ua](https://nazk.gov.ua). Retrieved from: <https://nazk.gov.ua/wp-content/uploads/2022/08/Antikoruptsijna-strategiya-na-2021-2025-rr.pdf> [in Ukrainian].

6. Pro zasady derzhavnoi antikoruptsiinoi polityky na 2021-2025 roky: Zakon Ukrainy № 2322-IX [On the Principles of State Anti-Corruption Policy for 2021-2025: Law of Ukraine № 2322-IX] (2022, June 20). [zakon.rada.gov.ua](https://zakon.rada.gov.ua). Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2322-20> [in Ukrainian].

7. Rostovska, K.M. (2019). *Administrativno-pravovi osnovy derzhavnoi*

antykoruptsiinoi polityky v Ukraini [Administrative and legal framework of the state anti-corruption policy in Ukraine]. *Doctor's thesis*. Dnipro [in Ukrainian].

8. Demianchuk, V.A. (2018). Administratyvno-pravovi zasady realizatsii antykoruptsiinoi polityky v Ukraini [Administrative and legal framework of the state anti-corruption policy in Ukraine]. *Doctor's thesis*. Dnipro [in Ukrainian].

9. Slavytska, A. K. (2023). Poniattia mekhanizmu zabezpechennia realizatsii antykoruptsiinoi polityky [Concept of the mechanism for ensuring the implementation of anti-corruption policy]. *Kyivskyi chasopys prava – Kyiv Journal of Law*, 1, 235–239. DOI: <https://doi.org/10.32782/klj/2023.1.35> [in Ukrainian].

10. Pro zapobihannia koruptsii: Zakon Ukrainy № 1700-VII [On Prevention of Corruption: Law of Ukraine № 1700-VII]. (2014, October 14). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text> [in Ukrainian].

11. Holovkin, B.M. (2018). Mekhanizm zapobihannia koruptsii [Corruption prevention mechanism]. *Chasopys Kyivskoho universytetu prava – Journal of the Kyiv University of Law*, 4, 254–259 [in Ukrainian].

12. Zozulia, Ye.V. (2024). Stanovlennia antykoruptsiinoi systemy Ukrainy (orhanizatsiino-pravovi zakhody) [Formation of the anti-corruption system of Ukraine (organisational and legal measures)]. *Pravovyi chasopys Donbasu – Legal Journal of Donbas*, 2 (83), 75–82. DOI: <https://doi.org/10.32782/2523-4269-2023-83-75-82>. [in Ukrainian].

13. Arbuzova, T. (2023). Organizational and economic mechanism of public management of Ukraine economy recovery under the conditions of institutional, managerial and corruption risks. *Public Administration and Law Review*, 2, 18–27. DOI: <https://doi.org/10.36690/2674-5216-2023-2-18-27> [in English].

14. NAZK (2023). *Koruptsiia v Ukraini 2023: rozuminnia, spryiniattia, poshyrenist. Zvit za rezultatamy opytuvannia naseleattia ta biznesu [Corruption in Ukraine 2023: understanding, perception, prevalence. Report on the results of the population and business survey]*. Kyiv [in Ukrainian].

15. NAZK (2022). *Koruptsiia v Ukraini 2022: rozuminnia, spryiniattia, poshyrenist: Zvit za rezultatamy opytuvannia naseleattia ta biznesu [Corruption in Ukraine 2022: understanding, perception, prevalence: Report on the results of the population and business survey]*. Kyiv [in Ukrainian].

16. Natsionalne ahentstvo z pytan zapobihannia koruptsii. (2020). Antykoruptsiina systema na pauzi [The anti-corruption system is on hold]. *nazk.gov.ua*. Retrieved from: <https://nazk.gov.ua/uk/pro-nazk/antykoruptsijna-systema-na-pauzi/> [in Ukrainian].

17. Velianyuk, A. (2023). Yak pratsiuiut antykoruptsiini orhany v Ukraini: poiasniuiemo z prykladamy [How anti-corruption bodies work in Ukraine: explaining with examples]. *svidomi.in.ua*. Retrieved from: <https://svidomi.in.ua/page/yak-pratsiuiut-antykoruptsiini-orhany-v-ukraini-poiasniuiemo-z-prykladamy> [in Ukrainian].

18. David-Barrett, E., Fazekas, M. (2020). Grand corruption and government

change: an analysis of partisan favoritism in public procurement. *European Journal on Criminal Policy and Research*, 26, 4, 411–430. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10610-019-09416-4> [in English].

### **Відомості про автора**

**АРБУЗОВА Тетяна Василівна** – кандидат економічних наук, доцент кафедри публічного управління, адміністрування та міжнародної економіки, Білоцерківський національний аграрний університет (09107, м. Біла Церква, вул. Симона Петлюри, 32, e-mail: tv\_arbuzova@ukr.net).

**ARBUSOVA Tetyana** – Candidate of Economical Sciences, Associate Professor of Department of Public Management, Administration and International Economics, Bila Tserkva National Agrarian University (09107, Bila Tserkva, 32, Symona Petliury Str., e-mail: tv\_arbuzova@ukr.net).

УДК 338.137.3

DOI: 10.37128/2411-4413-2024-3-8

**МОТИВАЦІЯ  
ПЕРСОНАЛУ:  
ІСТОРІЯ РОЗВИТКУ,  
СУЧАСНІ ВИКЛИКИ  
Й СТРАТЕГІЧНІ  
ПІДХОДИ**

**СТРЕЛЬБИЦЬКА Т.А.,**  
*аспірантка другого року навчання  
кафедри економіки та підприємницької діяльності,  
Вінницький національний аграрний університет  
(м. Вінниця)*

*Стаття присвячена детальному аналізу теоретичних і практичних аспектів мотивації персоналу в умовах сучасних економічних і соціальних викликів. На тлі нестабільної ситуації в Україні, зокрема з огляду на військову агресію та її вплив на ринок праці, підприємства стикаються з новими завданнями, що вимагають ефективних і гнучких підходів до управління персоналом. Стаття розкриває важливість історичного розвитку концепцій мотивації, починаючи від класичних теорій Фредеріка Тейлора, Елтона Мейо, Авраама Маслоу, Фредеріка Герцберга, які стали основою для сучасних моделей, а також охоплюють психологічні, соціальні й культурні аспекти мотивації.*

*У статті обґрунтовано вплив соціально-економічних і політичних чинників, які значно визначають мотивацію працівників, а також запропоновано огляд стратегій, які можуть допомогти українським підприємствам зберігати продуктивність і залученість персоналу, незважаючи на виклики. Особливу увагу приділено як фінансовим, так і нефінансовим інструментам мотивації, що включають гнучкий графік роботи, можливості дистанційної праці, корпоративну культуру, соціальну відповідальність, а також системи визнання досягнень і кар'єрного розвитку. Розглянуто роль цифрових технологій та інновацій у підвищенні мотивації персоналу: сучасні технологічні інструменти дозволяють не тільки оптимізувати робочі процеси, але й створювати гнучкі, адаптовані умови праці, що позитивно впливає на задоволеність працею і продуктивність співробітників.*

*Також у статті підкреслено значення корпоративної культури й соціальної відповідальності підприємств як факторів, що сприяють формуванню стійкої мотивації працівників і підтримують стабільність у колективі навіть у кризові періоди. Запропоновано рекомендації щодо впровадження мотиваційних політик для підприємств із урахуванням специфічних викликів і потреб ринку праці в Україні. Систематизовано можливі способи мотивації для працівників із різними типами цінностей, а також надано рекомендації для кожного з типів працівників.*