

DOI 10.32782/city-development.2025.4-20

УДК 328.185-048.66:[35.075.6:330.131.5]

АНАЛІТИЧНА ПАРАДИГМА ОЦІНЮВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ВНУТРІШНІХ АНТИКОРУПЦІЙНИХ ПІДРОЗДІЛІВ У ДЕРЖАВНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ

Бован Олег Олексійович

провідний професіонал з антикорупційної діяльності

ДП «Енергоринок»

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-5574-1276>

Анотація. Стаття присвячена актуальним питанням оцінювання економічної ефективності внутрішніх антикорупційних підрозділів у державних організаціях. Відповідно до чого, сформовано методологічне підґрунтя для системного аналізу результативності антикорупційних заходів, що передбачає поєднання економічних, організаційних та інституційних критеріїв. Запропонована аналітична конструкція дозволяє не лише фіксувати факт досягнення певних індикаторів, а й визначати причинно-наслідкові зв'язки між використанням ресурсів, дієвістю запроваджених механізмів та отриманими економічними ефектами. Особлива увага приділяється оцінці ефективності витрат на функціонування антикорупційних підрозділів, включно з інвестиціями в цифровізацію управлінських процесів, впровадження інструментів внутрішнього контролю, підвищення прозорості процедур та зменшення корупційних ризиків. Поглиблений аналітичний підхід забезпечує можливість виявлення внутрішніх диспропорцій, структурних недоліків і резервів розвитку системи антикорупційного управління, а також створює підґрунтя для формування обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на підвищення економічної доцільності та загальної результативності антикорупційної політики державного сектору. Запропонована парадигма виступає інструментом модернізації управлінських практик і сприяє формуванню стійкої інституційної спроможності протидіяти корупції на всіх рівнях публічного управління.

Ключові слова: державна організація, антикорупційний підрозділ, парадигма, ресурси, корупція, ризики, економічна ефективність.

Актуальність проблеми. Проблема оцінювання ефективності діяльності антикорупційних структур у державному секторі сьогодні посідає особливе місце в наукових дослідженнях і практиці публічного управління, оскільки від рівня результативності таких підрозділів залежить не лише якість функціонування державних організацій, а й ступінь довіри суспільства до державних інституцій. В умовах масштабного реформування системи публічного управління, переходу до принципів відкритості, підзвітності та ефективного використання бюджетних ресурсів виникає потреба у нових підходах до оцінювання антикорупційної діяльності, які виходять за межі суто формальних або правових критеріїв.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика корупції та оцінювання ефективності діяльності антикорупційних органів посідає важливе місце в сучасному науковому дискурсі, привертаючи увагу дослідників у сфе-

рах права, економіки та публічного управління. У наукових працях значна увага приділяється аналізу причин і масштабів корупційних проявів, їхньому впливу на соціально-економічний розвиток і рівень довіри до державних інститутів, а також вивченню результативності механізмів запобігання й протидії корупції. Значний внесок у дослідження цих питань зробили А. Берлач, Л. Біла-Тіунова, В. Гаращук, Д. Заброда, В. Колпаков, О. Костенко, О. Кузьменко, С. Лашкет, М. Мельник, В. Настюк, Є. Невмержицький, В. Соловійов, А. Сафоненко, М. Флейчук, М. Хавронюк, Л. Щербина та інші, чиї роботи формують теоретичні та прикладні підходи до комплексного розуміння корупції та вдосконалення антикорупційної політики. Незважаючи на значний внесок зазначених учених у розвиток економічної та управлінської теорії, на сьогодні існує недостатня кількість досліджень, які б комплексно аналізували економічну ефективність діяльності антикорупційних підрозділів у державних



організаціях, оцінювали інтегровані економічні, організаційні та інституційні аспекти їх функціонування та пропонували практично застосовні методологічні підходи для підвищення результативності антикорупційної політики.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Результативність антикорупційних заходів у державних організаціях, традиційно, розглядалася переважно через юридичну призму, тобто, кількість виявлених порушень, проведених перевірок, дисциплінарних стягнень чи переданих до суду справ [1]. Проте, такий підхід має обмежений аналітичний потенціал, оскільки не враховує економічних наслідків і не дозволяє виміряти реальний вплив антикорупційних заходів на фінансово-господарську діяльність установ. У результаті виникає дисбаланс між формальним відображенням досягнень і фактичним економічним ефектом від функціонування антикорупційних структур.

Сучасна концепція оцінювання ефективності антикорупційних підрозділів передбачає економічне трактування ефекту їхньої діяльності, що базується на кількісному вимірюванні змін у використанні державних ресурсів, що дозволяє оцінити не лише факт попередження чи виявлення корупційних правопорушень, а й економічну користь, яку отримує державна організація внаслідок зменшення непродуктивних витрат, оптимізації управлінських рішень і забезпечення прозорості фінансових потоків.

У цьому контексті, економічний ефект антикорупційної діяльності у широкому системному сенсі розуміється, як сукупність фінансових, організаційних та репутаційних вигод, що проявляються у підвищенні ефективності використання бюджетних коштів, раціоналізації витрат, запобіганні розкраданню державних активів і створенні умов для сталого розвитку державного сектору. Зменшення витрат ресурсів виступає одним із ключових індикаторів результативності, адже кожна гривня, збережена від нецільового або незаконного використання, безпосередньо сприяє зростанню економічної стабільності та фінансової дисципліни в державних організаціях.

Крім того, підвищення прозорості фінансових процесів у діяльності державних організацій, запровадження електронних систем моніторингу, аудиту та звітності формують додатковий опосередкований економічний ефект, оскільки, зменшуються адміністративні витрати, підвищується якість управлінських рішень і створюються передумови для довгострокового підвищення ефективності використання ресурсів організацій [2]. Таким чином, антикорупційні заходи перестають розглядатися виключно як правовий інструмент контролю, набуваючи

ознак економічного механізму забезпечення ефективності управління.

Отже, актуальність проблеми оцінювання ефективності антикорупційних структур у державних організаціях полягає в необхідності поєднання правових, організаційних і економічних підходів у єдину методологічну систему, що дозволить перейти від декларативного вимірювання формальних результатів до комплексної оцінки реального впливу антикорупційних підрозділів організації на економічну безпеку, прозорість і раціональність використання ресурсів.

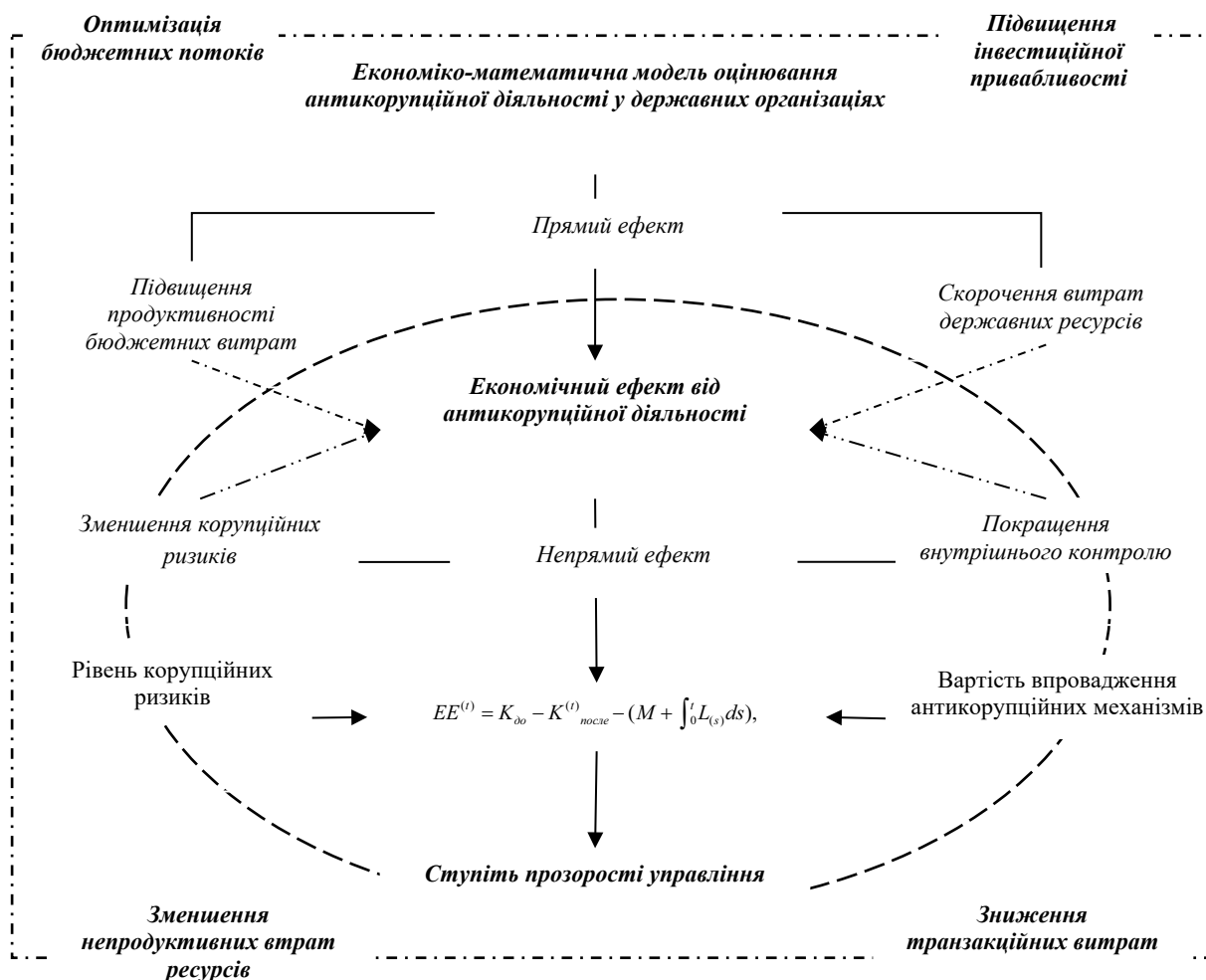
Метою статті є розробка аналітичної парадигми оцінювання антикорупційної діяльності у державних організаціях, заснованої на системному вимірюванні її економічного ефекту та переході від декларативного сприйняття антикорупційної політики до економічно обґрунтованої моделі управління.

Результати дослідження. Сутність нової аналітичної парадигми оцінювання антикорупційної діяльності у державних організаціях полягає у переході до системного, науково обґрунтованого підходу, який забезпечує кількісне вимірювання економічних наслідків впровадження антикорупційних практик та базується на розумінні того, що ефективність антикорупційних заходів має прояв не лише у зменшенні кількості порушень чи підвищенні рівня прозорості управління, а передусім у реальному економічному ефекті, який відображає скорочення витрат ресурсів, підвищення продуктивності витрат і зміцнення фінансової стабільності організацій публічного сектору.

У межах цієї концепції антикорупційна діяльність розглядається як елемент економічного управління, що сприяє оптимізації використання ресурсів, попередженню непродуктивних витрат і підвищенню результативності виконання державних програм [3]. Вимірювання економічного ефекту дозволяє перейти від формально-правового підходу, який фіксує лише факт виявлення порушень, до аналітичного підходу, що визначає вартісну оцінку результатів антикорупційних дій і створює підґрунтя для прийняття управлінських рішень на основі доказових даних (рис. 1).

Запропонований підхід спрямований на формування цілісної системи оцінювання ефективності антикорупційної політики, у межах якої економічні індикатори стають ключовими критеріями результативності, що створює можливість не лише здійснювати порівняльний аналіз діяльності різних антикорупційних підрозділів, але й визначати економічну доцільність витрат на підтримку їх функціонування.

Сутність аналітичної парадигми оцінювання антикорупційної діяльності полягає у форму-



Умовні позначення змінних: EE – економічний ефект у момент часу t ; $K_{до}$ – обсяг корупційних втрат до впровадження заходів; $K_{нісля}^{(t)}$ – залишкові втрати після впровадження заходів у часі t ; M – капітальні витрати на впровадження заходів; $L(t)$ – трансформаційні витрати у часі t ; $E(t)$ – ефективність антикорупційних заходів у часі t (від 0 до 1); $D(t)$ – залишкова дискреційність після регламентування; $C(t)$ – рівень контролю; $T(t)$ – прозорість процедур; $I(t)$ – інституційна зрілість; $R(t)$ – зовнішні ризики; $\varepsilon(t)$ – випадкова невизначеність.

Рисунок 1 – Економіко-математична модель оцінювання економічної ефективності внутрішніх антикорупційних підрозділів у державних організаціях

Джерело: розробка автора

ванні комплексної економіко-математичної моделі, яка дозволяє кількісно визначити економічний ефект від реалізації антикорупційних заходів, яка базується на системному підході, що враховує взаємозв'язок між рівнем корупційних ризиків, ефективністю управлінських рішень, ступенем прозорості діяльності та фінансовими результатами державної організації.

Структурну основу моделі можна представити у вигляді залежності:

$$E_{ac} = f(R_c, C_m, T_t, F_e, S_p),$$

де E_{ac} – економічний ефект антикорупційної діяльності; R_c – рівень корупційних ризиків; C_m – вартість впровадження антикорупційних механізмів; T_t – ступінь прозорості управ-

ління; F_e – фінансова ефективність використання бюджетних ресурсів; S_p – соціально-економічний потенціал організації.

Економічний ефект від впровадження антикорупційних заходів визначається як різниця між попередніми втратами і залишковими витратами після впровадження антикорупційних заходів із врахуванням витрат на їх реалізацію та трансформаційних витрат, що дозволить кількісно оцінити доцільність інвестицій та прогнозувати економічну вигоду від антикорупційних заходів у державній організації (рис. 2).

У сучасних умовах підвищеної складності управлінських процесів, зростання масштабів бюджетних потоків та появи нових корупційних ризиків виникає потреба у формуванні формалізованого математичного апарату, який би

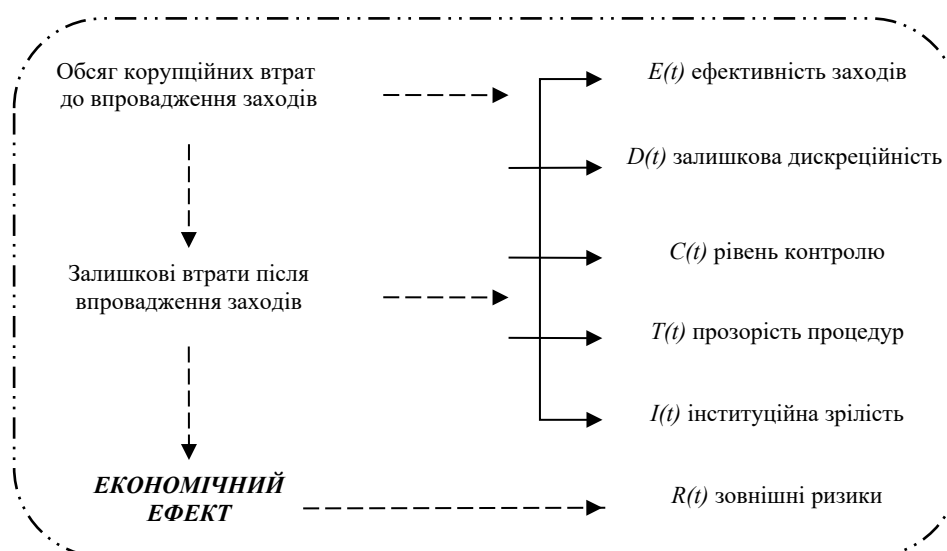


Рисунок 2 – Економічний ефект від впровадження антикорупційних заходів у державних організаціях

Джерело: розробка автора

дозволив об'єктивно оцінити результативність запроваджених інструментів інституційного контролю, прозорості та регламентування.

Запропонований підхід дозволяє сформулювати не лише концептуально цілісне, а й обчислювально точне бачення економічного ефекту антикорупційних заходів [4], застосування якого сприятиме вдосконаленню механізмів аудиту, підвищенню прозорості прийняття управлінських рішень, оптимізації фінансових потоків і, відповідно, забезпеченню стійкого розвитку державного сектору. Математична формалізація таких процесів є ключовою передумовою для визначення пріоритетів антикорупційної політики, порівняння різних сценаріїв втручання та вибору найбільш економічно ефективних управлінських рішень.

Залишкові втрати після впровадження заходів доцільно представити наступним чином:

$$K_{\text{після}}^{(t)} = K_{\text{до}} \times (1 - E^{(t)}) \times D^{(t)} / (C^{(t)} \times T^{(t)} \times I^{(t)}) + R^{(t)} + \varepsilon, \quad (1)$$

де $(1 - E^{(t)})$ – зменшення втрат завдяки ефективності заходів; $D^{(t)}$ – залишкова дискреційність збільшує втрати; $C^{(t)}, T^{(t)}, I^{(t)}$ – контроль, прозорість і зрілість зменшують втрати; $R^{(t)}$ – зовнішні ризики, які не контролюються; ε – випадкові невизначені втрати.

Втрати після впровадження антикорупційних заходів у державній організації характеризують залишковий рівень ресурсних і фінансових неефективностей [5], що зберігаються у системі управління, але суттєво зменшуються завдяки посиленню контролю, прозорості та підзвітності. У цьому контексті такі втрати набувають структурно іншого характеру, зокрема, вони не є наслідком системних зловживань чи корупційних прак-

тик, а виникають переважно через інерційність організаційних процесів, недосконалість нормативно-правового забезпечення, обмежену адаптивність персоналу до нових регуляторних вимог та тимчасове зниження оперативності управлінських рішень. Після впровадження комплексних превентивних механізмів, таких як, внутрішніх аудитів, електронних процедур закупівель, автоматизованих систем контролю, розмежування повноважень і підвищення відповідальності посадових осіб – корупційні прояви переходять із системних у поодинокі та локальні, що забезпечує зниження масштабів прямих фінансових збитків, оптимізацію витрат і підвищення ефективності використання бюджетних ресурсів.

Водночас, у структурі залишкових втрат, можуть фіксуватися витрати трансформаційного періоду, пов'язані з модернізацією процесів, навчанням персоналу, упровадженням інформаційних систем та тимчасовими організаційними перебудовами. У цілому, втрати після впровадження антикорупційних заходів відображають не стільки корупційну вразливість, скільки рівень інституційного переходу до більш прозорої, контрольованої та ефективної моделі управління, що забезпечує суттєве скорочення ризиків [6] і формує основу для довгострокової інституційної стійкості організації.

Економічний ефект визначається як різниця між початковими втратами та залишковими, мінус витрати на впровадження заходів:

$$EE^{(t)} = K_{\text{до}} - K_{\text{після}}^{(t)} - (M + \int_0^t L_{(s)} ds), \quad (2)$$

де $K_{\text{до}} - K_{\text{після}}^{(t)}$ – зекономлені втрати; $M + \int_0^t L_{(s)} ds$ – витрати на реалізацію заходів та адаптаційний період.

Витрати на реалізацію антикорупційних інструментів у державній організації становлять цілісну систему фінансових, організаційних та інституційних ресурсів, що спрямовуються на запровадження, функціонування та підтримання ефективних механізмів запобігання корупції і включають пряму фінансову складову [7]: закупівлю спеціалізованого програмного забезпечення, створення електронних реєстрів і систем внутрішнього контролю, удосконалення процедур державних закупівель, впровадження автоматизованих платформ управління ризиками [6] та забезпечення кіберзахисту інформаційних ресурсів (рис. 3).

Додатково формується значний обсяг організаційних витрат, пов'язаних із розбудовою інституційної інфраструктури: створенням антикорупційних підрозділів, проведенням внутрішніх аудитів, розробкою нормативно-правових актів, оновленням регламентів та стандартизацією управлінських процедур. Важливою складовою є інвестиції в людський капітал (підвищення кваліфікації персоналу, проведення тренінгів щодо доброчесності, формування етичної культури, а також витрати на адаптацію співробітників до нових процедур, що тимчасово може знижувати продуктивність). До непрямих витрат належать також трансакційні втрати перехідного періоду, зокрема уповільнення окремих адміністративних операцій, необхідність модернізації інфраструктури, зміна організаційної структури та переналаштування систем управління.

Сукупно витрати на реалізацію антикорупційних інструментів становлять інвестицію у підвищення прозорості, зменшення корупційних ризиків та зміцнення інституційної спроможності

державної організації, забезпечуючи довгостроковий економічний та управлінський ефект шляхом формування стійких антикорупційних практик.

Відповідно до вище наведеного показник ROI набуває наступного вигляду:

$$ROI^t = \frac{EE^t}{M + \int_0^t L(s) ds}, \quad (3)$$

Якщо $EE^{(t)} > 0$ або $ROI^{(t)} > 0$ – заходи економічно доцільні.

Критерій ROI забезпечує надійну кількісну основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, дозволяючи оцінити ефективність використання фінансових, організаційних та інституційних ресурсів у межах діяльності антикорупційних підрозділів, який дає змогу порівнювати результативність різних антикорупційних інструментів, визначати пріоритетні напрями їх впровадження та коригувати стратегії управління відповідно до отриманих економічних результатів.

Висновки. Реалізація нової аналітичної парадигми має важливе практичне значення для державного управління, оскільки сприяє підвищенню економічної раціональності у використанні ресурсів, удосконаленню механізмів внутрішнього контролю та забезпеченню прозорості управлінських процесів у державних організаціях. Крім того, запропонований підхід орієнтований на інституційну інтеграцію економічних і управлінських інструментів оцінювання ефективності антикорупційних заходів, що дозволяє забезпечити більш точне, доказове та економічно обґрунтоване уявлення про їх вплив на фінансову стійкість державних організацій і на загальну ефективність публічного управління.

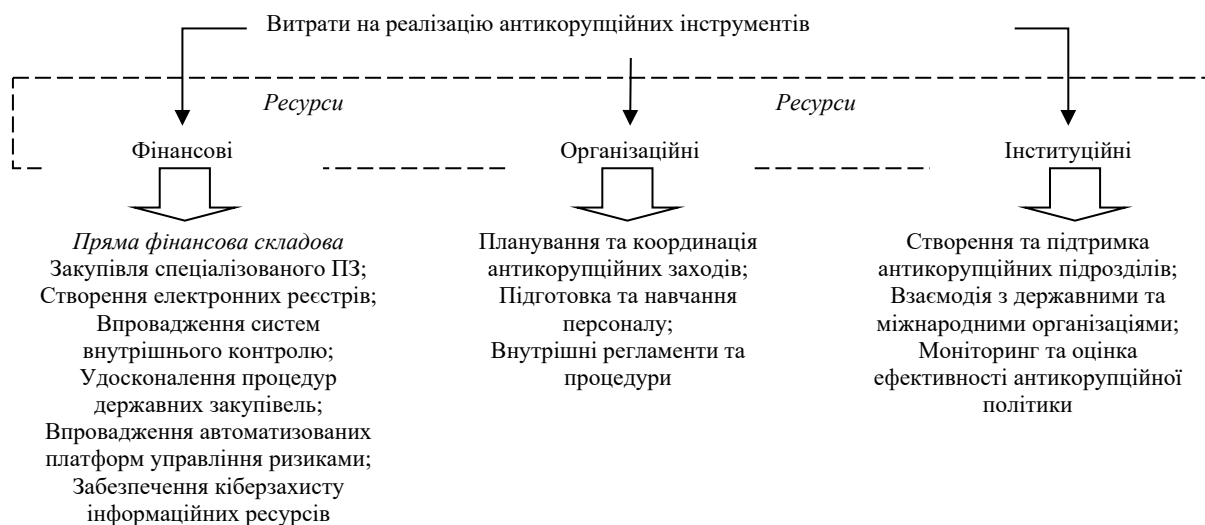


Рисунок 3 – Витрати на реалізацію антикорупційних інструментів

Джерело: розробка автора

Бібліографічний список:

1. Dimant E. The nature of corruption: An interdisciplinary perspective, Economics Discussion Papers. Kiel: Kiel Institute for the World Economy, 2013. № 59. 63 p.
2. Баранов С. О. Проблеми запобігання корупції в приватній сфері в Україні. *Caracteristici de adaptare a legislației Republicii Moldova și Ucrainei la legislația Uniunii Europene: materiale ale Conferinței Internaționale Științifice și Practice pe Internet* (m. Chișinău, 27–28 martie 2020). Chișinău: KNU, 2020. С. 56–60.
3. Нестеренко К. О., Булгакова О. В. Антикорупційна політика України в контексті війни. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*. 2023. Том 2, № 77. С. 98–101. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2023.77.2.16>
4. Шевченко Н. Копитко М. Напрями зниження рівня корупції в Україні в умовах кризових явищ та підвищення необхідності легалізації доходів. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2023. № 2 (70). С. 21–28. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-70-21-28>
5. Гордей О., Новицька О., Курманчук Ю., Ульяновик Д. Антилегалізаційний фінансовий моніторинг щодо корупційних дій в Україні. *Збірник наукових праць Державного податкового університету*. 2023. № 2. 139–161. DOI: <https://doi.org/10.33244/2617-5940.2.2023.139-161>
6. Бован О. О., Гривківська О. В. Інтеграція результатів моделювання оцінювання корупційних ризиків у загальний індекс економічної безпеки підприємства. *Розвиток міста*. 2025. № 3 (07). С. 15–23. DOI: <https://doi.org/10.32782/city-development.2025.3-2>
7. Рекуненко І. І., Кобець Ж. О., Швидько І. О. Особливості формування та застосування системи фінансового моніторингу в Україні. *Вісник СумДУ. Серія «Економіка»*. 2020. № 1. С. 104–117. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/78696>

References:

1. Dimant E. (2013). The nature of corruption: An interdisciplinary perspective, Economics Discussion Papers. Kiel: Kiel Institute for the World Economy, № 59. 63 p.
2. Baranov S. O. (2020). Problemy zapobihannia koruptsii v pryvatnii sferi v Ukraini [Problems of preventing corruption in the private sector in Ukraine]. *Caracteristici de adaptare a legislației Republicii Moldova și Ucrainei la legislația Uniunii Europene: materiale ale Conferinței Internaționale Științifice și Practice pe Internet* (m. Chișinău, 27–28 martie 2020). Chișinău: KNU, pp. 56–60.
3. Nesterenko K. O., Bulgakova O. V. Antykoruptsiina polityka Ukrainy v konteksti viiny [Anti-corruption policy of Ukraine in the context of war]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriya: Pravo – Uzhhorod National University Herald. Series: Law*. Vol. 2, № 77. S. 98–101. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2023.77.2.16>
4. Shevchenko N., Kopytko M. (2023). Napriamy znyzhennia rivnia koruptsii v Ukraini v umovakh kryzovykh yavyschch ta pidvyshchennia neobkhidnosti lehalizatsii dokhodiv [Directions of decreasing the level of corruption in ukraine in the conditions of crisis phenomena and increasing the need for legalization of income]. *Vcheni zapysky Universytetu "KROK" – Science Notes of KROK University*, № 2 (70). S. 21–28. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-70-21-28>
5. Hordei O., Novytska O., Kurmanchuk Yu., Ulianchyk D. (2023). Antylehalizatsiinyi finansovyi monitorynh shchodo koruptsiinykh dii v Ukraini [Anti-legalization financial monitoring regarding corruption in Ukraine]. *Zbirnyk naukovykh prats Derzhavnoho podatkovoho universytetu*. № 2. 139–161. DOI: <https://doi.org/10.33244/2617-5940.2.2023.139-161>
6. Bovan O., Hryvkivska O. (2025). Intehratsiia rezultativ modeliuvannia otsiniuvannia koruptsiinykh ryzykiv u zahalnyi indeks ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva [Integration of the results of corruption risk assessment modeling into the overall index of economic security of the enterprise]. *Rozvytok mista – City Development*. № 3 (07). С. 15–23. DOI: <https://doi.org/10.32782/city-development.2025.3-2>
7. Rekunencko I., Kobets Zh., Shvydko I. (2020). Osoblyvosti formuvannia ta zastosuvannia systemy finansovoho monitorynhu v Ukraini [Features of formation and application of financial monitoring system in Ukraine]. *Visnyk SumDU. Seriya "Ekonomika" – Visnyk of Sumy State University. Economy series*. № 1. S. 104–117. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/78696>

ANALYTICAL PARADIGM FOR ASSESSING THE ECONOMIC EFFICIENCY OF INTERNAL ANTI-CORRUPTION UNITS IN PUBLIC SECTOR ORGANIZATIONS

Oleh Bovan

Leading Professional in Anti-Corruption Activities

SE "Energynok"

Summary. The article addresses pressing issues related to the assessment of the economic efficiency of internal anti-corruption units operating within public sector organizations. In this context, an expanded methodological framework has been developed to support a systematic, multidimensional analysis of the effectiveness of anti-corruption measures, integrating economic, organizational, legal, managerial, and institutional criteria into a unified analytical construct. Such an approach allows for a comprehensive evaluation of anti-corruption units not as isolated structural elements but as components of a broader public governance system, where both direct and indirect effects of their activity shape the overall level of institutional resilience and administrative performance. The proposed analytical framework enables not only the measurement of achieved target indicators but also the identification of causal linkages between resource allocation, operational efficiency, the implementation of anti-corruption mechanisms, and the resulting economic outcomes, reflected in reduced corruption risks, enhanced managerial transparency, lower administrative burdens, and the optimization of transaction costs across public institutions. Particular emphasis is placed on a detailed evaluation of expenditures associated with the functioning and development of internal anti-corruption units, including investments in digital transformation, improvements to information-analytical infrastructure, the establishment of internal audit and compliance mechanisms, the automation of monitoring and control procedures, and the implementation of advanced risk-management tools. The analysis highlights the growing importance of digital platforms, electronic registries, real-time monitoring systems, and cybersecurity solutions as key factors contributing to institutional robustness, operational predictability, and the economic rationalization of anti-corruption policies within the public sector. The expanded analytical approach makes it possible to identify internal imbalances, structural deficiencies, functional overlaps, inefficient use of resources, and systemic inconsistencies between existing organizational mechanisms and emerging governance challenges. The insights generated serve as a foundation for evidence-based managerial decision-making aimed at optimizing organizational structures, strengthening functional capacity, and improving the overall performance and sustainability of internal anti-corruption systems. The proposed analytical paradigm thus functions as a transformative instrument for modernizing management practices, enhancing methodological approaches to planning, implementing, and evaluating anti-corruption measures, and building long-term institutional capacity to counter corruption at all levels of public governance. Ultimately, it creates favorable conditions for strengthening the economic viability of anti-corruption strategies and ensuring a systematic, scientifically grounded enhancement of public-sector effectiveness.

Keywords: public sector organization, anti-corruption unit, paradigm, resources, corruption, risks, economic efficiency.

Стаття надійшла: 23.11.2025

Стаття прийнята: 12.12.2025

Стаття опублікована: 26.12.2025