

Адміністративне право і процес

УДК 342.9

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.20846991>

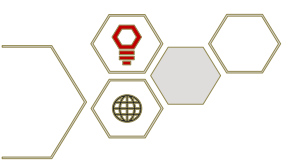
**Системні вразливості адміністративно-правових механізмів запобігання
корупційним ризикам у діяльності юридичних осіб публічного права**

Зал Дмитро Олександрович,
аспірант кафедри адміністративного права та адміністративної
діяльності,
Національний юридичний університет імені Ярослава Мудрого,
м. Харків, Україна, <https://orcid.org/0009-0006-4328-1764>

Прийнято: 22.05.2026 | Опубліковано: 30.05.2026

Анотація: Метою статті є комплексне з'ясування чинників, які знижують результативність профілактики корупційної вразливості в діяльності суб'єктів публічного сектору, а також визначення змістових відмінностей між виявленням, мінімізацією та усуненням відповідних ризиків. Особливу увагу приділено розриву між нормативно закріпленими антикорупційними вимогами та реальною практикою прийняття управлінських рішень.

Методологічну основу дослідження становлять формально-юридичний, системно-структурний, функціональний, логіко-семантичний методи, а також метод аналізу та узагальнення. Їх застосування дало змогу дослідити законодавчі приписи, локальні антикорупційні інструменти, механізми внутрішнього контролю, цифрові канали повідомлення та практику юридичної відповідальності, а також встановити причинні зв'язки між

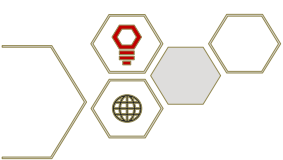


характером управлінської вразливості та належним способом реагування на неї.

Встановлено, що на етапі виявлення корупційного ризику основними перешкодами є формалізоване та неіндивідуалізоване оцінювання ризику, невизначеність адміністративних процедур, надмірна дискреція, відставання аналітичних засобів від цифрової трансформації, залежність антикорупційних і контрольних підрозділів від керівництва, викривлення внутрішніх інформаційних потоків та недостатня дієвість каналів повідомлення. Обґрунтовано, що Єдиний портал повідомлень викривачів частково перекладає на заявника обов'язок попередньої юридичної кваліфікації повідомлених обставин, що ускладнює раннє інформування про системні вразливості. Виявлено недостатню практичну визначеність гарантій конфіденційності, трудового захисту та відповідальності за переслідування або розголошення відомостей про викривача.

На етапі мінімізації корупційних ризиків встановлено декларативність антикорупційних програм, яка проявляється як у їх відсутності чи несвоєчасному прийнятті, так і у формальному виконанні передбачених заходів без реальної зміни управлінських процедур. Доведено, що чинне адміністративно-деліктне регулювання не забезпечує самостійної відповідальності за неприйняття, неподання на погодження, системне невиконання таких програм або невжиття інших необхідних заходів. Аргументовано, що результативність мінімізації має оцінюватися не за кількістю проведених навчань, прийнятих актів чи підготовлених звітів, а за фактичним обмеженням дискреції, розподілом повноважень, посиленням аудиту, автоматизацією процедур і зміною контрольного середовища.

У межах аналізу усунення обґрунтовано самостійність цього етапу порівняно з мінімізацією. Запропоновано диференціювати процедурні, компетенційні, організаційні, кадрові, фінансові, політико-управлінські та неформально-інституційні джерела корупційної вразливості. Встановлено, що



універсальні заходи не забезпечують ліквідації різнорідних причин, а після здійснення антикорупційного впливу ризик може трансформуватися, переміщуватися до іншого етапу управлінського процесу або відтворюватися через суміжні процедури. Окремо визначено необхідність узгодження заходів усунення з вимогою безперервного виконання публічних функцій та надання суспільно значущих послуг.

У висновках обґрунтовано, що профілактичний механізм має будуватися як послідовна, але не лінійна система, у якій кожному виду вразливості відповідає належний правовий, процедурний, організаційний або контрольний інструмент. Критерієм результативності повинно бути не формальне виконання передбаченого заходу, а припинення дії джерела ризику, недопущення його переміщення та стійка зміна практики прийняття управлінських рішень.

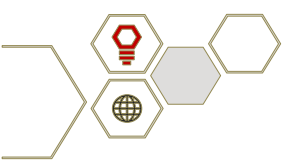
Ключові слова: антикорупційна програма; викривач; внутрішній контроль; дискреція; ризик-орієнтований підхід, виявлення, мінімізація, усунення.

Systemic Weaknesses in the Administrative and Legal Framework for Preventing Corruption Risks in Public-Law Entities

Zal Dmytro,

Postgraduate Student, Department of Administrative Law
and Administrative Activities,
Yaroslav Mudryi National Law University,
Kharkiv, Ukraine, <https://orcid.org/0009-0006-4328-1764>

Abstract: The purpose of the article is to provide a comprehensive examination of the factors that reduce the effectiveness of preventing corruption-related vulnerabilities in the activities of public-sector entities and to define the

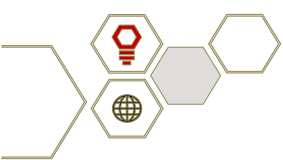


substantive distinctions between the identification, mitigation, and elimination of the corresponding risks. Particular attention is paid to the gap between legally established anti-corruption requirements and actual managerial decision-making practices.

The methodological framework of the study comprises the formal legal, systemic and structural, functional, and logical-semantic methods, as well as methods of analysis and generalisation. Their application made it possible to examine legislative provisions, internal anti-corruption instruments, internal control mechanisms, digital reporting channels, and legal liability practices, as well as to establish causal links between the nature of managerial vulnerabilities and the appropriate means of addressing them.

It has been established that, at the stage of corruption risk identification, the principal obstacles include formalised and non-individualised risk assessment, uncertainty in administrative procedures, excessive discretion, the failure of analytical tools to keep pace with digital transformation, the dependence of anti-corruption and control units on management, distortions in internal information flows, and the insufficient effectiveness of reporting channels. It is argued that the Unified Whistleblower Reporting Portal partially shifts the responsibility for the preliminary legal classification of reported circumstances onto the reporting person, thereby complicating the early reporting of systemic vulnerabilities. The study also reveals insufficient practical certainty regarding guarantees of confidentiality, employment protection, and liability for retaliation against whistleblowers or the disclosure of information concerning them.

At the stage of corruption risk mitigation, the declarative nature of anti-corruption programmes has been identified. It manifests itself both in their absence or delayed adoption and in the formal implementation of prescribed measures without any substantive alteration of managerial procedures. It has been demonstrated that the existing framework of administrative liability does not provide for independent liability for the failure to adopt such programmes, submit them for



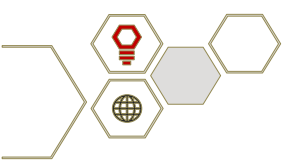
approval, ensure their systematic implementation, or take other necessary measures. It is argued that the effectiveness of mitigation should be assessed not by the number of training sessions conducted, internal acts adopted, or reports prepared, but by the actual restriction of discretion, separation of powers and functions, strengthening of audit mechanisms, automation of procedures, and transformation of the control environment.

In analysing the elimination of corruption risks, the study substantiates the autonomous nature of this stage in comparison with mitigation. It proposes differentiating between procedural, competence-related, organisational, personnel-related, financial, political and managerial, and informal institutional sources of corruption-related vulnerability. It has been established that universal measures cannot eliminate causes that differ in nature and that, following anti-corruption intervention, a risk may transform, shift to another stage of the managerial process, or be reproduced through related procedures. Particular emphasis is placed on the need to reconcile elimination measures with the requirement to ensure the continuity of public functions and the uninterrupted provision of socially significant services.

The conclusions substantiate that the preventive mechanism should be structured as a consistent but non-linear system in which each type of vulnerability is addressed through an appropriate legal, procedural, organisational, or supervisory instrument. The criterion of effectiveness should not be the formal implementation of a prescribed measure, but the termination of the source of the risk, the prevention of its displacement, and a sustainable change in managerial decision-making practices.

Keywords: anti-corruption programme; whistleblower; internal control; discretion; risk-based approach; identification; mitigation; elimination.

Постановка проблеми. У сучасному науковому та правозастосовному дискурсі основна увага традиційно зосереджується на запобіганні корупції у широкому значенні, виявленні вже вчинених правопорушень, притягненні

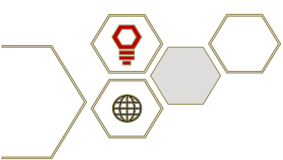


винних до адміністративної чи кримінальної відповідальності. Водночас профілактика корупційних ризиків як самостійний напрям антикорупційної діяльності та її проблеми залишаються недостатньо дослідженою та недооціненою. Це зумовлює переважно реактивний характер антикорупційної політики, коли управлінське реагування здійснюється вже після виникнення порушення або негативних наслідків.

Особливої актуальності ця проблема набуває у діяльності юридичних осіб публічного права, де корупційна вразливість може бути закладена у самій структурі адміністративних процедур, розподілі повноважень, кадровій залежності, внутрішньому контролі, цифрових процесах і неформальних практиках. Формальна наявність антикорупційних програм, каналів повідомлення та контрольних механізмів не завжди забезпечує своєчасне виявлення, належну мінімізацію та реальне усунення джерел ризику.

Зв'язок окресленої проблеми з науковими та практичними завданнями полягає у необхідності переосмислення профілактики як послідовної системи, що охоплює виявлення, мінімізацію та усунення корупційних ризиків. Її удосконалення має бути спрямоване не на збільшення кількості формальних заходів, а на зміну управлінських процедур, обмеження дискреції, посилення незалежності внутрішнього контролю та ліквідацію причин повторного відтворення корупційної вразливості.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасні наукові дослідження корупційних ризиків у публічному секторі охоплюють адміністративно-процедурні, організаційні, цифрові, контрольні та інституційні аспекти їх запобігання. О. І. Непша пов'язує поширення корупційних практик із послабленням інституційної спроможності публічної влади [1]. О. О. Воронятніков і Н. Е. Зінов'єв розкривають адміністративно-правову природу відносин у сфері запобігання корупції та особливості правового статусу їх учасників [2]. Н. Добрянська обґрунтовує превентивне значення



визначених адміністративних процедур, належного мотивування рішень і структуризації дискреційних повноважень [3].

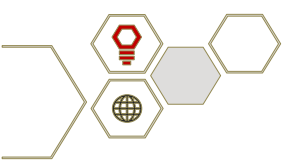
Вплив цифрової трансформації на антикорупційну діяльність досліджують Н. Редзюк, Т. Соломатіна та Ю. О. Яцина. У відповідних працях інформаційні технології розглядаються як засіб підвищення прозорості управління [4], водночас увага акцентується на технологічних і фінансових обмеженнях автоматизованого аналізу ризиків [5] та можливостях використання великих даних і штучного інтелекту для прогнозування корупційних проявів [6].

В. Краєвський і Т. Міщенко визначають внутрішній аудит як важливий інструмент виявлення корупції та шахрайства в державному секторі [7].

Організаційним передумовам антикорупційної діяльності присвячені праці К. Л. Бугайчука, Я. І. Пшук, В. В. Кононенка, М. Сакун та Г. В. Ортіної. Науковці досліджують роль керівника у формуванні доброчесної поведінки [8], значення управлінського лідерства та взаємодії з антикорупційними уповноваженими [9], а також вплив внутрішніх інформаційних потоків на прийняття управлінських рішень [10].

Окремий напрям становлять дослідження правового статусу та захисту викривачів. Д. В. Варивода й А. І. Мелих вказують на прогалини у гарантіях анонімності та відповідальності за переслідування викривачів [11]. А. Н. Шахпазова звертає увагу на недостатню обізнаність щодо каналів повідомлення та інституційного забезпечення захисту [12]. І. Шульган і О. Бучинська констатують недостатню дієвість практичних гарантій і низький рівень довіри до механізмів повідомлення [13], а О. І. Пилипенко аналізує неоднорідність судової практики щодо захисту трудових прав викривачів [14].

Проблеми мінімізації ризиків Ю. В. Луценко та А. В. Тарасюк пов'язують із якістю корпоративного управління, внутрішнього контролю й незалежного аудиту [15]. О. Артюх-Пасюта, Н. Гомзякова та О. Зосименко досліджують способи зниження корупційної вразливості у сфері публічних



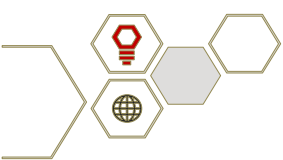
закупівель [16]. В. В. Бондаренко розглядає засоби усунення корупційних ризиків, однак фактично зближує усунення з їх мінімізацією [17]. Е. Сіснерос і К. Кіс-Катос доводять, що антикорупційні заходи можуть спричиняти переміщення корупційної активності до менш контрольованих сфер [18].

Проведений огляд засвідчує, що попередні дослідження переважно зосереджені на окремих інструментах або напрямках антикорупційної діяльності. Недостатньо розкритими залишаються взаємозв'язки між виявленням, мінімізацією та усуненням корупційних ризиків, критерії розмежування цих етапів, залежність способу реагування від природи ризику та можливість його трансформації після застосування антикорупційних заходів. У цій статті зазначені питання досліджуються в межах єдиної, послідовної моделі профілактики.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. У науковій літературі виявлення, мінімізація та усунення корупційних ризиків здебільшого розглядаються відокремлено, без визначення їх змістових меж, взаємозв'язку та критеріїв результативності. Недостатньо дослідженими залишаються причини формалізації оцінювання ризиків, залежність внутрішніх антикорупційних суб'єктів від керівництва, декларативність антикорупційних програм, відмежування усунення від мінімізації, а також можливість трансформації ризику після вжиття антикорупційних заходів.

Такі прогалини зумовлені переважною увагою до реагування на вже вчинені правопорушення, тоді як профілактичний вплив на управлінські умови виникнення ризику залишається недостатньо розробленим. У статті пропонується визначити системні вразливості кожного етапу профілактики, обґрунтувати їх самостійність та встановити залежність належного заходу від джерела корупційного ризику.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є визначення системних вразливостей адміністративно-правових механізмів профілактики корупційних ризиків у діяльності юридичних осіб публічного



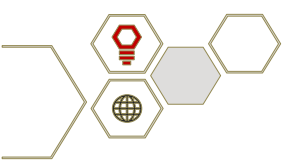
права та з'ясування особливостей їх прояву на етапах виявлення, мінімізації й усунення.

Для досягнення цієї мети поставлено такі завдання:

- розмежувати зміст зазначених етапів;
- встановити основні правові та організаційні чинники, що знижують їх результативність;
- обґрунтувати залежність вибору антикорупційного заходу від джерела ризику;
- визначити критерії реального профілактичного впливу та передумови вдосконалення відповідних управлінських механізмів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Профілактика корупційних ризиків у діяльності юридичних осіб публічного права має розглядатися як окрема складова належного публічного управління. Поширеність корупційних практик пов'язується у науковій літературі зі зниженням інституційної спроможності публічної влади та її вразливістю до неправомірного впливу [1, с. 144]. Водночас відносини у сфері запобігання корупції мають виражений адміністративно-правовий характер, оскільки виникають за участю суб'єктів, наділених публічно-владними повноваженнями, та осіб, які виконують завдання держави або місцевого самоврядування [2, с. 256]. Це дає підстави оцінювати корупційний ризик не лише як імовірність індивідуального порушення, а як ознаку неналежної побудови управлінської процедури, розподілу компетенції, контролю або інформаційної взаємодії.

Вихідною гіпотезою дослідження є припущення, що низька результативність профілактики корупційних ризиків зумовлена не відсутністю антикорупційних інструментів як таких, а системними вразливостями їх застосування на кожному з етапів. Виявлення може бути формальним або залежним від управлінської ієрархії, мінімізація – декларативною, а усунення – спрямованим на зовнішній прояв ризику замість його джерела. За таких умов

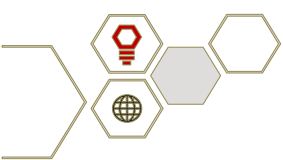


кількість прийнятих документів, проведених навчань або виконаних контрольних дій не є достатнім показником результативності.

Перший блок системних вразливостей виникає на етапі виявлення. Корупційний ризик у юридичній особі публічного права не завжди проявляється через очевидну протиправну поведінку. Він може бути закладений у процедурі, яка формально відповідає законодавству, але залишає надмірну свободу розсуду, допускає концентрацію повноважень, не вимагає належного мотивування рішення або не забезпечує його подальшої перевірки. Н. Добрянська обґрунтовано пов'язує зменшення корупційної вразливості з визначеністю адміністративних процедур, уніфікованістю практики, належним мотивуванням рішень та структуризацією дискреції [3, с. 166]. Отже, виявлення ризику не може обмежуватися перевіркою відповідності рішення формальній нормі. Необхідно встановлювати, яким чином сформовано рішення, хто реально впливав на його зміст, чи є критерії вибору прозорими та чи існує можливість відтворити послідовність управлінських дій.

Поширеним недоліком є оцінювання ризиків за шаблонною моделлю, коли загальні сфери – закупівлі, кадрові рішення, конфлікт інтересів або договірна діяльність – позначаються як ризикові без конкретизації управлінського джерела вразливості. Така модель створює лише загальне уявлення про проблемну сферу. Вона не дає відповіді на питання, яка саме дія, прогалина, компетенційна конструкція або інформаційна асиметрія створює можливість для зловживання. Змістовне оцінювання має виходити не з назви сфери, а з аналізу повного циклу прийняття рішення – від формування потреби та підготовки документів до погодження, контролю виконання і звітування.

Додатковою вразливістю є відставання традиційних способів оцінювання від цифрової трансформації публічного управління. Інформаційні технології підвищують швидкість, відкритість і доступність управлінських процесів [4, с. 163], однак одночасно створюють нові способи прихованого

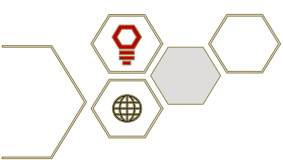


впливу. Ризик може переміщуватися на етап формування вихідних даних, визначення параметрів автоматизованої системи, надання прав доступу, коригування електронних реєстрів або встановлення алгоритмічних критеріїв. Фінансові та технологічні обмеження часто призводять до використання застарілих або частково адаптованих систем, які не забезпечують повноцінного аналізу великих масивів інформації в реальному часі [5, с. 6]. Похибки алгоритмів, неповні дані та непрозора логіка автоматизованого рішення можуть не лише ускладнювати виявлення, а й створювати нові корупційні можливості.

Водночас аналітико-статистичні технології, великі дані та штучний інтелект мають значний профілактичний потенціал. Їх використання дозволяє виявляти нетипові операції, повторювані зв'язки між учасниками процедур, аномальні фінансові показники або сталі відхилення від звичайної управлінської практики [6, с. 86–92]. Проте цифровий інструмент не може замінити правового та управлінського аналізу. Його результат залежить від якості даних, прозорості алгоритму, можливості незалежної перевірки та наявності особи, відповідальної за реагування на встановлену аномалію. Відтак цифровізація має розглядатися одночасно як засіб виявлення і як окремий об'єкт оцінювання ризиків.

Інша проблема пов'язана з організаційним становищем внутрішніх антикорупційних і контрольних суб'єктів. Внутрішній аудит визнається дієвим інструментом протидії корупції та шахрайству, оскільки дає змогу перевіряти потенційні схеми, оцінювати чинні заходи контролю та виявляти слабкі місця управління [7, с. 53]. Проте результативність такого аудиту залежить від його функціональної незалежності, доступу до документів і можливості повідомляти про ризики без погодження з особами, рішення яких перевіряються.

На керівника покладається значний обсяг повноважень щодо організації антикорупційної роботи, контролю виконання заходів і формування

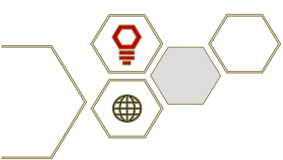


добросовісної поведінки працівників [8, с. 361–364]. Водночас саме керівний рівень може бути джерелом ризику через кадровий вплив, розподіл ресурсів, формування інформаційних потоків або втручання у діяльність контрольних підрозділів. Значення управлінського лідерства та професійної взаємодії з антикорупційними уповноваженими не викликає сумнівів [9, с. 228], однак побудова системи виключно на особистій доброчесності керівника є недостатньою. Потрібні організаційні гарантії, які забезпечують можливість фіксації ризику незалежно від позиції керівництва.

Внутрішня інформація також може спотворюватися під час проходження управлінською вертикаллю. Підлеглі відбирають, систематизують і подають дані, на яких ґрунтуються рішення керівника [10, с. 116]. Якщо негативна інформація пом'якшується, фільтрується або не доходить до суб'єкта контролю, ризик залишається поза офіційною оцінкою. Тому критерієм належного виявлення має бути не формальна наявність звітності, а можливість отримання первинної інформації з різних незалежних джерел.

Особливу роль у цьому процесі відіграють канали повідомлення. Працівники та інші особи, безпосередньо залучені до управлінських процедур, нерідко першими помічають неформальні вказівки, вибірковість рішень, приховані конфлікти інтересів або сталі відхилення від установленого порядку. Проте інформація перетворюється на елемент профілактики лише за умови довіри до механізму її передачі. Науковці вказують на недостатнє врегулювання відповідальності за тиск, переслідування, порушення анонімності та розголошення даних викривача [11, с. 646–647]. Додатковими проблемами є низька обізнаність щодо каналів повідомлення та відсутність окремого незалежного інституційного центру, з яким особа могла б пов'язувати свій захист [12, с. 345–346].

Недостатність практичних гарантій, слабка координація між органами та низький рівень довіри зменшують мотивацію осіб повідомляти про порушення

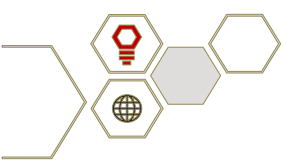


[13, с. 453]. Негативний вплив має й неоднорідність судової практики у справах про поновлення трудових прав викривачів [14, с. 93]. Отже, проблема має не лише нормативний, а й поведінковий характер. Навіть детально врегульований статус викривача не забезпечує раннього виявлення ризику, якщо особа не впевнена у конфіденційності, не розуміє процедури або очікує негативних службових наслідків.

Емпіричний аналіз Єдиного порталу повідомлень викривачів підтверджує наявність бар'єрів доступності. Законодавство визначає портал як захищену інформаційну систему для приймання, зберігання, обліку та розгляду повідомлень [19]. Водночас під час подання повідомлення користувачеві пропонується обрати юридичну категорію порушення – корупційне кримінальне правопорушення, адміністративне правопорушення, пов'язане з корупцією, або інше порушення антикорупційного законодавства [24]. Така побудова інтерфейсу частково покладає на особу функцію попередньої правової кваліфікації. Для заявника без юридичної підготовки це створює додаткову складність, особливо коли повідомляється не про завершене правопорушення, а про підозрілу процедуру, неформальний вплив або організаційну передумову.

Доцільною є модель, за якої особа насамперед викладає фактичні обставини у вільній формі, а попередню кваліфікацію здійснює уповноважений суб'єкт. Такий підхід розширив би профілактичну функцію порталу, оскільки дозволив би повідомляти не лише про юридично завершені діяння, а й про системні вразливості.

Практика юридичної відповідальності також не створює достатнього превентивного ефекту. Частина друга ст. 172-8 КУпАП передбачає відповідальність за незаконне розголошення або використання інформації про викривача [20]. Аналіз Єдиного державного реєстру судових рішень засвідчує фактично поодинокі застосування цієї норми [22]. Показовим є те, що в єдиній виявленій справі за цією статтею – постанові Печерського районного суду

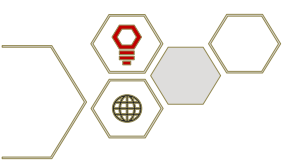


міста Києва від 8 лютого 2024 року у справі № 757/3616/24-п – провадження було закрито через відсутність належних доказів складу адміністративного правопорушення. [23]. Значення цього прикладу полягає не в оцінюванні конкретної посадової особи, а у виявленні складності практичного застосування норми. Якщо для відповідальності необхідно довести не лише факт передання інформації особі, якої стосується повідомлення, а й спеціальну мету, мотив та умисел, захисний потенціал норми істотно звужується.

Кримінальний кодекс України передбачає відповідальність за незаконне звільнення працівника у зв'язку з повідомленням ним як викривачем про порушення [21]. Проте відкриті судові дані не демонструють сформованої практики застосування цієї кваліфікуючої ознаки [22]. Отже, законодавча наявність гарантії та її реальна дієвість не є тотожними. Це підтверджує гіпотезу про те, що слабкість каналів повідомлення зумовлена не лише процедурою подання, а й недостатньою переконливістю подальшого захисту.

Другий блок вразливостей стосується мінімізації корупційних ризиків. Її зміст полягає у зниженні ймовірності реалізації ризику або обмеженні можливих негативних наслідків через зміну управлінського середовища. До таких заходів належать розмежування повноважень, стандартизація процедур, обмеження дискреції, посилення внутрішнього контролю, незалежний аудит, цифровізація, автоматизація, прозорість рішень і захист викривачів.

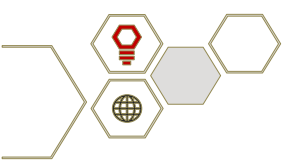
У науковій літературі результативність мінімізації пов'язується з якістю корпоративного управління, прозорим формуванням наглядових органів, незалежним аудитом та дієвим внутрішнім контролем [15, с. 141]. Необхідність контролю підтверджується й тим, що корупційні ризики формуються не лише через порушення законодавства, а й через відсутність або неефективність механізмів перевірки [16, с. 153]. Отже, антикорупційна програма не повинна оцінюватися лише як належно оформлений документ. Її значення визначається тим, чи змінює вона порядок прийняття рішень, доступ до ресурсів, розподіл функцій і систему відповідальності.



Методологія управління корупційними ризиками визначає антикорупційну програму як комплексний документ стратегічного типу, що має поєднувати оцінювання ризиків, заходи впливу, відповідальних осіб, строки, ресурси, моніторинг і перегляд [27]. Закон України «Про запобігання корупції» закріплює обов’язок окремих суб’єктів приймати такі програми та погоджувати їх із НАЗК [19]. Проте нормативна розвиненість моделі не виключає її декларативного застосування.

Емпіричні дані Порталу доброчесності НАЗК засвідчують, що у 2024–2025 роках щодо окремих органів державної влади та публічних інституцій відображався статус відсутності антикорупційної програми [25]. Серед них зазначалися, зокрема, окремі міністерства, Офіс Президента України, Вища кваліфікаційна комісія суддів України, Фонд гарантування вкладів фізичних осіб та інші суб’єкти. Ці відомості свідчать, що проблема не обмежується невеликими установами з недостатніми ресурсами. Вона виникає і на рівні інституцій, які здійснюють значні владні, кадрові, фінансові або контрольні повноваження.

Відсутність програми означає не лише недотримання вимоги щодо оформлення документа. За умови належного використання програма повинна об’єднувати результати оцінювання, конкретні заходи, відповідальних виконавців та критерії перевірки. Її неприйняття залишає управління ризиками без цілісної програмної основи. Водночас чинне адміністративно-деліктне законодавство не містить спеціального складу правопорушення за неприйняття, несвоєчасне прийняття, неподання на погодження або системне невиконання антикорупційної програми. Стаття 188-46 КУпАП встановлює відповідальність за невиконання законних вимог НАЗК, ненадання інформації або порушення строків її надання [20]. Однак ця норма починає діяти переважно після відповідної вимоги уповноваженого органу і не встановлює самостійної відповідальності за відсутність належної системи мінімізації.

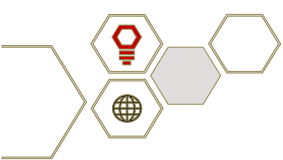


У результаті обов'язок щодо мінімізації набуває реактивного характеру. Юридична особа може тривалий час не приймати програму або формально не виконувати передбачені заходи, доки це не стане предметом зовнішнього контролю. Така конструкція послаблює профілактичну функцію права. Для її відновлення адміністративна відповідальність має охоплювати не лише невиконання припису НАЗК, а й безпосереднє невиконання встановленого законом обов'язку щодо прийняття, подання, виконання та перегляду програми.

Не менш істотною є проблема формального виконання. Проведення навчання, затвердження положення, створення комісії або підготовка звіту може підтверджувати виконання окремого пункту, але не доводить зменшення ризику. Результативність має визначатися через зміну відповідної процедури. Наприклад, якщо ризик пов'язаний із концентрацією закупівельних функцій, належним заходом буде розподіл повноважень між формуванням потреби, підготовкою технічного завдання, вибором контрагента та прийняттям результатів. Проведення загального навчання без зміни компетенційної конструкції не впливає на джерело ризику.

Тому оцінювання виконання антикорупційної програми доцільно доповнити результативними індикаторами. До них можуть належати скорочення кількості рішень, прийнятих одноособово, обов'язкове мотивування відступу від стандартних критеріїв, запровадження електронного сліду погодження, незалежна перевірка вартості, ротація складу комісій, збільшення кількості рішень, перевірених внутрішнім аудитом, та фактичне усунення порушень за результатами повідомлень. Такий підхід дозволяє відмежувати реальну мінімізацію від формальної звітності.

Третій блок стосується усунення корупційних ризиків. У наукових джерелах воно іноді розглядається як складова загальної мінімізації або зменшення ризиків [17, с. 41]. Такий підхід не повною мірою враховує різницю між зниженням імовірності негативної події та ліквідацією причини, яка її

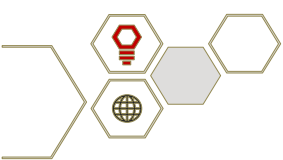


породжує. Мінімізація допускає збереження джерела ризику за умови зменшення його впливу. Усунення передбачає зміну нормативної, процедурної, компетенційної або організаційної основи, що забезпечувала повторне виникнення вразливості.

Авторський підхід полягає в тому, що вибір способу усунення має визначатися природою ризику. Процедурний ризик потребує встановлення чітких строків, критеріїв, послідовності дій і вимог до мотивування. Компетенційний – розмежування функцій та усунення концентрації несумісних повноважень. Організаційний – забезпечення автономії контрольного підрозділу та його прямого доступу до інформації. Кадровий – об'єктивізації критеріїв призначення, оцінювання, преміювання та дисциплінарного впливу. Фінансовий – незалежної перевірки вартості, прозорого управління активами й розмежування фінансових функцій. Політико-управлінський – обмеження неформального втручання засновника або іншого зовнішнього центру. Неформально-інституційний – руйнування практик патронату, фаворитизму, клановості та неофіційного погодження рішень.

Універсальні заходи на кшталт посилення контролю, додаткового навчання або підготовки звіту можуть бути корисними лише як допоміжні. Вони не забезпечують усунення, якщо не відповідають джерелу ризику. Заміна працівника не усуває дефектний розподіл повноважень. Створення комісії не ліквідує одноосібний вплив, якщо її склад повністю залежить від керівника. Електронізація не усуває маніпуляцію, якщо вона відбувається під час формування вихідних даних. Додаткове погодження не підвищує прозорість, якщо всі погоджувачі належать до одного центру управлінської залежності.

Іншою особливістю є можливість трансформації ризику. Дослідження антикорупційних стратегій показують, що посилення контролю в одному секторі може спричиняти переміщення корупційної активності до менш контрольованих сфер [18, с. 1–2]. У межах юридичної особи такий ефект може



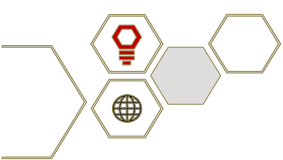
проявлятися через перенесення впливу з етапу прийняття рішення на підготовку документів, визначення критеріїв, формування складу комісії або контроль виконання. Тому виконання заходу не повинно автоматично визнаватися доказом усунення. Необхідний повторний аналіз усієї процедури після внесених змін.

З цього випливає потреба у постконтролі. Після зміни процедури слід перевірити, чи не виник новий центр дискреції, чи не перемістилася можливість втручання, чи не з'явилися додаткові неформальні погодження та чи забезпечує нова модель очікуваний результат. Постконтроль відрізняється від звичайної перевірки виконання тим, що спрямований не на встановлення факту вчинення дії, а на оцінювання стійкості змін.

Усунення має також узгоджуватися з безперервністю публічної функції. Юридична особа публічного права не завжди може припинити ризикову процедуру без загрози для надання медичних, освітніх, комунальних, соціальних або оборонних послуг. Тому найбільш радикальний захід не завжди є найбільш належним. У таких випадках усунення має бути поетапним і передбачати тимчасове посилення контролю, зміну відповідальних осіб, паралельний аудит, перегляд окремих умов договору або залучення альтернативного виконавця без переривання суспільно значущої діяльності.

Окремою проблемою є симптоматичне реагування. Воно проявляється тоді, коли після виявлення ризику змінюється окрема особа, видається новий наказ, проводиться нарада або запроваджується додаткова форма звітності, але структура повноважень і порядок прийняття рішення залишаються незмінними. Такі дії можуть створювати зовнішнє враження належного реагування, проте не усувають можливість повторного зловживання. Критерієм реального усунення має бути підтверджене припинення дії корупціогенної умови.

Проведене дослідження підтвердило вихідну гіпотезу. Основною причиною недостатньої результативності профілактики є не дефіцит

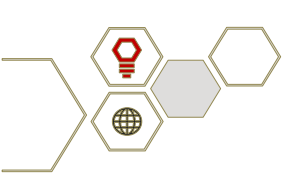


антикорупційних заходів, а невідповідність між їх формальним призначенням і фактичним застосуванням. На етапі виявлення така невідповідність проявляється у шаблонному оцінюванні, залежності контрольних суб'єктів, складності каналів повідомлення та недостатності практичних гарантій викривачів. На етапі мінімізації – у відсутності програм, формальному виконанні заходів та слабкості юридичної відповідальності. На етапі усунення – у відсутності розмежування ризиків, універсалізації заходів, трансформації вразливості та симптоматичному реагуванні.

Отже, профілактика корупційних ризиків має будуватися як послідовна та нелінійна, система. Послідовність означає необхідність встановлення ризику, зменшення можливості його реалізації та ліквідації його джерела. Нелінійність полягає в тому, що після кожного заходу необхідне повторне оцінювання, оскільки ризик може зберігатися, трансформуватися або переміщуватися. Результативність такої системи повинна визначатися не кількістю виконаних заходів, а фактичними змінами у процедурі, компетенції, контролі, інформаційних потоках і практиці прийняття управлінських рішень.

Висновки. Проведене дослідження дозволило досягти поставленої мети та визначити системні вразливості адміністративно-правових механізмів профілактики корупційних ризиків у діяльності юридичних осіб публічного права. Встановлено, що виявлення, мінімізація та усунення мають самостійний зміст, різні завдання та власні критерії результативності, однак повинні функціонувати як взаємопов'язані елементи єдиної профілактичної системи.

З'ясовано, що основними проблемами виявлення є формалізація оцінювання, недостатня індивідуалізація ризиків, залежність внутрішніх контрольних суб'єктів від керівництва, відставання аналітичних засобів від цифрової трансформації та недостатня доступність і надійність каналів повідомлення. На етапі мінімізації найбільш істотними вразливостями є відсутність або декларативність антикорупційних програм, переважання



формальних показників їх виконання та недостатність юридичної відповідальності за нежиття обов'язкових заходів. Щодо усунення встановлено, що його не можна ототожнювати зі зменшенням рівня ризику, оскільки воно має бути спрямоване на ліквідацію конкретного джерела корупційної вразливості.

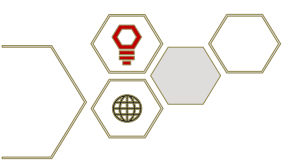
Обґрунтовано, що результативність профілактики залежить від відповідності обраного заходу природі ризику. Процедурні, компетенційні, організаційні, кадрові, фінансові, політико-управлінські та неформально-інституційні ризики потребують різних способів впливу.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на розроблення критеріїв оцінювання фактичної результативності антикорупційних програм, моделей постконтролю після застосування заходів усунення, способів виявлення трансформованих ризиків та методик оцінювання цифрових і неформально-інституційних вразливостей. Перспективним методологічним підходом є поєднання адміністративно-правового аналізу з ризик-орієнтованим, та інституційним підходами, що дозволить оцінювати не лише нормативне закріплення профілактичних заходів, а й їх реальний вплив на управлінські процедури.

Список використаних джерел

1. Непша О. І. Розповсюдженість побутової корупції – ознака деградації інститутів публічної влади. Ольвійський форум – 2024: стратегії країн Причорноморського регіону в геополітичному просторі. 2024. С. 141–144.

2. Воронятніков О. О., Зінов'єв Н. Е. Особливості публічно-правових відносин в сфері запобігання корупції. Наукові записки. Серія: Право. 2023. № 14. С. 255–259. URL: <https://pravo.cusu.edu.ua/index.php/pravo/article/view/301/303>. DOI: <https://doi.org/10.36550/2522-9230-2023-14-255-259>



3. Добрянська Н. Превентивна роль адміністративних процедур у запобіганні корупційним ризикам при наданні індивідуальних адміністративних актів. *Law Herald*. 2026. № 1. С. 161–166. URL: https://yurvisnyk.in.ua/v1_2026/21.pdf

4. Редзюк Н. Роль інформаційних технологій в публічному управлінні. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. 2024. № 9. С. 161–167. URL: <https://pa.journal.in.ua/index.php/pa/article/view/166>. DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-9-161-167>

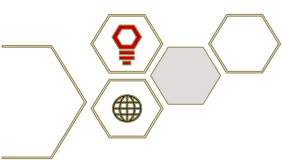
5. Соломатіна Т. Інноваційні підходи до управління бюджетними ризиками в умовах цифрової трансформації фінансової системи. *Економіка та суспільство*. 2025. № 72. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5734/5677>. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-81>

6. Яцина Ю. О. Уточнення змісту основних понять проблеми інноваційних аналітико-статистичних технологій як інструмент протидії корупції. *Філософія та політологія в контексті сучасної культури*. 2023. Т. 15. № 1. С. 85–95. URL: <https://fip.dp.ua/index.php/FIP/article/view/1133/1270>. DOI: <https://doi.org/10.15421/352311>

7. Краєвський В., Міщенко Т. Внутрішній аудит у протидії корупції та шахрайству в органах державного сектора України. *Український економічний часопис*. 2025. № 9. С. 47–56. URL: <https://journals.dpu.kyiv.ua/index.php/economy/article/view/567/548>. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2025-9-8>

8. Бугайчук К. Л. Керівник як суб'єкт публічного адміністрування у сфері запобігання та протидії корупції. *Правові новели*. 2023. № 19. С. 359–367. URL: https://www.legalnovels.in.ua/journal/19_2023.pdf#page=359

9. Пшук Я. І., Кононенко В. В. Лідерський потенціал керівника як інструмент протидії корупції. *Розбудова доброчесності та комплаєнсу в*



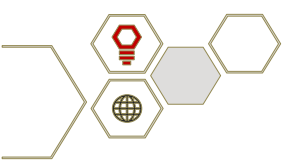
Україні: виклики і перспективи євроінтеграції : збірник матеріалів Всеукраїнської конференції з міжнародною участю, м. Вінниця, 27 березня 2025 р. Вінниця : ТОВ «Друк», 2025. С. 226–230. URL: <https://dspace.vspu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/2ed9602f-926c-497e-b4d2-0a241f69a603/content>

10. Сакун М., Ортіна Г. В. Портрет сучасного керівника органу публічної влади. Форсайт розбудови України: економіко-правовий та управлінський виміри : матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції, м. Запоріжжя, 30 травня 2024 р. Запоріжжя : ТДАТУ, 2024. С. 116–122. URL: <https://elar.tsatu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/529b1f03-93af-4a07-9f25-2fd0519b548d/content>

11. Варивода Д. В., Мелих А. І. Проблеми забезпечення реалізації прав викривачів корупції в Україні. Science and technology: challenges, prospects and innovations : proceedings of the 3rd International scientific and practical conference, Osaka, Japan, November 1–3, 2024. Osaka : CPN Publishing Group, 2024. С. 644–647. URL: <https://sci-conf.com.ua/wp-content/uploads/2024/11/SCIENCE-AND-TECHNOLOGY-CHALLENGES-PROSPECTS-AND-INNOVATIONS-1-3.11.24.pdf#page=644>

12. Шахпазова А. Н. Правові гарантії захисту прав і законних інтересів викривачів корупції. Реалізація державної антикорупційної політики в міжнародному вимірі : матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ, 11–12 грудня 2025 р. Київ, 2025. С. 345–346. URL: <https://elar.navs.edu.ua/server/api/core/bitstreams/b326271b-658b-4d12-ab6f-d56afc66ff4a/content>

13. Шульган І., Бучинська О. Захист викривачів корупції: міжнародні стандарти та українські реалії. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: «Юридичні науки». 2026. Т. 13. № 1 (49). С. 452–460. URL: <https://science.lpnu.ua/law/all-volumes-and-issues/volume-13-number-1-49->



2026/protection-whistleblowers-international.

DOI:

<https://doi.org/10.23939/law2026.49.452>

14. Пилипенко О. І. Захист трудових прав викривачів: міжнародні стандарти та актуальні тенденції судової практики в Україні. Збірник наукових праць Харківського національного педагогічного університету імені Г. С. Сковороди «Право». 2026. Вип. 43. С. 85–96. URL: <https://journals.hnpu.edu.ua/index.php/law/article/view/19399/5426>

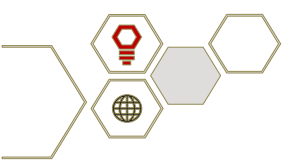
15. Луценко Ю. В., Тарасюк А. В. Проблеми запобігання корупційним правопорушенням юридичних осіб у сфері економіки, безпеки та оборони. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Юридичні науки. 2025. Т. 36 (75). № 1. С. 139–147. URL: https://juris.vernadskyjournals.in.ua/journals/2025/1_2025/25.pdf

16. Артюх-Пасюта О., Гомзякова Н., Зосименко О. Корупційні ризики у сфері публічних закупівель та методики їх мінімізації. Стратегічні пріоритети розвитку бухгалтерського обліку, аудиту та оподаткування в умовах глобалізації : матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції, м. Суми, 19 листопада 2024 р. Суми : СНАУ, 2024. С. 153–155.

17. Бондаренко В. В. Засоби усунення корупційних ризиків у кримінальному досудовому провадженні. Реалізація державної антикорупційної політики в міжнародному вимірі : матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ, 11–12 грудня 2025 р. Київ, 2025. С. 41–43. URL: <https://elar.navs.edu.ua/server/api/core/bitstreams/8108f8d8-4e0f-40b4-97c7-9e37a644f39c/content>

18. Cisneros E., Kis-Katos K. Unintended Consequences of Anti-Corruption Strategies. 2022. URL: <https://ssrn.com/abstract=3899498>. DOI: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3899498>

19. Про запобігання корупції : Закон України від 14.10.2014 № 1700-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text>



20. Кодекс України про адміністративні правопорушення : Закон Української РСР від 07.12.1984 № 8073-X. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80731-10#Text>

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

22. Єдиний державний реєстр судових рішень. URL: <https://reyestr.court.gov.ua>

23. Постанова Печерського районного суду міста Києва від 08.02.2024 р. у справі № 757/3616/24-п. URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/116891908>

24. Єдиний портал повідомлень викривачів. URL: <https://whistleblowers.nazk.gov.ua/#/>

25. Портал доброчесності НАЗК. Антикорупційні програми органів влади. URL: <https://antycorportal.nazk.gov.ua/antycorprogram/authorities/?y%5B0%5D=2025&p%5B0%5D=2&p%5B1%5D=3>

26. Про вдосконалення процесу управління корупційними ризиками : наказ Національного агентства з питань запобігання корупції від 28.12.2021 № 830/21. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0219-22#Text>