

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

бізнес-технологій та економіки

(повне найменування факультету)

Менеджмент та адміністрування

(повне найменування кафедри)

Пояснювальна записка

до дипломного проекту (роботи)

магістр

(ступінь вищої освіти)

на тему «Публічно-управлінські механізми протидії корупції в органах
державної митної служби України»

(назва теми)

Виконала: студентка 2 курсу, групи БТЕ-1814м

Спеціальності 281 «Публічне управління та

адміністрування»

(код і найменування спеціальності)

Освітня програма (спеціалізація)

Регіональне управління

ЗІНЧЕНКО А. А

(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

Керівник НЕЧАЄВА І.А

(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

Рецензент БОРИСЕНКО О.Є

(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет бізнес-технологій та економіки

Кафедра «Менеджмент та адміністрування»

Ступінь вищої освіти магістр

Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»

(код і найменування)

Освітня програма (спеціалізація) Регіональне управління

(назва освітньої програми (спеціалізації))

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри Тетяна ПУЛІНА

«22» січня 2026 року

ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЄКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТКИ

ЗІНЧЕНКО Анастасії Андріївни

(ПРИЗВИЩЕ, ім'я, по батькові)

1. Тема проєкту (роботи) «Публічно-управлінські механізми протидії корупції в органах державної митної служби України»

керівник проєкту (роботи) к.е.н., доцент НЕЧАЄВА Ірина Анатоліївна,

(науковий ступінь, вчене звання, ПРИЗВИЩЕ, ім'я, по батькові)

затверджені наказом закладу вищої освіти від «08» жовтня 2025 року №460

2. Строк подання студентом проєкту (роботи) 19.12.2025

3. Вихідні дані до проєкту (роботи) наукові праці українських та зарубіжних вчених з дослідження поняття, сутності, функцій та класифікації корупції, нормативно-правові акти України що регулюють питання митного та антикорупційного законодавства, матеріали конференцій, інформація з інтернет-ресурсів, а також інформація з офіційних веб-сторінок Державної митної служби України та Всесвітньої митної організації.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Теоретико-методологічні засади публічно-управлінських механізмів протидії корупції. 2. Аналіз сучасного стану та ефективності механізмів протидії корупції в митних органах. 3. Напрями вдосконалення публічно-управлінських механізмів протидії корупції в органах Державної митної служби України

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень, кількість слайдів, плакатів)

40 рис., 6 табл., 147 джерел, 2 додатка

6. Консультанти розділів проєкту (роботи)

Розділ	ПРИЗВИЩЕ, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	прийняв виконане завдання
I	НЕЧАЄВА І.А., доцент кафедри «Менеджмент та адміністрування»		
II	НЕЧАЄВА І.А., доцент кафедри «Менеджмент та адміністрування»		
III	НЕЧАЄВА І.А., доцент кафедри «Менеджмент та адміністрування»		
Нормоконт роль	ПУЛІНА Т.В., професор кафедри «Менеджмент та адміністрування», д.е.н	01.12.2025	05.12.2025

7. Дата видачі завдання «20» березня 2025 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проєкту (роботи)	Строк виконання етапів проєкту (роботи)	Примітка
1	Організаційне зібрання щодо термінів подання кваліфікаційної роботи та методики її виконання	04.03.2025	04.03.2025
2	Вибір теми	14.03.2025	14.03.2025
3	Затвердження керівників кваліфікаційних робіт по кафедрі	20.03.2025	20.03.2025
4	Огляд та опрацювання наукової та спеціальної літератури з теми	постійно	постійно
5	Наказ Ректора НУ «Запорізька політехніка» про затвердження тем кваліфікаційних робіт		
6	Видача завдання до кваліфікаційної роботи	20.03.2025	20.03.2025
7	Розробка робочого плану кваліфікаційної роботи за узгодженням з науковим керівником	04.04.2025	04.04.2025
8	Написання 1 розділу та представлення його на кафедру у друкованому варіанті	30.06.2025	30.06.2025
9	Написання 2 розділу та представлення його на кафедру у друкованому варіанті	20.10.2025	20.10.2025
10	Написання 3 розділу та представлення його на кафедру у друкованому варіанті в цілому	28.11.2025	28.11.2025
11	Нормоконтроль	01.12.2025-05.12.2025	01.12.2025-05.12.2025
12	Попередній захист кваліфікаційної роботи	10.12.2025-12.12.2025	10.12.2025-12.12.2025
13	Подання роботи на кафедру в остаточному чистому оформленні	18.12.2025-19.12.2025	18.12.2025-19.12.2025
14	Захист кваліфікаційної роботи перед ЕК	22.01.2026-28.01.2026	22.01.2026-28.01.2026

Студентка _____ Анастасія ЗІНЧЕНКО

Керівник проєкту (роботи) _____ Ірина НЕЧАЄВА

РЕФЕРАТ

Дипломна робота: «Публічно-управлінські механізми протидії корупції в органах державної митної служби України»; 149 с., рисунки – 40, таблиці – 6, список використаних джерел – 147 найменувань, 2 додатка.

Об'єкт дослідження – публічно-управлінська діяльність органів Державної митної служби України у сфері запобігання та протидії корупції. **Предмет дослідження** – публічно-управлінські механізми протидії корупції що застосовуються в органах Державної митної служби України. **Мета дипломної роботи** – дослідження теоретичних та практичних засад публічно-управлінських механізмів протидії корупції в органах державної митної служби України та розроблення обґрунтованих пропозицій щодо їх удосконалення.

Результати та їх наукова новизна. Розроблено практичні рекомендації щодо удосконалення публічно-управлінських механізмів протидії корупції в митних органах з урахуванням актуальних викликів. Наукова новизна полягає у наданні пропозицій щодо вдосконалення публічно-управлінських механізмів протидії корупції в митних органах з урахуванням нормативно-правових, інноваційних та організаційних особливостей їх функціонування.

Основні положення роботи. Вивчено теоретико-методологічні засади публічно-управлінських механізмів протидії корупції. Здійснено аналіз сучасного стану та ефективності механізмів протидії корупції в митних органах. Запропоновано напрями вдосконалення публічно-управлінських механізмів протидії корупції в органах Державної митної служби України.

Значущість роботи і висновки. Зроблено висновок про необхідність комплексного вдосконалення публічно-управлінських механізмів протидії корупції в Державній митній службі України.

Ключові слова: КОРУПЦІЯ, ДЕРЖАВНА МИТНА СЛУЖБА УКРАЇНИ, МЕХАНІЗМИ ПРОТИДІЇ КОРУПЦІЇ, УПОВНОВАЖЕНІ ПІДРОЗДІЛИ, ЗАПОБІГАННЯ ТА ВИЯВЛЕННЯ КОРУПЦІЇ.

ANNOTATION

Master`s work: «Public management mechanisms for combating corruption in the customs service of Ukraine»; 149 pages, 40 figures, 6 tables, list of references – 147 titles, 2 appendix.

The object of the study is public management activities of the bodies of the State Customs Service of Ukraine in the field of prevention and counteraction of corruption. **The subject** of the study is public-management anti-corruption mechanisms used in the bodies of the State Customs Service of Ukraine. **The purpose** of the thesis is to study the theoretical and practical foundations of public management mechanisms for combating corruption in the bodies of the State Customs Service of Ukraine and to develop substantiated proposals for their improvement.

Results and their scientific novelty. Practical recommendations have been developed for improving public management mechanisms for combating corruption in customs authorities, taking into account current challenges. The scientific novelty consists in providing proposals for improving public management mechanisms for combating corruption in customs bodies, taking into account the regulatory, innovative and organizational features of their functioning.

Main provisions of the work. The theoretical and methodological foundations of public management mechanisms for combating corruption have been studied. An analysis of the current state and effectiveness of anti-corruption mechanisms in customs authorities was carried out. Directions for improving public management mechanisms for combating corruption in the bodies of the State Customs Service of Ukraine are proposed.

Significance of the work and conclusions. A conclusion was made about the need for comprehensive improvement of public management mechanisms for combating corruption in the State Customs Service of Ukraine.

Keywords: CORRUPTION, STATE CUSTOMS SERVICE OF UKRAINE, ANTI-CORRUPTION MECHANISMS, AUTHORIZED UNITS, PREVENTION AND DETECTION OF CORRUPTION

ЗМІСТ

Завдання на магістерську роботу	
Реферат	
Annotation	
Вступ.....	8
Розділ 1 Теоретико-методологічні засади публічно-управлінських механізмів протидії корупції	12
1.1 Теоретичні підходи до визначення сутності та поняття корупції.....	12
1.2 Нормативно-правові засади антикорупційної діяльності в системі публічного управління України.....	24
1.3 Сутність, структура та принципи функціонування публічно-управлінських механізмів протидії корупції.....	35
Висновки до розділу 1.....	44
Розділ 2 Аналіз сучасного стану та ефективності механізмів протидії корупції в митних органах.....	45
2.1 Організаційно-функціональна структура Державної митної служби України	45
2.2 Дослідження дієвості впроваджених заходів запобігання та виявлення корупції в митних органах.....	56
2.3 Зарубіжний досвід антикорупційної політики в митних органах.....	73
Висновки до розділу 2.....	83
Розділ 3 Напрями вдосконалення публічно-управлінських механізмів протидії корупції в органах Державної митної служби України.....	86
3.1 Удосконалення інституційного та нормативного забезпечення антикорупційної політики.....	86
3.2 Запровадження інноваційних механізмів запобігання та виявлення корупційних ризиків в діяльності посадових осіб.....	95

3.3 Формування антикорупційної культури в системі Державної митної служби України	108
Висновки до розділу 3.....	117
Висновки.....	119
Список використаних джерел.....	125
Додатки	146

ВСТУП

Сучасний етап розвитку української держави характеризується глибокими трансформаційними процесами у сфері публічного управління, зумовленими необхідністю підвищення ефективності діяльності органів державної влади, забезпечення належного рівня законності, прозорості та підзвітності, а також зміцнення довіри громадян до державних інституцій. У цих умовах особливого значення набуває проблема протидії корупції, яка залишається одним із найбільш складних і системних викликів для інституту державного управління України.

Корупція як соціально-правове явище негативно впливає на всі сфери суспільного життя, знижує ефективність державного управління, перешкоджає економічному розвитку та підриває авторитет держави як всередині країни, так і на міжнародному рівні. Особливо поширеною проблема корупції є у сфері митного адміністрування, де поєднання владних повноважень, значних фінансових потоків, складних процедур та постійної взаємодії з суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності створює підвищені корупційні ризики.

Державна митна служба України виконує важливі фіскальні, регуляторні, правоохоронні та сервісні функції, безпосередньо впливаючи на наповнення державного бюджету, забезпечення економічної безпеки та інтеграцію України до світової економічної системи. Водночас саме митна сфера традиційно сприймається суспільством як одна з найбільш вразливих до корупційних проявів, що обумовлює необхідність постійного вдосконалення механізмів запобігання та протидії корупції з урахуванням сучасних викликів і міжнародних стандартів.

У цьому контексті особливої актуальності набуває дослідження публічно-управлінських механізмів протидії корупції в органах державної митної служби України, які охоплюють сукупність правових, інституційних, організаційних, кадрових та інформаційно-аналітичних інструментів, спрямованих на

формування доброго середовища, мінімізацію корупційних ризиків і забезпечення належної поведінки посадових осіб.

Актуальність теми. Попри наявність розгалуженого антикорупційного законодавства та функціонування спеціалізованих інституцій, корупція в митній сфері залишається серйозною проблемою, боротьба з якою потребує удосконалення публічно-управлінських механізмів її запобігання. Вжиті заходи щодо реформування Державної митної служби України, цифровізації митних процедур, гармонізації митного законодавства відповідно до європейського, потребують наукового осмислення та комплексної оцінки з точки зору їх антикорупційної ефективності. Відсутність системного підходу до імплементації таких стандартів може призводити до створення прогалів у законодавстві, що, відповідно, веде до зниження їх результативності.

Сучасні антикорупційні заходи дедалі більше орієнтуються на протидію та попередження виникнення корупційних ризиків шляхом формування антикорупційної культури організацій та етичної поведінки посадових осіб. Такі аспекти дозволяють змістити акцент із суворої системи покарань та реагування на вчинені правопорушення на їх раннє попередження, що відповідає кращим міжнародним практикам публічного управління. Дослідження публічно-управлінських механізмів протидії корупції в органах державної митної служби України вважаємо своєчасним і практично значущим, а його результати можуть бути використані для вдосконалення антикорупційної політики в митній сфері.

Мета і завдання дослідження. Дослідження теоретичних та практичних засад публічно-управлінських механізмів протидії корупції в органах державної митної служби України та розроблення обґрунтованих пропозицій щодо їх удосконалення.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

- дослідити теоретичні підходи до визначення сутності та поняття корупції;
- узагальнити нормативно-правові засади антикорупційної діяльності в системі публічного управління України;

- визначити сутність, структуру та принципи функціонування публічно-управлінських механізмів протидії корупції;
- дослідити організаційно-функціональну структуру Державної митної служби України;
- оцінити дієвість впроваджених заходів запобігання та виявлення корупції в митних органах;
- проаналізувати зарубіжний досвід антикорупційної політики в митних органах;
- запропонувати механізми удосконалення інституційного та нормативного забезпечення антикорупційної політики;
- обґрунтувати доцільність запровадження інноваційних механізмів запобігання та виявлення корупційних ризиків в діяльності посадових осіб;
- розробити рекомендації щодо формування антикорупційної культури в системі Державної митної служби України.

Об'єктом дослідження є публічно-управлінська діяльність органів Державної митної служби України у сфері запобігання та протидії корупції.

Предметом дослідження є публічно-управлінські механізми протидії корупції що застосовуються в органах Державної митної служби України.

Методи дослідження. Під час дослідження використано сукупність загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, зокрема: аналіз і синтез (дослідження сутності та механізмів протидії корупції у митній сфері); порівняння (визначення відмінностей основних понять); узагальнення та систематизації (формування висновків); статистичний та графічний методи (аналіз показників діяльності уповноважених підрозділів з питань запобігання та виявлення корупції по роках).

Інформаційною базою дослідження є наукові праці українських та зарубіжних вчених, нормативно-правові акти України що регулюють питання митного та антикорупційного законодавства, матеріали конференцій, інформація з інтернет-ресурсів, а також інформація з офіційних веб-сторінок Державної митної служби України та Всесвітньої митної організації.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в комплексному дослідженні публічно-управлінських механізмів протидії корупції в органах державної митної служби України. В роботі обґрунтовано доцільність адаптації міжнародних стандартів протидії корупції до національних умов функціонування митних органів, удосконалено підходи до інституційного та нормативного забезпечення антикорупційної політики в митній сфері, а також запропоновано напрями посилення механізмів запобігання та виявлення корупційних ризиків у діяльності посадових осіб Державної митної служби України.

Апробація результатів дипломної роботи магістра. За результатами проведеного дослідження опубліковано тези доповідей: Гудзь П. В., Зінченко А. А. Розвиток інституту публічної служби у прифронтовій області. Збірник тез доповідей XIII Міжнародної науково-практичної конференції «Актуальні проблеми теорії і практики менеджменту та публічного врядування в контексті євроінтеграції», м. Рівне, 16 травня 2024 р. [77]; Гудзь П. В., Зінченко А. А. Діяльність антикорупційних уповноважених державних органів як успішна практика запобігання корупції в умовах суспільної нестабільності. Збірник тез доповідей Міжнародної заочної науково-практичної конференції «Формування ефективних механізмів державного управління та менеджменту в умовах сучасної економіки: теорія і практика», м. Запоріжжя, 29 грудня 2025 р. [62].

Опубліковано статтю Zinchenko A., Nechayeva I. Anti-corruption strategy as an element of state policy in the field of customs administration. *Public Management and Policy*. 2025. No. 12(16) [47].

Структура дипломної роботи магістра. Магістерська дипломна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 149 сторінок основного тексту, містить 40 рисунків, 6 таблиць, 2 додатки та 147 використаних джерела.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ПУБЛІЧНО-УПРАВЛІНСЬКИХ МЕХАНІЗМІВ ПРОТИДІЇ КОРУПЦІЇ

1.1 Теоретичні підходи до визначення сутності та поняття корупції

Корупція – це багатовимірне явище, яке є невід’ємною частиною суспільного життя кожної країни, незалежно від її географічного розташування чи рівня економічного та політичного розвитку. Корупція мала та продовжує мати місце в різних своїх проявах на всіх етапах суспільного та державного розвитку. Водночас, незалежно від виду, характеру та інтенсивності цього явища, воно однозначно негативно та різною мірою завдає шкоди окремим особам, суспільству та державі в цілому [1].

З моменту перших проявів корупції, її поняття трактували по-різному. Згідно з однією концепцією, «корупція» походить від латинського терміну «*corruptio*» – дії кількох, принаймні двох, осіб, спрямовані на «розбещення» або «зашкодження» нормальному процесу управління суспільними справами.

Інша концепція говорить про те, що латинський термін *corruptio* походить від двох коренів: *cor* – серце, душа, розум та *ruptum* – псувати, знищувати, розбещувати. В такому значенні, сутність корупції полягає не в хабарництві чи підкупі державних службовців чи інших осіб, а радше в порушенні єдності конкретного утворення, включаючи органи державної влади [2].

Найпростіше, поняття корупції можна описати як «зловживання владою або службовим становищем для незаконного отримання вигоди: майна, грошей, пільг, послуг або інших вигод» [2]. Таке визначення можна вважати вузьким значенням корупції, однак якщо висвітлювати її в широкому розумінні, варто взяти до уваги тлумачення наведене в Законі України «Про запобігання корупції». Там визначення терміну «корупція» трактується як «використання особою, наданих їй службових повноважень чи пов’язаних з ними можливостей

з метою одержання неправомірної вигоди або прийняття такої вигоди чи прийняття обіцянки/пропозиції такої вигоди для себе чи інших осіб або відповідно обіцянка/пропозиція чи надання неправомірної вигоди особі або на її вимогу іншим фізичним чи юридичним особам з метою схилити цю особу до протиправного використання наданих їй службових повноважень чи пов'язаних з ними можливостей» [3].

Роки плідної праці зарубіжних та вітчизняних науковців на сьогоднішній день дають можливість виділити більше ста визначень поняття «корупція». Більш влучні із них, на нашу думку, пов'язані зі словами «вплив», «влада» та «вигода» (додаток А) [4-10].

Окрім трактування терміну «корупція», необхідно приділити увагу різним науковим підходам до визначення поняття та ознак корупції: правовому, економічному, соціальному та політичному. Кожен з яких має унікальний погляд на корупцію та допомагає з'ясувати її природу та наслідки.

Правовий підхід визначає корупцію як зловживання публічною владою на користь особистої вигоди. Він зосереджується на правових аспектах та законодавчих базах. Лазурко М. П. зазначає, що корупція – це систематичне підкуповування посадових осіб законодавчої, виконавчої та судової влади, а також державних та політичних діячів, що змушує їх приймати рішення, які порушують закон та/або усталені соціальні норми [11, с. 42].

Згідно з економічним підходом, корупція – це відхилення від ефективного розподілу ресурсів, що призводить до економічних втрат. Такий підхід аналізує вплив корупції на економіку та ринки. Досліджуючи корупцію в економічній сфері, Мазур І. зазначає, що корупція, у своєму широкому сенсі, є складним соціально-економічним явищем, яке виникає внаслідок реалізації тіньових економічних відносин між посадовими особами та іншими суб'єктами, спрямованих на задоволення особистих інтересів шляхом комерціалізації суспільних благ та цінностей [12, с. 36].

Соціальний підхід до корупції розглядає її як проблему, що спричинена соціальною нерівністю та неефективністю інституцій. Ця методологія вивчає

корупцію як наслідок соціальних факторів. Мельник М.І., виступає за те, щоб це явище розглядалося не лише як правове поняття, а й як соціально-моральне явище, що негативно впливає на типове функціонування моральних та правових відносин у суспільстві та державі [13, с. 32].

З точки зору політичного підходу, корупція розглядається як політичне явище, що виникає внаслідок концентрації влади та слабкості демократичних інституцій. Ця перспектива аналізує вплив корупції на політичну систему. За словами Прохоренко О. Я., корупція – це зловживання державною владою для отримання приватної вигоди; це система відносин, яка допомагає власникам капіталу купувати все – привілеї, вплив, закони та рішення, що приносять їм користь, а також захист законодавчої, виконавчої та судової гілок влади [14].

Значний внесок у визначення поняття «корупція» здійснив український вчений В. Гура, який систематизував найпоширеніші тлумачення терміну та звів їх до восьми основних підходів що трактують поняття «корупція» (табл. 1.1). Згідно праці, визначені науковцем підходи доповнюють один одного, не ставлячи під сумнів доцільність існування інших, що дає змогу сформуванню більш ширшої картини наявних підходів до трактування терміну «корупція» та охоплювати її вивчення як багатовимірного аспекту [15].

Таблиця 1.1

Підходи до трактування поняття «корупція» визначені В. Гурую

№	Назва підходу	Трактування поняття «корупція»
1	2	3
1	Традиційний або нормативно-ціннісний	Корупцію висвітлено як порушення моральних норм та етики
2	Модерністський або класичний підхід	Корупцію визначено як вчинення протиправних дій або продажність посадових осіб
3	Економічний або ринково-центристський підхід	Корупція характеризується надмірним регулюванням економічних процесів з метою максимізації прибутку шляхом зловживання ресурсами посадовцями
4	Ревізіоністський або функціональний підхід	Корупція розглядається як позитивний аспект перехідної економіки, що допомагає підтримувати збалансовану кількість дестабілізуючих факторів між старими правовими нормами та новими умовами розвитку

Продовження табл. 1.1

1	2	3
5	Політологічний або політичний підхід	Корупція висвітлюється як окремий інститут, у ході здійснення суспільних відносин щодо розподілу влади між її учасниками, з метою участі в прийнятті політичних рішень
6	Біхевіористичний або соціально-психологічний підхід	Корупція представлена явищем соціальної психології в усіх її формах та проявах
7	Інституційний або державно-управлінський підхід	Вивчення корупції як особливої форми відносин між владою та урядом, що проявляється в незаконному отриманні особистої вигоди через вплив службових повноважень посадової особи
8	Законодавчий або юридичний підхід	Поняття корупції буде розглядатися відповідно до національного законодавства та міжнародних нормативно-правових документів

Примітка: створено автором на основі [15].

Розглядаючи сутність та поняття корупції варто також розглянути її складові, основні види та типи. Так, за своєю структурою, корупція складається з трьох основних компонентів:

- 1) суб'єктів
- 2) об'єктів
- 3) способів вираження [16].

Суб'єктами корупційних правопорушень виступають державні службовці, посадові особи органів місцевого самоврядування, представники приватного сектору – особи, які причетні до діянь пов'язаних із корупцією (рис. 1.1).

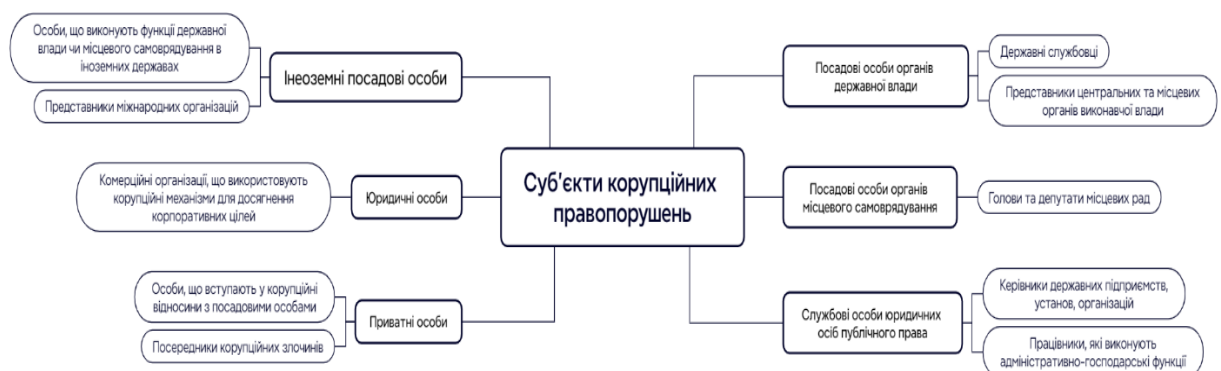


Рис. 1.1 Суб'єкти корупційних правопорушень (створено автором на основі [17,

Об'єктом корупції є суспільні відносини, які реалізують права і свободи громадян та сприяють належній роботі державного апарату [17]. Способи вираження корупції можуть бути такими (рис. 1.2):



Рис. 1.2 Способи вираження корупції (створено автором на основі [1; 19; 20; 21])

- хабарництво – передбачає надання або одержання пропозиції, обіцянки, неправомірної вигоди з метою здійснення певних дій чи бездіяльності посадовою особою. Основними характеристиками притаманним для хабарництва є наявність вигоди, вираженої як в матеріальному так і в нематеріальному вигляді, явна чи прихована взаємна домовленість, надання вигоди в обмін на певний результат та порушення принципу рівності громадян перед законом;

- шахрайство – умисне введення в оману з метою отримання певної вигоди, що ґрунтується на маніпулюванні фактами, документами, службовою інформацією або юридичними процедурами. Може проявлятися у вигляді фальсифікації офіційних документів, підміні результатів перевірок, створенні фіктивної документації, маніпулюванні даними публічних реєстрів, підготовці неправдивих довідок і висновків;

- вимагання – виражається як примусове отримання посадовою особою неправомірної вигоди шляхом погроз, шантажу чи створення штучних перешкод у виконанні службових обов'язків. На відміну від хабарництва, вимагання має односторонній примусовий характер;

- розтрата та/або привласнення публічних коштів – незаконне використання, вилучення або переведення у приватну власність бюджетних ресурсів чи майна державних органів. Така форма корупції може здійснюватися через завищення вартості робіт і послуг, незаконне перерахування бюджетних коштів, маніпуляції закупівлями, списання матеріальних активів без підстав, використання державного майна для особистих потреб тощо. Часто розтрата приховується шляхом службового підроблення документів або змови між посадовцями та бізнесом;

- клієнтизм – система взаємних послуг, у якій особа або група людей отримують переваги, ресурси або захист від впливової особи, забезпечують їй підтримку, лояльність або виконання певних дій в її інтересах. Ознакою клієнтизму є нерівність сторін, коли патрон має владу, ресурси або доступ до можливостей, яких клієнт не може отримати самостійно;

- фаворизм – надання необґрунтованих переваг окремим людям або організаціям, на підставі особистих симпатій, політичних мотивів або інших неформальних підстав;

- непотизм – полягає у призначенні на посади, просуванні на службі або наданні пільг родичам, близьким особам або друзям, незалежно від їхньої компетентності [21];

- state capture – системний вплив приватних інтересів на державні інституції, політики, нормативно-правові акти та стратегічні рішення, що створює підміну публічного інтересу приватним. Проявляється системним контролем над ключовими органами влади, створенням законів на користь приватних груп, призначенням лояльних осіб на стратегічні посади, контролем над медіа, правоохоронною та судовою системами [1];

Взявши за основу міжнародні антикорупційні правові акти, численні дослідження зарубіжних та українських науковців, класифікувати корупцію можна таким чином (рис. 1.3):



Рис. 1.3 Класифікація корупції (створено автором на основі [22; 23; 24])

1. За рівнем поширеності:

а) низова (побутова) – виникає на рівні повсякденної взаємодії громадян із представниками державних органів, установ нижньої та середньої ланки державної служби, працівниками комунальних підприємств тощо. Такий вид корупції пов'язаний з отриманням дрібних неправомірних вигод за прискорення або полегшення доступу до адміністративних послуг, ухвалення рішень або уникнення певних бюрократичних процедур;

б) елітарна (топкорупція) – стосується зловживань владою з боку вищих державних посадових осіб, політичних лідерів, керівників державних органів або великих державних підприємств. Така форма корупції має значно більший масштаб впливу та може спричинити стратегічні наслідки для політичної та економічної системи.

2. За характером виникнення:

а) внутрішня – виникає всередині одного державного органу або установи. Тобто поширена всередині органів публічної влади, підприємств,

установ, організацій, між їхніми структурними підрозділами або представниками різних рівнів адміністративної ієрархії. В такому випадку, неправомірна вигода, тиск або вплив циркулюють всередині установи, не виходячи за межі державної інституції або системи органів;

б) зовнішня – виникає при взаємодії державних службовців із приватним сектором, бізнесом або іноземними структурами, отже виходить за межі внутрішнього середовища державного органу. Її сутність полягає в отриманні неправомірної вигоди з боку зовнішнього суб'єкта в обмін на певні рішення, дії або бездіяльність представників публічної влади. На відміну від внутрішньої, зовнішній вид корупції виникає не в межах бюрократичної системи, а в точці перетину інтересів держави та приватних суб'єктів [21].

3. За сферами прояву:

а) політична – характерна для сфери формування, розподілу та реалізації політичної влади. Її сутність полягає у використанні політиками, державними керівниками або політичними партіями своїх повноважень всупереч публічному інтересу з метою отримання приватної або групової вигоди. Вплив такого виду корупції поширюється на державні рішення, нормативно-правові акти, кадрову політику і може повністю змінювати траєкторію розвитку держави;

б) публічна – пов'язана із повсякденною діяльністю державних службовців, які мають прямий контакт із громадянами та бізнесом. Частіше характерна для сфер виконавчої влади, державних і комунальних органів, адміністративних послуг тощо;

в) судова – проявляється через порушення принципів правосуддя з метою отримання неправомірної вигоди або надання переваг певній стороні судового процесу. Може бути вчинена шляхом винесення неправосудних рішень, маніпулювання ходом судового розгляду, впливу на суддів, фальсифікації доказів, затягування або пришвидшення процедур;

г) економічна – характерна для сфер економічної діяльності, бюджетних процесів, державних закупівель, регуляторної політики, приватизації

та державних підприємств. Виникає при використанні посадовими особами або бізнес суб'єктами адміністративних, регуляторних чи фінансових можливостей для отримання економічної вигоди;

д) соціальна – частіше поширена у сферах, що безпосередньо пов'язані з соціальними послугами та інтересами громадян: освіта, охорона здоров'я, соціальний захист, культура;

е) приватна – виникає всередині приватного сектору або між приватними компаніями. Безпосередньо не пов'язана з державними службовцями, однак має всі корупційні ознаки: неправомірну вигоду, зловживання повноваженнями та порушення принципів чесної конкуренції [25];

ж) спортивна – виникає у сфері професійного та аматорського спорту, а також у діяльності спортивних організацій, федерацій, клубів та структур, відповідальних за організацію змагань. Серед особливостей можна виділити поєднання економічних, репутаційних і політичних інтересів та безпосереднє спрямування на викривлення чесності спортивної конкуренції;

з) академічна корупція – пов'язана з використанням освітніх, наукових або адміністративних можливостей для отримання неправомірної вигоди або незаконних переваг у системі освіти й науки. Є дуже поширеною в сучасних суспільствах, оскільки зачіпає освітні процеси, механізми професійного відбору, формування інтелектуального капіталу, наукової культури. Своім впливом формує непрофесійність майбутніх кадрів, руйнує інститут довіри до системи освіти, погіршує якість державного управління та спричиняє деградацію людського капіталу [22].

4. За статусом суб'єктів корупції:

а) в органах державної влади – вчиняється представниками публічної влади, які мають доступ до владних ресурсів та адміністративних рішень. Охоплює усі рівні державного управління (центральні органи влади, місцеве самоврядування, державні підприємства, органи контролю) та може проявлятися у вигляді зловживання службовим становищем, використання публічних ресурсів у приватних інтересах, незаконного впливу на ухвалення рішень,

порушення процедур державних закупівель, надання переваг окремим суб'єктам господарювання, заниження адміністративних вимог або приховування результатів перевірок;

б) в приватному секторі – проявляється через неправомірні дії, що здійснюються представниками бізнесу, комерційних структур або приватних організацій з метою отримання незаконних конкурентних переваг, доступу до ресурсів, інформації, контрактів або ринків. На відміну від корупції в державних органах, де ключовим суб'єктом є посадова особа, корупція у приватному секторі пов'язана з порушенням етичних та управлінських стандартів у корпоративному середовищі.

5. За територіальним принципом:

а) внутрішньодержавна – виникає в межах однієї держави, між її внутрішніми інституціями, посадовими особами, громадянами або суб'єктами господарювання. Ключовою ознакою є те, що всі учасники корупційних відносин належать до однієї національної юрисдикції, а самі корупційні дії відбуваються на території держави або в її адміністративному полі;

б) міжнародна – виражена корупційними діями, у яких задіяні суб'єкти з різних держав, а корупційні схеми виходять за межі національної юрисдикції. Виникає у процесі міжнародної торгівлі, діяльності транснаціональних корпорацій, міждержавної співпраці, дипломатичних відносин або руху фінансових ресурсів між країнами. Особливістю міжнародної корупції є взаємодія правових систем різних країн, складні транскордонні фінансові операції, наявність політичних і бізнесових зв'язків за межами держави.

б. За спеціальною метою вчинення діянь:

а) ресурсна – вчиняється з метою отримання, привласнення, збереження або перерозподілу матеріальних, фінансових, адміністративних чи інформаційних ресурсів. Серед ключових ознак виділяють прагнення суб'єкта корупції до захоплення або використання конкретного ресурсу, який має економічну, управлінську чи стратегічну цінність. До таких ресурсів можна віднести бюджетні кошти, державне майно, земельні ділянки, інфраструктурні

об'єкти, природні ресурси, доступ до державних програм, інформаційні бази, дозвільні документи, ліцензії або будь-які інші активи, що мають економічну вигоду. Мотивом такого виду корупції є пряме матеріальне збагачення або створення економічних переваг;

б) політична – її метою є отримання або збереження політичної влади, впливу, політичних привілеїв чи контролю над політичними процесами. Ключовим об'єктом такого виду є політичний капітал, доступ до управлінських рішень та можливість впливати на стратегічний курс держави. Може проявлятися через підкуп виборців, маніпуляції виборчими процедурами, незаконне фінансування політичних партій, використання державного ресурсу у передвиборчих кампаніях, ухвалення нормативних актів в інтересах певних політичних або бізнесових груп [25].

7. За ступенем регулярності:

а) епізодична – проявляється через нерегулярні, поодинокі корупційні дії, що не мають системного характеру, не є частиною організованої корупційної мережі та виникають унаслідок індивідуальних мотивів конкретних осіб. Ключовою особливістю є відсутність постійності, тобто корупційне правопорушення здійснюється одноразово або з великою перервою, найчастіше без попередньої підготовки та без координації з іншими суб'єктами;

б) систематична – у вигляді регулярних, повторюваних корупційних дій, які здійснюються за певною моделлю, часто за участю кількох осіб або структурних підрозділів. Має сталий характер, інтегрована у повсякденну діяльність органу влади або підприємства і часто сприймається його працівниками як «частина роботи». Зазвичай поширена там, де існує стабільний попит на корупційні послуги, високий рівень дискреції, недостатній контроль, а також внутрішні тіньові правила взаємодії між посадовими особами;

в) клептократія – в такому прояві корупція стає фундаментальною основою функціонування держави, а владна еліта використовує політичну та економічну систему для максимально можливого привласнення ресурсів. Клептократія передбачає високий рівень централізації корупційних потоків,

розбудову потужних мереж лояльності, контроль над судами, силовими структурами, медіа та ресурсами [21].

Корупція шкодить ефективності державних інституцій та є однією з найбільших перешкод для стабільного економічного розвитку та верховенства права. Її вплив проявляється в кількох важливих сферах.

По-перше, корупція знижує здатність держави впроваджувати інституційні політики. Оскільки значна частина ресурсів спрямовується на незаконне отримання прибутку, це призводить до неефективного розподілу бюджетних коштів, зниження якості державних послуг та створення перешкод соціальним змінам [25].

По-друге, корупція підриває принципи прозорості та підзвітності. Особи, що займаються корупцією, намагаються приховати свої злочини, що призводить до створення недовіри громадян та бізнесу до державної влади. В такому випадку, легітимність державних структур зменшується, що перешкоджає впровадженню стратегічних змін.

По-третє, корупція сприяє поширенню бюрократії та зловживанню владою. У корумпованій системі норми правової поведінки замінюються механізмами пошуку власної вигоди та вибіркового правосуддя, що призводить до втрати професійних фахівців, оскільки кваліфіковані працівники не можуть реалізувати свій потенціал у цьому контексті [26].

Зрештою, корупція знижує ефективність міжнародного співробітництва. Держави з високим рівнем корумпованості втрачають довіру міжнародних партнерів, що впливає на зменшення обсягів інвестицій та припинення надання міжнародної допомоги. Для країн зі слабким економічним розвитком, функціональність державних інституцій має першочергове значення, оскільки вони допомагають підтримувати стабільність держави та отримувати міжнародні ресурси для збереження її суверенітету.

Як наслідок, корупція є не лише правовим чи економічним питанням, а й критичною загрозою існування держави, що вимагає рішучих дій та впровадження ефективних антикорупційних механізмів [17].

Узагальнюючи, можна дійти висновку, що корупція є складним і багатограним явищем, яке неможливо пояснити одним визначенням. Аналіз її етимології, законодавчих трактувань та наукових підходів показує, що корупція проявляється не лише як зловживання владою, а й як глибоке викривлення суспільних відносин, порушення морально-етичних норм і підміна публічного інтересу приватним. Правовий, економічний, соціальний і політичний підходи дозволяють побачити різні грані цього явища, що в сукупності формує його цілісне розуміння [27].

Розгляд структури корупції та різноманіття її форм підтверджує, що корупція може проникати в усі сфери життя, охоплюючи як побутовий рівень, так і найвищі щаблі державного управління. Багатовимірна класифікація корупційних проявів за рівнем, сферою, суб'єктами, мотивами та регулярністю доводить, наскільки різними можуть бути механізми виникнення та наслідки корупційних дій.

Корупція завжди має системний вплив, який проявляється у погіршенні якості публічних послуг, руйнуванні довіри громадян до влади, гальмуванні економічного розвитку, ускладненні міжнародного співробітництва й підриві легітимності державних інститутів. У результаті вона перетворюється на серйозну загрозу для сталого виконання державою своїх функцій [28]. Через це, ефективна протидія корупції потребує глибокого розуміння її природи, причин і форм прояву. Саме таке теоретичне осмислення створює підґрунтя для подальшого аналізу та побудови дієвих публічно-управлінських механізмів боротьби із цим явищем [29; 30].

1.2 Нормативно-правові засади антикорупційної діяльності в системі публічного управління України

Нормативно-правові засади антикорупційної діяльності в системі публічного управління України формуються як цілісна, багаторівнева система, що охоплює конституційні положення, спеціальні закони, міжнародні договори,

підзаконні нормативні акти та інституційні механізми контролю [31]. Антикорупційна політика передбачає комплекс превентивних, організаційних, етичних, управлінських і процедурних інструментів, спрямованих на мінімізацію корупційних ризиків в публічному управлінні [32; 33]. Сучасний етап становлення такої системи безпосередньо пов'язаний зі стрімким бажанням України долучитися до Європейського союзу, однією з умов якого є виконання міжнародних зобов'язань перед Радою Європи, Організацією Об'єднаних Націй, Організацією економічного співробітництва та розвитку.

Фундаментом антикорупційної політики в Україні є Конституція України, яка закріплює базові засади організації публічної влади і визначає характер державного управління орієнтований на людину [34]. У статті 3 Конституції проголошено, що людина, її життя і здоров'я, честь і гідність є найвищою соціальною цінністю, а утвердження і забезпечення прав і свобод людини є головним обов'язком держави, що формує ціннісний орієнтир для етичної поведінки публічних службовців. Відповідно до статті 19, органи державної влади та органи місцевого самоврядування, їх посадові особи зобов'язані діяти лише на підставі, в межах повноважень та у спосіб, що передбачені Конституцією та законами України. Це положення розглядається як одна з конституційних заборон протидії корупційним зловживанням, оскільки будь-яке відхилення від принципу легальності створює слабке до корупції середовище. Положення Конституції про рівність усіх перед законом, право на справедливий суд, право на звернення до органів влади, гарантії місцевого самоврядування формують рамкові умови для побудови відкритої і підзвітної системи публічного управління, у межах якої корупційним проявам немає місця.

Подальший розвиток нормативних засад антикорупційної діяльності розпочався з ухвалення перших спеціальних законів, покликаних конкретизувати підходи держави до протидії корупції. Першою спробою системного регулювання став Закон України «Про боротьбу з корупцією» від 5 жовтня 1995 року, який був прийнятий в умовах трансформації державної влади та становлення нової системи публічної служби [35]. Поняття «корупція» було

визначено як «використання посадовими особами наданих їм повноважень з метою незаконного одержання матеріальних благ, послуг, пільг або інших переваг». Законом було визначено коло суб'єктів корупційних діянь (рис. 1.4) та встановлено низку обмежень, пов'язаних зі службовою діяльністю. Органами що ведуть боротьбу з корупцією визнавалися відповідні підрозділи Міністерства внутрішніх справ України, служби безпеки України, органів прокуратури та Військової служби правопорядку у Збройних Силах України. Не виключалося створення інших органів та підрозділів для боротьби з корупцією. Попри те, що закон мав радше декларативний характер і не створював розгалуженої системи контролю, він заклав основу для формування категорійного апарату протидії корупції та став початком подальших реформ.

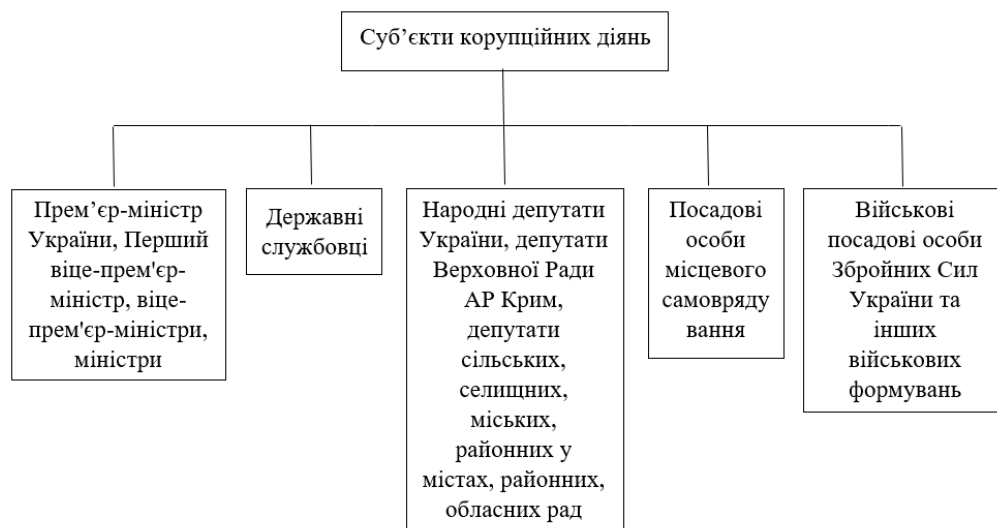


Рис. 1.4 Перелік суб'єктів корупційних діянь визначених Законом України «Про боротьбу з корупцією» (створено автором на основі [35])

Наступним етапом реформування законодавства стало прийняття Закону України «Про засади запобігання і протидії корупції» від 7 квітня 2011 року, який суттєво оновив підхід держави до регулювання антикорупційної діяльності [36]. Закон уперше на нормативному рівні закріпив поняття «конфлікт інтересів», механізми фінансового контролю, визначив більш широке коло суб'єктів відповідальності, включно з посадовими особами юридичних осіб публічного

права. Документ передбачав запровадження обов'язку подавати декларації про майно, доходи, витрати і зобов'язання фінансового характеру, визначив заборони щодо сумісництва та суміщення, а також загальні засади формування антикорупційної політики. Попри обмежені інституційні механізми реалізації, цей закон став переходом від суто каральної моделі боротьби з корупцією до превентивної, яка базується на запобіганні, протидії, прозорості та контрольованості діяльності публічних службовців.

Революція Гідності та оновлення політичної еліти зумовили потребу в глибокій модернізації нормативної антикорупційної бази. Ключовим актом нового етапу реформ став Закон України «Про запобігання корупції» від 14 жовтня 2014 року, який набув чинності у 2015 році та фактично сформував сучасну модель запобігання корупції [3; 19]. Одним з найважливіших нововведень прийнятого закону стало створення Національного агентства з питань запобігання корупції яке визнавалось центральним органом виконавчої влади зі спеціальним статусом, уповноваженим реалізовувати державну антикорупційну політику в частині запобігання корупції [37]. Закон визначив повноваження НАЗК щодо розроблення антикорупційних стратегій, координації виконання антикорупційних програм, перевірки декларацій, моніторингу способу життя суб'єктів декларування, здійснення контролю за конфліктом інтересів, організації роботи з викривачами корупції тощо [38].

Також в Законі України «Про запобігання корупції» було системно врегульовано інститут електронного декларування. Запровадження Єдиного державного реєстру декларацій осіб, уповноважених на виконання функцій держави або місцевого самоврядування, з відкритим доступом громадськості до поданих декларацій стало одним із найбільш вагомих кроків у напрямі прозорості публічної служби [39]. Можливість автоматизованої, вибіркової повної перевірки декларацій та проведення моніторингу способу життя суб'єктів декларування, заклали правові підвалини для виявлення невідповідностей між задекларованими та фактичними доходами й активами суб'єктів декларування, що стало дієвим інструментом антикорупційної політики. Закон також розширив

вимоги щодо врегулювання конфлікту інтересів, запровадивши обов'язок повідомляти про його наявність та розробивши алгоритми дій керівників і уповноважених підрозділів у разі його виникнення.

Паралельно із побудовою превентивної підсистеми, Україна розвивала інституційні механізми кримінального розслідування корупційних правопорушень. На виконання міжнародних зобов'язань та вимог ЄС і МВФ в 2014 році був прийнятий Закон України «Про Національне антикорупційне бюро України», який передбачав створення незалежного правоохоронного органу, спеціалізованого на розслідуванні корупційних злочинів вищих посадових осіб [40]. НАБУ наділили правом здійснювати досудове розслідування кримінальних правопорушень, пов'язаних із корупцією, у тому числі щодо народних депутатів, суддів вищих інстанцій, керівників центральних органів виконавчої влади та великих державних підприємств. Створення НАБУ означало перехід до моделі, за якої боротьба з корупцією на вищих рівнях влади здійснюється окремим органом з високими гарантіями інституційної незалежності, спеціальними процедурами добору персоналу та особливим порядком підзвітності [19].

З метою забезпечення процесуального керівництва досудовим розслідуванням у справах НАБУ та підтримання публічного обвинувачення в суді було сформовано Спеціалізовану антикорупційну прокуратуру у складі Генеральної прокуратури України. Правові основи діяльності якої закріплені в Законі України «Про прокуратуру» [41]. САП відіграє ключову роль у кримінально-правовій підсистемі антикорупційної діяльності, здійснюючи нагляд за законністю розслідувань, погодженням підозр, складанням обвинувальних актів та представництвом обвинувачення у Вищому антикорупційному суді [42].

Завершальним елементом інституційної архітектури став Вищий антикорупційний суд України, правовий статус якого визначено Законом України «Про Вищий антикорупційний суд» [43]. Суд розпочав роботу восени 2019 року і отримав юрисдикцію щодо кримінальних проваджень, які розслідуються НАБУ та підтримуються САП. Особливістю ВАКС є суворий

порядок добору суддів, що передбачає участь міжнародних експертів, а також спеціалізацію на розгляді корупційних справ, пов'язаних з високопосадовцями [44, 45]. Таким чином, налагоджений механізм взаємодії НАБУ, САП та ВАКС формує в Україні повний комплекс антикорупційного кримінального переслідування, що відповідає кращим міжнародним практикам (рис. 1.5).

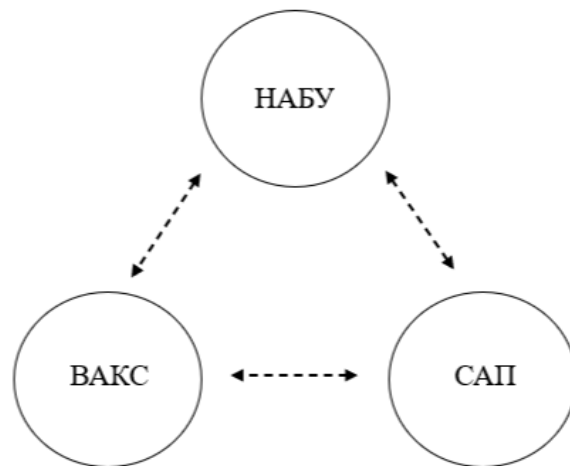


Рис. 1.5 Механізм взаємодії НАБУ, САП та ВАКС (створено автором на основі [40; 42; 44])

Важливою складовою нормативної основи є антикорупційне стратегічне планування. Антикорупційна стратегія України на 2021–2025 роки була затверджена Законом України «Про засади державної антикорупційної політики на 2021-2025 роки» від 20 червня 2022 року [46; 47]. Документ визначає стратегічні цілі та пріоритети державної політики у сфері запобігання корупції, виокремлює найбільш уразливі сфери (рис. 1.6), формулює завдання щодо підвищення прозорості, посилення інституційної спроможності антикорупційних органів, розвитку цифрових інструментів, зміцнення механізмів доброчесності та ін. [48]. Стратегія виступає обмежувальним документом, на основі якого формується Державна антикорупційна програма, що містить конкретизовані заходи та строки виконання, відповідальних виконавців та індикатори результативності [49]. Антикорупційна діяльність є

важливою складовою стратегічного державного управління, де попередження корупційних діянь пов'язано з управлінням ризиками, плануванням реформ, моніторингом і оцінкою ефективності [50].



Рис. 1.6 Найбільш уразливі до корупції сфери визначені Антикорупційною стратегією України на 2021–2025 роки (створено автором на основі [49])

Антикорупційні програми Державної митної служби України відіграють ключову роль як інструмент імплементації положень Антикорупційної стратегії на рівні центрального органу виконавчої влади [47]. Перша комплексна антикорупційна програма Держмитслужби була затверджена в 2019 році після відокремлення митної служби від Державної податкової служби. Головним орієнтиром програми було запровадження системної моделі запобігання корупції відповідно до вимог Закону України «Про запобігання корупції». Вона заклала правові та організаційні передумови для створення уповноважених підрозділів у центральному апараті та територіальних органах, формування

внутрішніх механізмів виявлення та оцінювання корупційних ризиків, запровадження первинних інструментів контролю за доброчесністю посадових осіб митних органів.

Подальші прийняті антикорупційні програми були побудовані на основі стратегічних орієнтирів, визначених у відповідних державних документах НАЗК та Антикорупційній стратегії. Діюча Антикорупційна програма Держмитслужби на 2023–2025 роки передбачає чітко структуровану систему завдань і заходів, спрямованих на усунення визначених корупційних ризиків [51, 52]. Вона включає такі ключові напрями:

- удосконалення процедур управління кадрами та підвищення професійної доброчесності;
- посилення внутрішнього контролю та аудиту;
- забезпечення ефективного фінансового контролю і своєчасного декларування посадових осіб;
- розвиток цифрових рішень для мінімізації людського фактору під час митних процедур;
- запровадження механізмів оцінювання доброчесності, моніторингу способу життя та роботи з викривачами;
- підвищення прозорості взаємодії митних органів із бізнесом;
- удосконалення процедур управління ризиками під час митного оформлення.

Програма також містить комплекс превентивних заходів, спрямованих на формування антикорупційної культури: регулярні тренінги для посадових осіб, антикорупційні інструктажі, інформування про обмеження та заборони, поширення етичних стандартів, проведення оцінки корупційних ризиків відповідно до методології НАЗК. Кожен захід програми має показники результативності, що дозволяють оцінити рівень виконання та ефективність здійснених заходів.

Систематичний перегляд антикорупційних програм Держмитслужби забезпечує відповідність її діяльності національній антикорупційній політиці, а

також формує єдину систему управління доброчесністю в митних органах. Діюча антикорупційна програма Держмитслужби є однією з найбільш комплексних і структурованих, оскільки була розроблена з урахуванням рекомендацій НАЗК, висновків міжнародних партнерів, результатів оцінки корупційних ризиків та реальних викликів, пов'язаних із функціонуванням митних органів у період воєнного стану. Програма стала практичним інструментом реалізації положень Антикорупційної стратегії України на відомчому рівні та забезпечує інтеграцію митної сфери у загальнонаціональну систему запобігання та протидії корупції.

Нормативно-правові засади антикорупційної політики України не можуть розглядатися у відриві від міжнародно-правових актів. Одним із ключових документів є Конвенція Організації Об'єднаних Націй проти корупції, прийнята 31 жовтня 2003 року та ратифікована Україною у 2006 році [53]. Конвенція закріплює комплексний підхід до боротьби з корупцією, поєднуючи норми щодо криміналізації корупційних правопорушень, запобіжних заходів, міжнародного співробітництва, повернення активів, участі суспільства. Її положення стали орієнтиром при формуванні національного законодавства, зокрема щодо створення спеціалізованих органів, забезпечення прозорості процедур, запровадження ефективних механізмів конфіскації незаконно набутих активів [54].

Не менш важливу роль відіграє Кримінальна конвенція про боротьбу з корупцією, ратифікована Україною у жовтні 2006 року [55]. Вона передбачає кримінальну відповідальність за вчинки підкупу національних і іноземних посадових осіб, членів міжнародних організацій, суддів, а також дії з комерційного підкупу. Виконання Конвенції контролюється Групою держав проти корупції [56]. GRECO здійснює періодичні оцінювання законодавства і впроваджених практик, надає рекомендації щодо реформування внутрішніх механізмів в напрямку добору суддів, прозорості фінансування політичних партій, декларування, інституційної незалежності антикорупційних органів тощо [57].

Важливою складовою правового каркасу протидії корупції в системі публічного управління є Закон України «Про державну службу», який заклав основи сучасної моделі професійної, політично нейтральної та добросовісної публічної служби [58]. Закон визначає основні принципи державної служби, серед яких: верховенство права, професіоналізм, політична неупередженість, прозорість, стабільність та добросовісність, як одна з ключових вимог до державного службовця. В законі закріплено механізми конкурсного відбору, кар'єрного просування, оцінювання результатів діяльності, дисциплінарної відповідальності, норми щодо запобігання конфлікту інтересів, встановлення обмежень після припинення служби та ін.. Через регулювання статусу державних службовців цей закон безпосередньо впливає на зниження корупційних ризиків у системі публічного управління [48].

Деякі нормативні акти деталізують окремі напрями антикорупційної політики. Так, внесені зміни до Закону України «Про запобігання корупції» протягом 2019–2021 років суттєво розширили правовий статус викривачів корупції, визначивши гарантії їхньої правової, трудової, соціальної та психологічної безпеки, можливість анонімного повідомлення через захищені канали, право на винагороду у разі розкриття корупційних схем великого масштабу [59; 60].

Важливим до висвітлення є Типове положення про уповноважений підрозділ (уповноважену особу) з питань запобігання та виявлення корупції [61, 45]. Положенням передбачено утворення уповноважених підрозділів (осіб) в державних органах як самостійного та функціонально незалежного структурного підрозділу, з метою організації та здійснення заходів із запобігання та виявлення корупції. Уповноважений підрозділ (особа) забезпечується окремим службовим приміщенням, матеріально-технічними засобами, необхідними для виконання покладених завдань. У випадку втручання в діяльність уповноважених під час здійснення ними своїх повноважень, а також покладання обов'язків, що виходять за межі повноважень чи обмежують виконання покладених завдань забороняються. Посадові особи уповноважених

підрозділів підпорядковуються безпосередньо начальнику відповідного державного органу та в жодному разі не можуть розголошувати отриману під час роботи інформацію [62].

На рівні підзаконних актів, зокрема постанов Кабінету Міністрів України та рішень НАЗК, затверджено Методологію управління корупційними ризиками [63], Порядок здійснення моніторингу способу життя суб'єктів декларування [64], Порядок проведення контролю та повної перевірки декларації [65], Порядок ведення Єдиного порталу повідомлень викривачів [66] та ін..

У липні 2025 року Верховною Радою України було ухвалено законопроект № 12414, який передбачав внесення змін до Кримінального процесуального кодексу України щодо особливостей досудового розслідування кримінальних правопорушень, пов'язаних із зникненням осіб безвісти за особливих обставин в умовах воєнного стану [67]. Документ передбачав підпорядкування НАБУ та САП Генеральному прокурору, надаючи йому право отримувати доступ до всіх справ бюро, змінювати підслідність, передавати справи іншим правоохоронним органам, давати письмові вказівки детективам і підписувати підозри топ-посадовцям. Це означало практичну ліквідацію незалежності антикорупційних інституцій, які з 2015 року відігравали ключову роль у розслідуванні корупційних злочинів високопосадовців.

Реакція суспільства на законопроект не забарилась. В багатьох українських містах відбулися масові мирні протести, в ході яких тисячі громадян вимагали вето на закон або повернення незалежності НАБУ та САП. Протести привернули увагу міжнародних партнерів та антикорупційних організацій, що висловили занепокоєння можливим поверненням до моделі, при якій розслідування залежить від політично контрольованої прокуратури [68].

Наслідком політичного та громадського тиску стало подання альтернативного документа. 22 липня 2025 року Верховною Радою України було підписано законопроект № 13533 який відновив незалежність антикорупційних органів [69]. Ситуація що виникла показала серйозні вразливості законодавчої

системи України. Антикорупційна інфраструктура, включаючи базу закладену міжнародними партнерами, може бути швидко піддана ревізії, якщо на те є політична воля. Це підкреслило важливість не тільки законів, але й демократичної волі, громадського контролю та міжнародних гарантій для збереження незалежності антикорупційних інституцій.

Отже, можемо підсумувати що сучасна нормативно-правова система антикорупційної діяльності в Україні являє собою комплексну, багаторівневу конструкцію, що складається з конституційних засад, спеціальних законів, міжнародних договорів та численних підзаконних актів, спрямованих на деталізацію процедур і механізмів запобігання та протидії корупції в системі публічного управління. Її особливістю є поєднання превентивних, контрольних і каральних інструментів, формування інституційної інфраструктури, запровадження електронного декларування, врегулювання конфлікту інтересів, захисту викривачів, впровадження антикорупційних стратегій і програм.

Водночас ефективність цієї системи значною мірою залежить від практики правозастосування, реального рівня політичної волі, спроможності інституцій забезпечувати невідворотність відповідальності, а також активності громадянського суспільства і засобів масової інформації. Наявність розвиненої нормативної бази створює необхідні, але не завжди достатні умови для подолання корупції, однак саме вона виступає фундаментом, на якому вибудовується подальша трансформація системи публічного управління у напрямі прозорості, доброчесності та підзвітності.

1.3 Сутність, структура та принципи функціонування публічно-управлінських механізмів протидії корупції

Проблематика формування та функціонування публічно-управлінських механізмів протидії корупції посідає центральне місце у сучасній науці державного управління. Адже якість і ефективність цих механізмів визначає спроможність держави забезпечувати належний рівень доброчесності,

законності та прозорості під час діяльності органів публічної влади. Будь-яка система публічного управління потребує нормативного закріплення, організаційної побудови та чіткої архітектури управлінських впливів. Це може бути виражено у вигляді механізмів, за допомогою яких державні інституції реалізують затверджену політику, взаємодіють із суспільством і забезпечують досягнення стратегічних цілей. У сфері протидії корупції такі механізми мають особливе значення, оскільки забезпечують практичне втілення державної антикорупційної політики, перетворюючи юридичні норми, концептуальні положення та управлінські рішення на реальні процеси, процедури, інструменти та результати.

У теоретичному дискурсі державного управління, поняття «механізм» розглядається як внутрішня система взаємопов'язаних елементів, які забезпечують функціонування певного процесу або явища. У широкому сенсі поняття «механізм» охоплює сукупність способів, методів, інструментів, організаційних форм і процедур, спрямованих на досягнення поставлених завдань [70]. Цей термін походить від уявлення про цілісність та узгодженість взаємодії частин, що функціонують як єдиний організм.

У контексті публічного управління під «механізмом» слід розуміти нормативно обґрунтований спосіб впливу влади на суспільні процеси, з метою забезпечення публічного інтересу та виконання державних функцій. «Механізм» відображає не лише юридичні й організаційні конструкції, але й функціональну логіку, що забезпечує процесуальну послідовність, результативність та підзвітність управлінської діяльності [71; 72].

Поняття «публічний» у сфері управління означає орієнтацію діяльності на задоволення загальних, суспільно значущих потреб, реалізацію влади від імені держави, забезпечення відкритості, прозорості, законності та підзвітності. «Публічність» передбачає певну діяльність що здійснюється шляхом реалізації наданих владних повноважень в інтересах суспільства. Важливо, що публічні механізми мають бути нормативно визначеними та відкритими до зовнішнього

контролю, чіткими у процедурних вимогах та гармонізованими відповідно до цінностей демократичного врядування [73].

Орієнтуючись на визначення наведені вище, поняття «публічно-управлінський механізм» можна визначити як системну сукупність інституцій, інструментів, процедур, методів і ресурсів, за допомогою яких органи публічної влади реалізують свої повноваження, забезпечують виконання державних функцій та здійснюють упорядкований вплив на суспільні відносини (рис. 1.7). Публічно-управлінський механізм відображає єдність нормативно-правових конструкцій, організаційної структури, кадрової спроможності, інформаційно-аналітичних інструментів та процедур управлінського впливу, які забезпечують досягнення визначених цілей та реалізуються із дотриманням принципів законності, прозорості, відповідальності та ефективності [74].

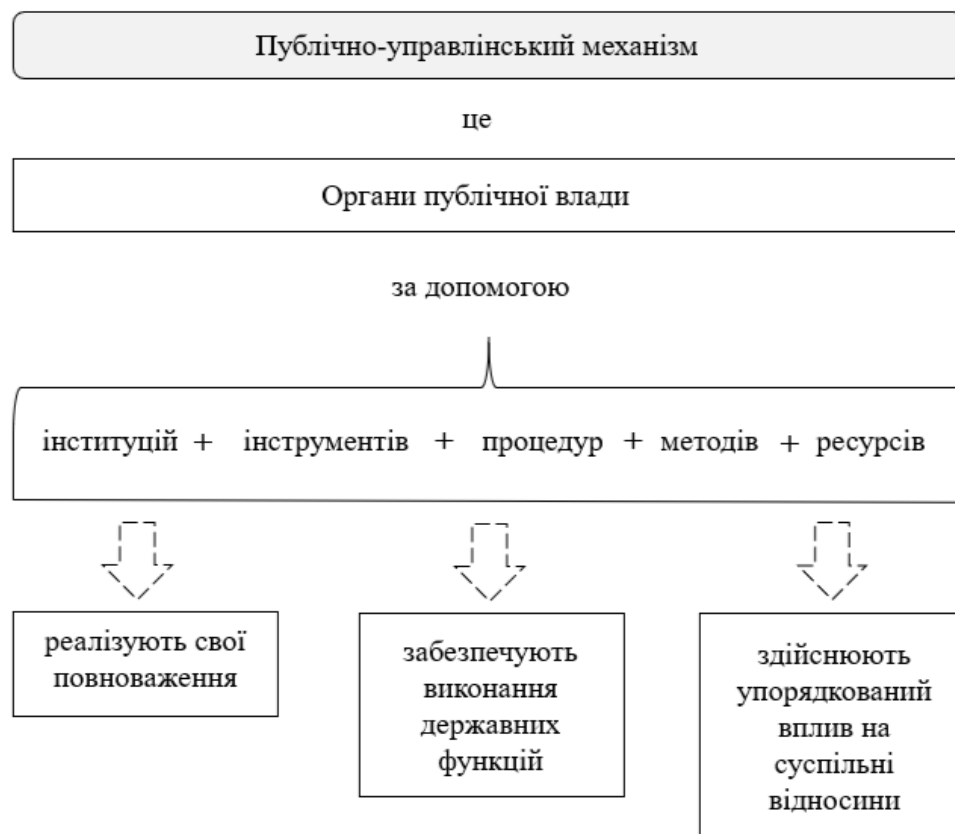


Рис. 1.7 Схематичне визначення поняття «публічно-управлінський механізм»
(створено автором на основі [74])

У сфері протидії корупції публічно-управлінські механізми покликані створювати умови, в яких корупція стає не вигідною, а її вчинення – мало ймовірним, через затвердені законодавством суворі заходи відповідальності. Своїми діями вони формують середовище доброчесності, підвищують рівень довіри до органів публічної влади та сприяють зміцненню державної інституційної спроможності.

Сутність публічно-управлінських механізмів протидії корупції полягає в постійному цілеспрямованому впливі на поведінку посадових осіб, організаційні процеси та взаємодію держави і суспільства, з метою здійснення контролю за дотриманням заходів, визначених для попередження та усунення корупційних правопорушень [71]. Такі механізми є досить різноманітними та охоплюють процеси внутрішнього і зовнішнього контролю, формування етичних стандартів, професійної культури державних службовців, впровадження технологічних рішень.

Основу структури публічно-управлінського механізму становить кілька взаємопов'язаних складових. Першою складовою є нормативно-правова база, яка визначає чіткі обмеження в роботі, дотримання етичних стандартів поведінки, певні вимоги до посадових осіб та, в разі невідповідності визначеним вимогам, передбачену відповідальність [75]. В контексті протидії корупції, така нормативна основа складається з Конституції України, законів «Про запобігання корупції» та «Про державну службу», антикорупційних програм та інших нормативних документів антикорупційного спрямування.

Другим важливим елементом є інституційна складова, яка складається із системи антикорупційних органів, що здійснюють спеціалізовані функції у сфері запобігання, виявлення та розслідування корупційних правопорушень. У межах публічного управління важливою є їхня взаємодія, оскільки скоординована діяльність дозволяє забезпечити реалізацію комплексних превентивних заходів, ефективний контроль за поведінкою посадових осіб та своєчасне реагування на порушення.

Організаційно-функціональна складова передбачає наявність процедур, регламентів та алгоритмів дій, що забезпечують реалізацію антикорупційних заходів. До таких процедур належать оцінка корупційних ризиків, моніторинг конфлікту інтересів, проведення внутрішніх перевірок, профілактичні інструктажі, навчання посадових осіб, стандартизовані процедури митного контролю. Практичними прикладами реалізації цієї складової є регулярні інструктажі, ведення журналів повідомлень про конфлікт інтересів, перевірка декларацій, а також робота з Єдиним порталом повідомлень викривачів [76].

Кадровий компонент охоплює питання відбору, навчання, професійного розвитку та оцінювання державних службовців. У протидії корупції він є одним із ключових, адже саме людський фактор найчастіше стає джерелом корупційних проявів. Важливим інструментом є конкурсні процедури призначення на посади, щорічне оцінювання компетентностей, проведення атестації, перевірка на добросовісність, здійснення моніторингу способу життя, притягнення до відповідальності у разі порушення етичних норм. Професійне навчання, передбачене індивідуальними програмами розвитку, сприяє формуванню високого рівня компетенцій необхідних для професійної роботи, заснованої на принципах добросовісності [77].

Інформаційно-аналітична складова включає системи збору, обробки та аналізу інформації, призначені для виявлення ризиків, оцінки ефективності заходів та ухвалення обґрунтованих управлінських рішень. До таких інструментів належать інформаційні бази даних, аналітичні панелі, автоматизовані системи адаптовані під роботу конкретного органу, реєстри корупціонерів та прозорості, системи ризик-менеджменту. У сучасних умовах інформаційно-аналітичні механізми дозволяють визначати вразливі точки у діяльності органів влади та прогнозувати можливі випадки корупційних діянь.

Значне місце у структурі антикорупційних механізмів займають цифрові інструменти, що забезпечують автоматизацію процедур, мінімізацію впливу людського фактора, створення електронних реєстрів, відкритих баз даних, онлайн-сервісів, автоматизованих систем аналізу ризиків та інтегрованих

платформ для контролю за виконанням управлінських рішень. Цифрова трансформація виступає одним з найефективніших інструментів зменшення корупційних ризиків, оскільки забезпечує стандартизованість процесів, рівний доступ до інформації, автоматичні процедури прийняття рішень і прозорість усіх етапів взаємодії між державою та громадянами [78].

Комунікаційно-просвітницький компонент забезпечує формування культури доброчесності через навчальні та освітні заходи, відкритість інформації та взаємодію з громадськістю. Він включає проведення тренінгів, семінарів, публікацію звітів, комунікацію з бізнесом та громадськими організаціями, поширення інформаційних матеріалів тощо. Шляхом якісної комунікації та доречних просвітницьких заходів формується уявлення про допустимі норми поведінки, підвищується рівень правової культури та знижується толерантність до корупції.

Також структуру публічно-управлінських механізмів протидії корупції можна розглядати як систему, яка складається із трьох рівнів (рис. 1.8) [73].

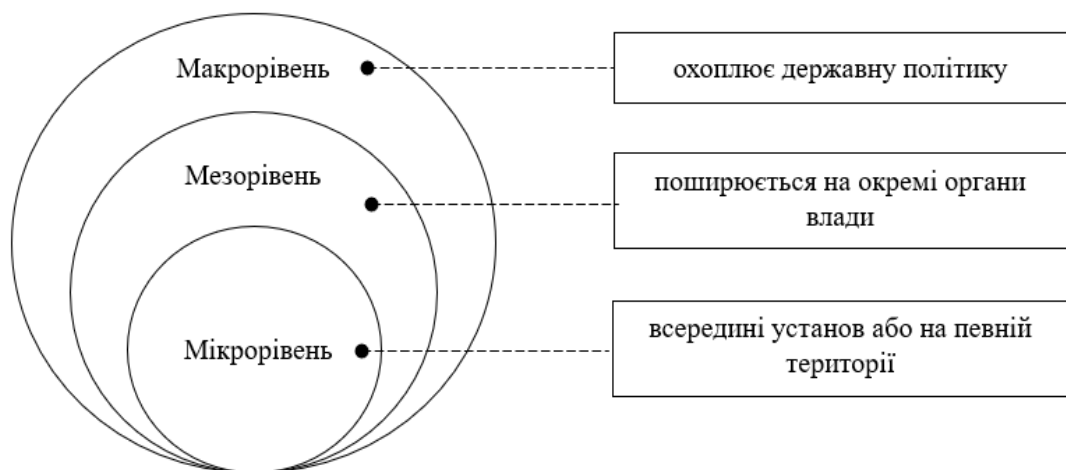


Рис. 1.8 Трирівнева структура публічно-управлінських механізмів протидії корупції (створено автором на основі [73])

Макрорівню притаманне формування стратегічних пріоритетів державної антикорупційної політики, спрямованих на побудову цілісної системи

добросовісності, координацію діяльності антикорупційних суб'єктів, управління ризиками та розроблення загальнонаціональних механізмів запобігання і виявлення порушень. На мезорівні визначаються внутрішні політики конкретних органів, уповноважені підрозділи, регламенти діяльності, механізми контролю та аудиту, системи внутрішніх процедур, моніторинг виконання завдань. Мікрорівню делегується практична реалізація політик шляхом безперервної діяльності посадових осіб, дотримання ними етичних стандартів, виконання управлінських процедур та проходження перевірок добросовісності.

Функціонування публічно-управлінських механізмів ґрунтується на дотриманні визначених принципів, які забезпечують їх узгодженість, ефективність та відповідність демократичним стандартам [79]. Механізми протидії корупції в публічному управлінні, ґрунтуються на таких принципах (рис. 1.9):

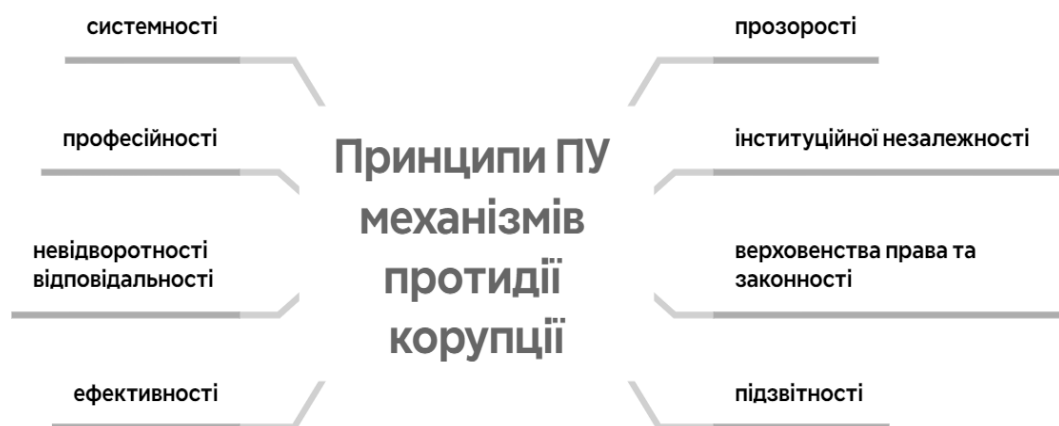


Рис. 1.9 Принципи публічно-управлінських механізмів протидії корупції
(створено автором на основі [79])

- принцип верховенства права та законності – передбачає що всі управлінські рішення, дії та процедури мають здійснюватися виключно на основі закону, із суворим дотриманням нормативних вимог. Це забезпечує об'єктивність рішень та робить будь-які прояви дискреції чітко регламентованими;

- принцип прозорості – забезпечує відкритість інформації про діяльність державних органів, доступ до публічних даних, прозорість процедур прийняття рішень і можливість громадського контролю;

- принцип підзвітності – передбачає, що посадові особи та органи влади несуть відповідальність за прийняті рішення, результати діяльності та дотримання норм доброчесності;

- принцип інституційної незалежності – гарантує звільнення від політичного чи адміністративного впливу органів, відповідальних за запобігання та виявлення корупції, що може перешкоджати їхній ефективній діяльності;

- принцип ефективності – передбачає, що всі антикорупційні механізми мають бути юридично визначеними, дієвими, адаптивними та зорієнтованими на досягнення реальних результатів;

- принцип невідворотності відповідальності – забезпечує реальне застосування санкцій у разі порушення норм;

- принцип професійності – вимагає наявності необхідних компетенцій, знань та навичок у посадових осіб, для якісного виконання покладених на них функцій;

- принцип системності – передбачає взаємозв'язок усіх складових механізму, їх логічну узгодженість та взаємодоповнюваність.

У практичному вимірі, функціонування публічно-управлінських механізмів означає безперервний процес впливу, який починається з аналізу ситуації, оцінки ризиків та визначення проблем, переходить до розроблення та реалізації заходів протидії корупції, продовжується моніторингом та контролем виконання, оцінюванням результативності та коригуванням дій у разі необхідності (рис. 1.10). Такий цикл дозволяє адаптувати механізм до змін у зовнішньому середовищі, реагувати на нові виклики та забезпечувати стійкість системи управління.

Публічно-управлінські механізми протидії корупції у своїй сукупності утворюють цілісну систему, яка охоплює всі рівні державної влади, всі етапи управлінського процесу та всі напрямки взаємодії органів влади з громадянами

й бізнесом. Їх ефективність залежить від наявності нормативної бази, дієвості інституцій та процедур, способу вираження політичної волі, рівня управлінської культури, рівня довіри суспільства та готовності державних органів до впровадження інновацій.

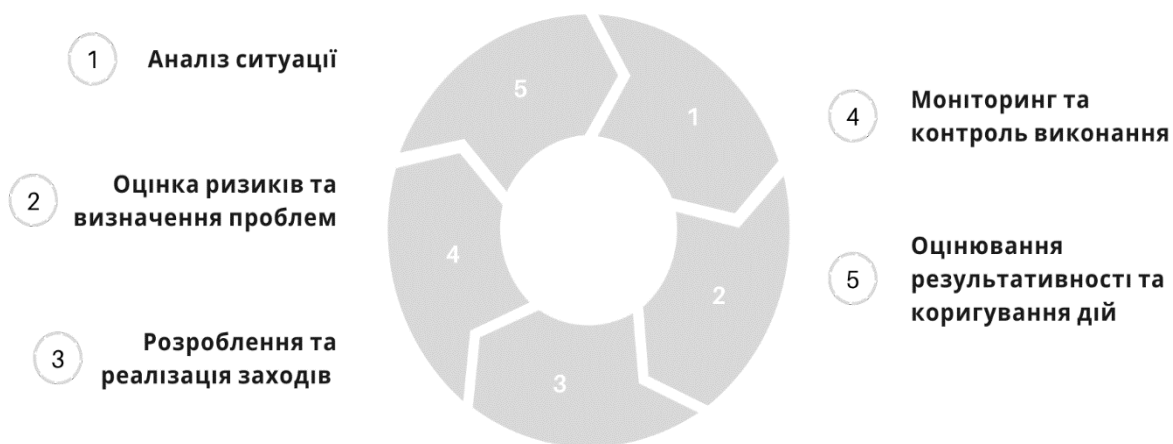


Рис. 1.10 Безперервний процес функціонування публічно-управлінських механізмів протидії корупції (створено автором на основі [73])

Можемо говорити що, публічно-управлінські механізми протидії корупції становлять складну багаторівневу систему, яка базується на нормативних, інституційних, організаційних, кадрових, інформаційно-аналітичних та комунікаційних елементах, які у своїй взаємодії забезпечують формування ефективної, прозорої, відповідальної та доброчесної публічної служби. Їх сутність полягає у забезпеченні такого управлінського впливу, який знижує корупційні ризики, унеможливорює зловживання владою та створює умови для ефективного функціонування державних інституцій. Структура цих механізмів відображає комплексність і багатовимірність антикорупційної політики, а принципи їх функціонування забезпечують стабільність, передбачуваність та результативність управлінських процесів. Реалізація публічно-управлінських механізмів протидії корупції є необхідною умовою зміцнення державності, підвищення ефективності публічного управління та утвердження цінностей демократичного врядування в Україні.

Висновки до розділу 1

У межах розгляду сутності та понять корупції було встановлено, що це явище має багатовимірний характер і виникає на всіх рівнях суспільного та державного життя. Визначено, що корупція є системним викривленням суспільних відносин, яке підриває моральні, правові й управлінські засади функціонування держави. Аналіз походження поняття, наукових підходів і законодавчих визначень дозволив розкрити різні аспекти корупції, показати її багатогранну структуру та продемонструвати комплексний характер її негативних наслідків для політичної, економічної та соціальної сфер.

Розгляд нормативно-правових засад антикорупційної діяльності в Україні дав можливість простежити формування цілісної правової системи запобігання та протидії корупції. З'ясовано, що законодавча база поєднує конституційні норми, спеціальні закони, міжнародні зобов'язання та підзаконні акти, які створюють правові рамки для діяльності органів публічної влади. Значну увагу приділено становленню антикорупційної політики, запровадженню електронного декларування, врегулюванню конфлікту інтересів, діяльності спеціалізованих антикорупційних органів, а також ролі антикорупційних стратегій і відомчих програм. Сукупність цих елементів формує нормативний фундамент, необхідний для ефективного функціонування антикорупційної системи.

Аналіз публічно-управлінських механізмів протидії корупції дав змогу визначити їхню сутність як системи інституцій, процедур, методів і ресурсів, які забезпечують реалізацію антикорупційної політики на практиці. Розкрито структуру таких механізмів, що включає нормативно-правову, інституційну, організаційно-функціональну, кадрову, інформаційно-аналітичну та комунікаційно-просвітницьку складові. Досліджено, що їхня результативність ґрунтується на дотриманні принципів законності, прозорості, підзвітності, професійності та системності. Окреслено логіку управлінського циклу – від ідентифікації ризиків до оцінювання результатів і коригування управлінських рішень, що забезпечує стабільність та адаптивність антикорупційних процесів.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ МЕХАНІЗМІВ ПРОТИДІЇ КОРУПЦІЇ В МИТНИХ ОРГАНАХ

2.1 Організаційно-функціональна структура Державної митної служби України

В Україні реалізацією митної політики та політики боротьби з правопорушеннями при застосуванні митного законодавства займається Державна митна служба. Вона є центральним органом виконавчої влади, діяльність якого спрямована та координується Кабінетом Міністрів України через Міністра фінансів [80].

Держмитслужба виконує роль органу, який одночасно поєднує фіскальну, регуляторну, правоохоронну, сервісну та аналітичну компоненти митної політики, що включає застосування митного тарифу, заходів нетарифного регулювання зовнішньоекономічної діяльності, контроль за переміщенням товарів, транспортних засобів і валютних цінностей через митний кордон, виявлення, попередження і розслідування порушень митних правил тощо.

Як юридична особа публічного права, Держмитслужба має печатку з власним найменуванням та зображенням Державного Герба України, прапор, власні бланки та рахунки в органах Казначейства та банках [80].

У своїй роботі Держмитслужба керується Конституцією та законами України, постановами Верховної Ради України, актами Президента та Кабінету Міністрів України, іншими нормативно-правовими актами, що діють в рамках положень передбачених Конституцією.

Відповідно до затвердженого Положення про Державну митну службу України від 06.03.2021 № 227, визначено три основні завдання служби (рис. 2.1), серед яких: забезпечення реалізації державної митної політики; забезпечення реалізації державної політики у сфері боротьби з правопорушеннями під час

застосування законодавства; внесення пропозицій щодо забезпечення формування державної митної політики [80].

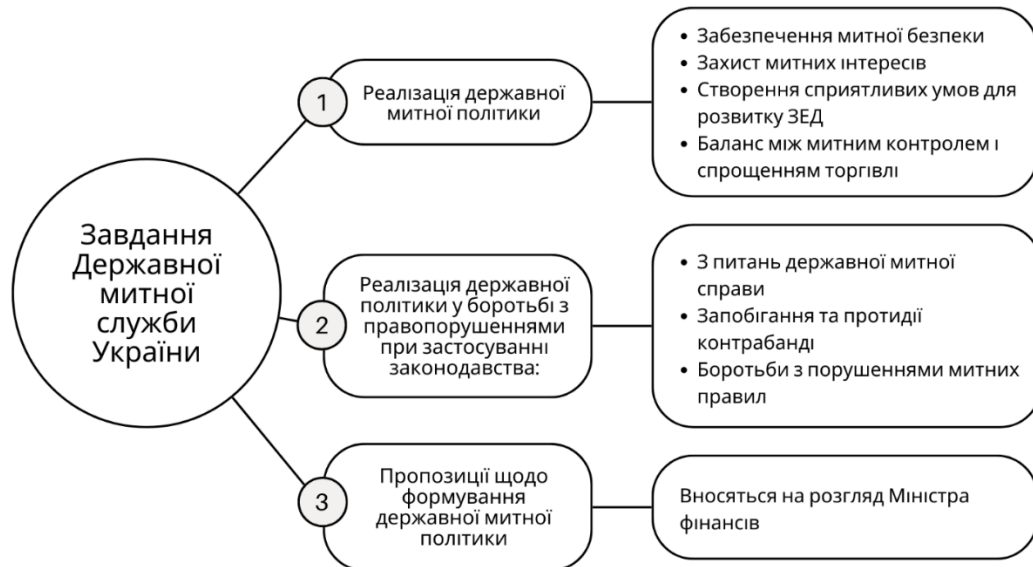


Рис. 2.1 Завдання Державної митної служби України (створено автором на основі [80])

Попри складні умови сучасності, Держмитслужба продовжує стійко виконувати покладені на неї завдання. При порівнянні роботи служби та митниць з 2022 по 2024 роки у сфері експортно-імпоротної діяльності, можемо прослідкувати відносно стабільну динаміку загальної вартості товарообігу при митному оформленні (рис. 2.2) [81; 82; 83].

Державна митна служба під час виконання своїх обов'язків взаємодіє з іншими органами виконавчої влади, органами місцевого самоврядування, громадськими, міжнародними та іншими організаціями, що взаємодіють з Україною, а також з підприємствами та установами, які пов'язані з урядом та відіграють певну роль у митній сфері.

В межах повноважень передбачених законом та на виконання вимог Конституції та законів України, постанов Верховної Ради України, актів Президента та Кабінету Міністрів України, інших нормативно-правових актів, Державна митна служба може видавати організаційно-розпорядчі накази,

організувати і контролювати їх виконання. Право на повне або часткове скасування таких наказів надається Кабінету Міністрів України.

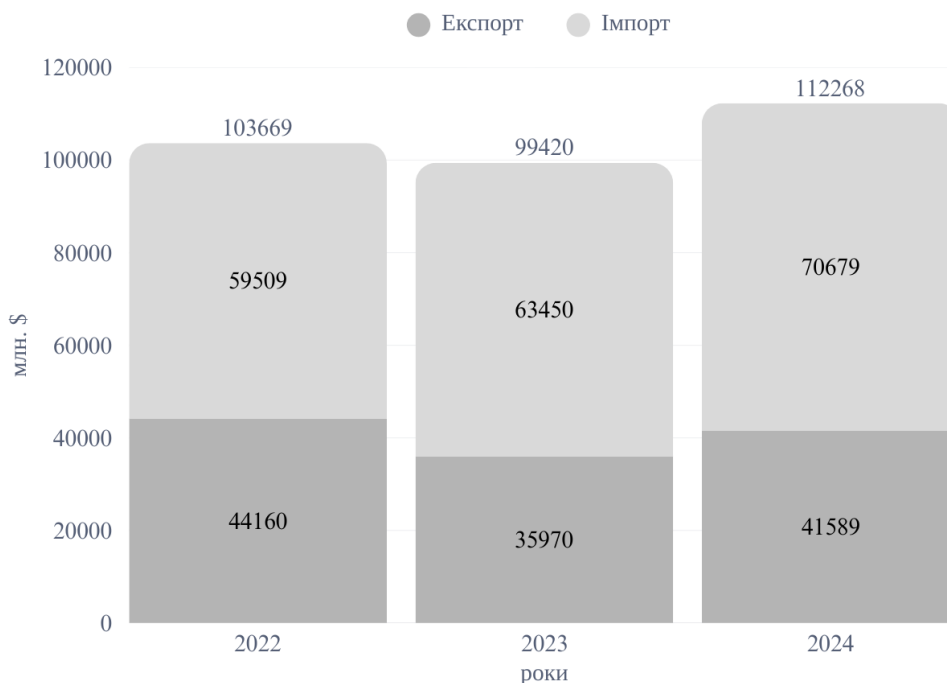


Рис. 2.2 Динаміка загальної вартості товарообігу при митному оформленні у 2022-2024 роках (створено автором на основі [81; 82])

Очолює Держмитслужбу Голова, який керує її діяльністю, представляє інтереси, контролює виконання завдань, наказів, розпоряджень та інших питань що належать до компетенції служби, звітує про результати роботи перед Міністром фінансів. Також за погодженням Міністра фінансів Голова затверджує структуру, штатний розпис та кошторис апарату. Станом на початок листопада 2025 року було оголошено конкурс на зайняття посади Голови Державної митної служби України [84]. Серед основних вимог до кандидатів визначено наявність вищої освіти, стаж роботи, володіння державною мовою, професійні, ділові та моральні якості, добросовісність та компетентність. Наразі виконуючим обов'язки голови Держмитслужби є Звягінцев Сергій Борисович, який займає посаду з лютого 2023 року.

Для ефективної реалізації повноважень та всебічного охоплення покладених завдань, Державна митна служба України має досить розгалужену структуру. Станом на III квартал 2024 року виконання митної політики в апараті служби було покладено на керівництво, 16 департаментів, 2 управління та 3 відділи (додаток Б). Здійснення повноважень територіальними органами відбувається через митниці та спеціалізовані органи, серед яких станом на кінець III кварталу 2025 року налічується 26 митниць, Департамент спеціалізованої підготовки та кінологічного забезпечення та Спеціалізована лабораторія з питань експертизи та досліджень Держмитслужби.

Спеціалізована лабораторія з питань експертизи та досліджень Держмитслужби є окремим спеціалізованим органом, який приймає участь в реалізації державної митної політики та здійснює діяльність, пов'язану із боротьбою з правопорушеннями при застосування митного законодавства [85]. Експертна діяльність спеціалізованої лабораторії спрямована на проведення досліджень та оцінки вилученого або конфіскованого, внаслідок порушень митного законодавства особами, майна. Проведення досліджень проводиться з метою: визначення складу та характеристик товару (ідентифікації); проведення класифікації товарів відповідно до Української класифікації товарів зовнішньоекономічної діяльності; перевірки правильності визначення митної вартості та країни походження товарів; перевірки дійсності наведених у документах даних; встановлення приналежності товарів до тих, що є наркотичними засобами або їх аналогами, психотропними речовинами або прекурсорами, сильнодіючими або отруйними речовинами.

Як було зазначено вище, на території України станом на кінець жовтня 2025 року функціонує 26 митниць – окремих територіальних підрозділів, діяльність і повноваження яких поширюється на певну територію. Відповідно до наказу Держмитслужби від 08.08.2025 № 775, у серпні цього року розпочато процедуру реорганізації низки територіальних органів [86]. Зокрема було перейменовано Дніпровську митницю на Південно-Східну, а Миколаївську – на Південну митницю. Окрім цього, до перейменованих підрозділів було приєднано

інші територіальні органи. До Південно-Східної митниці – Донецьку та Луганську митниці, а до Південної доєднано митниці Херсонської області та Автономної Республіки Крим і м. Севастополь. Такі зміни зумовлені неможливістю повноцінного функціонування митниць що знаходяться в зонах ведення активних бойових дій та здійснені з метою оптимізації діяльності, концентрації управлінських і кадрових ресурсів у дієздатних територіальних підрозділах Держмитслужби.

Кожна митниця має власну організаційну будову, яка відображає як загальні функції служби, так і специфіку відповідного регіону. На її чолі стоїть начальник митниці, який організовує діяльність органу, несе персональну відповідальність за виконання завдань, здійснює управління персоналом, забезпечує дотримання законодавства, в тому числі антикорупційного, та реалізацію рішень центрального апарату. Структура всіх митниць є ідентичною з апаратом служби, відрізняючись лише чисельністю посадових осіб структурних підрозділів, відповідно до якої в митницях утворюються управління, відділи та сектори (рис. 2.3) [87].

Управління	<ul style="list-style-type: none"> - очолює начальник, який може мати не більше 1 заступника - одногалузевого або однофункціонального спрямування - не менше двох відділів у складі <p><i>Наприклад: Управління боротьби з контрабандою та порушеннями митних правил</i></p>
Відділ	<ul style="list-style-type: none"> - очолює начальник, який може мати не більше 1 заступника - виконання завдань за одним напрямом - утворюється з чисельністю не менш як 5 посадових осіб <p><i>Наприклад: Відділ контролю за переміщенням товарів</i></p>
Сектор	<ul style="list-style-type: none"> - очолює завідуючий - виконання завдань за окремим напрямом діяльності - утворюється з чисельністю не менш як 2 посадових особи <p><i>Наприклад: Сектор з питань запобігання та виявлення корупції</i></p>

Рис. 2.3 Умови формування структурних підрозділів (створено автором на основі [68])

У сфері безпосереднього виконання митних процедур ключову роль відіграють митні пости, розташовані в пунктах пропуску через державний кордон або у внутрішніх зонах митного контролю, де здійснюється оформлення вантажів, транспортних засобів, багажу та міжнародних поштових відправлень. У зв'язку із веденням бойових дій на території України, постала проблема неможливості функціонування більшої кількості митних постів та пунктів пропуску, зокрема на території країни призупинилася діяльність всіх аеропортів. Станом на жовтень 2025 року відкриті дані подають інформацію щодо 9 працюючих пунктів пропуску України та 77 пунктів пропуску на кордонах із сусідніми країнами (табл. 2.1) [88].

Таблиця 2.1

Діючі пункти пропуску України станом на кінець жовтня 2025 року

Країна	Кількість пунктів пропуску			Типи діючих пунктів пропуску			
	всього	закриті	пункти контролю	автомобільний	залізничний	пішохідний	річковий/ поромний /морський
Польща	18	-	3	10	8	-	-
Словаччина	7	-	1	3	3	1	-
Угорщина	9	-	1	6	3	-	-
Румунія	13	5	1	5	3	-	-
Молдова	54	19	3	21	11	-	3
росія	39	39	6	-	-	-	-
білорусь	18	18	-	-	-	-	-
Україна	63	54	9	-	-	-	9

Примітка: створено автором на основі [88]

Схематично територіальну організацію можна описати як вертикаль «центральный апарат → регіональні митниці → митні пости → пункти пропуску; зони митного контролю», де кожен рівень має власну компетенцію, але діє в межах єдиної нормативної та інформаційної системи. Така побудова дозволяє поєднати централізоване формування політики і стандартів із децентралізованим виконанням митних процедур безпосередньо «на кордоні» або у місцях митного оформлення.

Основними рушіями роботи митної служби є посадові особи, які безпосередньо забезпечують її постійне функціонування. Наразі нараховується близько 771 посадової особи апарату та 10507 посадових осіб територіальних підрозділів, граничну кількість яких затверджує Кабінет Міністрів України [83].

Робота на посадах Держмитслужби потребує від посадових осіб глибокого знання та використання в роботі митного кодексу, законодавства України на якому ґрунтується та яке регулює діяльність митниці, міжнародних актів про співпрацю. Посадові особи повинні бути обізнані в питаннях що прямо стосуються посадових обов'язків, слідкувати за оновленням нормативно-правових актів та підвищувати рівень знань, в тому числі шляхом самоосвіти, що сприятиме підтриманню високого рівня компетенцій та успішному проходженню атестації [77].

Професійне навчання посадових осіб митних органів є обов'язковою складовою їх роботи. Наразі воно будується з урахуванням кращих практик Європейського союзу і досвіду ВМО, що сприяє поступовій імплементації європейського законодавства в українське та інтеграції до митного простору Європи. Щорічно посадові особи мають набрати щонайменше 1 кредит ЄКТС для виконання індивідуальної програми підвищення професійної компетентності, яка складається підрозділом по роботі з персоналом. Програма передбачає різноманітні види навчання: освітньо-кваліфікаційні програми, сертифікатні програми підвищення кваліфікації та короткострокові курси. Посадові особи мають змогу самостійно будувати свою траєкторію навчання, обираючи як теми що безпосередньо пов'язані з їх напрямком роботи, так і теми інших спрямувань – антикорупційної діяльності та доброчесності, кіберзахисту та цифровізації, підвищення управлінських навичок тощо [89].

В перший рік роботи, особи що вперше призначені на посаду державної служби мають пройти комплексне навчання що охоплює всі сфери діяльності митної служби. Для реалізації таких навчань у складі Держмитслужби функціонує Департамент спеціалізованої підготовки та кінологічного забезпечення. Відповідно до звіту за 2024 рік, на базі Департаменту пройшли

спеціальну та спеціалізовану підготовку 12859 посадових осіб структурних підрозділів Держмитслужби та її територіальних органів (рис. 2.4) [90].



Рис. 2.4 Розподіл напрямків професійної підготовки митників у 2024 році (створено автором на основі [90])

Самоосвіта яка також присутня в програмі навчання, не може бути більшою за 0,5 кредиту ЄКТС на рік. Серед найпоширеніших платформ для самоосвіти посадові особи митних органів віддають перевагу навчальній платформі НАЗК, порталу «Дія. Цифрова освіта», порталу управління знаннями від НАДС та навчальній електронній платформі СіКС!. Остання, розроблена Всесвітньою Митною Організацією та з кожним роком набирає більше популярності серед митників (рис. 2.5). Платформа містить понад 200 навчальних курсів з усіх напрямків митної справи, що в умовах сучасних викликів дозволяє навчатися дистанційно, без відриву від робочого місця та регіону [91].



Рис. 2.5 Статистика зареєстрованих посадових осіб митних органів на навчальній електронній платформі СіКС! (створено автором на основі [91])

Відповідно до статті 585 Митного кодексу України та постанови Кабінету Міністрів України від 23 травня 2025 року № 618 «Деякі питання оплати праці посадових осіб та працівників митних органів», влітку цього року було проведено класифікацію посад митної служби [92]. Результатом якої стало розподілення посад, з урахуванням принципів об'єктивності, цілісності, неупередженості та пріоритетності, на дев'ять груп митних компетенцій, кожна з яких включає типові посади відповідно до ролі та місця в організаційній структурі митного органу (рис. 2.6). До слова, запобігання корупції було віднесено до 8 групи компетенцій, на рівні з кадровим та фінансовим забезпеченням, інформаційним забезпеченням та комунікаціями; проведенням закупівель.



Рис. 2.6 Принципи проведення класифікації посад (створено автором на основі [92])

У вересні 2025 року Кабінетом Міністрів України було прийнято постанову №1100 «Про затвердження Порядку організації та проведення атестації, оцінювання доброчесності та професійної компетентності посадових

осіб митних органів під час проведення атестації», яка визначає чіткі правила та механізми проведення атестації посадових осіб митних органів [93]. Метою прийняття такого документа є:

- визначення рівня професійної компетентності та доброчесності митників за допомогою об'єктивного оцінювання;
- визначення відповідності займаній посаді та подальшого професійного потенціалу;
- проведення оцінки кваліфікації посадових осіб відповідно до вимог та завдань Держмитслужби.

Відповідно до внесених змін до Митного Кодексу України, перевірка митних компетентностей проводиться раз на рік, рішення про яку приймає Голова Держмитслужби [94]. Процедура атестації оцінюється атестаційною комісією у складі з 7 осіб та включає такі етапи:

- 1) проведення тестування на визначення рівня знання законодавства;
- 2) тестування на визначення рівня загальних здібностей;
- 3) організація співбесіди з метою проведення оцінювання відповідності посадових осіб критеріям доброчесності та професійної компетентності;
- 4) додаткові етапи атестації (проведення психофізіологічного опитування із застосуванням поліграфа, перевірка на доброчесність та моніторинг способу життя – за необхідністю) (рис. 2.7).



Рис. 2.7 Алгоритм проведення атестації (створено автором на основі [93])

Після завершення останнього етапу атестації та підбиття підсумків, отримані результати оприлюднюються на офіційному веб-сайті Держмитслужби наступного робочого дня після її завершення. Проведення атестації митників є важливим етапом реформування митниці, який має посилити інституційну спроможність, підвищити професійність та доброчесність посадових осіб митних органів України.

Отже, організаційно-функціональна структура Державної митної служби України ґрунтується на поєднанні стратегічного управління, нормативно визначених повноважень та розгалуженої мережі територіальних органів, що забезпечують реалізацію державної митної політики на всіх рівнях. Як центральний орган виконавчої влади, Держмитслужба виконує комплексну функцію: від фіскальної та регуляторної до правоохоронної, аналітичної та сервісної, діючи в межах єдиної системи державного управління та у тісній взаємодії з іншими органами влади й міжнародними інституціями. Структура служби охоплює центральний апарат, 26 митниць і спеціалізовані органи. Така багаторівнева побудова забезпечує ефективне виконання митних процедур, контроль за дотриманням законодавства та своєчасне реагування на виклики, пов'язані з безпековою ситуацією та змінами у зовнішньоекономічній діяльності.

Особливе значення в структурі служби надається кадровому забезпеченню: професійному навчанню, класифікації посад, підвищенню компетентностей та регулярному оцінюванню доброчесності й професіоналізму посадових осіб. Це формує підґрунтя для підсилення інституційної спроможності та впровадження сучасних європейських стандартів у митну сферу.

Державна митна служба України функціонує як цілісна організаційна система, де кожен елемент має визначені завдання, повноваження та відповідальність, забезпечуючи єдність політики, ефективність митного контролю та належний рівень професійності персоналу.

2.2 Дослідження дієвості впроваджених заходів запобігання та виявлення корупції в митних органах

Для організації своєї діяльності, Держмитслужба виконує низку заходів, серед яких важливе місце посідає «здійснення заходів щодо запобігання та виявлення корупції, а також контроль за дотриманням антикорупційного законодавства в апараті Держмитслужби та її територіальних органах, на підприємствах, в установах та організаціях, що належить до сфери її управління; впроваджує правила етики поведінки державних службовців Держмитслужби та здійснює контроль за їх виконанням». Ефективною та якісною реалізацією цього напрямку займається Управління з питань запобігання та виявлення корупції, яке є уповноваженим, самостійним та функціонально незалежним структурним підрозділом Державної митної служби України. Роботу Управління спрямовує та координує Голова Держмитслужби або особа, яка виконує його обов'язки.

Створення Управління відбувалося на підставі Закону України «Про запобігання корупції», Положення про Державну митну службу України, Типового положення про уповноважений підрозділ (особу) з питань запобігання та виявлення корупції. Попри те, що структура Управління складається з трьох відділів, йому також підпорядковані уповноважені підрозділи (особи) митниць (рис. 2.8).

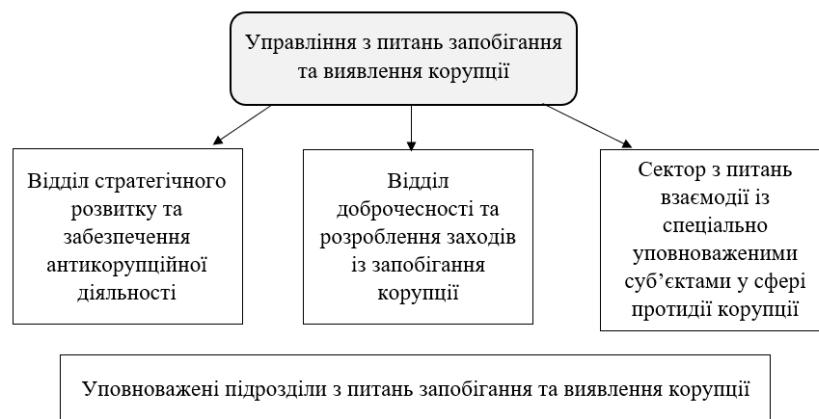


Рис. 2.8 Структура Управління з питань запобігання та виявлення корупції Держмитслужби (створено автором на основі [95])

До основних завдань уповноваженого підрозділу належать [95]:

- розроблення, організація та проведення заходів щодо запобігання корупції, попередження та виявлення корупційних та пов'язаних з корупцією правопорушень з боку посадових осіб Держмитслужби;

- організація роботи з оцінки корупційних ризиків у діяльності Держмитслужби, підготовки заходів щодо їх усунення, внесення відповідних пропозицій Голові Держмитслужби;

- надання обов'язкових до розгляду рекомендацій, методичної та консультаційної допомоги з питань додержання законодавства щодо запобігання корупції;

- здійснення заходів з виявлення конфлікту інтересів, сприяння його врегулюванню;

- здійснення співпраці з викривачами, розгляд та перевірка повідомлень викривачів про можливі факти корупційних або пов'язаних з корупцією правопорушень Закону України «Про запобігання корупції», у тому числі у територіальних органах Держмитслужби;

- робота з Єдиним порталом повідомлень викривачів;

- здійснення перевірки на доброчесність посадових осіб митних органів з метою забезпечення доброчесності та дотримання вимог встановлених Законами України «Про запобігання корупції» і «Про державну службу», запобігання порушення таким посадовими особами правил етичної поведінки, запобігання конфлікту інтересів, скоєнню вчинків, які можуть негативно вплинути на репутацію посадової особи та авторитет митних органів.

Відповідно до опублікованої інформації Управління з питань запобігання та виявлення корупції Держмитслужби, за 2024 рік уповноваженими особами було розглянуто 98 повідомлень про факти можливих корупційних або пов'язаних із корупцією повідомлень, які були вчинені митниками проти 136 у 2023 році (рис. 2.9) [96-99]. Результатами розгляду таких повідомлень стали порушення дисциплінарних проваджень, проведення внутрішніх перевірок, притягнення до дисциплінарної відповідальності, внесення осіб до реєстру

корупціонерів. Окремі повідомлення були направлені на розгляд правоохоронним органам для надання правової оцінки, за підсумками проведення яких спеціально уповноваженими суб'єктами у сфері протидії корупції зареєстровано 9 кримінальних проваджень та оголошено 3 підозри.

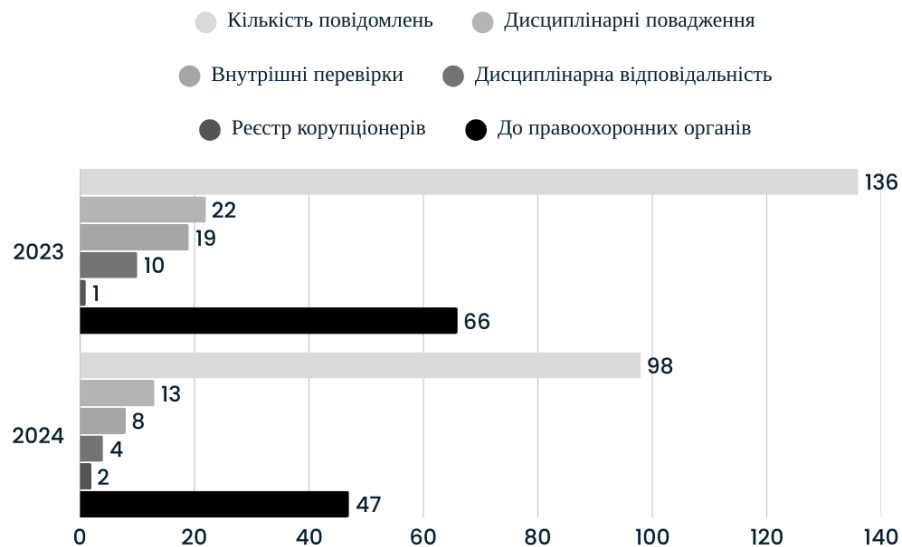


Рис. 2.9 Кількість повідомлень про факти корупційних або пов'язаних із корупцією повідомлень та результати їх розгляду (створено автором на основі [96-99])

Проведені уповноваженими підрозділами (особами) самостійні контрольні-аналітичні заходи за напрямком дотримання кодексу та етики поведінки у 2024 році, призвели до виявлення 13 фактів порушення етичної поведінки посадовими особами митних органів, 12 посадових осіб притягнуто до дисциплінарної відповідальності [100]. До Єдиного державного реєстру осіб, які вчинили корупційні або пов'язані з корупцією правопорушення в минулому році було внесено 4 особи, а в першій половині 2025 року – 2 посадові особи.

З метою запобігання вчиненню корупційних та пов'язаних із корупцією правопорушень, підрозділами з питань запобігання та виявлення корупції Держмитслужби протягом 2023 – першого півріччя 2025 років проводилися загальні та індивідуальні профілактичні заходи (рис. 2.10).

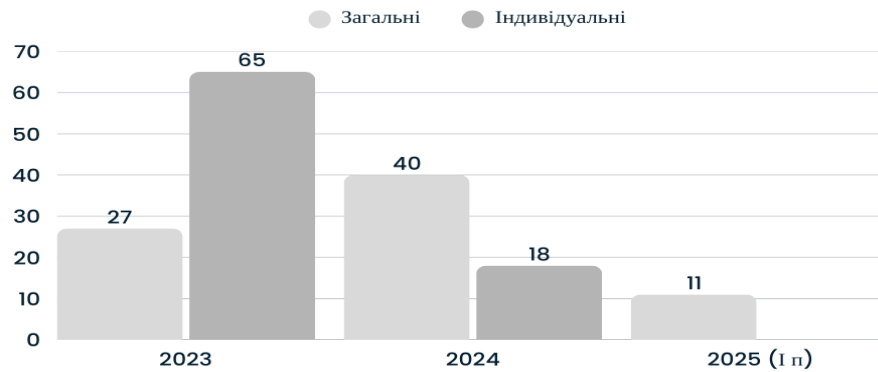


Рис. 2.10 Кількість проведених профілактичних заходів щодо вчинення корупційних та пов'язаних із корупцією правопорушень протягом 2023 – першого півріччя 2025 років (створено автором на основі [96-99; 101])

Крім того, важливою частиною роботи уповноважених є періодичне проведення навчальних заходів з тих чи інших тем антикорупційного спрямування серед посадових осіб митниць. Такі заходи передбачені додатком 4 Антикорупційної програми Держмитслужби. Навчання проводяться в різних формах, охоплюють максимальну кількість інформації та мають бути зрозумілими до сприйняття. Так, обов'язковими до висвітлення у 2023-2025 роках є теми щодо вимог фінансового контролю, викривачів корупції, запобігання конфлікту інтересів, основних обмежень щодо сумісництва та суміщення з іншими видами діяльності, відповідальності за корупційні або пов'язані корупцією правопорушення.

Відповідно до розробленої Держмитслужбою Антикорупційної програми на 2023-2025 роки, у ході оцінки корупційних ризиків та підготовки заходів щодо їх усунення, членами робочої групи було визначено 24 функції Держмитслужби що є потенційно вразливими до корупції [51]. Після детального перегляду функцій було створено реєстр ризиків, який складається з 28 можливих корупційних ризиків що поділені за рівнем ймовірності вчинення на критичний, високий, середній та низький рівень (рис. 2.11). Відповідно до визначених ризиків, робочою групою було розроблено заходи впливу на такі ризики та

визначено виконавців цих заходів, якими зазвичай є посадові особи того структурного підрозділу в роботі якого було визначено ризик.

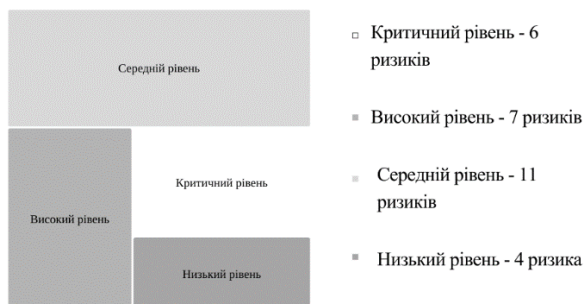


Рис. 2.11 Групи ризиків відповідно до ймовірності вчинення (створено автором на основі [51])

Уповноважені особи з питань запобігання корупції є головними виконавцями Антикорупційної програми, що вимагає активного залучення до виконання заходів всіх 28 корупційних ризиків та здійснення контролю за їх обов'язковим виконанням. Наприклад, у визначеній функції «Проведення адміністративно-господарської діяльності», виявлено корупційний ризик який потребує перевірки уповноваженими підрозділами (особами) майбутніх контрагентів при проведенні процедур закупівель (рис. 2.12) [102].

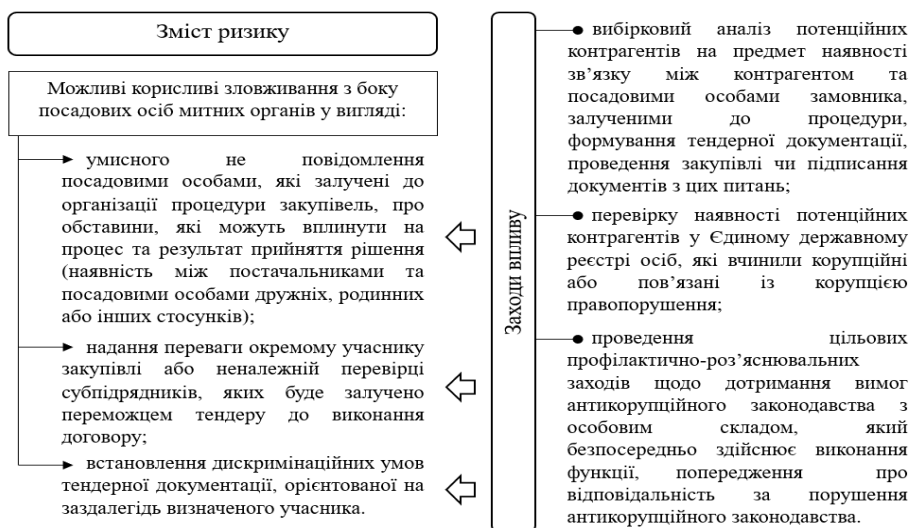


Рис. 2.12 Заходи впливу уповноважених підрозділів (осіб) на корупційний ризик пов'язаний із публічними закупівлями (створено автором на основі [51])

Інший приклад стосується функції «Здійснення добору кадрів в апарат Держмитслужби, на посади керівників та заступників керівників її територіальних органів, на посади в територіальних органах». Тут основним завданням уповноважених є здійснення відповідності кандидата на посаду вимогам роботи на державній службі (рис. 2.13). Аналізуючи роботу уповноважених за даним напрямком, за I півріччя 2023 року було перевірено та завізовано 1414 наказів з кадрових питань.

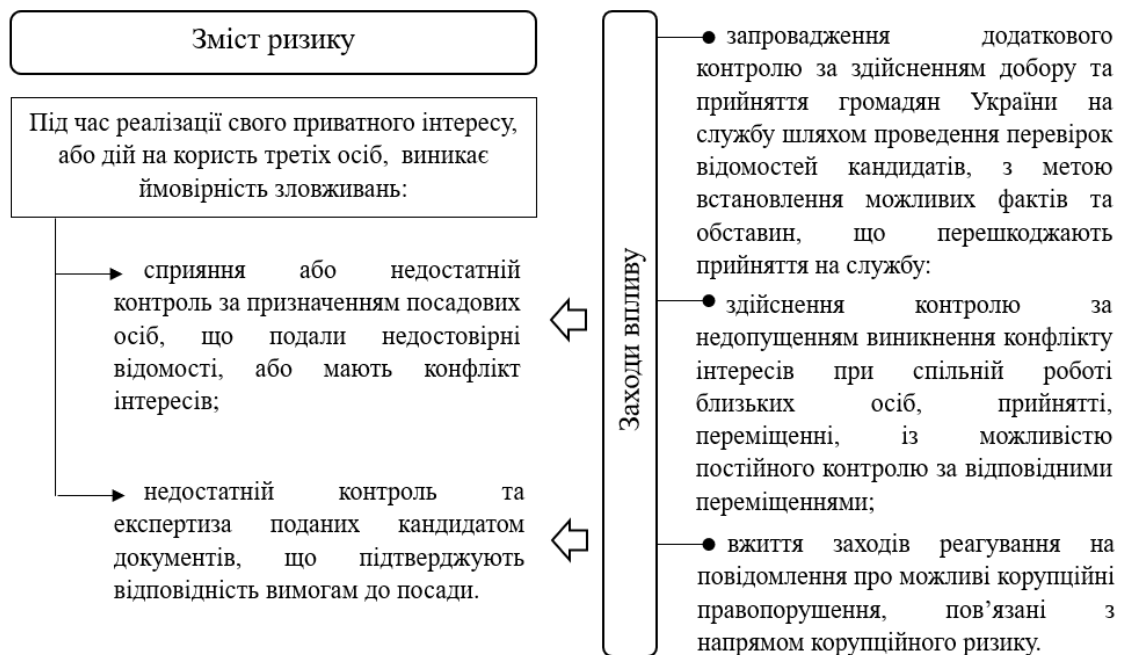


Рис. 2.13 Заходи впливу уповноважених підрозділів (осіб) на корупційний ризик з кадрових питань (створено автором на основі [51])

Відповідно до звітів Управління Держмитслужби за 2024 рік, уповноваженими підрозділами (особами) було проаналізовано 2542 договорів та 1864 потенційних контрагентів на предмет наявності зв'язку між контрагентом та посадовими особами замовника, залученими до процедури, формування тендерної документації, проведення закупівлі чи підписання документів з цих питань. Надано методичну та консультаційну допомогу 5274 посадовим особам (рис. 2.14) [98; 99].

З метою забезпечення дотримання посадовими особами Державної митної служби України вимог антикорупційного законодавства, уповноваженими підрозділами (особами) в апараті та територіальних органах митної служби протягом звітного періоду систематично доводиться до посадових осіб інформація антикорупційного спрямування шляхом здійснення різних заходів.

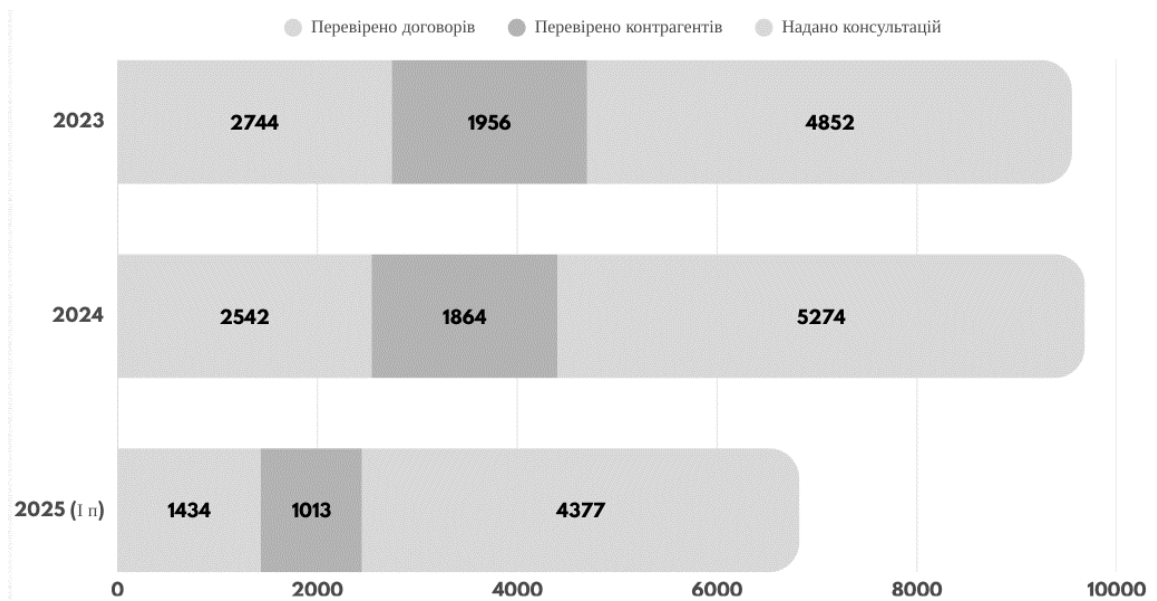


Рис. 2.14 Показники здійснення уповноваженими особами роботи з контрагентами (створено автором на основі [98; 99])

На постійній основі уповноваженими підрозділами (особами) надаються консультації та методичні матеріали з антикорупційного спрямування. Консультації надаються як безпосередньо посадовим особам, так і кандидатам на посади та колишнім працівникам. У перший робочий день митника в обов'язковому порядку проводиться антикорупційний інструктаж, передбачений для ознайомлення працівника з відповідними нормативно-правовими актами, обмеженнями та заборонами. Консультування колишніх працівників охоплює теми декларування та дотримання обмежень після припинення роботи в митних органах. Консультації посадовим особам надаються за напрямками: щорічного декларування, виникнення конфлікту інтересів, правил та кодексу етичної поведінки, викривання корупції, дотримання основних обмежень передбачених

антикорупційним законодавством для державних службовців (рис. 2.15) [103]. З моменту затвердження Постанови Кабінету Міністрів України № 487, посадові особи стали звертатися до уповноважених за роз'ясненнями процедури проведення моніторингу способу життя та порядком дій при проходженні психофізіологічного опитування [104].

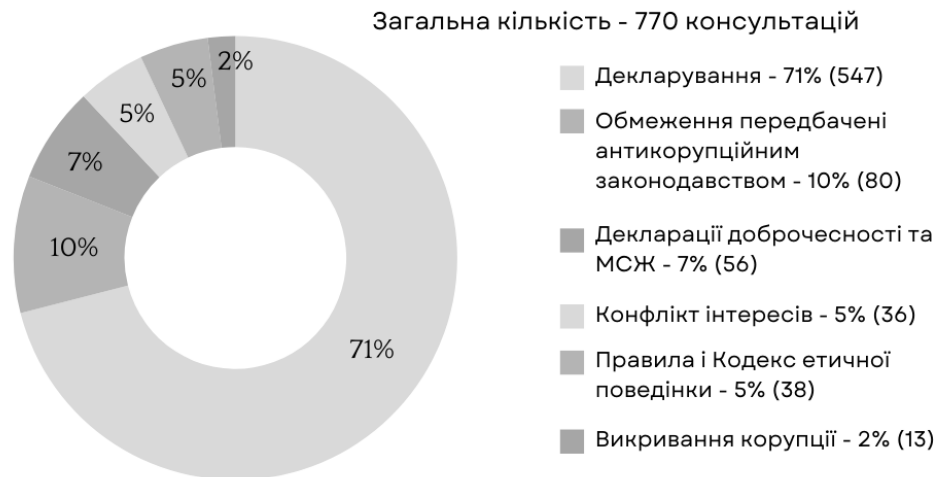


Рис. 2.15 Кількість консультацій наданих уповноваженим підрозділом Запорізької митниці за 9 місяців 2025 року (створено автором на основі [103])

Можна побачити, що більша кількість консультацій посадових осіб припадає на подання декларацій осіб, уповноважених на виконання функцій держави або місцевого самоврядування, а саме на правильності заповнення розділів декларації, визначенні вартості прожиткового мінімуму та порогів декларування майна, дотримання термінів подачі декларацій, можливості внесення змін до поданої декларації, необхідності подання повідомлень про суттєві зміни в майновому стані (рис. 2.16) [103]. Попри завершення кампанії декларування, питання з даної тематики є завжди актуальними та такими, що потребують роз'яснень.

Окрім надання консультацій, уповноважені особи здійснюють перевірку своєчасності подачі декларацій суб'єктами декларування. У 2024 році було проведено плідну роботу з перевірки поданих щорічних декларацій за 2021-2022

роки, декларацій при звільненні за 2022-2023 роки, декларацій кандидата на посаду за 2021-2023 роки. Також після завершення кампанії декларування, у квітні 2024 року було здійснено моніторинг своєчасності поданих за 2023 рік електронних декларацій.

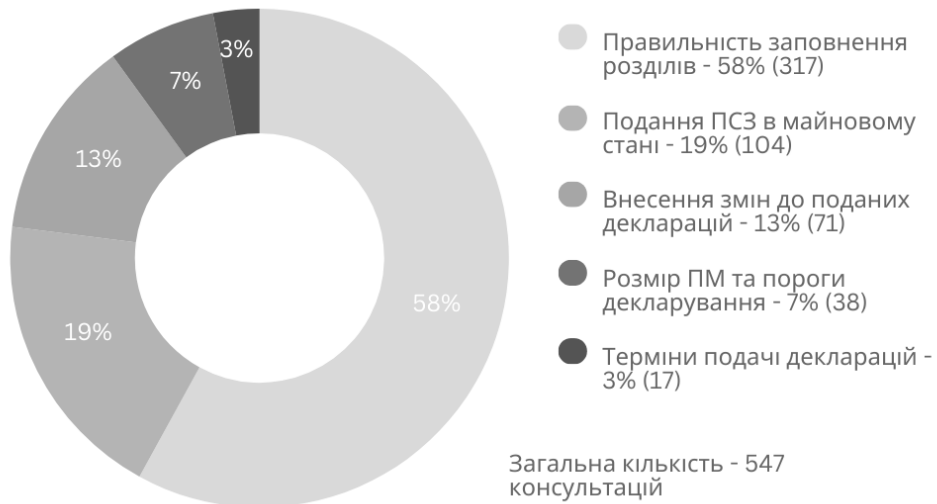


Рис. 2.16 Напрямки наданих консультацій уповноваженим підрозділом Запорізької митниці за 9 місяців 2025 року в напрямку декларування (створено автором на основі [103])

Особлива увага приділяється деклараціям осіб, що припинили діяльність, яка вимагає обов'язок подачі декларацій на сайті НАЗК. Для нагадування колишнім посадовим особам про необхідність подання декларацій та дотримання термінів декларування, на їх електронні пошти розсилаються офіційні листи.

За результатами проведених протягом другого півріччя 2023 – 2024 року перевірок декларацій, було надіслано 1777 повідомлень про факти неподання або несвоєчасного подання декларацій до Національного агентства з питань запобігання корупції. Подальше опрацювання надісланих запитів призвело до притягнення до адміністративної та дисциплінарної відповідальності 12 осіб, з обов'язковим внесенням до Єдиного реєстру корупціонерів 4 осіб, через визнання їх винними у вчиненні адміністративного правопорушення (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Результати перевірок поданих декларацій з II півріччя 2023 по 2024 років

	Кількість неподаних, несвоєчасно поданих декларацій	Притягнуто до адміністративної/дисциплінарної відповідальності	Занесено осіб до реєстру корупціонерів
2023	10	5	1
2024	1767	7	3
Всього	1777	12	4

Примітка: створено автором на основі [97-99]

Уповноваженими підрозділами апарату та територіальних підрозділів Держмитслужби на постійній основі здійснюються заходи з виявлення потенційного або реального конфлікту інтересів, зокрема щодо спільної роботи близьких осіб та перетину їх посадових обов'язків в роботі. За час здійснення контролю за дотриманням посадовими особами вимог статті 28 Закону України «Про запобігання корупції», впродовж 6 місяців 2025 року було підготовлено 474 рішення про врегулювання потенційних та реальних конфліктів інтересів. Тоді як у 2023 році врегульовано 837 конфліктів, а в 2024 – 786 конфліктів (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Результати роботи уповноважених осіб з врегулювання конфліктів інтересів за 2023 – I півріччя 2025 років

	2023	2024	I півріччя 2025
Апарат Держмитслужби	23	25	11
Територіальні підрозділи	814	761	463
Всього	837	786	474

Примітка: створено автором на основі [96-99; 101].

Відповідно до положень Закону України від 14 жовтня 2014 року № 1700-VII «Про запобігання корупції» [3], Державну митну службу України було

доєднано до Єдиного порталу повідомлень викривачів [76]. Така подія стала початком для належної організації роботи пов'язаної з повідомленнями про можливі факти корупційних або пов'язаних з корупцією правопорушень, інших порушень закону.

Важливим нормативним документом Державної митної служби України є наказ від 22.05.2025 № 462, яким затверджено Положення щодо впровадження в Держмитслужбі та її територіальних органах механізмів заохочення викривачів та формування культури повідомлення про можливі факти корупційних або пов'язаних з корупцією правопорушень, інших порушень Закону України "Про запобігання корупції" [105]. Зокрема, наказом передбачено визначення в кожному територіальному органі особи, що буде відповідати за роботу з Порталом в рамках внесення повідомлень про можливі вчинення корупційних або пов'язаних з корупцією правопорушень та результатів їх розгляду.

З метою реалізації положень Закону України від 17 вересня 2024 року № 3977-IX «Про внесення змін до Митного кодексу України щодо встановлення особливостей проходження служби в митних органах та проведення атестації посадових осіб митних органів» [94], у 2024 році управлінням з питань запобігання та виявлення корупції Держмитслужби направлено до Кабінету Міністрів та Міністерства фінансів України проекти документів з приводу проведення перевірки на добросовісність, моніторингу способу життя, проведення опитування посадових осіб за допомогою поліграфа та затвердження дисциплінарного комітету [106]. За результатами розгляду наданих управлінням проектів, у 2025 році КМУ та Мінфіном було затверджено відповідні нормативні акти (рис. 2.17).

Висвітлюючи тему дієвості впроваджених заходів запобігання та виявлення корупції в митних органах, неможливо оминути партнерство Держмитслужби зі Всесвітньою митною організацією. Минулого року Державна митна служба України долучилася до A-CIP Programme – Програми ВМО щодо протидії корупції та сприяння добросовісності у діяльності митниці [109].

Проектом передбачено надання практичної допомоги та підтримки країнам-членам ВМО із впровадження механізмів що сприяють протидії корупції в митних органах та розбудові доброчесності посадових осіб митниці. Для більшого поширення інформації про діяльність A-CIP Programme серед митників, Всесвітня митна організація за сприяння Держмитслужби розробила субтитри українською мовою до відео про діяльність Програми, що стало початком плідної міжнародної співпраці.

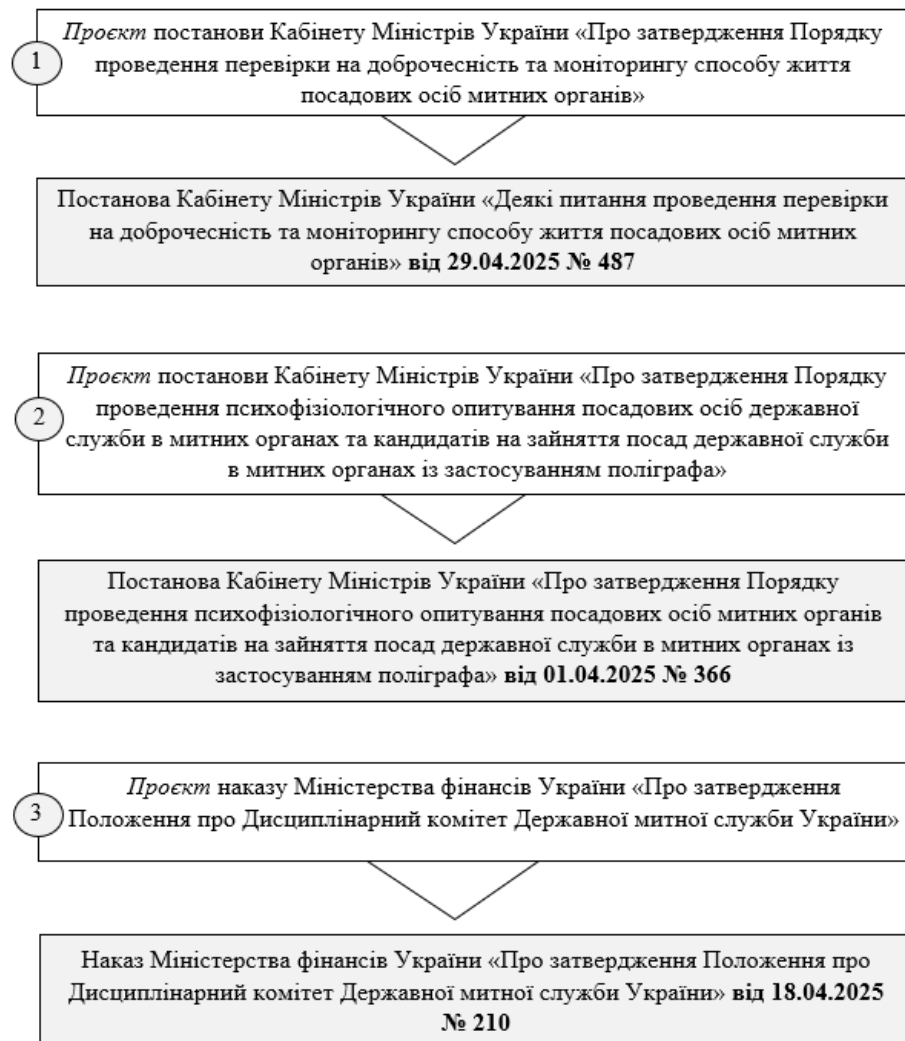


Рис. 2.17 Результат прийняття нормативних актів на основі проектів управління (створено автором на основі [104; 107; 108])

У рамках реалізації кроків, необхідних для впровадження Програми A-CIP, проводяться зустрічі, присвячені роботі та навчанню посадових осіб Державної

митної служби України, надаються методичні матеріали та практична допомога для підвищення ефективності антикорупційної програми Держмитслужби, впроваджується використання Кодексу етичної поведінки посадових осіб Державної митної служби України та Правил етичної поведінки посадових осіб Державної митної служби України [110].

Зокрема, було проведено кілька зустрічей за участю осіб, відповідальних за реалізацію Програми А-CIP в Україні та керівництва Всесвітньої митної організації, з приводу важливості зосередження уваги на основних сторонах партнерства. Організовано проведення круглого столу з метою обговорення суперечливих питань антикорупційного спрямування, обміну кращими практиками та досвідом. Серед міжнародних партнерів до заходу долучилися уповноважені особи з доброчесності в митних органах Німеччини, Словаччини, Нідерландів і Польщі. Зі сторони України у заході взяли участь особи, уповноважені на виконання функцій держави з питань запобігання та виявлення корупції апарату Держмитслужби та її територіальних підрозділів. Окрему увагу під час обговорення було приділено механізму практичного застосування та реалізації положень доброчесності передбачених Переглянутою Арушською декларацією в митному законодавстві України [111].

Також уповноважені посадові особи Держмитслужби, з метою отримання нових знань та обміну досвідом з реалізації заходів передбачених антикорупційною програмою, мали можливість бути присутніми на численних координаційних зустрічах з експертами EU4PFM. Наприклад, восени 2025 року відбулася онлайн-зустріч уповноважених осіб управління та територіальних підрозділів Держмитслужби з експертами EU4PFM щодо запровадження в роботу механізму проведення оцінки рівня доброчесності та моніторингу способу життя посадових осіб митних органів. Експертами було представлено методичні рекомендації із поясненнями критеріїв оцінки отриманих під час збору даних результатів, що має сприяти полегшенню запровадження нових механізмів в роботі уповноважених [112].

Основним координатором проєктів міжнародної співпраці в межах реалізації антикорупційних заходів передбачених ВМО для України, зокрема впровадженням Програми А-CIP, виступає управління з питань запобігання та виявлення корупції Держмитслужби. Розвиток політики доброчесності, розбудова антикорупційного напрямку митної служби, застосування сучасних механізмів запобігання корупції та інші заходи впроваджуються управлінням в межах наданих повноважень.

Співпраця зі Всесвітньою митною організацією також дає можливість Управлінню реалізовувати власні практики та заходи для виявлення, вивчення, впровадження та стійкого закріплення антикорупційних механізмів в діяльності митників. Наприклад, Управління стало ініціатором проведення Customs Integrity Perception Survey (CIPS WCO) – опитування щодо сприйняття доброчесності в митних органах, для цілеспрямованої розробки методичної інформації і коригування заходів щодо боротьби з корупцією та сприяння доброчесності на митницях. Вперше таке опитування було проведено восени 2024 року, участь в якому приймали декілька територіальних підрозділів Держмитслужби – Київська, Закарпатська, Львівська, Чернівецька та Волинська митниці. Серед респондентів були як посадові особи митниць так і представники приватного сектору та бізнес спільнот. Для поширення відповідної інформації про CIPS використовувалися різні канали комунікації. Друковані матеріали були надруковані англійською та українською мовами і розповсюджені на митних постах, в приміщеннях та адміністративних будівлях митниць. Окрім друкованих матеріалів, інформація щодо опитування була поширена серед потенційних учасників у цифровому форматі [113].

Загалом в опитуванні взяло участь 448 посадових осіб митних органів та 477 представників приватного сектору, що склало 88% від передбачуваного обсягу вибірки. Згідно з результатами опитування було виокремлено кілька суттєвих тенденцій. По-перше, митники і бізнес мають позитивне враження та підтримують зусилля керівного апарату Державної митної служби України докладені до роботи. Така оцінка дає розуміння готовності посадових осіб

митниці та приватного сектору до співпраці та наявності спільного бачення напрямків розвитку служби [114].

По-друге, відповіді бізнес спільноти показали достатньо високий рівень етичної поведінки. 89% респондентів не стали б пропонувати митникам неправомірну вигоду для можливого «прискорення» чи «полегшення» проходження митних процедур. Також переважна більшість представників приватного сектору (2/3 опитаних) наголосили на суворому дотриманні митних правил, тоді як інші (1/3 опитаних) вбачають певну складність чесного дотримання вимог законодавства при виникненні спірних питань.

В ситуаціях повідомлення про випадки корупційних або пов'язаних із корупцією правопорушень, більше 20% отриманих від приватного сектору відповідей говорять про те, що особи не мають відчуття захищеності та довіри до уповноважених підрозділів (осіб). Однак, при реальних випадках порушення доброчесності, сто відсотків респондентів мали позитивний досвід взаємодії у вирішенні ситуації.

Проведення опитування CIPS сприяло оцінці поточного стану корупції та доброчесності, а також дало поштовх до запровадження реформ, спрямованих на посилення антикорупційних механізмів та розширення взаємодії із бізнесом. Спираючись на успіх попереднього опитування, в 2025 році Управлінням було прийнято рішення про проведення повторного CIPS, яке охоплюватиме всіх посадових осіб Державної митної служби України та представників приватного сектору й бізнес спільнот що мають досвід взаємодії із митними органами (табл. 2.4) [113; 115].

Таблиця 2.4

Статистичні дані щодо залучених до опитування CIPS осіб

2024 рік	2025 рік
Митники	
Кількість залучених посадових осіб	
448	4199

Продовження табл. 2.4

Стать респондентів	
70% чоловіки	52% чоловіки
30% жінки	48% жінки
Досвід роботи	
від 0-5 років – 20%	від 0-5 років – 25%
від 6-15 років – 24%	від 6-15 років – 20%
16 і більше років – 56%	16 і більше років – 56%
Посада	
керівники – 85%	керівники – 23%
посадові особи – 15%	посадові особи – 77%
Приватний сектор	
Кількість осіб	
477	1093
Стать респондентів	
90% чоловіки	59% чоловіки
10% жінки	41% жінки
Досвід роботи	
від 0-5 років – 38%	від 0-5 років – 31%
від 6-15 років – 29%	від 6-15 років – 27%
16 і більше років – 32%	16 і більше років – 42%

Примітка: створено автором на основі [113; 115].

Аналіз отриманих результатів проводився окремо по даним отриманим від посадових осіб митних органів та окремо по даним, наданим представниками приватного сектору. Порівнюючи отримані показники від посадових осіб в 2024 та 2025 роках, представники ВМО прослідкували таку тенденцію (рис. 2.18) [115; 116]:

- в 2025 році покращився показник «Управління людськими ресурсами» (Human resource management);

- показники «Нормативно-правова база» (Regulatory framework) та «Автоматизація» (Automation) в 2025 році залишились без змін;

- у порівнянні з 2024 роком, 7 показників у 2025 році зменшилися.

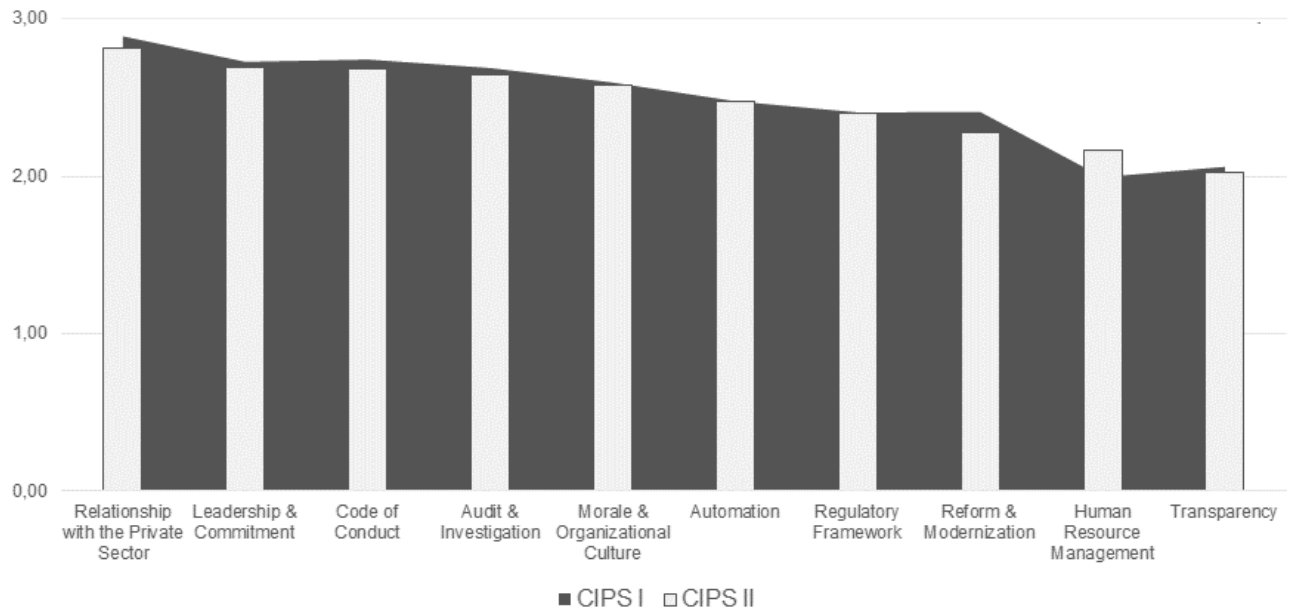


Рис. 2.18 Порівняння результатів опитування CIPS посадових осіб митних органів (створено автором на основі [115])

Аналіз отриманих відповідей від приватного сектору в 2024 та 2025 роках, дозволив зробити такі висновки (рис. 2.19) [115]:

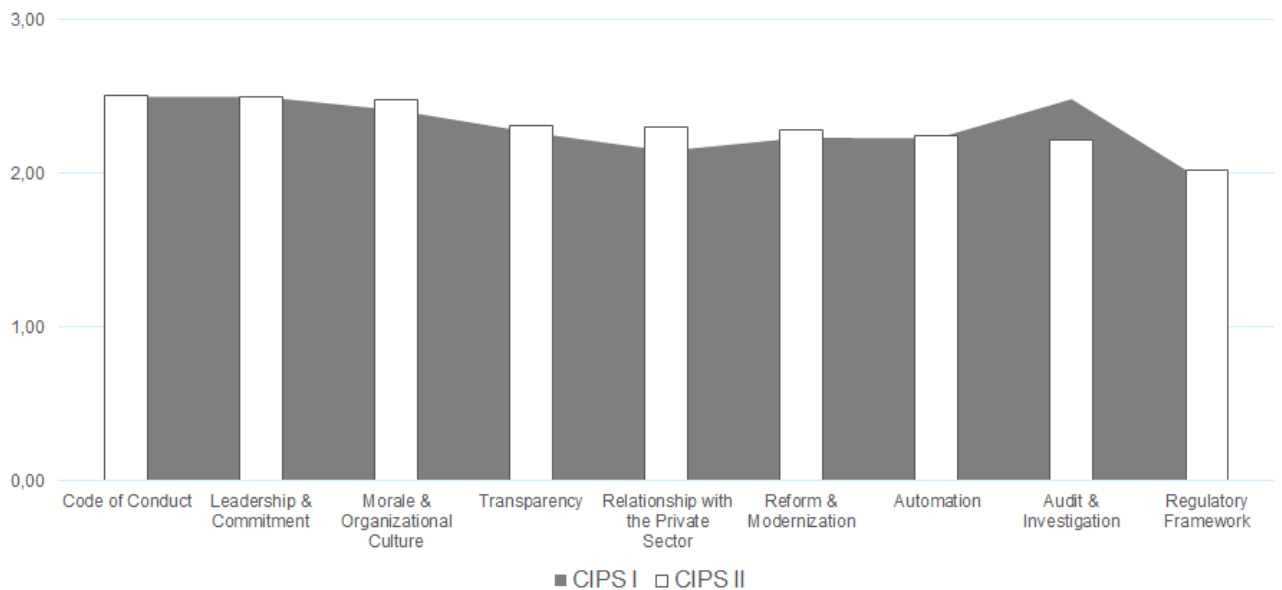


Рис. 2.19 Порівняння результатів опитування CIPS представників приватного сектору (створено автором на основі [115])

- показник «Лідерство та відданість справі» (Leadership&commitment) – залишився без змін;
- показник «Аудит та розслідування» (Audit&investigation) у 2025 році знизився у порівнянні з 2024 роком;
- інші показники у 2025 році зросли.

У квітні цього року у м. Брюссель під час роботи Європейської комісії, особами що представляли інтереси управління було презентовано антикорупційну стратегію Держмитслужби України для проведення моніторингу відповідності українського законодавства стандартам права Європейського союзу в напрямку митного регулювання.

Отже, результати аналізу свідчать, що впроваджені в Держмитслужбі заходи запобігання та виявлення корупції є системними, багатокомпонентними та ефективними. Вони охоплюють як інституційний, так і кадровий, організаційний та просвітницький рівні, що дозволяє не лише реагувати на виявлені порушення, але й активно формувати середовище доброчесності, зменшуючи корупційні ризики та зміцнюючи довіру до митних органів.

2.3 Зарубіжний досвід антикорупційної політики в митних органах

Для постійного вдосконалення функціонування Державної митної служби України, корисним до врахування має стати напрацьований досвід зарубіжних країн, які успішно реалізували комплексні антикорупційні реформи у своїх митних органах. Аналіз таких практик дає можливість визначити ефективні механізми запобігання корупційним ризикам, підвищення прозорості процедур, удосконалення кадрової політики та впровадження сучасних технологічних рішень [117]. Вивчення міжнародного досвіду дозволяє не лише адаптувати перевірені моделі до українських реалій, а й окреслити перспективні напрями подальшого розвитку митної служби.

У Франції основною метою діяльності митниці є сприяння безпечній міжнародній торгівлі як на внутрішньому так і на міжнародному ринках.

Відповідно до міжнародного рейтингу «Doing Business 2020» в індикаторі «Міжнародна торгівля» список лідерів другий рік поспіль очолює Франція [118; 119]. За результатами опитування більше 80 % респондентів задоволені роботою французької митної служби, що говорить про правильний напрямок роботи та успішність функціонування митної політики Франції [120].

Такий успіх французької митної служби, окрім влучних заходів з реалізації митних механізмів, викликаний шляхом запровадження суворих норм та правил, які визначають чіткий порядок діяльності посадових осіб. Наприклад, при проведенні процедур митного контролю застосовується система, що передбачає два рівні перевірки (рис. 2.20).

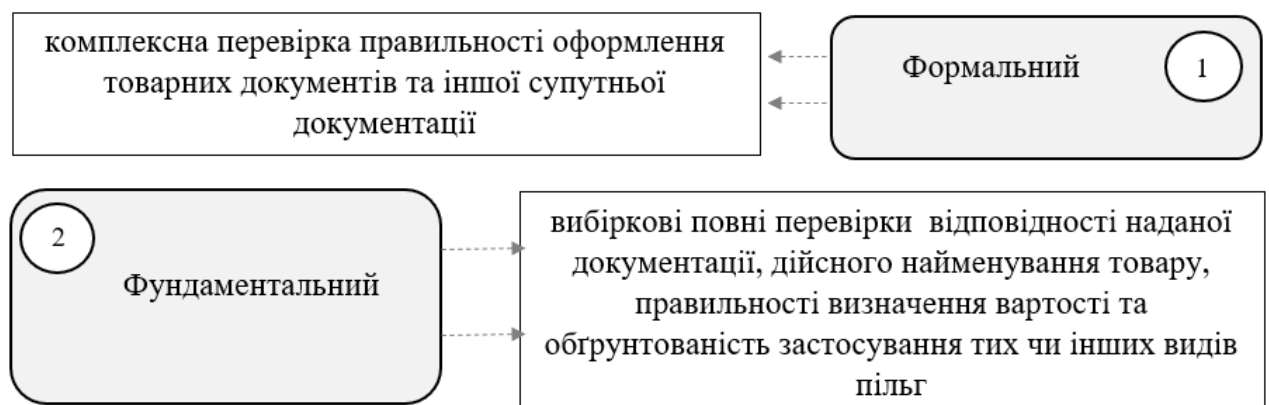


Рис. 2.20 Рівні перевірки при проведенні процедур митного контролю у практиці Франції (створено автором на основі [120])

Позитивними факторами проведення митного контролю таким способом є:

- а) своєчасне виявлення недоліків в оформленні до початку безпосередньої взаємодії митників із декларантами;
- б) підвищення рівня виявлених контрабандних товарів при перетині кордону;
- в) можливість перевірки законності заявленої кількості та призначення вантажу.

Серед недоліків такої моделі митного контролю варто виділити:

- 1) необхідність посилення інформаційно-аналітичного забезпечення;
- 2) потребу у висококваліфікованих кадрах з проведення митного контролю та оформлення.

Також для моніторингу діяльності посадових осіб проводиться регулярно ініціювання внутрішніх та зовнішніх перевірок, що дає змогу здійснювати постійний контроль, виявляти недоліки та вчасно приймати відповідні рішення. Здійснення комплексу таких контролюючих заходів дозволяє виконувати роботу чесно та прозоро, що не тільки знижує вірогідність корупційних ризиків, а й демонструє відкритість та професійність митної служби Франції [121; 122].

Механізми запобігання корупції в Польщі та Німеччині багато в чому схожі, що дозволяє країнам налагоджувати роботу між собою та постійно покращувати міжнародну співпрацю. Запобігання корупції в польській та німецькій кадрових політиках виражено через проведення відкритих конкурсів на зайняття посад, що сприяє відбору компетентних спеціалістів на засадах прозорості та відкритості [120]. На етапі відбору претендентів на зайняття посад митної служби, кадрові підрозділи проводять оцінку кандидатів за допомогою психологічних тестувань та практичних кейсів. Постійне підвищення кваліфікації є обов'язковим для всіх посадових осіб та здійснюється відповідно до норм європейського законодавства. В обов'язковому порядку на професійне навчання та підвищення кваліфікації митників щорічно закладаються кошти. Також обов'язковим етапом роботи посадових осіб митних органів є періодичне проведення сертифікації для підтвердження своїх компетенцій вимогам займаної посади.

Для ефективної роботи з виявлення та усунення порушень митних правил, а відповідно, й зменшення випадків корупційних ризиків при митному оформленні, польські та німецькі митники активно використовують в роботі сучасні технології. Зокрема, активно впроваджується використання автоматизованих систем для обробки інформаційних даних та прискорення здійснення митних процедур при переміщенні товарів. Завдяки співпраці з митницями сусідніх та інших країн, стає можливим обмін інформацією щодо

митних вантажів, спільної реалізації заходів із виявлення міжнародних правопорушень тощо. Такі заходи при їх комплексному використанні сприяють не тільки підвищенню показників виявлених порушень, а й зменшують тривалість контакту митників з декларантами, що унеможлиблює пропонування та/або отримання неправомірної вигоди посадовими особами.

Для ефективної боротьби з корупцією та підвищення прозорості діяльності митних органів Латвії, було прийнято рішення про впровадження електронного декларування [120]. Подання декларацій має на меті мінімізацію виникнення корупційних правопорушень та створення процедури відкритості при відборі кандидатів на посади митної служби. Латвія також практикує постійне навчання посадовців у вигляді тренінгів, курсів та семінарів для підтримання високо рівня професійного розвитку та підготовки.

Ефективні механізми викорінення корупції в митній сфері Литви реалізовано через кадрову політику, де відбором кандидатів займається Департамент державної служби. Претенденти на зайняття посад в митному органі мають успішно скласти письмовий іспит що складається з двох частин та є обов'язковим етапом відбору. Перша частина тесту передбачає оцінку загальних знань, а друга – перевіряє володіння юридичним законодавством. Також передбачені окремі питання для конкретної посади на яку претендує особа та опитування рівня знання іноземних мов. В кінці відбору кандидат на посаду проходить співбесіду, під час якої відбувається перевірка його лідерських здібностей [120].

В Австрії до процесу відбору претендентів включають виконання логічних, математичних, орфографічних та аналітичних завдань [121]. Австрійські посадовці вважають важливим вміння кандидатів вирішувати завдання на встановлення логічних зв'язків, аналізувати графіки і діаграми, робити висновки із прочитаного та правильно інтерпретувати почуте та побачене. Крім зазначеного, майбутні митники мають з легкістю вирішувати практичні завдання, моделювати реальні ситуаційні задачі та вміти генерувати

правильні рішення. Останнім етапом відбору кандидатів є проведення співбесіди.

Високою продуктивністю та низьким рівнем корупційних правопорушень в митній службі відома Фінляндія [121]. Всі процедури щодо прийняття на роботу, отримання звань та надбавок, нарахування днів відпочинку та заробітної плати є відкритими та прозорими. Для посадових осіб митниць на постійній основі проводяться навчальні заходи та реалізуються ініціативи з підвищення професійної обізнаності. Наявна система оцінки та моніторингу робочих процесів виконуваних митниками, для постійного підвищення ефективності та якості їх роботи.

Сінгапур вже багато років є провідною країною світу у боротьбі з корупцією. З моменту прийняття рішення кардинальної зміни антикорупційної політики країни, розпочалися заходи перегляду законодавства щодо спрощення процедур та створення чітких правил прийняття рішень. Ініційовано перегляд законодавства країни на предмет виявлення двозначностей та прогалин. Відбулися реформи щодо підвищення заробітної плати державним службовцям. Було створено окремий незалежний орган боротьби із корупцією у вищих рівнях влади [123].

Антикорупційну політику Сінгапуру розробляли відповідно до двох складових. Перша складова стосувалася попередження виникнення будь-яких корупційних проявів та реалізовувалася за допомогою таких умов:

- а) перегляд та вдосконалення законодавства антикорупційного спрямування;
- б) створення спеціальних органів боротьби з корупцією;
- в) здійснення моніторингу певних видів діяльності влади;
- г) суворий контроль та своєчасне звітування використання бюджетних коштів;
- д) перегляд адміністративних послуг шляхом спрощення та автоматизації.

Друга складова була орієнтована на мінімізацію та повне усунення будь-яких стимулів вчинення корупції. Її суть полягала у впровадженні принципів чесності та непідкупності державних службовців [125].

Також проведені аналітичні дослідження показали, що основним чинником успішного подолання корупційних правопорушень став детальний підхід держави до підбору та навчання кваліфікованих кадрів. Особи що прагнули займати посади державної служби мали відповідати принципам чесності, непідкупності та бути справжніми лідерами.

Згідно з дослідженнями, митні органи Сінгапуру є одними з найефективніших і швидших у світі. За рейтингами зручності розташування аеро- та морських портів, швидкістю проведення митного оформлення та кількістю проведених фізичних оглядів вантажів, країна займає одні з перших місць в рейтингових списках [124]. Спрощення та автоматизація митних процедур також значно покращили роботу митних органів, встановивши довірливі стосунки з міжнародними інвесторами.

Ще одним важливим кроком впровадження нової антикорупційної політики країни стало реформування судової системи та перегляд відповідальності за вчинені корупційні діяння. Зокрема, законодавством встановлена презумпція винності державного службовця. Згідно з якою отримання держслужбовцем будь-якої вигоди від іншої особи вважатиметься корупційним або таким що пов'язане із корупцією правопорушенням, до моменту надання посадовою особою доказів, що підтверджують зворотнє. Також було переглянуто відповідальність за надання або пропонування хабаря посадовим особам державної служби фізичними особами. За подібні діяння особа підлягає засудженню на певний термін та обов'язковій сплаті штрафу що відповідає розміру пропозиції. Таке ж покарання передбачено й для посередників, які можуть виступати від імені іншої особи [126]. Важливим є те, що при скоєнні корупційного діяння державним службовцем, окрім перелічених заходів, також поширюється вимога довічного позбавлення можливості обіймати посади державної служби.

Налагодження механізму викривання в Сінгапурі відбувалося шляхом забезпечення захисту особи викривача та неможливістю подачі анонімного повідомлення про корупцію. Особи що давали хибні показання та свідчення отримували покарання у вигляді накладення штрафу та позбавлення волі на передбачений законом термін.

Своєю нульовою толерантністю до корупції відомі Сполучені Штати Америки, які мають складну комплексну систему боротьби з корупцією та є ініціаторами численних антикорупційних ініціатив. США створила розгалужену мережу органів які займаються боротьбою з корупцією, чітко розподіливши повноваження між ними, та укріпила нормативно-правове законодавство з приводу дотримання етичних принципів державними службовцями. Основними заходами із запобігання корупції в Америці є: декларування доходів, застосування поліграфа при проведенні перевірок, заборони щодо отримання подарунків та/або будь-яких цінних речей, заборона суміщення професійної та державної служби; передбачена кримінальна відповідальність фізичних та юридичних осіб; робота інституцій щодо викривання корупції; діяльність в кожному державному органі спеціально уповноважених осіб з етики [127].

Країною із найбільш прозорою системою державної служби та достатньо ефективними механізмами запобігання корупції можна вважати Канаду. Поєднання кримінально-правових норм, адміністративних обмежень та етичних стандартів створює міцне правове регулювання, дотримання якого є обов'язковим для всіх публічних службовців, в тому числі для митників [123].

Запобіганням вчиненню корупційних діянь посадовими особами митниць займається Канадське агентство прикордонних служб. Застосовуючи комплексний підхід, агентство здійснює контроль за митним оформленням на кордонах, де є висока ймовірність вчинення корупційних правопорушень. Серед основних заходів боротьби з корупцією, агентство віддає перевагу дотриманню кодексу етики, проведенню навчань, здійсненню моніторингу та розслідувань корупційних порушень закону.

Агентство дотримується Кодексу поведінки, який конкретно окреслює заборону щодо прийняття подарунків або інших речей, що можуть негативно вплинути на об'єктивність майбутніх рішень або спричинять зобов'язання для митника. Посадовим особам заборонено без попередньої згоди безпосереднього керівника приймати гонорари, будь які вигоди чи відрахування від осіб що співпрацюють з урядом. Такі дії, згідно з Кримінальним кодексом Канади, вважаються формою хабарництва та є серйозним злочином. Дозволені лише подарунки невеликої вартості, після отримання яких не повинно бути негативного впливу на процеси пов'язані зі службовими обов'язками та конкретних осіб. У разі отримання митниками пропозицій матеріального та не матеріального характеру, вони зобов'язані відмовитися та повідомити про випадок керівника. Канадське агентство прикордонних служб передбачає проведення обов'язкового навчання з етики для всіх службовців митниці та щорічного підвищення кваліфікації для уповноважених з питань етики осіб.

В Ізраїлі впровадження комплексної системи боротьби з корупцією стало можливим завдяки «подвійному моніторингу» потенційних випадків корупції. Відповідно до якого, контроль здійснюється як урядовими структурами та поліцією, так і незалежним відомством Державного контролера [122]. Також до здійснення моніторингу можуть бути залучені громадські діячі та організації. Перелічені суб'єкти займаються оцінкою потенціалу виникнення корупції, та в разі її виявлення, роблять інформування до відповідних підслідних органів.

Однією з дієвих та успішних практик Ізраїлю у боротьбі з корупцією, є значні соціальні виплати державним службовцям на фоні встановлених суворих методів покарання за корупційні порушення. Зокрема, кримінальним кодексом країни передбачена максимальна відповідальність за отримання подарунків або інших вигод за сприяння та/або нехтування при митному оформленні – 10 років позбавлення волі. Після впровадження даного підходу, рівень дрібної («побутової») корупції значно знизився, зокрема, з усіх кримінальних правопорушень пов'язаних із корупцією, тільки 5 % доходять до суду. Однак,

будь-яка згадка державного службовця у вчиненому корупційному діянні є негативним відбитком на його кар'єрі та репутації [123].

В митних органах система боротьби з корупцією особливо загострена на суворому контролі за імпортом та експортом товарів, моніторингу вчасності та повноти сплати митних платежів, запровадженні системи виявлення ризиків. Додатково затверджено механізми внутрішнього аудиту та кодекс етичної поведінки, виконання яких підлягає звітуванню. Виявлені випадки корупції розслідують спеціально уповноважені структури, включаючи державного контролера, відділи поліції та Державну прокуратуру.

Реформування митної системи Республіки Камерун відбувалося у два етапи. Починаючи з 2010 року Світовий банк за підтримки Всесвітньої Митної Організації надавав допомогу митним адміністраціям країни у запровадженні системи контрактів посадових осіб, виконання яких здійснювалось за допомогою показників діяльності, ефективності, контролю та ризику. Одночасно із цим, вживалися заходи з посилення підзвітності що проявлялися у регулярній публікації даних про збір доходів, впровадженні офіційних консультацій з бізнес-спільнотою та автоматизацію ключових митних процесів. Такі заходи мали сприяти ефективній роботі посадових осіб та зменшенню рівня корупції [127].

Однак для ефективного функціонування митної системи країни вжитих заходів виявилось недостатньо, через що було прийнято рішення про проведення другої хвилі реформ. Серед основних проблем залишалися низькі показники роботи митниць та не етична поведінка посадових осіб які безпосередньо займаються оформленням щодо зловживання службовим становищем. З урахуванням актуальних проблемних питань було створено «пробну» програму реформування яку впровадили на двох митницях країни. Програма передбачала створення нових видів контрактів, які містили вісім вимірних показників, чотири з яких стосувалися спрощення процедур торгівлі, а інші чотири – процесу митного оформлення та штрафів. Для кожного показника максимальне або мінімальне значення встановлювалося на основі середньомісячних показників за

три попередні роки. Вважалося, що посадова особа виконала контракт, у разі покращення всіх показників на 15% до кінця шестимісячного пробного періоду. Для митників які успішно досягли необхідних показників застосовувалися фінансові винагороди та професійне визнання.

За результатами порівняння першої та другої хвиль проведених реформ було визначено позитивну динаміку. Доходи республіки зросли майже на 0,3% ВВП. За підрахунками аналітичних компаній, без проведених реформ митна служба Камеруну втратила б приблизно 60 мільйонів доларів США. До реалізації другої хвилі реформ, менше 80% декларацій оформлялися в день їх реєстрації, порівняно з 90% після проведення реформ. Також, лише 17% респондентів ставились позитивно до роботи митників на початку програми порівняно з 90% наприкінці пробного періоду. Позитивним також став вплив програми на сприяння торгівлі. За результатами опитуванням, найважливішим впливом програми стало скорочення часу митного оформлення та значне покращення роботи митників.

В Афганістані Світовий банк почав підтримувати зусилля з реформування митниці в 2004 році, зосереджуючись на покращенні інфраструктури, автоматизації митних процедур, роз'ясненні та реформуванні ролей і обов'язків різних державних установ, що діють на кордоні, а також зменшенні прогалин в робочих процесах, що створює можливість корупційних проявів [128]. Автоматизація, зокрема, розглядалася як головний аспект реформ, оскільки очікувалося, що вона зменшить особистий контакт і взаємодію між митницею та бізнесом. Також на автоматизацію покладалася роль з підвищення прозорості та чіткої послідовності проведених процедур та звернень до органів.

Результати проведених реформ були вражаючими. Збір доходів зріс з 77 мільйонів доларів США до понад 900 мільйонів доларів США за 6 років, а час випуску вантажівок суттєво скоротився із 428 хвилин до 277 хвилин. На великих прикордонних пунктах пропуску, час випуску вантажівки тривав не більше 40 хвилин. Незважаючи на отримані позитивні результати, митні органи Афганістану продовжили підвищувати прозорість процедур та впроваджувати

автоматизовані механізми взаємодії із представниками бізнесу у свою роботу [127].

Отже, розглянутий зарубіжний досвід засвідчує, що успішна антикорупційна політика в митних органах ґрунтується на поєднанні чітко визначених ключових компонентів, серед яких є місце прозорості, навчанню, застосуванню етичних стандартів, механізмам відповідальності та стимулювання доброчесності тощо (рис. 2.21).

Франція, Фінляндія	прозорі та чітко регламентовані процедури
Польща, Німеччина, Литва, Австрія	конкурентна та відкрита кадрова політика з обов'язковим навчанням і сертифікацією
Латвія, Сінгапур, Афганістан	широке впровадження електронного декларування та автоматизованих систем обробки даних
Сінгапур, США, Канада, Ізраїль	жорсткі механізми відповідальності та етичних стандартів для посадових осіб
Камерун, Афганістан	комплексні реформи, що поєднують посилення підзвітності, автоматизацію та стимулюючі механізми для доброчесних митників

Рис. 2.21 Ключові компоненти антикорупційної політики різних країн
(створено автором на основі [120; 123; 124; 127])

У сукупності ці підходи демонструють, що застосування антикорупційної політики в митних органах – це не лише боротьба з корупцією у вузькому сенсі, а й системна трансформація митної служби в бік професійності, прозорості та орієнтації на публічний інтерес.

Висновки до розділу 2

Аналіз організаційно-функціональної структури Державної митної служби України показав, що вона є складною багаторівневою системою, яка поєднує

стратегічне управління, нормативно визначені повноваження та розгалужену мережу територіальних органів. Визначено місце Держмитслужби в системі органів виконавчої влади, її підпорядкованість Кабінету Міністрів України через Міністра фінансів, а також основні напрями діяльності – від фіскальної та регуляторної до правоохоронної, сервісної та аналітичної функцій. Детально охарактеризовано побудову центрального апарату, митниць, спеціалізованої лабораторії, митних постів і пунктів пропуску, включно з трансформаціями територіальної структури в умовах воєнного стану. Окреслено роль кадрового забезпечення, системи професійного навчання, класифікації посад та атестації як чинників, що визначають спроможність митної служби виконувати покладені на неї завдання доброчесно та ефективно.

Подальший розгляд був зосереджений на практичній реалізації заходів запобігання та виявлення корупції в митних органах. Досліджено діяльність Управління з питань запобігання та виявлення корупції та уповноважених підрозділів, які забезпечують оцінку корупційних ризиків, профілактику правопорушень, роботу з викривачами, врегулювання конфлікту інтересів і перевірку доброчесності посадових осіб. На основі статистичних даних простежено динаміку кількості повідомлень про можливі корупційні діяння, результати дисциплінарних і адміністративних проваджень, масштаби консультаційної роботи, аналіз договорів і контрагентів, а також своєчасність подання декларацій. Особливо підкреслено роль Антикорупційної програми Держмитслужби на 2023–2025 роки, формування реєстру корупційних ризиків, розвиток механізмів фінансового контролю, моніторингу способу життя та впровадження нових інструментів перевірки доброчесності у взаємодії з національними та міжнародними партнерами.

Узагальнення зарубіжного досвіду антикорупційної політики в митних органах дало змогу співставити українські підходи з практиками країн, які досягли помітних результатів у зниженні корупційних ризиків. Показано, що високі стандарти доброчесності базуються на поєднанні прозорих, регламентованих процедур та контролю (Франція, Фінляндія), відкритих і

конкурентних процедур добору персоналу з обов'язковим навчанням і сертифікацією (Польща, Німеччина, Литва, Австрія), широкого використання електронного декларування й автоматизованих систем (Латвія, Сінгапур, Афганістан), а також жорстких етичних вимог і невідвотної відповідальності (Сінгапур, США, Канада, Ізраїль). Окремі приклади комплексних реформ (Камерун, Афганістан) показали, що поєднання автоматизації, підзвітності та стимулювання добродесної поведінки може суттєво підвищити ефективність роботи митних органів і змінити сприйняття їх діяльності з боку бізнесу та громадськості.

Узагальнюючи результати проведеного аналізу, можна стверджувати, що поєднання дослідження організаційно-функціональної структури Державної митної служби України, оцінки дієвості чинних заходів запобігання та виявлення корупції та вивчення зарубіжного досвіду дозволило всебічно й послідовно розкрити зміст теми «Аналіз сучасного стану та ефективності механізмів протидії корупції в митних органах». Такий підхід дав змогу не лише описати чинну систему протидії корупції, але й виявити її сильні сторони та уразливі елементи, співвіднести їх із кращими міжнародними практиками та окреслити можливі напрями подальшого вдосконалення. У результаті сформовано науково обґрунтоване уявлення про те, які саме організаційні, правові, кадрові та технологічні компоненти є ключовими для зміцнення добродесності в митних органах і підвищення довіри до їх діяльності з боку суспільства та міжнародних партнерів.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПУБЛІЧНО-УПРАВЛІНСЬКИХ МЕХАНІЗМІВ ПРОТИДІЇ КОРУПЦІЇ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ МИТНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ

3.1 Удосконалення інституційного та нормативного забезпечення антикорупційної політики

Удосконалення публічно-управлінських механізмів протидії корупції в органах Державної митної служби України потребує застосування сучасних, системних і концептуально виважених підходів. Корупція у митній сфері має складний, багатоаспектний характер, зумовлений складністю покладених на неї функцій, що вимагає створення цілісної системи запобігання та виявлення корупційних та пов'язаних із корупцією правопорушень у її діяльності. Сучасний стан антикорупційної політики митних органів реалізується на досить високому рівні та має успішні результати діяльності. Тісна співпраця із міжнародними партнерами дає змогу реалізовувати кращі практики запобігання корупції в роботу уповноважених підрозділів (осіб) з питань запобігання та виявлення корупції Держмитслужби. Орієнтуючись на міжнародний досвід, зокрема на діяльність Всесвітньої митної організації, вважаємо необхідним зупинитися на перегляді її найбільш значимого документа присвяченого запобіганню корупції.

Переглянута Арушська декларація є одним із найбільш авторитетних і концептуально завершених міжнародних документів розроблених Всесвітньою митною організацією [111]. Вперше декларація була затверджена у місті Аруш 7 липня 1993 року та переглянута згодом – в червні 2003 року. Її відмінністю від інших подібних документів є те, що доброчесність в митній службі розглядається як фундаментальна умова ефективного митного адміністрування. Декларація визначає корупцію не лише як наслідок індивідуальної недоброчесної поведінки

окремих посадових осіб, а й як наслідок системних недоліків у правовому регулюванні, організації роботи, кадровій політиці та управлінських практиках.

Положення декларації використовуються митницями по всьому світу як методологічна основа для розроблення антикорупційних стратегій, кодексів етики та програм доброчесності. Важливо, що декларація лише пропонує універсальні принципи, які можуть бути адаптовані до національних правових та інституційних особливостей, а не нав'язує суворо визначені механізми.

Для України використання в роботі положень Переглянутої Арушської декларації є особливо актуальним у контексті реформування митної служби та підвищення рівня довіри до неї суспільства і бізнесу. Попри відсутність офіційного закріплення декларації в митному законодавстві України, її принципи поступово інтегруються у практику діяльності Держмитслужби. Зокрема, затверджена Антикорупційна програма Державної митної служби України на 2023–2025 роки розроблялася «з урахуванням положень Декларації з професійної етики Всесвітньої митної організації (переглянута Арушська декларація)» [41]. Крім того, важливим свідченням практичного застосування ідей Арушської декларації є проведення у 2024 та 2025 роках опитувань CIPS у митних органах України [113; 115]. Методологія зазначених опитувань була розроблена на основі ключових факторів, визначених Переглянутою Арушською декларацією. Це свідчить про поступове визнання її значення як орієнтира для формування антикорупційної політики, навіть за відсутності прямого нормативного закріплення, що створює певний дисбаланс між практикою та правовим регулюванням, коли ключовий міжнародний документ впливає на діяльність митної служби, але не інтегрований у систему національного законодавства.

Із наведеного можемо зробити висновок, щодо доцільності розгляду імплементації положень Переглянутої Арушської декларації в митне антикорупційне законодавство України. Що може відбуватися шляхом адаптації ключових факторів в діяльність Держмитслужби з урахуванням особливостей її функціонування. Такий підхід дозволить забезпечити системність

антикорупційної політики, підвищити її послідовність і передбачуваність, а також закріпити на нормативному рівні ті стандарти доброчесності, які фактично вже застосовуються на практиці.

Надалі пропонуємо розкрити більш детально кожен з десяти ключових факторів декларації, які в сукупності формують цілісну модель управління доброчесністю митних органів (рис. 3.1) [111].



Рис. 3.1 10 ключових факторів Переглянутої Арушської декларації (створено автором на основі [111])

Першим ключовим фактором визначено лідерство та відданість справі. Згідно з роз'ясненнями наведеними в декларації, будь-які антикорупційні заходи за відсутності чіткої позиції керівництва щодо неприйнятності корупції носять формальний характер. Саме керівники митних органів задають стандарти поведінки, формують організаційну культуру та визначають реальні пріоритети діяльності. Вони повинні демонструвати чітку та однозначну зосередженість на доброчесності та бути прикладом для підпорядкованих осіб. Крім того, головна відповідальність за запобігання корупції та підтримку високого рівня доброчесності в усіх аспектах роботи митних органів покладається

безпосередньо на голову Держмитслужби, керівників та уповноважених осіб територіальних підрозділів.

У контексті Державної митної служби України реалізація цього фактора передбачає необхідність нормативного закріплення персональної відповідальності керівників апарату Держмитслужби та територіальних підрозділів за стан антикорупційної роботи. Керівник має бути активним носієм принципів доброчесності, відповідальним за створення середовища, у якому корупційна поведінка не толерується. Наприклад, при проведенні уповноваженими підрозділами (особам) просвітницьких заходів з антикорупційної тематики, участь керівника територіального органу є обов'язковою. Також, при проведенні нарад керівного складу, є важливим наголошення посадовим особам про дотримання Кодексу та Правил етичної поведінки та / або основних обмежень визначених Законом України «Про запобігання корупції».

Другим ключовим фактором Переглянутої Арушської декларації є наявність чіткої та ефективної нормативно-правової бази. Декларація наголошує, що через складність, суперечність та невизначеність законодавства у сфері митного регулювання виникають можливості для отримання неправомірної вигоди, тобто формується середовище сприятливе до корупції. У цьому контексті необхідно створити максимально гармонізовану, спрощену та узгоджену на міжнародному рівні нормативно-правову базу, для виконання митних формальностей без зайвого обтяження.

Для України цей фактор має особливу актуальність, оскільки митне законодавство характеризується значною кількістю підзаконних актів та відомчих наказів. Імплементация другого ключового фактору Арушської декларації передбачає системний перегляд законодавства України, що регулює діяльність Держмитслужби, з метою усунення дублювань та ймовірних прогалин. Важливим є також закріплення стабільних процедур, зміни до яких мають відбуватися прогнозовано та з урахуванням оцінки корупційних ризиків. З огляду на внесені протягом останніх років зміни, активно відбувається

імплементация деяких положень Митного кодексу Європейського Союзу та інших міжнародних актів до українського митного законодавства [129, 130], що сприяє поступовій реалізації даного фактора.

Третім ключовим фактором, тісно пов'язаним із нормативною визначеністю, є прозорість митних органів та процедур. Переглянута Арушська декларація підкреслює, що митні закони, правила, процедури та адміністративні інструкції повинні бути публічними, легкодоступними та застосовуватися в однаковий і послідовний спосіб. Чим менш зрозумілими для суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності будуть процедури, тим вищою є ймовірність виникнення корупційних порушень.

У діяльності Державної митної служби України реалізація цього фактора передбачає не лише оприлюднення нормативних актів, а й забезпечення їх зрозумілості та практичної доступності. Йдеться про необхідність роз'яснення певних положень законодавства суб'єктам зовнішньоекономічної діяльності, зокрема шляхом розроблення методичних рекомендацій, проведення робочих зустрічей та онлайн-обговорень.

Наступним ключовим фактором Переглянутої декларації визначено автоматизацію. Відповідно до роз'яснень, запровадження комп'ютеризації митних функцій може значно підвищити ефективність роботи та сприяти усуненню багатьох можливостей для корупції. Даним фактором передбачено використання автоматизації, як інструменту мінімізації вчинення дій на власний розсуд, особистого контакту митників та суб'єктів ЗЕД, а також безпосередньої роботи посадових осіб з грошовими коштами. В такому значенні, комп'ютеризація розглядається не лише як елемент цифровізації, а й як інструмент управління корупційними ризиками.

Для Держмитслужби цей фактор може бути реалізований шляхом нормативного закріплення пріоритету електронних процедур та автоматизованих рішень. Важливо, щоб втручання посадової особи у процес митного контролю було чітко регламентоване та обґрунтоване. Це потребує не лише технічних рішень, а й правового забезпечення, яке має визначати межі

дискреційних повноважень та передбачену відповідальність за відхилення від встановлених алгоритмів.

П'ятим ключовим фактором визначено – реформування та модернізацію. Декларацією передбачено, що традиційні підходи та застарілі технології до організації митних процедур можуть обмежувати ефективність митних операцій та створювати сприятливі умови для скоєння корупційних порушень. Роз'яснення до декларації, також тлумачать реформування як безперервний процес вдосконалення та пристосування митної служби до вимог міжнародної торгівлі та постійних змін у зовнішньоекономічному середовищі. Реалізація даного критерію передбачена шляхом створення гнучкої і зрозумілої системи митного адміністрування, зменшення дискреційних можливостей посадових осіб та попередження їх прямої взаємодії із бізнесом та громадянами.

Для митного законодавства України такий критерій може бути реалізований шляхом подальшої цифровізації митних процесів за допомогою впровадження міжнародних практик [131]. Зокрема, на даному етапі Держмитслужба активно співпрацює із проектом EU4PFM, представники якого радо допомагають впроваджувати успішні практики до української митної системи.

Шостим ключовим фактором Переглянутої Арушської декларації є ефективні механізми аудиту та розслідування. У межах декларації, програми внутрішніх перевірок, внутрішній та зовнішній аудит є елементами управлінської системи, спрямованими на своєчасне виявлення та попередження корупційних ризиків. Такий підхід передбачає переорієнтацію внутрішнього контролю з суворих заходів виявлення порушень на аналітичну діяльність, яка дозволяє визначати причини виникнення ризиків та шляхи їх усунення.

Для Державної митної служби України реалізація шостого ключового фактора потребує нормативного закріплення ролі внутрішнього контролю щодо корупційних ризиків як складової системи управління. Внутрішні перевірки мають бути спрямовані не лише на фіксацію фактів порушень, а й на оцінку ефективності процедур, які здійснюються для попередження виникнення

правопорушень. Важливим є також забезпечення інституційної незалежності підрозділів що здійснюватимуть процедури внутрішнього контролю та чіткого розмежування їх повноважень з іншими структурними підрозділами, що сприятиме об'єктивності та неупередженості їх роботи. На даний момент, в Державній митній службі України повноваження щодо проведення перевірок із виявлення корупційних ризиків покладені на уповноважені підрозділи з питань запобігання та виявлення корупції. Відповідно до їх Положень, вони є незалежними підрозділами що підпорядковуються безпосередньо начальнику територіального органу [95]. Однак іноді незалежність їх роботи підривається через функціонування підрозділів внутрішнього контролю, які відповідно до своїх положень, також займаються ініціюванням та проведенням внутрішніх перевірок [132]. Великим виключенням із роботи підрозділів внутрішнього контролю є неможливість доступу до ризиків та будь-яких справ що пов'язані із корупцією, про що вони іноді забувають, тим самим виконуючи подвійну роботу, працюючи в сфері з якою обізнані мінімально та порушуючи законодавство.

Сьомий фактор має назву «Кодекс поведінки» та пов'язаний із дотриманням посадовими особами вимог професійної етики. У декларації зазначено, що етичні норми поведінки мають бути інтегровані у щоденну діяльність митників та суворо ними дотримуватися. Успішною реалізацією цього фактора є розробка, видання та прийняття всеосяжного кодексу поведінки, в якому в дуже практичних і недвозначних термінах викладено поведінку, очікувану від кожної посадової особи митниці.

Для Держмитслужби впровадження даного критерію вже давно є успішною практикою. В 2021 році наказом Держмитслужби № 668 було затверджено Кодекс етичної поведінки посадових осіб Державної митної служби України та Правила етичної поведінки посадових осіб Державної митної служби України [110]. Відповідно до нових викликів та потреб, управлінням з питань запобігання та виявлення корупції на постійній основі здійснюється перегляд та вносяться зміни до Кодексу та Правил. Однак, на нашу думку, певні положення щодо доброчесності, користування соціальними мережами та інші норми

поведінки є не до кінця врегульованими, що спричиняє сумніви у посадових осіб щодо правильності розуміння та дотримання зазначених положень.

Восьмим ключовим фактором Арушської декларації є належне управління людськими ресурсами. У цьому контексті декларація підкреслює, що корупція часто виникає не лише через низький рівень доброчесності, а й унаслідок недоліків кадрової політики. Непрозорі процедури відбору, відсутність справедливої системи оцінювання, недостатня оплата праці та обмежені можливості професійного розвитку сприяють формуванню корупційних практик.

Імплементація цього фактора в діяльність Держмитслужби України передбачає необхідність нормативного закріплення прозорих критеріїв добору та просування по службі, а також систематичної ротації персоналу на посадах з підвищеним корупційним ризиком. Як відомо, на час введення військового стану, добір кандидатів на заміщення посад державної служби відбувається без проведення конкурсного відбору, що створює можливості для осіб які не мають відповідної освіти займати посади в митних органах. Також відсутність конкурсів стала причиною частих випадків виникнення конфліктів інтересів, через влаштування на посади близьких осіб. На нашу думку, на час ведення бойових дій відповідальним за роботу з персоналом підрозділам слід переглянути умови зайняття посад, орієнтуючись в першу чергу на професійність особи та значимість її роботи для Держмитслужби.

Дев'ятий фактор Переглянутої Арушської декларації стосується морального духу та організаційної культури. У роз'ясненнях декларації зазначено, що низький моральний дух та слабка організаційна культура створюють сприятливі умови для виникнення корупції. Оскільки посадові особи не мають чіткої мотивації дотримуватися етичних стандартів та не мають реального розуміння того, як їхня поведінка впливає на репутацію всієї митної служби. Дотримання цього критерію посадовими особами багато в чому залежить від особистої позиції керівників – їх поведінки, прийнятих рішень та реакції на порушення, адже підтримання морального клімату в організації є

дієвим управлінським інструментом, який має бути присутнім на кожному керівному рівні. Також є важливим заохочення етичної поведінки посадових осіб шляхом просування по службі, оцінювання результатів їх роботи та публічним визнанням.

Імплементация цього фактора в діяльність Держмитслужби на даному етапі може бути реалізована через формування справедливої та прозорої системи оцінювання і заохочення. Умови служби в митних органах мають сприяти тому, щоб добросесна поведінка сприймалася як професійна норма, а не як спосіб отримання винагороди. У цьому контексті доцільним є запровадження практик нематеріального заохочення, публічного визнання професійних досягнень та створення можливостей для кар'єрного зростання на основі об'єктивних критеріїв. Крім того, уповноваженим підрозділам (особам) з питань запобігання та виявлення корупції слід працювати над створенням безпечного середовища для внутрішньої комунікації. Посадові особи повинні мати можливість відкрито повідомляти про проблеми, корупційні ризики чи неетичну поведінку без страху негативних наслідків. Такий підхід сприятиме зміцненню довіри всередині організації та формуванню колективної відповідальності за дотримання етичних стандартів.

Заключним фактором Переглянутої Арушської декларації є відносини з приватним сектором. Передбачено що митна служба не може бути ефективною у протидії корупції без конструктивного діалогу із суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності. Прозорість, відкритість та залучення заінтересованих сторін до обговорення проблем митної служби розглядаються як важливі чинники зниження корупційних ризиків.

Для Державної митної служби України реалізація цього фактора може здійснюватися шляхом проведення регулярних консультацій з бізнесом, здійснення аналізу звернень та пропозицій суб'єктів господарювання, а також забезпечення зворотного зв'язку для вдосконалення процедур. Важливим також є практичне використання отриманих від такої взаємодії результатів у подальших управлінських рішеннях.

Підсумовуючи можна сказати, що Переглянута Арушська декларація є документом, який формує сучасне бачення антикорупційної політики в митній сфері. Її положення охоплюють усі ключові елементи публічно-управлінських механізмів протидії корупції – від управлінської відповідальності та нормативної визначеності до кадрової політики, внутрішнього контролю та взаємодії з суспільством. Для України значення Переглянутої Арушської декларації полягає в тому, що вона вже фактично використовується як орієнтир у формуванні етичної поведінки митників та оцінці стану доброчесності, однак не має належного нормативного закріплення. Імплементация її положень у митне антикорупційне законодавство дозволить забезпечити системність і послідовність антикорупційної політики, а також закріпити міжнародні стандарти доброчесності на національному рівні.

3.2 Запровадження інноваційних механізмів запобігання та виявлення корупційних ризиків в діяльності посадових осіб

Впровадження інноваційних стратегій як для запобігання, так і для виявлення корупційних ризиків у діяльності посадових осіб Державної митної служби України є важливим для підвищення ефективності митного адміністрування, зміцнення довіри громадськості до державних інституцій та створення стійкої та етичної системи державної служби. Специфіка проходження служби в митних органах зумовлена підвищеним рівнем корупційних ризиків, що виникають у зв'язку із наявністю дискреційних повноважень посадових осіб, безпосереднім контактом з суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності та необмеженим доступом до інформації. Саме тому інноваційні механізми мають бути спрямовані на швидке виявлення корупційних ризиків та їх передчасне запобігання шляхом формування належної поведінки посадових осіб.

На сучасному етапі розвитку системи запобігання корупції в митних органах, до інноваційних механізмів можна віднести заходи з проведення

психофізіологічного опитування із застосуванням поліграфа, проведення перевірки на доброчесність та моніторинг способу життя, подання посадовими особами декларацій доброчесності (рис. 3.2).

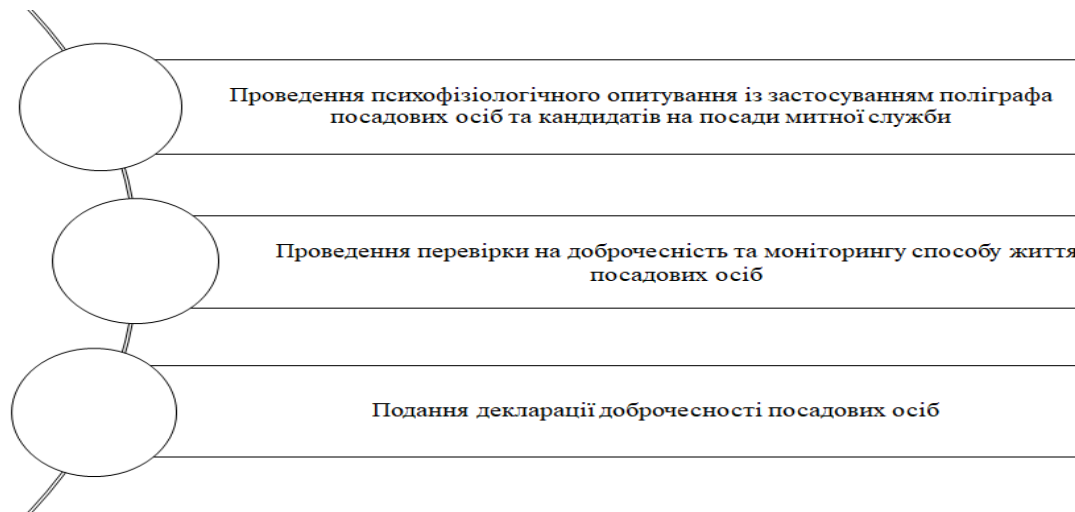


Рис. 3.2 Перелік інноваційних механізмів запобігання та виявлення корупційних ризиків в діяльності посадових осіб митних органів (створено автором на основі [104; 107])

Одним із механізмів, який доцільно розглядати як складову комплексної антикорупційної політики в митних органах, є організація та проведення психофізіологічного опитування із застосуванням поліграфа посадових осіб та кандидатів на посади митної служби [107]. Впровадження такого інструменту сприятиме підвищенню якості кадрового відбору, мінімізації ризиків прийняття на службу осіб із низьким рівнем доброчесності, а також посиленню контролю за дотриманням етичних та антикорупційних стандартів діючими посадовими особами. Особливості проходження служби в митних органах передбачають підвищені вимоги до психологічної стійкості, здатності протистояти зовнішньому тиску та спокусам отримання неправомірної вигоди, через що виникає необхідність застосування додаткових інструментів оцінки особистісних та морально-етичних якостей державних службовців.

Наразі Держмитслужба активно працює над впровадженням такого механізму у свою діяльність. Кабінетом Міністрів України у квітні 2025 року

було прийнято Постанову № 366, яка затверджує Порядок проведення психофізіологічного опитування [107]. Відповідно до Постанови, визначено що опитування має проводитися з чітким дотриманням принципів добровільної згоди, правомірності, комплексності, конфіденційності та всебічного забезпечення прав і свобод людини, що сприятиме підвищенню довіри посадових осіб до цього інструменту (рис. 3.3). Також важливим є те, що результати такого опитування можуть використовуватися лише як додаткове джерело інформації для формування комплексної характеристики посадової особи чи кандидата.

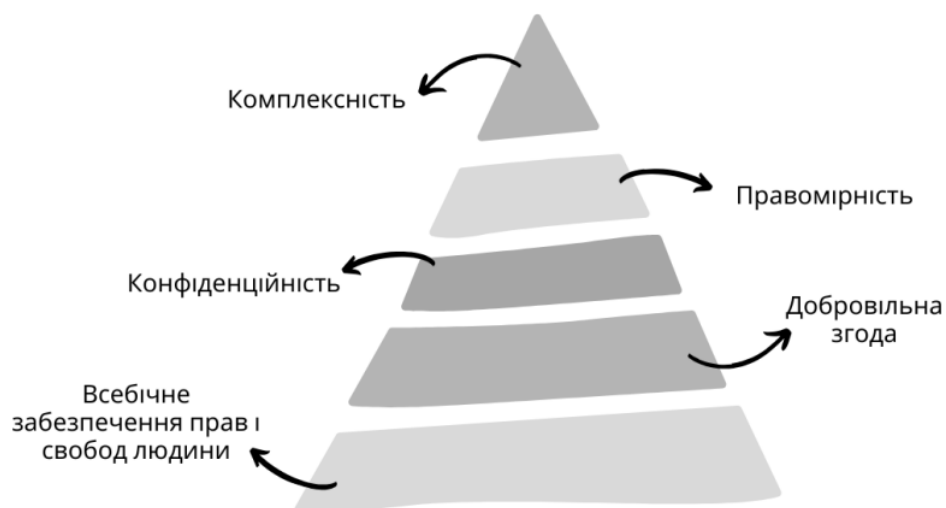


Рис. 3.3 Основні принципи проведення психофізіологічного опитування із застосуванням поліграфа (створено автором на основі [107])

На даному етапі Порядок проведення психофізіологічного опитування із застосуванням поліграфа містить чітку регламентацію на рівні внутрішніх нормативних актів Держмитслужби з урахуванням загальних вимог антикорупційного законодавства [107]. Порядком також передбачено запровадження єдиного алгоритму проведення таких опитувань, зокрема визначено основні принципи та напрями, загальні умови, порядок та особливості

проведення опитування. Додатково визначено порядок оформлення, зберігання та використання матеріалів отриманих у результаті опитування.

Вважаємо необхідним наголосити на тому, щоб психофізіологічне опитування застосовувалося насамперед щодо кандидатів призначених на посади державної служби вперше та посадових осіб, що претендують на зайняття керівних посад та посад, пов'язаних із високим рівнем корупційних ризиків. Крім того, використання механізму проведення психофізіологічного опитування є доцільним в рамках службових перевірок або оцінки корупційних ризиків, у разі виявлення ознак можливих порушень доброчесності.

Для підвищення ефективності застосування поліграфа доцільно також забезпечити належну підготовку фахівців, які здійснюють психофізіологічні опитування шляхом проходження спеціалізованих навчань та отримання відповідних підтверджуючих документів. Крім того варто чітко окреслити коло питань, що будуть задані посадовій особі. Особливу увагу рекомендується приділяти питанням, пов'язаним із можливими конфліктами інтересів, фактами отримання неправомірної вигоди, прихованими зобов'язаннями перед третіми особами та готовністю посадової особи дотримуватися принципів доброчесності в умовах службового навантаження. Такий підхід дозволить використовувати поліграф як інструмент раннього виявлення можливих корупційних ризиків, що дасть змогу забезпечити своєчасне запобігання корупційним проявам.

Водночас важливо наголосити на необхідності формування в митних органах культури сприйняття психофізіологічного опитування як складової професійних стандартів, через що вважаємо гідним до рекомендації внесення відповідного пункту про проходження психофізіологічного опитування в контракти посадових осіб. Також рекомендовано супроводжувати впровадження цього механізму чіткою інформаційною кампанією, яка б пояснювала його призначення, межі застосування та гарантії захисту прав посадових осіб. Такі заходи сприятимуть зменшенню психологічного опору, підвищенню рівня добровільної участі та, як наслідок, підвищенню загальної ефективності антикорупційних заходів.

Важливим інноваційним механізмом запобігання та виявлення корупційних ризиків у діяльності посадових осіб митних органів є забезпечення системного підходу до формування та контролю доброчесності шляхом проведення перевірок на доброчесність та моніторингу способу життя. Процес становлення таких заходів в Держмитслужбі перебуває на етапі реалізації положень Постанови Кабінету Міністрів України № 487 «Деякі питання проведення перевірки на доброчесність та моніторингу способу життя посадових осіб митних органів» [104]. Ознайомившись із Порядком проведення перевірки на доброчесність та моніторингу способу життя посадових осіб митних органів і періодичність їх проведення, вважаємо за потрібне зупинитись на деяких аспектах та надати пропозиції щодо здійснення заходів передбачених Порядком.

По-перше, необхідно розрізнити поняття та розуміти їх ключові елементи (табл. 3.1) [133]. Перевірка на доброчесність має на меті оцінку якостей людини з метою визначення їхньої придатності до служби, тоді як моніторинг – націлений на дослідження фактичного рівня життя осіб у порівнянні з їх законними доходами.

Таблиця 3.1

Визначення понять «перевірка доброчесності» та «моніторинг способу життя»

Перевірка доброчесності	Моніторинг способу життя
Визначення	
комплексна оцінка професійних та пов'язаних з доброчесністю якостей працівників митних органів з метою визначення їхньої придатності до служби та раннього виявлення будь-яких порушень доброчесності	оцінка фінансової доброчесності шляхом порівняння фактичного рівня життя митників з їхніми законними доходами, отриманими, насамперед, від Державної митної служби України

Продовження табл. 3.1

Ключові елементи	
Критерії доброчесності	Ідентифікація законності доходів
Проведення оцінки	Перевірка фактичного рівня життя
Отримання результатів	

Примітка: створено автором на основі [133]

По-друге, при ініціюванні перевірки на доброчесність та моніторинг способу життя можна виділити пріоритетні та вторинні маркери, на дослідження яких має орієнтуватися перевірка:

а) пріоритетні:

- докази, що вказують на імовірність скоєння кримінального правопорушення;

- численні та повторювані скарги щодо одного і того ж митного службовця та щодо серйозного порушення правил доброчесності;

- інформація про серйозні порушення доброчесності, отримана від правоохоронних органів;

- інформація, отримана під час моніторингу способу життя, що може свідчити про значні розбіжності між офіційними доходами та фактичним рівнем життя.

б) вторинні:

- аналіз інформації, наданої в декларації доброчесності;

- аналіз інформації висвітленої в медіа та соціальних мережах;

- окремі скарги на посадову особу.

По-третє, при проведенні перевірки доброчесності, Порядком не затверджено чітких критеріїв оцінки. З урахуванням антикорупційного законодавства, зокрема Закону України «Про запобігання корупції» [3], та основних обмежень встановлених для державних службовців, вважаємо доцільним орієнтуватися на такі критерії доброчесності (рис. 3.4):



Рис. 3.4 Основні критерії доброчесності при проведенні перевірки на доброчесність (створено автором на основі [3])

а) Обмеження щодо спільної роботи близьких осіб:

- заборона мати в безпосередньому підпорядкуванні або бути безпосередньо підпорядкованим близьким особам у зв'язку з виконанням службових повноважень;

- обов'язок інформувати керівництво органу, на посаду в якому претендують, про роботу близьких осіб у цьому органі.

б) Обмеження щодо одержання подарунків:

- заборона вимагати, просити або одержувати подарунки для себе чи своїх близьких родичів від юридичних або фізичних осіб у зв'язку із здійсненням діяльності, пов'язаної з виконанням функцій держави або місцевого самоврядування або якщо особа, яка дарує, перебуває в підпорядкуванні такої особи;

- належне поводження з неправомірною вигодою, зокрема негайне вжиття заходів щодо відмови від пропозиції; ідентифікації особи; залучення свідків та інформування безпосереднього керівника та уповноважені підрозділи.

в) Не допущення зловживання владою:

- утримання від використання службових повноважень та пов'язаних з цим можливостей з метою одержання неправомірної вигоди для себе чи інших осіб;
- утримання від незаконного сприяння фізичним або юридичним особам;
- утримання від неналежного сприяння призначенню особи на посаду;
- уникнення незаконного втручання в діяльність органів державної влади, органів місцевого самоврядування чи їх посадових осіб.

г) Запобігання конфлікту інтересів:

- вжиття заходів щодо недопущення виникнення реального чи потенційного конфлікту інтересів;
- своєчасне повідомлення безпосереднього керівника та уповноважений підрозділ (особу) про наявність реального чи потенційного конфлікту інтересів;
- утримання від вчинення дій чи прийняття рішень в умовах реального конфлікту інтересів;
- вжиття заходів щодо врегулювання реального чи потенційного конфлікту інтересів.

д) Дотримання обмежень щодо суміщення з іншими видами діяльності:

- заборона займатися іншою оплачуваною або підприємницькою діяльністю, крім випадків передбачених Законом України «Про запобігання корупції», Конституцією або іншими законами України;
- утримання від входження до складу органу управління чи наглядової ради підприємства або організації, що має на меті одержання прибутку тощо.

е) Захист інформації:

- не допущення розголошення інформації, що стала відома у зв'язку з виконанням службових обов'язків (персональні дані, конфіденційну та іншу інформацію з обмеженим доступом);
- дотримання порядку обміну інформацією та взаємодії з громадянами, представниками підприємств, установ, організацій, представниками іноземних держав та їх підприємств, міжнародних організацій та установ.

ж) Політичний нейтралітет:

- уникнення демонстрації власних політичних переконань та поглядів;

- утримання від використання службового становища в політичних цілях;
 - заборона бути членом політичної партії, при зайнятті посад державної служби категорії «А»;
 - заборона обіймати посади в керівних органах політичної партії;
 - заборона щодо суміщення державної служби категорії «А» зі статусом депутата місцевої ради;
 - використання службового становища для участі у передвиборній агітації, акціях та заходах, що проводяться політичними партіями.
- з) Утримання від виконання незаконних рішень чи розпоряджень:
- утримання від виконання рішень чи доручень керівництва, якщо вони суперечать законодавству.
- и) Етична поведінка та взаємовідносини на робочому місці:
- утримання від проявів мобінгу та вжиття заходів, спрямованих на запобігання та припинення мобінгу;
 - утримання від дій сексуального характеру, виражених словесно (погрози, залякування, непристойні висловлювання) або фізично (дотики, ляпаси), що принижують чи ображають осіб, які перебувають у відносинах трудового, службового, матеріального чи іншого підпорядкування;
 - утримання від поширення чуток, обговорення особистого чи сімейного життя колег, членів їхніх сімей та інших близьких осіб;
 - утримання від вживання алкогольних напоїв, наркотичних засобів або психотропних речовин, за винятком лікарських засобів (за призначенням лікаря).
- к) Використання державного майна:
- використання службового майна, коштів та інших активів ефективно, економно та відповідно цільовим призначенням.

Для проведення оцінки за наведеними критеріями можна використовувати двобальну систему. Наприклад, у разі відсутності порушень за певним критерієм, він оцінюється в 0 балів, при незначному порушенні – 1 бал, при значному порушенні присвоюється 2 бали (рис. 3.5). Відповідно до проведеної оцінки за

кожним критерієм, у підсумку виходить єдина оцінка, на основі якої робиться висновок щодо проведеної перевірки на доброчесність.

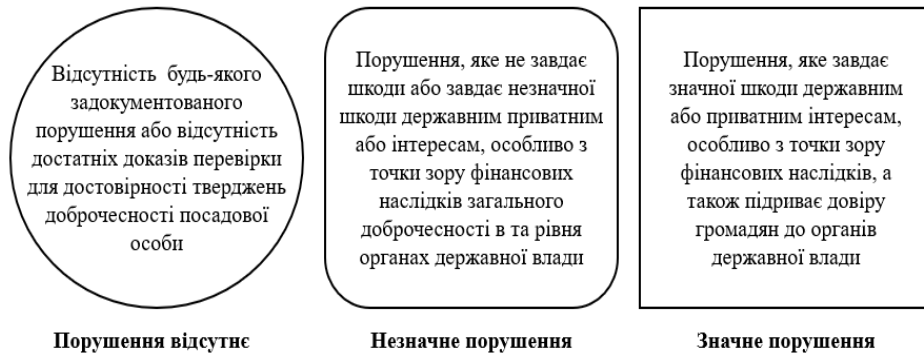


Рис. 3.5 Шкала оцінювання критеріїв доброчесності (створено автором)

При здійсненні моніторингу способу життя посадових осіб митних органів, вважаємо необхідним використати досвід зарубіжних партнерів, які орієнтуються на різницю вхідного та вихідного грошового потоку взятих за певний період (рис. 3.6) [133]. Якщо в результаті такого порівняння вихідний дохід перевищує суму вхідного доходу, це вказує на ознаки незадекларованого або неправомірно отриманого доходу.

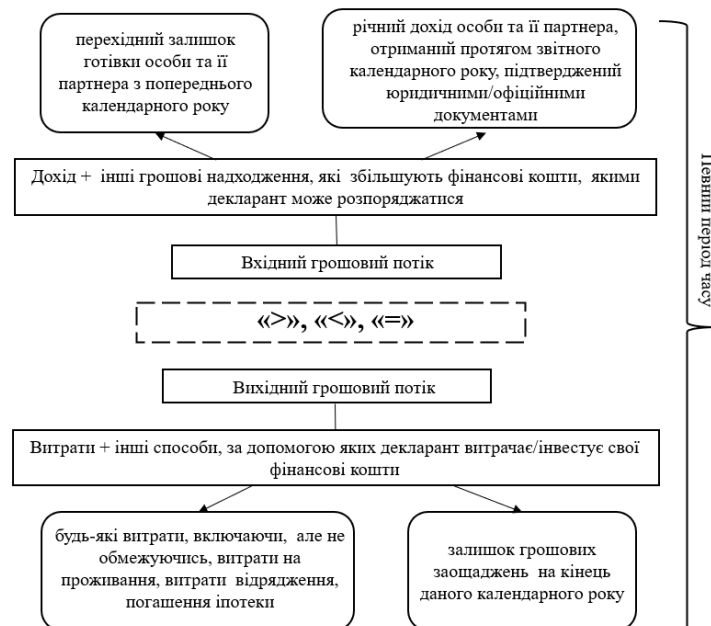


Рис. 3.6 Схема проведення моніторингу способу життя (створено автором на основі [133])

При здійсненні аналізу фінансового стану та джерел отримання доходів посадових осіб митниці, слід аналізувати законні джерела надходження коштів та можливі канали витрат (рис. 3.7).

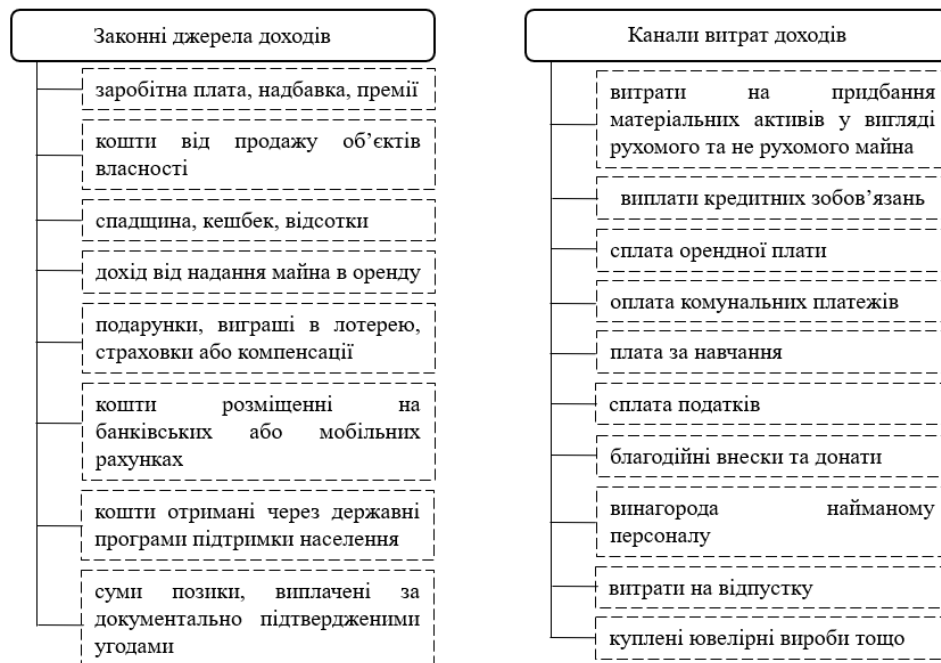


Рис. 3.7 Приклади джерел отримання та каналів витрат доходів (створено автором)

Для визначення руху коштів та майна посадових осіб, необхідно мати джерела даних, доступ до деяких із них у уповноважених підрозділів (осіб) наразі відсутній (рис. 3.8). Зокрема, на даному етапі впровадження механізму моніторингу життя, вивчення інформації щодо отриманих доходів посадових осіб, можливе шляхом аналізу декларацій осіб, уповноважених на виконання функцій держави або місцевого самоврядування. Однак для повного та якісного дослідження даних, має місце надання уповноваженим більшої кількості інструментів та дозволів. Наявність чітко визначених повноважень, процедур доступу до необхідної інформації та механізмів взаємодії з іншими структурними підрозділами, дозволить підвищити результативність антикорупційної роботи, зменшити ризик формального підходу до виконання функцій та певним чином розвантажити роботу НАЗК.



Рис. 3.8 Перелік необхідних відкритих доступів до джерел інформації для здійснення моніторингу способу життя уповноваженими підрозділами (особами) (створено автором)

Особливого значення набуває використання інформаційно-аналітичних інструментів для обробки даних, пов'язаних зі способом життя посадових осіб. Рекомендується застосовувати автоматизовані системи аналізу, які дозволяють співставляти інформацію зазначену в декларації особи, уповноваженої на виконання функцій держави та місцевого самоврядування, декларації доброчесності та інших доступних даних що будуть враховані при здійсненні моніторингу. Такий підхід сприятиме підвищенню об'єктивності оцінки та зменшенню впливу людського фактора, що є важливим у контексті запобігання корупційним та пов'язаним із корупцією правопорушенням.

Ще одним інноваційним механізмом запобігання та виявлення корупції в Державній митній службі України можна визнати подання посадовими особами декларацій доброчесності [104]. У порівнянні з психофізіологічним опитуванням, результати якого є орієнтовними показниками, декларації доброчесності мають стати особистим підтвердженням посадових осіб сприяти формуванню доброчесного середовища в організації. Наразі затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 29 квітня 2025 р. № 487 форма декларації, містить питання щодо дотримання вимог фінансового контролю, етичних стандартів, випадків виникнення конфлікту інтересів, використання

службового становища в особистих цілях та інші твердження щодо обмежень та вимог передбачених Законом України «Про запобігання корупції» [104].

Подання декларацій доброчесності стосується посадових осіб яких було призначено вперше або перепризначено на посади Держмитслужби. Постановою дозволяється подання декларацій у паперовому та електронному вигляді, на особистий вибір декларанта. Однак на нашу думку, доцільно приділити увагу цифровізації процесу шляхом створення Порталу доброчесності, що сприятиме підвищенню прозорості, зручності та ефективності антикорупційних процедур. Портал має забезпечувати захищене електронне подання декларацій, автоматичну фіксацію строків подання, можливість аналітичної обробки даних та формування статистичних відомостей щодо рівня дотримання вимог доброчесності.

Функціонування порталу має будувати на принципах конфіденційності, цілісності даних та обмеженого доступу, що дозволить забезпечити захист персональної інформації посадових осіб митних органів. Також рекомендовано забезпечити відкритість інформації щодо принципів роботи Порталу, механізмів захисту даних та порядку використання наданої митниками інформації.

Уповноваженим підрозділам (особам) слід протягом всього періоду подачі декларацій проводити роз'яснювальну роботу та надавати консультації в індивідуальному порядку. Потрібно постійно наголошувати на персональній відповідальності декларанта за своєчасне подання декларації та попереджати про передбачену відповідальність за не подання таких декларацій.

Узагальнюючи, запровадження та розвиток інноваційних механізмів запобігання та виявлення корупційних ризиків у діяльності посадових осіб Державної митної служби України має здійснюватися на засадах системності, превентивності та орієнтації на довгостроковий результат. Поєднання психофізіологічного опитування, моніторингу способу життя, декларацій доброчесності та цифрових рішень у межах Порталу доброчесності створює умови для формування прозорої, відповідальної та доброчесної митної служби.

Реалізація запропонованих рекомендацій сприятиме не лише зниженню рівня корупційних ризиків, а й підвищенню професійної репутації митних органів, зміцненню довіри з боку суспільства та бізнесу, а також формуванню внутрішньої культури доброчесності, яка є ключовою передумовою сталого розвитку Державної митної служби України.

3.3 Формування антикорупційної культури в системі Державної митної служби України

Формування антикорупційної культури в системі Державної митної служби України є тривалим та системним процесом, результативність діяльності якого залежить від кожної посадової особи. Антикорупційна культура не зводиться виключно до знання норм законодавства або формального виконання встановлених вимог. Вона передбачає усвідомлення посадовими особами стандартів доброчесної поведінки, розуміння персональної відповідальності за прийняті рішення, а також щоденну готовність діяти відповідно до принципів законності та прозорості при виконанні службових повноважень [134]. У цьому контексті особливе значення відіграють уповноважені підрозділи (особи) з питань запобігання та виявлення корупції, оскільки саме на них покладено практичну реалізацію більшості заходів, передбачених антикорупційним законодавством.

Уповноважені підрозділи та особи з питань запобігання та виявлення корупції Державної митної служби України відіграють ключову роль у формуванні та підтримці антикорупційної культури органу. Їх діяльність безпосередньо пов'язана з профілактикою корупційних ризиків, контролем за дотриманням вимог законодавства, наданням консультацій посадовим особам, організацією навчальних та інших заходів що сприяють створенню доброчесного робочого середовища. Ефективність такої діяльності значною мірою залежить від рівня професійної підготовки та практичного досвіду уповноважених.

Одним із напрямів удосконалення діяльності антикорупційних уповноважених можна розглядати запровадження системного та регулярного навчання. Періодичне підвищення кваліфікації має стати дієвим інструментом оновлення знань і навичок та сприяти формуванню стійких професійних і етичних орієнтирів в роботі.

Ефективним елементом навчання уповноважених є використання практичних форм навчання. Вирішення практичних кейсів, моделювання ситуаційних задач, аналіз реальних прикладів з діяльності митних органів – дозволять не лише засвоїти норми законодавства, а й сформувати навички їх застосування у складних та нестандартних ситуаціях. Наприклад, можливим до реалізації є створення онлайн-тренажерів з розв’язання ситуаційних задач при отриманні повідомлення від викривача. Для вчасного реагування та отримання максимальної кількості інформації від особи яка наважилася повідомити про корупційне або пов’язане із корупцією правопорушення, Держмитслужбою розроблено спеціальний алгоритм дій уповноважених підрозділів (осіб) [135]. Розроблені тренажери, керуючись алгоритмом, стануть у пригоді уповноваженим особам для регулярного нагадування послідовності етапів роботи з повідомленням та допоможуть невідкладно реагувати на можливі правопорушення. Набір ситуаційних задач в тренажері також має включати розгляд повідомлень отриманих різними каналами (зовнішніми, внутрішніми, регулярними), анонімність або відкритість потенційного викривача, кількість інформації та якість обставин що містяться у повідомленні.

Доцільним є створення спеціалізованих короткострокових програм підвищення кваліфікації, розрахованих на інтенсивне навчання протягом визначеного періоду. У межах таких програм уповноважені зможуть детально опрацьовувати окремі напрямки антикорупційного законодавства, зокрема питання фінансового контролю, попередження та врегулювання конфлікту інтересів, перевірки контрагентів, етичних стандартів поведінки тощо. Зважаючи на функціонування Департаменту спеціалізованої підготовки та кінологічного забезпечення Держмитслужби та його мету – проведення професійної підготовки

посадових осіб, навчанням антикорупційних уповноважених мають займатися практики – особи, що мають певний антикорупційний досвід [90]. Саме тому, проведення таких програм повинно відбуватися за участю представників НАЗК або міжнародних партнерів, що сприятиме підвищенню їх практичної цінності та значимості.

Для створення програм підвищення кваліфікації, вважаємо доцільною рекомендацію щодо створення в НАЗК окремого структурного підрозділу, який би займався професійною підготовкою та періодичним навчанням антикорупційних уповноважених. Діяльність такого підрозділу може включати розроблення навчальних програм за різними тематиками запобігання та протидії корупції, створення методичних матеріалів, рекомендацій та роз'яснень, навчальних курсів, збір кращих практик діяльності уповноважених тощо.

Оскільки Національне агентство з питань запобігання корупції формує загальнодержавну антикорупційну політику та практику її реалізації, актуальним для уповноважених підрозділів (осіб) є участь в навчаннях що проводяться агентством. Наприклад, у лютому 2025 року НАЗК було організовано навчальні заходи з антикорупційного законодавства для 40 уповноважених осіб з усіх митниць. Програма навчання охоплювала процедуру перевірки декларацій та роботу з Єдиним порталом повідомлень викривачів – ключові аспекти роботи уповноважених підрозділів. Окрему увагу було приділено типовим помилкам уповноважених осіб, пов'язаних із нормативно-правовим забезпеченням антикорупційної діяльності та особливостям проведення перевірки на добросовісність та моніторингу способу життя посадових осіб митних органів. Проведені НАЗК заходи є важливим вкладом в роботу уповноважених, адже здобуті знання сприяють ефективному реагуванню на виклики та впровадженню сучасних механізмів протидії корупції в Держмитслужбі [136].

Важливе значення має участь уповноважених у міжнародних заходах та програмах, що реалізуються за участі іноземних партнерів. Стажування у міжнародних організаціях, митних органах інших держав або антикорупційних інституціях сприятиме засвоєнню сучасних підходів до запобігання корупції,

формуванню практичного розуміння ефективних механізмів контролю та підвищенню рівня професійної мобільності уповноважених осіб. Поступове впровадження участі уповноважених підрозділів (осіб) Держмитслужби в міжнародних заходах вказує на відкритість до співпраці та готовність подальшого впровадження зарубіжних практик в роботу. В Держмитслужбі одним з яскравих прикладів взаємодії уповноважених з партнерами з-за кордону, стала участь у семінарі організованому Всесвітньою митною організацією у м. Краків. Антикорупційні уповноважені Управління з питань запобігання та виявлення корупції, Одеської та Львівської митниць долучилися до обговорення результатів проведеного опитування щодо оцінки сприйняття доброчесності в митних органах. Даний захід проводився з метою підвищення спроможності уповноважених підрозділів (осіб) української митниці працювати відповідно до міжнародних стандартів доброчесності та налагодження взаємодії із суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності. Також уповноважені обговорили наступні кроки з реалізації заходів, передбачених партнерством Держмитслужби з ВМО. Результати проведеного заходу мають створити певні орієнтири, врахування яких стане доцільним при розробленні нової антикорупційної програми Держмитслужби на 2026-2028 роки.

Також доцільним є залучення всіх уповноважених осіб Держмитслужби та її територіальних органів до участі у науково-практичних конференціях, тренінгах та вебінарах, семінарах та круглих столах присвячених антикорупційній тематиці. Такі заходи дозволяють обговорювати актуальні проблеми правозастосування, аналізувати типові помилки та обмінюватися практично набутим досвідом.

Окремої уваги потребує питання організаційного статусу уповноважених підрозділів. Доцільним є виокремлення підрозділів з питань запобігання та виявлення корупції в окрему категорію, відповідно до Переліку митних компетенцій та їх рівнів для посад державної служби категорій «Б» і «В» у митних органах від 28.03.2025 № 278 [137]. Наразі віднесення уповноважених до категорії організаційного забезпечення не повною мірою відповідає змісту та

рівню відповідальності виконуваних ними завдань. Потрібно зазначити, що Антикорупційні уповноважені не просто підтримують роботу митниці, а відповідають за створення середовища вільного від корупційних та пов'язаних із корупцією правопорушень. Наявність корупції в роботі митних органів сприятиме зниженню показників діяльності служби, що відобразиться на зменшенні надходжень до бюджету та негативно вплине на економічну ситуацію країни [138]. Уповноважені здійснюють діяльність, що має підвищений рівень складності та впливу на репутацію органу, потребує високого рівня довіри та професійної незалежності. Проведення перевірок на доброчесність та моніторингу способу життя всіх посадових осіб митниці є складним аналітичним процесом, який вимагає від уповноважених максимальної залученості, прояву доброчесності та професіоналізму. Відповідно, їх статус, умови оплати праці та гарантії мають відповідати важливості покладених на них функцій.

Формуванню антикорупційної культури також сприяє відкритість та комунікація. Періодичне висвітлення діяльності уповноважених щодо проведених антикорупційних заходів на офіційних сторінках митниць у соціальних мережах дозволяє підвищити обізнаність працівників та громадськості [139]. Наприклад, сектором з питань запобігання та виявлення корупції Запорізької митниці з 1 по 5 грудня було проведено Тиждень доброчесності, приурочений Міжнародному дню боротьби із корупцією, про що було висвітлено на офіційній сторінці в Facebook Запорізької митниці [139]. В пості зазначено, що Тиждень доброчесності охоплював проведення з посадовими особами двох занять з антикорупційної тематики та участь у вебінарі НАЗК «Корупція: повідомляй правильно. Гід для викривачів та заявників» [141]. Публікація таких заходів назагал сприяє відкритості митниці суспільству та формуванню довірливих відносин до організації.

Також з метою поширення вимог антикорупційного законодавства та формування у громадськості позиції не толерування корупції, можливо на офіційних сторінках соціальних мереж митниць запровадити рубрики що будуть висвітлювати різноманітні теми антикорупційного законодавства. Наприклад, з

орієнтацією на суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності та осіб, що співпрацюють з митними органами, буде корисним поширення серії постів присвячених викриванню. Для зручного та легкого пошуку інформації, до кожної рубрики можна додати хештег (#викривачі_корупції_ЗМ; #викривання_в_південно-східній). Такий спосіб залучення населення до вивчення антикорупційних норм сприятиме поширенню знань серед населення та формуванню позиції доброчесності.

Поряд із діяльністю уповноважених, важливим є впровадження системних навчальних заходів, спрямованих на всіх посадових осіб Державної митної служби України. Освітні та комунікаційні заходи з антикорупційної тематики мають проводитися регулярно та з урахуванням специфіки службової діяльності митників. Участь у конференціях та тематичних заходах дозволяє розширити кругозір посадових осіб та ознайомитися з актуальними підходами до запобігання корупції. Проведення навчальних заходів, лекцій, інтерактивних та практичних занять сприяє кращому засвоєнню матеріалу та формуванню відповідального ставлення до вимог законодавства. Також важливим є залучення посадових осіб до проходження опитувань із висвітлених під час навчальних заходів тем. Необхідно наголошувати, що участь в опитуванні не передбачає методи оцінювання, а необхідна лише для моніторингу знань. За результатами наданих відповідей, уповноваженими особами буде проведено аналітичні заходи для визначення рівня обізнаності посадових осіб та внесено корективи у подальші навчальні заходи. Отримання зворотнього зв'язку від посадових осіб після проведених заходів також сприятиме покращенню та спрямуванню роботи з поширення антикорупційного законодавства серед митників в правильному напрямку.

Важливим напрямом є поширення інформаційних та методичних матеріалів, розроблених НАЗК, Управлінням з питань запобігання та виявлення корупції Держмитслужби, а також уповноваженими підрозділами територіальних органів. Використання різних форматів подання інформації, зокрема коміксів, відеоматеріалів, постерів, методичних рекомендацій та

роз'яснень, дозволяє адаптувати антикорупційні меседжі до різних цільових аудиторій та підвищити їх сприйняття. Для зручного доступу посадових осіб до всіх розроблених матеріалів зручним у використанні буде створення єдиного посилання на гугл-диск де зібрані всі необхідні матеріали. Також для висвітлення основної важливої інформації корисним буде розміщення в доступних для громадян та митників місцях стендів уповноважених підрозділів.

Особливу увагу слід приділяти етапу добору кадрів. При прийомі на роботу доцільно проводити співбесіди з кандидатами щодо основних обмежень та вимог, пов'язаних із проходженням державної служби. Запровадження анкетування для виявлення потенційного конфлікту інтересів та інших корупційних чинників, а також тестування на доброчесність, дозволить зменшити ризики ще на початковому етапі службової кар'єри.

Для працівників, які вперше призначені на посади, доцільно організувати міні-навчання у формі вступного ознайомлення з основними напрямками та вимогами антикорупційного законодавства. Такі заходи мають доповнювати обов'язковий антикорупційний інструктаж і сприяти кращому розумінню практичних аспектів службової діяльності. Для кращого засвоєння викладеного матеріалу слід користуватися навчальними курсами розробленими НАЗК (рис. 3.9) [142]. Наприклад, курс «Все про антикорупцію для публічних службовців» надасть базове розуміння функціонування системи запобігання корупції, допоможе розібратись з основами антикорупційного законодавства та навчить державних службовців бути доброчесними під час виконання своїх обов'язків.

Систематична перевірка знань антикорупційного законодавства також є важливим елементом формування антикорупційної культури. Обов'язковим є включення питань на визначення рівня знання антикорупційного законодавства до процедур атестації та проведення опитувань на доброчесність. Такі заходи дозволять підтримувати належний рівень обізнаності та відповідальності посадових осіб.

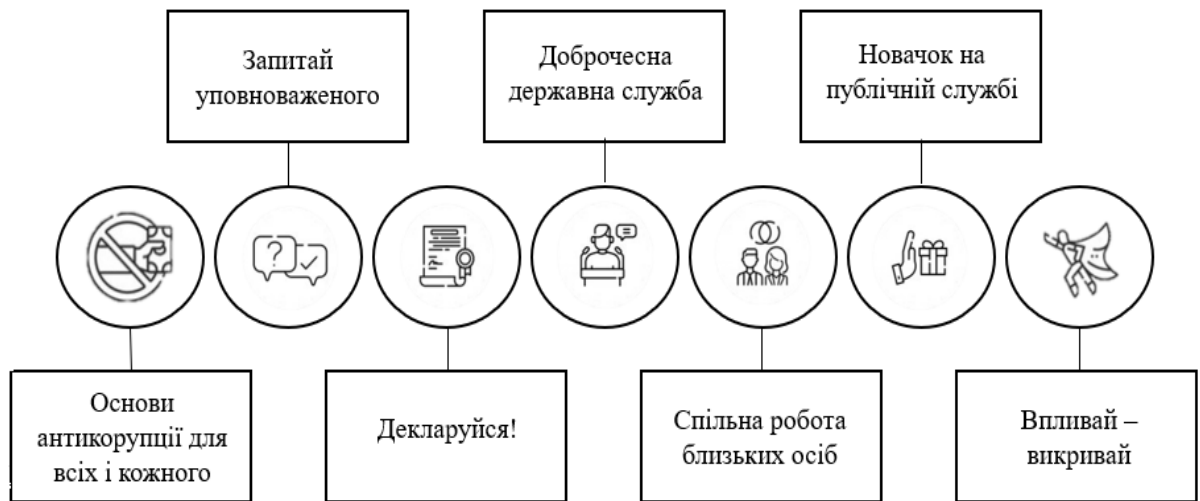


Рис. 3.9 Перелік курсів від НАЗК рекомендованих до проходження призначеними вперше посадовими особами (створено автором на основі [142])

Формування антикорупційної культури також передбачає підвищення рівня мотивації персоналу, у тому числі матеріальної, кар'єрної та нематеріальної. Міжнародний досвід доводить, що низький рівень оплати праці та недостатнє соціальне забезпечення є одним із ключових факторів корупційної вразливості. Тому удосконалення системи оплати праці, забезпечення прозорих критеріїв преміювання, впровадження механізмів оцінювання результативності та професійного зростання сприяють зниженню корупційних ризиків та формують позитивні мотиваційні моделі. Разом з тим, важливим є розвиток нематеріальних стимулів – створення можливостей для професійного розвитку, публічне визнання досягнень, заохочення до участі у професійних форумах і міжнародних програмах.

Становлення антикорупційної культури в системі Державної митної служби України неможливе без структурованої та довгострокової стратегії, спрямованої на трансформацію управлінського мислення, внутрішніх цінностей і професійної поведінки працівників. Важливою складовою такої стратегії має стати створення Програми або Плану розвитку доброчесності, побудованих на принципах інклюзивності, співпраці та активного залучення персоналу [143]. Такі програми передбачають перехід від формальних заходів до дієвого

формування етичних норм поведінки, що інтегруються у щоденну діяльність митних органів. Головною ідеєю Програм / Планів розвитку доброчесності є створення умов, за яких антикорупційні цінності сприймаються не як формальна вимога, а як внутрішня професійна норма, що визначає ідентичність працівника державної служби.

Разом з цим важливою складовою формування антикорупційної культури в системі Держмитслужби України є впровадження механізмів періодичного оцінювання етичного клімату організації. Такі механізми можуть включати анонімні опитування працівників, дослідження ставлення до корупції, аналіз внутрішніх моральних конфліктів, відстеження рівня довіри до керівництва та антикорупційних уповноважених. На основі отриманих оцінок може здійснюватися коригування визначених орієнтирів, планування навчальних заходів та аналіз ефективності чинних програм [133].

Однією зі складових оцінювання етичного клімату є запровадження системи моніторингу дотримання працівниками етичних стандартів. Така система має включати ведення журналів консультацій, реєстрів порушень, щорічні звіти про стан доброчесності, аналіз повторюваних правопорушень. Крім того, у межах моніторингу можна впровадити практику оцінювання морального клімату підрозділів, орієнтоване на визначення ключових індикаторів доброчесної поведінки, що дасть змогу виявляти проблеми, які можуть сприяти корупційним проявам [133].

Формування антикорупційної культури у митній службі потребує цілеспрямованого розвитку лідерства на основі доброчесності. Керівники різних рівнів мають виступати не лише організаторами роботи, а й моральними авторитетами, прикладами етичної поведінки, гарантами законності та справедливості [144]. У теорії публічного управління підкреслюється, що культура організації на 60-70 % формує поведінку працівників саме через приклад керівництва, тому будь-які порушення з боку управлінців мають руйнівний вплив на організаційний клімат [145]. Розвиток принципів доброчесності у лідерів може включати спеціальні тренінги для керівників,

наставництво, персональні плани етичного розвитку, а також вимогу до керівників звітувати про стан доброчесності в їхніх підрозділах.

Важливим аспектом є залучення громадськості до процесу формування антикорупційної культури. Участь громадських організацій, експертів, представників бізнесу та студентської молоді сприяє формуванню відкритого середовища, в якому діяльність митної служби стає прозорою і зрозумілою [146]. Освітні лекції, відкриті тренінги, методичні зустрічі, тематичні конференції, круглі столи та проекти у партнерстві з університетами дозволяють поширювати знання про антикорупційну політику, а також підвищують репутацію митної служби як відкритої та відповідальної інституції.

Узагальнюючи викладене, слід зазначити, що формування антикорупційної культури в системі Державної митної служби України є багаторівневим процесом, який потребує поєднання організаційних, освітніх та комунікаційних заходів. Центральну роль у цьому процесі відіграють уповноважені підрозділи та особи, діяльність яких має бути належним чином підтримана та забезпечена. Реалізація запропонованих рекомендацій сприятиме підвищенню рівня доброчесності, зміцненню довіри до митних органів та зниженню корупційних ризиків у їх діяльності [147].

Висновки до розділу 3

З метою внесення пропозицій щодо удосконалення інституційного та нормативного забезпечення антикорупційної політики, запропоновано розгляд Переглянутої Арушської декларації з подальшою імплементацією її ключових факторів до законодавства України. Встановлено, що попри відсутність її офіційного закріплення в українському законодавстві, принципи декларації вже частково інтегруються у практику роботи Держмитслужби, що зумовлює потребу у більш системному впровадженні положень декларації. Деталізація її ключових факторів показала, що вони охоплюють управлінську відповідальність керівництва, якість нормативної бази, прозорість процедур, автоматизацію,

реформування та модернізацію, аудит і розслідування, етичні стандарти, управління персоналом, організаційну культуру та взаємодію з приватним сектором. Підсумовано, що імплементація положень Переглянутої Арушської декларації у митне антикорупційне законодавство України дозволить забезпечити системність і послідовність антикорупційної політики, а також закріпити міжнародні стандарти доброчесності на національному рівні.

При розгляді інноваційних механізмів запобігання та виявлення корупційних ризиків в діяльності Держмитслужби, обґрунтовано значення психофізіологічного опитування із застосуванням поліграфа як допоміжного інструменту кадрового відбору та службових перевірок, за умови дотримання принципів добровільної згоди, правомірності, комплексності, конфіденційності та всебічного забезпечення прав і свобод людини. Важливою новацією визначено перевірки на доброчесність і моніторинг способу життя як інструменти системної профілактики, що потребують чітких критеріїв оцінювання, достатніх повноважень для доступу до інформації та прозорих процедур взаємодії між підрозділами. Також аргументовано доцільність подання декларацій доброчесності шляхом цифровізації процесів. У сукупності, запропоновані механізми формують основу для ризик-орієнтованої антикорупційної моделі, яка зменшує вплив людського фактора та підвищує об'єктивність внутрішніх перевірок.

При визначенні рекомендацій щодо формування антикорупційної культури приділено увагу роботі уповноважених підрозділів з питань запобігання та виявлення корупції, які виконують центральну роль у реалізації антикорупційної політики шляхом проведення консультацій, навчань, профілактичних та інших заходів. Важливими напрямками визначено розвиток внутрішніх комунікацій, створення безпечного середовища для повідомлень про порушення, удосконалення мотиваційних моделей та формування лідерства на основі доброчесності. Встановлено, що приклад керівництва, справедлива система оцінювання та заохочення, а також прозора внутрішня політика є ключовими умовами підтримання морального духу й організаційної культури, які прямо впливають на рівень не толерування корупції всередині організації.

ВИСНОВКИ

1. У процесі дослідження теоретичних підходів до визначення сутності та поняття корупції встановлено, що явище корупції не може розглядатися виключно як окреме правопорушення або форма хабарництва, оскільки воно охоплює ширший спектр зловживань владою, порушення морально-етичних норм і підміну публічного інтересу приватним. Проаналізовано етимологічні, законодавчі та наукові підходи до трактування терміну «корупція», що дозволило довести доцільність її комплексного розуміння крізь призму правового, економічного, соціального та політичного вимірів. Узагальнення наукових позицій підтвердило, що корупція має чітку структуру, різноманітні форми прояву та широку класифікацію за рівнем, сферою, суб'єктами, мотивами і регулярністю вчинення. Доведено, що корупція чинить системний деструктивний вплив на ефективність державних інституцій, економічний розвиток, довіру суспільства та міжнародну репутацію держави, що дозволяє розглядати її як одну з ключових загроз. Встановлено, що ґрунтовне теоретичне осмислення сутності корупції є необхідною передумовою для подальшого аналізу та формування ефективних публічно-управлінських механізмів протидії корупції, зокрема в діяльності органів державної митної служби України.

2. Узагальнення нормативно-правових засад антикорупційної діяльності в системі публічного управління України засвідчило, що в країні сформовано комплексну багаторівневу систему правового регулювання протидії корупції, яка охоплює конституційні принципи законності, підзвітності та пріоритету прав людини, спеціальні антикорупційні закони, міжнародні зобов'язання та розгалужену підзаконну базу, що деталізує процедури управління корупційними ризиками, фінансового контролю, врегулювання конфлікту інтересів, роботи з викривачами та перевірки декларацій. Встановлено еволюцію законодавства від переважно карального підходу до превентивної моделі, закріпленої Законом України «Про запобігання корупції», а також доведено значення інституційної

архітектури (НАЗК, НАБУ, САП, ВАКС) і стратегічного планування (Антикорупційна стратегія та програми на місцях) для реалізації політики доброчесності, зокрема у Держмитслужбі. З'ясовано, що міжнародні стандарти (ООН, Рада Європи, GRECO) суттєво вплинули на побудову національної антикорупційної інфраструктури та її інструментів прозорості, включно з електронним декларуванням. Водночас доведено, що ефективність цієї системи залежить не лише від наявності норм, а й від стабільності правових гарантій незалежності антикорупційних органів, практики правозастосування, політичної волі та громадського контролю, що наочно підтверджується ситуацією із спробами обмеження незалежності НАБУ і САП та подальшим відновленням їх повноважень під тиском суспільства й міжнародних партнерів.

3. У ході дослідження визначено сутність, структуру та принципи функціонування публічно-управлінських механізмів протидії корупції. Обґрунтовано, що такі механізми є системною сукупністю інституцій, інструментів, процедур і методів, за допомогою яких органи публічної влади реалізують антикорупційну політику та перетворюють нормативні вимоги на практичні управлінські дії й результати. З'ясовано, що їх сутність полягає у постійному цілеспрямованому впливі на поведінку посадових осіб, організаційні процеси та взаємодію держави із суспільством з метою мінімізації корупційних ризиків і формування середовища доброчесності. Встановлено багатокomпонентну структуру механізму, яка включає нормативно-правову, інституційну, організаційно-функціональну, кадрову, інформаційно-аналітичну, цифрову та комунікаційно-просвітницьку складові, а також доведено доцільність його розгляду на макро-, мезо- та мікрорівнях як цілісного управлінського циклу. Доведено, що ефективність функціонування цих механізмів забезпечується дотриманням принципів верховенства права і законності, прозорості, підзвітності, інституційної незалежності, ефективності, професійності, системності та невідворотності відповідальності, а їх реалізація є необхідною умовою підвищення результативності публічного управління, зміцнення довіри

до державних інституцій і утвердження стандартів демократичного врядування в Україні.

4. Дослідження організаційно-функціональної структури Державної митної служби України дозволило з'ясувати, що Держмитслужба є центральним органом виконавчої влади зі складним багатофункціональним призначенням, який поєднує фіскальну, регуляторну, правоохоронну, сервісну та аналітичну компоненти митної політики й діє у межах чітко визначених нормативно-правових повноважень та координації через Міністра фінансів. Встановлено, що ефективність реалізації митної політики забезпечується багаторівневою вертикально інтегрованою системою «центральный апарат – територіальні митниці – митні пости – пункти пропуску/зони контролю», яка поєднує централізоване формування стандартів і рішень із децентралізованим виконанням процедур на кордоні та в місцях оформлення. Доведено, що структура служби є розгалуженою та адаптивною до безпекових викликів, що підтверджується реорганізаційними змінами територіальних органів і оптимізацією управлінських та кадрових ресурсів в умовах воєнного стану. З'ясовано, що важливими елементами інституційної спроможності виступають спеціалізовані органи (зокрема лабораторія та департамент підготовки), а також системи професійного навчання, класифікації посад і щорічної атестації з оцінюванням компетентностей та доброчесності, які формують підґрунтя для підвищення професіоналізму персоналу, посилення контролю та поступової імплементації сучасних європейських стандартів у митній сфері.

5. В процесі оцінки дієвості впроваджених заходів запобігання та виявлення корупції в митних органах встановлено, що в Держмитслужбі сформовано системну багатокомпонентну модель протидії корупції, ядром якої є функціонально незалежне Управління з питань запобігання та виявлення корупції та уповноважені підрозділи територіальних органів, які забезпечують реалізацію прийнятої Держмитслужбою антикорупційної програми. Доведено, що практична результативність заходів підтверджується кількісними показниками реагування та контролю: розглядом повідомлень і ініціюванням

дисциплінарних проваджень, направленням матеріалів до правоохоронних органів, проведенням контрольних-аналітичних перевірок, внесенням осіб до реєстру корупціонерів, системним моніторингом декларування з направленням повідомлень до НАЗК, а також підготовкою рішень щодо врегулювання потенційних і реальних конфліктів інтересів. З'ясовано, що інструментарій протидії корупції розширюється через впровадження стандартів роботи з Єдиним порталом повідомлень викривачів, розвиток процедур доброчесності, а також завдяки міжнародній співпраці в межах програм ВМО (зокрема опитування А-CIP) та координації з проєктами EU4PFM, що сприяє поширенню етичних стандартів і практик доброчесності.

б. Проведений аналіз зарубіжного досвіду антикорупційної політики в митних органах показав, що стійкі результати досягаються лише за умови комплексного поєднання регламентованих і прозорих процедур митного контролю, ефективних інструментів внутрішнього та зовнішнього нагляду, технологічної мінімізації «людського фактора» і послідовної кадрової політики, орієнтованої на доброчесність та професіоналізм. Досліджено, що країни з низьким рівнем корупційних ризиків роблять акцент на стандартизації та багаторівневому контролі процедур (зменшенні дискреційних повноважень), відкритих конкурсних механізмах добору із тестуваннями та періодичною сертифікацією, обов'язковому й системному підвищенні кваліфікації, а також на широкому використанні електронного декларування та автоматизованих систем аналізу даних і ризиків, що скорочує контакт посадової особи з декларантом. З'ясовано, що дієвими додатковими запобіжниками виступають чіткі етичні стандарти, інституційна відповідальність і реальна невідворотність санкцій за порушення, а в окремих моделях – стимулюючі механізми, прив'язані до вимірюваних показників роботи та підзвітності. Рекомендовано використовувати ці підходи як орієнтири для подальшого розвитку Держмитслужби України, зосередивши увагу на розширенні автоматизації та прозорості процедур, посиленні незалежного контролю і аудитів, удосконаленні добору та оцінювання персоналу, а також на уніфікації етичних вимог і практик

добročесності як обов'язкової умови зниження корупційних ризиків у митній сфері.

7. Запропоновано механізми удосконалення інституційного та нормативного забезпечення антикорупційної політики, зокрема шляхом імплементації положень Переглянутої Арушської декларації у діяльність та нормативну базу Державної митної служби України. Обґрунтовано, що закріплення на національному рівні ключових факторів декларації дозволить усунути дисбаланс між практичним застосуванням міжнародних стандартів добročесності та їх формальним правовим статусом. Доведено доцільність посилення управлінської відповідальності керівництва, підвищення нормативної визначеності митних процедур, розвитку автоматизації як антикорупційного інструменту, удосконалення кадрової політики та внутрішнього контролю, а також формування стійкої організаційної культури добročесності. З'ясовано, що системна взаємодія з приватним сектором і використання результатів оцінювання сприйняття добročесності є важливими чинниками зниження корупційних ризиків. Реалізація запропонованих підходів сприятиме підвищенню послідовності антикорупційної політики, зміцненню інституційної спроможності митних органів і зростанню довіри до Держмитслужби України.

8. Обґрунтовано доцільність запровадження інноваційних механізмів запобігання та виявлення корупційних ризиків в діяльності посадових осіб шляхом поєднання превентивних, контрольних та аналітичних інструментів, спрямованих на раннє виявлення ознак недобročесної поведінки. З'ясовано, що використання психофізіологічного опитування, перевірок на добročесність, моніторингу способу життя та подання декларацій добročесності дозволяє підвищити якість кадрового добору, посилити персональну відповідальність посадових осіб і зменшити вплив людського фактора на корупційно вразливі процеси. Доведено, що ефективність зазначених механізмів значно зростає за умов їх нормативної визначеності, цифровізації процедур та застосування інформаційно-аналітичних систем для обробки даних. Рекомендовано розглядати інноваційні антикорупційні інструменти не як окремі заходи

контролю, а як елементи цілісної системи управління доброчесністю, впровадження якої сприятиме зниженню корупційних ризиків, зміцненню внутрішньої культури доброчесності та підвищенню довіри до Державної митної служби України.

9. Розроблено рекомендації щодо формування антикорупційної культури в системі Державної митної служби України, що ґрунтуються на поєднанні організаційних, освітніх і комунікаційних заходів та орієнтовані на довгострокову зміну професійної поведінки посадових осіб. Визначено, що ключову роль у підтримці доброчесного середовища відіграють уповноважені підрозділи (особи), діяльність яких доцільно посилювати через системне підвищення кваліфікації, використання практичних кейсів і тренажерів, участь у профільних заходах та обмін досвідом. Обґрунтовано важливість підвищення організаційного статусу уповноважених, удосконалення їх кадрового та ресурсного забезпечення, а також забезпечення реальних гарантій незалежності виконуваних функцій. Доведено доцільність регулярних навчань для всіх працівників митних органів, розвитку внутрішніх інформаційних ресурсів і поширення методичних матеріалів, а також впровадження інструментів оцінювання етичного клімату (опитування, моніторинг дотримання етичних стандартів, аналіз повторюваних порушень). Підкреслено, що формування антикорупційної культури неможливе без доброчесного лідерства керівників, прозорих мотиваційних механізмів і відкритої взаємодії з громадськістю та бізнесом, що у сукупності сприятиме зміцненню довіри до митної служби та зниженню корупційних ризиків.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Kalienichenko L. I., Slynko D. V. Concept, features and types of corruption. *Law and Safety*. 2022. Vol. 84, no. 1. P. 39–46. URL: <https://doi.org/10.32631/pb.2022.1.04> (date of access: 25.09.2025).
2. Martynov D., Obushna N. The phenomenon of corruption in the system of public governance: theoretical aspects of scientific discourse. *Derzhavne upravlinnya: udoskonalennya ta rozvytok*. 2020. No. 8. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2020.8.100> (date of access: 25.09.2025).
3. Про запобігання корупції : Закон України від 14.10.2014 № 1700-VII : станом на 12 верес. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text> (дата звернення: 25.09.2025).
4. Закалюк А. П. Курс сучасної української кримінології : у трьох книгах. Київ : Ін Юре, 2007. Т. 2 : Кримінологічна характеристика та запобігання вчиненню окремих видів злочинів. 712 с. URL: <https://studfile.net/preview/5169836/> (дата звернення: 25.09.2025).
5. Серьогін С. Соціальна сутність корупції в органах державної влади. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2009. Вип. 3 (3). С. 201–207.
6. Михненко А. М., Руснак О. В., Мудров А. М. та ін Запобігання та протидія корупції: навч. посібник /за ред. А. М. Михненка. Київ: ДННУ «Акад. фін. управління», 2013. 667с. (дата звернення: 25.09.2025).
7. Левчук А. О. Поняття, сутність корупції та корупційних правопорушень. *Юридичний бюлетень*. 2019. Вип. 9. С. 171-177. URL: https://univd.edu.ua/general/publishing/konf/17_10_2019/pdf/26.pdf (дата звернення: 25.09.2025).
8. Господаренко В.М. Антикоруptionна політика США: кримінально-правові засади. *Вісник Запорізького національного університету*. 2016. № 4. С.

101–110. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apvu_2016_3_39 (дата звернення: 25.09.2025).

9. Валюшко І.В. Антикорупційна політика: концептуальні підходи. *Стратегічні пріоритети*. 2013. № 4. С. 101-105. URL: http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/spa_2013_4_15.pdf (дата звернення: 25.09.2025).

10. Терещук О. В. Адміністративна відповідальність за корупційні правопорушення : автореф. дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.07 / О. В. Терещук; кер. роботи С. М. Штефан; Нац. ун.-т "Одеська юридична академія". – Одеса, 2000. – 20 с. URL: <https://dspace.onua.edu.ua/items/3c71b540-197d-4694-ae0a-6fde476cc816> (дата звернення: 25.09.2025).

11. Лазурко М.П. Корупція у механізмі держави: сучасний стан та перспективи запобігання: монографія. Київ: Юрінком Інтер, 2019. 365 с. URL: <https://surl.li/gmougn> (дата звернення: 25.09.2025).

12. Мазур І. Корупція як інститут тіньової економіки. *Економіка і право*. 2015. № 8. С. 34–38

13. Мельник М. І. Корупція – корозія влади (соціальна сутність, тенденції та наслідки, заходи протидії: монографія. Київ: Юридична думка, 2004. 400 с.

14. Павлович-Сенета Я.П. Наукові підходи щодо визначення корупції. *Деякі питання управління корупційними ризиками: вдалі практики з виховання доброчесності у системі МВС*. 2024. № 6. С. 54-56. URL: <https://surl.li/fqqytw> (дата звернення: 25.09.2025).

15. Gura V. The concept of corruption as an economic and legal phenomenon. *"Scientific notes of the University"KROK"*. 2021. P. 76–84. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-64-76-84> (date of access: 25.09.2025).

16. Franchuk Vasyi, Korecka-Szukiewicz Dominika. Corruption-related offenses: administrative legal grounds of counteraction: monograph. Warsaw : LvSUIA, 2021. 183 p. URL: https://document.kdu.edu.ua/info_zab/081_2026.pdf (дата звернення: 25.09.2025).

17. Кузик Д. О. «Зміст поняття корупції як об'єкта державної антикорупційної політики». *Академічні візії*, вип. 36, Жовтень 2024. URL: <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/1459> (дата звернення: 25.09.2025).

18. Лук'янова Г. Ю. Modern approaches to the classification of subjects anti-corruption in Ukraine. *Juridical science*. 2020. No. 3(105). P. 211–221. URL: <https://doi.org/10.32844/2222-5374-2020-105-3.27> (date of access: 25.09.2025).

19. Правове регулювання протидії корупції в Україні : конспект лекцій з дисципліни «Правознавство» / уклад.: Г. М. Гаряєва, О. В. Кузьменко, І. В. Лисенко, Л. В. Перевалова. – Харків: НТУ «ХП», 2025. – 92 с. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/5279cda2-25ec-47f7-ac0b-269cba998b38/content> (дата звернення: 25.09.2025).

20. Гура В. Корупція: поняття та види, причини виникнення. *Економічний аналіз*. 2022. Том 32. № 2. С. 73-81. URL: <https://api.dspace.wunu.edu.ua/api/core/bitstreams/877f3244-01d5-4ee2-8916-43913ce075f0/content> (дата звернення: 26.09.2025).

21. Правове регулювання протидії корупції в Україні : конспект лекцій з дисципліни «Правознавство» / уклад.: Г. М. Гаряєва, О. В. Кузьменко, І. В. Лисенко, Л. В. Перевалова. – Харків: НТУ «ХП», 2025. – 92 с. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/5279cda2-25ec-47f7-ac0b-269cba998b38/content> (дата звернення: 26.09.2025).

22. Zaiats V. Some theoretical aspects of the concept (essence) of corruption as an object of counteraction. *Law and public administration*. 2022. No. 2. P. 338–348. URL: <https://doi.org/10.32840/pdu.2022.2.49> (date of access: 26.09.2025).

23. Супрун Т. М. Поняття і види корупції та її характеристика: теоретико-правовий аспект. *Міжнародний юридичний вісник: актуальні проблеми сучасності (теорія та практика)*. 2019. № 14. С. 135–145. URL: <https://doi.org/10.33244/2521-1196.14.2019.135-145> (дата звернення: 26.09.2025).
24. Костюков В. О. Феномен корупції та антикорупційних практик у системі публічної служби: теоретичні аспекти. *Public management*. 2025. № 2 (43). С. 7–15. URL: [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2025-2\(43\)-1](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2025-2(43)-1) (дата звернення: 26.09.2025).
25. Chekhunov M. Форми корупції в приватній сфері: міжнародний підхід. *Law Review of Kyiv University of Law*. 2023. № 4. С. 225–229. URL: <https://doi.org/10.36695/2219-5521.4.2023.43> (дата звернення: 26.09.2025).
26. Петруняк, Є. В. (2024). Вплив корупції на рівень фінансової безпеки держави. *Академічні візії*, (38). URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1692> (дата звернення: 26.09.2025).
27. Udovyka L. H., Kaluhina I. O. The concept of corruption: scientific approaches and legal interpretation. *Juridical scientific and electronic journal*. 2025. No. 1. P. 67–71. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2025-1/13> (date of access: 26.09.2025).
28. Smidova, Z., A. Cavaciuti and J. Johnsen (2022), “Anti-corruption and public integrity strategies - Insights from new OECD indicators”, *OECD Economics Department Working Papers*, No. 1725, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/a925c7fd-en> (дата звернення: 29.09.2025).
29. Вікторчук М. В., Цевух А. І. Принципи запобігання корупції як елемент конституційного порядку. *New Ukrainian Law*. 2025. № 5. С. 34–39. URL: <https://doi.org/10.51989/nul.2025.5.5> (дата звернення: 29.09.2025).
30. Мошнін А. А. Теоретичні засади проблеми протидії корупції в Україні. *States and Regions. Series: Public Administration*. 2023. № 2. С. 165–170. URL: <https://doi.org/10.32782/1813-3401.2023.2.29> (дата звернення: 29.09.2025).

31. Музичук Е. О. Правові засади протидії корупційним проявам у публічній службі та місце серед них адміністративно- правових норм. *Вісник Кримінологічної асоціації України*. 2024. Т. 31, № 1. С. 419–428. URL: <https://doi.org/10.32631/vca.2024.1.36> (дата звернення: 29.09.2025).
32. Нечаєва І. А., Музолевська Б. Г. Корупційні ризики в публічному управлінні. *Тиждень науки-2024. Факультет економіки та управління*. Тези доповідей науково-практичної конференції, Запоріжжя, 15–19 квітня 2024 р. – Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2024. – С. 131-133. – URL: https://old.zp.edu.ua/uploads/dept_s&r/2024/conf/4.1/TN-FEU_2024.pdf (дата звернення: 29.09.2025).
33. Bogolepova A. Essence, basic principles, forms and functions of state anti-corruption policy. *State Formation*. 2024. Vol. 1, no. 35. P. 335–343. URL: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-1-25> (дата звернення: 29.09.2025).
34. Конституція України : від 28.06.1996 № 254к/96-ВР : станом на 1 січ. 2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text> (дата звернення: 29.09.2025).
35. Про боротьбу з корупцією : Закон України від 05.10.1995 № 356/95-ВР : станом на 1 січ. 2011 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/356/95-вр#Text> (дата звернення: 02.10.2025).
36. Про засади запобігання і протидії корупції : Закон України від 07.04.2011 № 3206-VI : станом на 1 верес. 2016 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3206-17#Text> (дата звернення: 02.10.2025).
37. НАЗК | Національне агентство з питань запобігання корупції. *НАЗК | Національне агентство з питань запобігання корупції*. URL: <https://nazk.gov.ua/uk/> (дата звернення: 02.10.2025).
38. Prodan A. O. The content of the competence of the National Agency for the Prevention of Corruption. *Juridical scientific and electronic journal*. 2023. No. 3. P. 110–113. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2023-3/24> (date of access: 02.10.2025).

39. Про функціонування Єдиного державного реєстру декларацій осіб, уповноважених на виконання функцій держави або місцевого самоврядування : Рішення Національного агентства з питань запобігання корупції від 10.06.2016 № 3 : станом на 1 груд. 2021 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0959-16#Text> (дата звернення: 02.10.2025).

40. Про Національне антикорупційне бюро України : Закон України від 14.10.2014 № 1698-VII : станом на 25 берез. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1698-18#Text> (дата звернення: 02.10.2025).

41. Про прокуратуру : Закон України від 14.10.2014 № 1697-VII : станом на 2 жовт. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1697-18#Text> (дата звернення: 02.10.2025).

42. Про затвердження Положення про Спеціалізовану антикорупційну прокуратуру Генеральної прокуратури України : Наказ Генеральної прокуратури України від 12.04.2016 № 149 : станом на 6 берез. 2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0149900-16#Text> (дата звернення: 02.10.2025).

43. Про Вищий антикорупційний суд : Закон України від 07.06.2018 № 2447-VIII : станом на 8 листоп. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2447-19#Text> (дата звернення: 02.10.2025).

44. Про затвердження Положення про апарат Вищого антикорупційного суду : Рішення зборів суддів Вищого антикорупційного суду від 01.08.2019 №1. URL: https://hcac.court.gov.ua/userfiles/media/VAKS/self-government/decisions/01.08.2019_1.pdf (дата звернення: 02.10.2025).

45. Організаційне забезпечення антикорупційної діяльності : навч.-метод. посіб. (для здобувачів вищої освіти денної форми навчання) [Електронне видання] / А. Кубаєнко, М. Кравченко ; Нац. ун-т «Одеська юридична академія. – Одеса : Фенікс, 2023. – 178 с. – Режим доступу : <https://hdl.handle.net/11300/25593> (дата звернення: 06.10.2025).

46. Про засади державної антикорупційної політики на 2021-2025 роки : Закон України від 20.06.2022 № 2322-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2322-20#Text> (дата звернення: 06.10.2025).
47. Zinchenko A., Nechayeva I. Anti-corruption strategy as an element of state policy in the field of customs administration. *Public Management and Policy*. 2025. No. 12(16). URL: <https://www.eu-scientists.com/index.php/pmap/issue/archive> (дата звернення: 06.10.2025).
48. Добрянська Н. Удосконалення нормативно-правового регулювання антикорупційної політики. *Foreign trade: economics, finance, law*. 2025. Т. 139, № 2. С. 86–94. URL: [https://doi.org/10.31617/3.2025\(139\)07](https://doi.org/10.31617/3.2025(139)07) (дата звернення: 06.10.2025).
49. Про затвердження Державної антикорупційної програми на 2023-2025 роки : Постанова Кабінету Міністрів України від 04.03.2023 № 220 : станом на 28 черв. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/220-2023-п#Text> (дата звернення: 06.10.2025).
50. Ліпич Л.Г. «Шляхи розвитку антикорупційної політики в Україні крізь призму науки публічного менеджменту». *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. Серія Економічна, вип. 34. 2022 г. С. 53–60. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.7089973> (дата звернення: 06.10.2025).
51. Про затвердження Антикорупційної програми Державної митної служби України на 2023 – 2025 роки : Наказ Державної митної служби України від 31.05.2023 № 236. URL: <https://customs.gov.ua/web/content/9823?unique=ed6a2c3b617a9d1b4fb2b26b817cf82ef7c4362&download=true> (дата звернення: 06.10.2025).
52. Kliuchnyk A., Husenko A. Legal regulation of corruption prevention in public authorities. *Law and public administration*. 2024. No. 1. P. 182–189. URL: <https://doi.org/10.32782/pdu.2024.1.25> (date of access: 06.10.2025).
53. Конвенція Організації Об'єднаних Націй проти корупції (укр/рос) : Конвенція Організація Об'єднаних Націй від 31.10.2003 : станом на 18 жовт.

2006 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_c16#Text (дата звернення: 06.10.2025).

54. Ahmadjonov M. Mechanisms for Identifying and Assessing Corruption Risks in Public Administration. *International Journal of Law and Policy*. 2025. Vol. 3, no. 2. P. 1–21. URL: <https://doi.org/10.59022/ijlp.282> (date of access: 17.01.2026).

55. Кримінальна конвенція про боротьбу з корупцією (ETS 173) : Конвенція Ради Європи від 27.01.1999 № ETS173 : станом на 18 жовт. 2006 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_101#Text (дата звернення: 07.10.2025).

56. Group of States against Corruption. URL: <https://www.coe.int/en/web/greco> (дата звернення: 07.10.2025).

57. Evaluation Report Ukraine. Group of States against Corruption. URL: <https://www.coe.int/en/web/greco/evaluations/ukraine> (дата звернення: 07.10.2025).

58. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII : станом на 7 верес. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (дата звернення: 07.10.2025).

59. Про внесення змін до Закону України "Про запобігання корупції" щодо викривачів корупції : Закон України від 17.10.2019 № 198-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/198-20#Text> (дата звернення: 07.10.2025).

60. Про внесення змін до Закону України "Про запобігання корупції" щодо упорядкування окремих питань захисту викривачів : Закон України від 01.06.2021 № 1502-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1502-20#Text> (дата звернення: 07.10.2025).

61. Про затвердження Типового положення про уповноважений підрозділ (уповноважену особу) з питань запобігання та виявлення корупції : Наказ Національного агентства з питань запобігання корупції від 27.05.2021 № 277/21 : станом на 19 жовт. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0914-21#Text> (дата звернення: 07.10.2025).

62. Гудзь П. В., Зінченко А. А. Діяльність антикорупційних уповноважених державних органів як успішна практика запобігання корупції в умовах суспільної нестабільності. *Збірник тез доповідей Міжнародної заочної науково-практичної конференції «Формування ефективних механізмів державного управління та менеджменту в умовах сучасної економіки: теорія і практика»*, м. Запоріжжя, 29 грудня 2025 р. URL: http://virtuni.education.zp.ua/info_cpu/node/6284 (дата звернення: 05.12.2025).

63. Про вдосконалення процесу управління корупційними ризиками : Наказ Національного агентства з питань запобігання корупції від 28.12.2021 № 830/21 : станом на 9 верес. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0219-22#Text> (дата звернення: 07.10.2025).

64. Про затвердження Порядку здійснення моніторингу способу життя суб'єктів декларування : Наказ Національного агентства з питань запобігання корупції від 26.10.2023 № 236/23 : станом на 28 берез. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1873-23#Text> (дата звернення: 07.10.2025).

65. Про затвердження Порядку проведення повної перевірки декларації особи, уповноваженої на виконання функцій держави або місцевого самоврядування : Наказ Національного агентства з питань запобігання корупції від 29.01.2021 № 26/21 : станом на 14 жовт. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0158-21#Text> (дата звернення: 07.10.2025).

66. Про затвердження Порядку ведення Єдиного порталу повідомлень викривачів : Наказ Національного агентства з питань запобігання корупції від 03.01.2023 № 1/23 : станом на 19 квіт. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0022-23#Text> (дата звернення: 07.10.2025).

67. Про внесення змін до Кримінального процесуального кодексу України щодо особливостей досудового розслідування кримінальних

правопорушень, пов'язаних із зникненням осіб безвісти за особливих обставин в умовах воєнного стану. Картка законопроекту № 12414. *Електронний кабінет громадянина*. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billinfo/Bills/Card/55640> (дата звернення: 07.10.2025).

68. «Після ери мовчання» документальний фільм, hromadske, 2025. *YouTube*. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=V6Foj5q3D0Q> (дата звернення: 07.10.2025).

69. Про внесення змін до Кримінального процесуального кодексу України щодо особливостей досудового розслідування кримінальних правопорушень, пов'язаних із зникненням осіб безвісти за особливих обставин під час дії воєнного стану: Закон України від 22.07.2025 № 4555-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4555-20#Text> (дата звернення: 07.10.2025).

70. Пінчук, В. І. Механізми державного управління запобіганню корупції в органах влади в контексті економічної безпеки : дис. ... д-ра філософії : 281 Публічне управління та адміністрування / В. І. Пінчук. - Чернігів, 2023. - 231 с. URL: <https://ir.stu.cn.ua/items/7aa8db8a-3243-470b-8672-84f88923b56a> (дата звернення: 09.10.2025).

71. Іваній В. Механізми запобігання корупційним ризикам в діяльності органів публічного адміністрування: методологічний аспект. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*. 2025. № 33. С. 257–264. URL: <https://doi.org/10.35432/tisb332025331762> (дата звернення: 09.10.2025).

72. Головкін Б.М. Механізм запобігання корупції. *Часопис Київського університету права*. 2018. № 4. С. 254-260. URL: https://law.karazin.ua/resources/doks2021/korupcia/holovkin_mekhanizm_zapobihan_nia_koruptsii.pdf (дата звернення: 09.10.2025).

73. Bilenets D., Vozniakovska K., Marchuk V. Anti-corruption mechanisms in public administration as a tool for combating organized crime in the economic sector. *Uzhhorod National University Herald. Series: Law*. 2024. Vol. 3, no. 84. P. 43–

48. URL: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.84.3.6> (date of access: 09.10.2025).

74. Нестеренко Г. Механізми взаємодії органів публічної влади та громадськості у сфері запобігання та протидії корупції в Україні. *Успіхи і досягнення у науці*. 2024. № 9(9). URL: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9\(9\)-688-699](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9(9)-688-699) (дата звернення: 09.10.2025).

75. Maslova Y. I. Corruption prevention mechanisms: a concept and structure. *Legal position*. 2022. No. 1. P. 81–85. URL: <https://doi.org/10.32836/2521-6473.2022-1.14> (date of access: 09.10.2025).

76. Єдиний портал повідомлень викривачів : Національне агентство з питань запобігання корупції. URL: <https://whistleblowers.nazk.gov.ua/#/> (дата звернення: 09.10.2025).

77. Гудзь П. В., Зінченко А. А. Розвиток інституту публічної служби у прифронтовій області. *Збірник тез доповідей XIII Міжнародної науково-практичної конференції «Актуальні проблеми теорії і практики менеджменту та публічного врядування в контексті євроінтеграції»*, м. Рівне, 16 травня 2024 р. С. 105-107. URL: <https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi79/0059564.pdf> (дата звернення: 09.10.2025).

78. Акімов О. О., Майстренко К. М., Акімова Л. М. Інноваційні підходи до забезпечення ефективної антикорупційної політики в контексті сучасних викликів державного управління. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2024. № 1. С. 20–25. URL: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2024.1.3> (дата звернення: 09.10.2025).

79. Hrebenuk V. O. Methods of preventing and combating corruption in state bodies of Ukraine. *States and Regions. Series: Public Administration*. 2020. No. 1. P. 48–51. URL: <https://doi.org/10.32840/1813-3401.2020.1.8> (date of access: 13.10.2025).

80. Положення про Державну митну службу України : Постанова Кабінету Міністрів України від 6 березня 2019 р. № 227. URL: <https://customs.gov.ua/polozhennia> (дата звернення: 13.10.2025).

81. Стан зовнішньої торгівлі товарами у січні-грудні 2023 року : Звіт Державної митної служби України. URL: <https://customs.gov.ua/web/content/11292?unique=8a26299a0dfc5fcd2c0f1385bbfb96e639db8f5c&download=true> (дата звернення: 13.10.2025).
82. Стан зовнішньої торгівлі товарами у січні-грудні 2024 року : Звіт Державної митної служби України. URL: <https://customs.gov.ua/web/content/15872?unique=de9fb48dc59b27de7b907335e9e35d92d110671a&download=true> (дата звернення: 13.10.2025).
83. Історія розвитку митної справи України. Державна митна служба України. URL: https://customs.gov.ua/istoriya#nav_tabs_content_1681977884986_55 (дата звернення: 13.10.2025).
84. Про затвердження складу комісії з проведення конкурсу на зайняття посади Голови Державної митної служби : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 04.08.2025 № 816-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/816-2025-p#Text> (дата звернення: 13.10.2025).
85. Положення про СЛЕД Держмитслужби : Наказ Державної митної служби України від 23.10.2019 № 18 : станом на 12.11.2019. URL: <https://customs.gov.ua/spetsializovana-laboratoriia-z-pitan-ekspertizi-ta-doslidzhen-derzhmitsluzhbi> (дата звернення: 13.10.2025).
86. Про реорганізацію Донецької та Луганської митниць, Митниці в Херсонській області, Автономній Республіці Крим і м. Севастополі : Наказ Державної митної служби від 08.08.2025 № 775. URL: <https://customs.gov.ua/news/zagalne-20/post/povidomlennia-pro-rishennia-shchodo-pripinennia-vidpovidnogo-teritorialnogo-organu-2383> (дата звернення: 13.10.2025).
87. Про упорядкування структури апарату центральних органів виконавчої влади, їх територіальних підрозділів та місцевих державних адміністрацій : Постанова Кабінету Міністрів України від 12.03.2005. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/13817894> (дата звернення: 13.10.2025).

88. Інтерактивна мапа пунктів пропуску / КПВВ, які функціонують відповідно до розпорядження КМУ від 13.03.2020 № 288-р (зі змінами). *Головна*. URL: <https://dpsu.gov.ua/uk/map> (дата звернення: 13.10.2025).

89. Cherkunov O. V. Training and professional development of customs officials: challenges and perspectives. *Analytical and Comparative Jurisprudence*. 2024. No. 6. P. 679–683. URL: <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2024.06.112> (date of access: 13.10.2025).

90. Звіт про виконання Плану роботи Департаменту спеціалізованої підготовки та кінологічного забезпечення Держмитслужби на 2024 рік. URL: <https://dspkz.customs.gov.ua/wp-content/uploads/2025/02/%D0%97%D0%92%D0%86%D0%A2-%D0%B7%D0%B0-2024-%D1%80%D1%96%D0%BA.pdf> (дата звернення: 13.10.2025).

91. CLiKC, the WCO Customs Learning and Knowledge Community. URL: <https://clikc.wcoomd.org/> (date of access: 13.10.2025).

92. Деякі питання оплати праці посадових осіб та працівників митних органів : Постанова Кабінету Міністрів України від 23.05.2025 № 618. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/618-2025-п#Text> (дата звернення: 13.10.2025).

93. Про затвердження Порядку організації та проведення атестації, оцінювання доброчесності та професійної компетентності посадових осіб митних органів під час проведення атестації : Постанова Кабінету Міністрів України від 08.09.2025 № 1100. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1100-2025-п#Text> (дата звернення: 25.10.2025).

94. Про внесення змін до Митного кодексу України щодо встановлення особливостей проходження служби в митних органах та проведення атестації посадових осіб митних органів : Закон України від 17.09.2024 № 3977-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3977-20#Text> (дата звернення: 25.10.2025).

95. Про затвердження Положення про Управління з питань запобігання та виявлення корупції Державної митної служби України : Наказ Державної митної служби від 14.10.2024 № 1168. URL: <https://customs.gov.ua/zapobigannia-proiavam-koruptsiyi-1> (дата звернення: 25.10.2025).

96. Звіт про виконання у I півріччі 2023 році Антикорупційної програми Державної митної служби України на 2023-2025 роки : Звіт Управління з питань запобігання та виявлення корупції Держмитслужби. URL: <https://customs.gov.ua/zapobigannia-proiavam-koruptsiyi-1#scrollTop=0> (дата звернення: 25.10.2025).

97. Звіт про виконання у II півріччі 2023 році Антикорупційної програми Державної митної служби України на 2023-2025 роки : Звіт Управління з питань запобігання та виявлення корупції Держмитслужби. URL: <https://customs.gov.ua/zapobigannia-proiavam-koruptsiyi-1#scrollTop=0> (дата звернення: 25.10.2025).

98. Звіт про виконання у I півріччі 2024 році Антикорупційної програми Державної митної служби України на 2023-2025 роки : Звіт Управління з питань запобігання та виявлення корупції Держмитслужби. URL: <https://customs.gov.ua/zapobigannia-proiavam-koruptsiyi-1#scrollTop=0> (дата звернення: 25.10.2025).

99. Звіт про виконання у II півріччі 2024 році Антикорупційної програми Державної митної служби України на 2023-2025 роки : Звіт Управління з питань запобігання та виявлення корупції Держмитслужби. URL: <https://customs.gov.ua/zapobigannia-proiavam-koruptsiyi-1#scrollTop=0> (дата звернення: 25.10.2025).

100. Запобігання та виявлення корупції у Державній митній службі України. Звіт Управління з питань запобігання та виявлення корупції. 2025. URL: <https://customs.gov.ua/web/content/17939?unique=11f6fb23779f09769180fc78f4e37dc0c3a6b273&download=true> (дата звернення: 25.10.2025).

101. Звіт про виконання у I півріччі 2025 році Антикорупційної програми Державної митної служби України на 2023-2025 роки : Звіт Управління з питань

запобігання та виявлення корупції Держмитслужби. URL: <https://customs.gov.ua/web/content/18759?unique=f8ee16e9df113434971ab70a5994c7804e5ca17d&download=true> (дата звернення: 25.10.2025).

102. Хомко Л. Антикоруційні застереження у господарських договорах. *Деякі питання управління корупційними ризиками: вдалі практики з виховання доброчесності у системі МВС*. 2024. № 6. С. 76-78. URL: <https://surl.li/fqqytw> (дата звернення: 25.10.2025).

103. Журнал обліку консультацій посадових осіб Запорізької митниці : Сектор з питань запобігання та виявлення корупції Запорізької митниці.

104. Деякі питання проведення перевірки на доброчесність та моніторингу способу життя посадових осіб митних органів : Постанова Кабінету Міністрів України від 29.04.2025 № 487. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/487-2025-п#Text> (дата звернення: 25.10.2025).

105. Про затвердження Положення щодо впровадження в Держмитслужбі та її територіальних органах механізмів заохочення викривачів та формування культури повідомлення про можливі факти корупційних або пов'язаних з корупцією правопорушень, інших порушень Закону України "Про запобігання корупції" : Наказ Державної митної служби від 22.05.2025 № 462. URL: <https://drive.google.com/file/d/1Gc5yod1jb6v7n1du-9FGJl404lXUHdMA/view?usp=sharing> (дата звернення: 25.10.2025).

106. Про внесення змін до Митного кодексу України щодо встановлення особливостей проходження служби в митних органах та проведення атестації посадових осіб митних органів : Закон України від 17.09.2024 № 3977-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3977-20#Text> (дата звернення: 25.10.2025).

107. Про затвердження Порядку проведення психофізіологічного опитування посадових осіб митних органів та кандидатів на зайняття посад державної служби в митних органах із застосуванням поліграфа : Постанова Кабінету Міністрів України від 01.04.2025 № 366 : станом на 15 листоп. 2025 р.

URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/366-2025-п#Text> (дата звернення: 25.10.2025).

108. Про затвердження Положення про Дисциплінарний комітет Державної митної служби України : Наказ М-ва фінансів України від 18.04.2025 № 210. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0859-25#Text> (дата звернення: 25.10.2025).

109. WCO A-CIP Programme: Customs Integrity Perception Survey (CIPS) iterations demonstrate improvements over time. URL: <https://www.wcoomd.org/en/media/newsroom/2024/february/wco-a-cip-programme-cips-iterations-demonstrate-improvements-over-time.aspx> (дата звернення: 25.10.2025).

110. Про затвердження Кодексу етичної поведінки посадових осіб Державної митної служби України та Правил етичної поведінки посадових осіб Державної митної служби України : Наказ Державної митної служби України від 02.09.2021 № 668 : станом на 16.10.2025. URL: <https://drive.google.com/file/d/1SEBB1NW92b6V7lyRM794ZTnJSgy5j-GW/view?usp=sharing> (дата звернення: 25.10.2025).

111. World Customs Organization – The Revised Arusha Declaration. URL: <https://rad.wcoomd.org/> (date of access: 25.10.2025).

112. Strengthening the capacity of the State Customs Service of Ukraine and implementing EU best practices in the customs sector : EU4PFM program. URL: <https://eu4pfm.com.ua/dosiahnuti-rezultaty/mytnytsia/> (date of access: 25.10.2025).

113. Впровадження опитування щодо сприйняття доброчесності на митниці в рамках Програми з протидії корупції та сприяння доброчесності (A-CIP). Програма для митниць в Україні. Підсумковий звіт. 10 жовтня 2024. URL: <https://customs.gov.ua/web/content/17721?unique=ddaf93f7c2e7b9b3932ea481b885916a717e593a&download=true> (дата звернення: 26.10.2025).

114. Державна митна служба України (ДМСУ) застосовує науково обґрунтований підхід до боротьби з корупцією : звіт ВМО. URL:

<https://customs.gov.ua/web/content/17719?unique=a4fed53d2b76890f880c9e3ab94ea77d69697ad1&download=true> (дата звернення: 26.10.2025).

115. Порівняння СІПС I та СІПС II в Україні : Всесвітня митна організація.
14 жовтня 2025. URL:
<https://customs.gov.ua/web/content/21694?unique=adcd56d83918d6a022720ee4cd37563a8e0ea42f&download=true> (дата звернення: 26.10.2025).

116. Рівень довіри бізнесу до митниці зріс - результати щорічного опитування від ВМО : Державна митна служба України. URL:
<https://www.facebook.com/share/p/1YiAFJKh3U/> (дата звернення: 26.10.2025).

117. Buha H. S. Experience of foreign countries in the prevention of corruption. Legal position. 2023. No. 1. P. 149–152. URL:
<https://doi.org/10.32782/2521-6473.2023-1.29> (date of access: 26.10.2025).

118. Doing business 2020 – Economy profile Ukraine. World bank group. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/536181575376303049/pdf/Doing-Business-2020-Comparing-Business-Regulation-in-190-Economies-Economy-Profile-of-Ukraine.pdf> (date of access: 26.10.2025).

119. Nadiia Shmygol, Olga Galtsova, Viktor Koval, I Wayan Edi Arsawan. Analysis of country's competitiveness factors based on inter-state rating comparisons. E3S Web Conf. Volume 153, 2020. *International Conference on Sustainability Science and Management: Advanced Technology in Environmental Research* (CORECT-IJSS 2019) Published online 17 February 2020.

120. Tytov O. S. Personnel policy in the state customs service: experience of european countries and projection for Ukraine in the conditions of european integration. *States and Regions. Series: Public Administration*. 2024. No. 3. P. 114–119. URL: <https://doi.org/10.32782/1813-3401.2024.3.17> (date of access: 03.11.2025).

121. Anishchenko M. Experience of anti-corruption policy of foreign states: opportunities for implementation in Ukraine. *Law and public administration*. 2020. Vol. 2, no. 1. P. 57–64. URL: <https://doi.org/10.32840/pdu.2020.1-2.8> (date of access: 03.11.2025).

122. Using innovative tools and technologies to prevent and detect corruption. Compendium of good practices and practical examples in the use of ICT. 2021. 89 pages. URL: <https://surl.li/oxhrqw> (date of access: 03.11.2025).

123. Lysyi H. V., Helemei M. O. Foreign experience in countering the acceptance of an offer, promise, or the receipt of an undue advantage by employees of the customs service of Ukraine. *Uzhhorod National University Herald. Series: Law*. 2025. Vol. 4, no. 91. P. 343–348. URL: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2025.91.4.48> (date of access: 03.11.2025).

124. Денисенко С., Ільченко О. Міжнародно-правові аспекти боротьби з корупцією в митних органах: досвід Сінгапуру. Юридичний науковий електронний журнал. 2021. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/8ac98e63-5479-4fa4-96d7-38c46097b362/content> (дата звернення: 03.11.2025).

125. Sachko O. V., Khoroshun O. V. International standards and experience of foreign countries to ensure the effectiveness of investigation of corruption criminal offenses. *State and Regions. Series: Law*. 2024. No. 4. P. 112–116. URL: <https://doi.org/10.32782/1813-338x-2024.4.17> (date of access: 03.11.2025).

126. Shatrava S. O., Chyshko K. O. Features of state anti-corruption policy in eastern countries. *State and Regions. Series: Law*. 2023. No. 1. P. 348–353. URL: <https://doi.org/10.32840/1813-338x-2023.1.57> (date of access: 03.11.2025).

127. McLinden G., Durrani A. Z. Corruption in Customs. *World Customs Journal*. 2013. Vol. 7, no. 2. URL: <https://doi.org/10.55596/001c.92957> (date of access: 03.11.2025).

128. Enhancing government effectiveness and transparency the fight against corruption. *Global report*. World Bank Group. October 3, 2020. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/235541600116631094/pdf/Enhancing-Government-Effectiveness-and-Transparency-The-Fight-Against-Corruption.pdf> (date of access: 03.11.2025).

129. Про внесення змін до Митного кодексу України щодо імплементації деяких положень Митного кодексу Європейського Союзу : Закон України від

22.08.2024 № 3926-IX : станом на 4 лип. 2025 р.
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3926-20#Text> (дата звернення: 15.11.2025).

130. Про внесення змін до Митного кодексу України щодо приведення порядку визначення країни походження товару у відповідність із Митним кодексом Європейського Союзу та забезпечення реалізації угод України про вільну торгівлю : Закон України від 14.07.2023 № 3261-IX.
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3261-20#Text> (дата звернення: 15.11.2025).

131. Нечаєва І.А., Сосновський М. Інструменти цифрового моніторингу впливу міжнародної допомоги на стійкість українських підприємств у період війни. *Цифрова економіка* [Електронний ресурс]: зб. матеріалів III Міжнародної науково-практичної конференції, 5-6 червня 2025 р., м. Київ. - К.: КНЕУ, 2025. С. 314-319. DOI: <https://doi.org/10.33111/978-966-926-559-3> (дата звернення: 15.11.2025).

132. Про затвердження Порядку організації та здійснення внутрішнього контролю в Державній митній службі України : Наказ Державної митної служби від 02.06.2022 № 228. URL: <https://customs.gov.ua/en/documents/nakaz-derzhavnoyi-mitnoyi-sluzhbi-ukrayini-308> (дата звернення: 15.11.2025).

133. Шечило Д. Перевірка доброчесності та моніторинг способу життя працівників митних органів у Державній митній службі України. 30 вересня 2025. URL: <https://eu4pfm.com.ua/dosiahnuti-rezultaty/> (дата звернення: 15.11.2025).

134. Kalugina I. O. Anti-corruption legal policy: nature and content. *Analytical and Comparative Jurisprudence*. 2022. No. 4. P. 28–37. URL: <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2021.04.5> (date of access: 15.11.2025).

135. Про затвердження Порядку організації роботи з повідомленнями про корупційні або пов'язані з корупцією правопорушення в апараті Держмитслужби та її територіальних органах : Наказ Держмитслужби від 19.03.2025 №252.

URL: <https://drive.google.com/file/d/1Gabqlv6GqwsYkKvr3sHwJ4ayNwoP5cgL/view?usp=sharing> (дата звернення: 15.11.2025).

136. Посилення доброчесності на митниці: антикорупційні уповноважені пройшли навчання НАЗК : Державна митна служба України. URL: <https://t.me/UkraineCustoms/3894> (дата звернення: 15.11.2025).

137. Про затвердження Переліку митних компетенцій та їх рівнів для посад державної служби категорій «Б» і «В» у митних органах : Наказ Державної митної служби України від 24.03.2025 № 278. (дата звернення: 15.11.2025).

138. Хаванов А. Вплив корупції на економічну безпеку держави: аналіз механізмів та наслідків. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-114> (дата звернення: 15.11.2025).

139. Тесленок І. М., Соріна О. О., Мишакова В. О. Зв'язки з громадськістю як основний інструмент формування іміджу державної податкової служби. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 11. – URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1847> (дата звернення: 15.11.2025).

140. Тиждень доброчесності в Запорізькій митниці : Запорізька митниця. URL: <https://www.facebook.com/share/p/1Jm6NMLiTK/> (дата звернення: 15.11.2025).

141. НАЗК презентувало унікальний гайд для викривачів корупції у форматі коміксу : Національне агентство з питань запобігання корупції. URL: <https://nazk.gov.ua/uk/novyny/nazk-prezentovalo-unikalnyy-gayd-dlya-vykryvachiv-koruptsii-u-formati-komiksu/> (дата звернення: 15.11.2025).

142. Навчальна платформа Study.NAZK. Національне агентство з питань запобігання та виявлення корупції. URL: <https://study.nazk.gov.ua/> (дата звернення: 15.11.2025).

143. Methodology for Corruption Risks Assessment in the Activities of Local SelfGovernment Bodies. - Kyiv: 2024, 152 pages. URL: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-05/undp_ua_methodology_for_corruption_risks_assessment_2024.pdf (дата звернення: 15.11.2025).

144. Нечаєва І.А., Музолевська Б.Г. Впровадження концепції “Tone at the top” з метою мінімізації корупційних ризиків в органах публічного управління. «Відновлення України та її регіонів в контексті глобальних трендів: управління, адміністрування, забезпечення». Тези доповідей міжнародної науково-практичної конференції, Запоріжжя, 23-24 травня 2024 р. [Електронний ресурс] / Редкол.:В. А. Шаломеєв (відпов. ред.) Електрон. дані. – Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка», 2024. С. 491-493 . – Режим доступу. https://old.zp.edu.ua/uploads/dept_s&r/2024/conf/1.3/RUIRCGTGAP-2024_proc.pdf (дата звернення: 15.11.2025).

145. Storozhev R. System of Principles for Leadership Development in Public Administration. *Public administration and local government*. 2020. Т. 47, № 4. С. 78-87. URL: <https://doi.org/10.33287/102071> (дата звернення: 15.11.2025).

146. Палюх А. Я., Коломієць Д. С., Шишова О. М. Удосконалення законодавства у сфері запобігання та протидії корупції в умовах євроінтеграційних процесів. *Law and public administration*. 2023. № 2. С. 56–62. URL: <https://doi.org/10.32840/pdu.2023.2.8> (дата звернення: 15.11.2025).

147. Ярема О. Принципи доброчесності та нульової толерантності до корупції як основа ефективного управління та довіри до влади. *Деякі питання управління корупційними ризиками: вдалі практики з виховання доброчесності у системі МВС*. 2024. № 6. С. 81-83. URL: <https://surl.li/fqqytw> (дата звернення: 15.11.2025).

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Визначення поняття «корупція»

№	Автор	Визначення	Джерело інформації
1	Закалюк А. П.	Корупція є виявом суспільно неприйнятної та переважно суспільно небезпечної діяльній активності людей, наділених владними або іншими публічними повноваженнями та пов'язаними з ними можливостями, або тих, що прагнуть скористатися останніми з метою одержання будь-яких благ (переваг, послуг, пільг тощо) для себе чи інших осіб не на основі офіційно визначеного порядку (підстав, норми), а на підґрунті реалізації особистої зацікавленості, що призводить до деформації (розкладання) публічних відносин	Закалюк А. П. Курс сучасної української кримінології: у трьох книгах. Київ: Ін Юре, 2007. Т. 2: Кримінологічна характеристика та запобігання вчиненню окремих видів злочинів. 712 с. URL: https://studfile.net/preview/5169836/ (дата звернення: 25.12.2025). [4]
2	Серьогін С.	Корупція... – це реалізація власних корисливих інтересів чиновників, форма незаконного «соціального податку», що стягується корумпованим державним апаратом із суспільства	Серьогін С. Соціальна сутність корупції в органах державної влади. <i>Державне управління та місцеве самоврядування</i> . 2009. Вип. 3 (3). С. 201–207. [5, с. 203]
3	Соловійов В.	Корупція – корисливе використання посадовою особою державних органів влади свого службового становища для власного збагачення	Михненко А. М., Руснак О. В., Мудров А. М. та ін Запобігання та протидія корупції: навч. посібник /за ред. А. М. Михненка. Київ: ДНУ «Акад. фін. управління», 2013. 667с. [6, с. 223]

Продовження додатку А

№	Автор	Визначення	Джерело інформації
4	Левчук А. О.	Корупція – соціальне явище, яке має соціальну зумовленість, соціальні закономірності розвитку, вона чинить негативний вплив на соціальні процеси. Будучи породженням суспільних відносин, корупція пронизує різноманітні сфери суспільства, по-різному деформуючи суспільні відносини	Левчук А. О. Поняття, сутність корупції та корупційних правопорушень. Юридичний бюлетень. 2019. Вип. 9. С. 171-177. [7]
5	С. Роуз-Аккерман	Корупція – симптом наявності збою у системі державного управління	Господаренко В.М. Антикорупційна політика США: кримінально-правові засади. Вісник Запорізького національного університету. 2016. № 4. С. 101–110 [8]
6	Г. Блек, Д. Бейлі, Дж. Най	Корупція – протиправне корисливе діяння, вчинене особою, яка наділена владними повноваженнями	Валюшко І.В. Антикорупційна політика: концептуальні підходи. Стратегічні пріоритети. 2013. № 4. С. 101-105. [9]
7	Н. Лефф	Корупція – екстралегальний інститут, який використовується приватними особами чи групами для здійснення впливу на дії чиновників (бюрократії)	Валюшко І.В. Антикорупційна політика: концептуальні підходи. Стратегічні пріоритети. 2013. № 4. С. 101-105. [9]
8	Терещук О. В.	Корупція – діяльність службових осіб, спрямована на протиправне використання наданих їм повноважень або свого посадового становища для незаконного одержання від фізичних і юридичних осіб матеріальних благ, послуг, пільг, переваг або іншої вигоди матеріального чи нематеріального характеру, а також підкуп зазначених осіб фізичними та юридичними особами	Терещук О. В. Адміністративна відповідальність за корупційні правопорушення : автореф. дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.07 / О. В. Терещук; кер. роботи С. М. Штефан; Нац. ун.-т "Одеська юридична академія". – Одеса, 2000. – 20 с. [10]

Примітка: створено автором на основі [4-10]

ДОДАТОК Б

Організаційно-функціональна структура Державної митної служби України (створено автором на основі [80])

