

3. Ковальчук М. О., Мкртчян Р. С. Публічний контроль у сфері запобігання корупції. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Сер.: Юриспруденція*. 2021. № 54. Т. 1. С. 43–47.

4. Самодай В. П., Ковтун Г. І. Корупція: загрози та наслідки для соціуму. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 49. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2360/2281>

5. Рибицька О. М. Забезпечення публічної безпеки як однієї зі сфер національної безпеки під час дії воєнного стану. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія Юридична*. 2024. Вип. 2. С. 50–57.

6. 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 липня 2025 року № 4555-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4555-20#n75>

7. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо посилення повноважень Національного антикорупційного бюро України та Спеціалізованої антикорупційної прокуратури: Закон України від 31 липня 2025 року № 4560-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4560-20#n50>

DOI <https://doi.org/10.36059/978-966-397-544-3-14>

ІННОВАЦІЙНА ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ У ПРОТИДІЇ КОРУПЦІЙНИМ РИЗИКАМ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Дуліна Оксана Василівна

кандидат юридичних наук, доцент,

доцент кафедри публічного управління та регіоналістики,

Національний університет «Одеська політехніка»

м. Одеса, Україна

У період дії воєнного стану в Україні істотно зростає рівень корупційних ризиків у сфері публічного управління, що зумовлено як об'єктивними потребами оперативності та гнучкості прийняття рішень, так і послабленням низки превентивних механізмів. Це створює сприятливий ґрунт для зловживань при розподілі бюджетних коштів, гуманітарної допомоги чи у сфері відбудови інфраструктури. Корупція в такому контексті не лише шкодить економіці, але й підриває

обороздатність, знизує довіру громадян до влади, деморалізує суспільство та ставить під загрозу міжнародну підтримку України. Саме тому протидія корупції у період війни набуває особливого значення: ефективне функціонування внутрішніх механізмів контролю стає запорукою збереження державної стійкості, забезпечення прозорості управління й справедливого розподілу ресурсів. Відтак, протидія корупції в умовах воєнного стану – це не лише питання належного врядування, а й питання національної безпеки та виживання країни.

Дослідження Національного агентства з питань запобігання корупції та міжнародних інституцій засвідчують найбільшу вразливість у таких сферах, як оборонні та публічні закупівлі, логістика й харчове забезпечення сектору безпеки й оборони [1], відновлення та реконструкція цивільної інфраструктури [2], кадрові процедури державної служби, система електронного декларування, розподіл міжнародної та гуманітарної допомоги, а також медико-соціальні процедури [3]. Основними механізмами зловживань виступають завищення цін, використання посередників у ланцюгах постачання, укладання прямих договорів без конкуренції, маніпуляції у визначенні пріоритетності проєктів відновлення, політизовані кадрові призначення та неповнота декларування активів. Водночас від 2023 року спостерігається поступове посилення запобіжників, зокрема часткове відновлення конкурентних процедур у системі «Prozorro», цифровізація оборонної логістики, повернення е-декларування з елементами ризик-орієнтованої верифікації, розвиток інституту викривачів та посилення спроможності антикорупційних органів. У міжнародних оцінках наголошується на паралельному існуванні двох протилежних тенденцій: необхідності збереження спрощених механізмів для забезпечення обороноздатності та одночасному зміцненні інституційних і правових запобіжників для мінімізації корупційних загроз, що в цілому формує динамічний і суперечливий баланс між ефективністю управління та дотриманням принципів прозорості й підзвітності [4].

Внутрішній контроль в органах публічної влади це система заходів, що здійснюються керівником з метою забезпечення законності та ефективності використання бюджетних ресурсів, а також досягнення визначених цілей, завдань, планів і дотримання вимог до діяльності бюджетної установи. Система внутрішнього контролю (СВК) в органах публічної влади поєднує організаційні, правові та управлінські механізми, спрямовані на виявлення, попередження й мінімізацію порушень, зокрема корупційних ризиків. Вона відповідно до стандартів COSO охоплює контрольне середовище, оцінку ризиків, контрольні заходи, інформацію й комунікацію та моніторинг. У кожному з цих

елементів доцільно передбачати антикорупційні запобіжники, що забезпечують виявлення, попередження й мінімізацію корупційних ризиків у діяльності органу влади. Ними мають бути внутрішні регламенти і політики, серед яких кодекси етики, політики щодо врегулювання конфлікту інтересів, правила щодо подарунків, політики прозорості у використанні бюджетних коштів та кадрової доброчесності. Важливу роль відіграють антикорупційні програми, уповноважені особи з питань запобігання корупції, які відповідають за розробку та реалізацію політик доброчесності. Водночас механізми внутрішнього моніторингу та звітності створюють можливість своєчасного виявлення порушень на початкових етапах і сприяють підвищенню ефективності управління, формуванню довіри суспільства до органів влади та зміцненню інституційної спроможності держави у сфері протидії корупції.

Антикорупційні політики, що ґрунтуються на міжнародних стандартах (ISO 37001:2016, COSO, принципи SIGMA/OECD) та вимогах Закону України «Про запобігання корупції» [5], як складова системи внутрішнього контролю органів публічної влади, формують нормативно-етичну основу запобігання корупції. Вони сприяють створенню антикорупційного середовища, у якому кожен працівник обізнаний зі стандартами належної поведінки та відповідальністю за їх порушення.

Водночас цифрові технології – електронні реєстри, автоматизовані системи управління ризиками, аналітичні платформи – підсилюють ефективність антикорупційних політик, забезпечуючи прозорість, своєчасне виявлення порушень та підзвітність, що в умовах воєнного стану набуває особливої актуальності. Інститут викривачів, співпраця з громадськими радами при органах влади, краудсорсинг даних та матриці корупційних ризиків доцільно розглядати не як окремі розрізнені практики, а як взаємопов'язані елементи єдиної системи внутрішнього контролю в органах публічної влади та місцевого самоврядування. Їх інтеграція у цілісну модель системи внутрішнього контролю сприятиме підвищенню її ефективності, оскільки забезпечить оперативне отримання інформації, здійснення незалежного громадського нагляду за процесами ухвалення управлінських рішень, а також спрямує контрольні заходи на найбільш вразливі сфери публічного управління.

Отже, сучасні виклики воєнного стану зумовлюють необхідність інноваційної трансформації системи внутрішнього контролю в органах публічної влади. Така трансформація має ґрунтуватися на застосуванні цифрових технологій, штучного інтелекту, впровадженні нових стандартів управління та ризик-орієнтованого підходу. Розбудова сучасної, гнучкої й ефективної системи внутрішнього контролю не лише мінімізує корупційні ризики, але й забезпечить результативність публічного

управління в умовах воєнного стану та зміцнить інституційну стійкість держави.

Література:

1. Корупційні ризики під час будівництва, реконструкції, капітального ремонту цивільних об'єктів для відновлення України. Стратегічний аналіз корупційних ризиків. Національне агентство з питань запобігання корупції. Київ, 2025. 56 с. URL: <https://baselgovernance.org/sites/default/files/2025-07/Restoration%20risk%20report%20UA.pdf> (дата звернення: 19.08.2025).

2. Transparency International Ukraine. Битва за харчі для ЗСУ: чи вийде зламати старі схеми? URL: <https://ti-ukraine.org/blogs/bytva-za-harchi-dlya-zsu-chy-vyjde-zlamaty-stari-shemy/> (дата звернення: 19.08.2025).

3. Transparency International Ukraine. Успіхи України у боротьбі з корупцією. URL: https://baselgovernance.org/sites/default/files/2025-03/Progress_in-Ukraines_AC_efforts_March%202025_UA%20version.pdf (дата звернення: 19.08.2025).

4. OECD Integrity and Anti-Corruption Review of Ukraine, Public Governance Reviews, OECD Publishing, Paris, 2025. 293 p. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/05/oecd-integrity-and-anti-corruption-review-of-ukraine_4d9e5ab7/7dbe965b-en.pdf?utm_source=chatgpt.com. (дата звернення: 19.08.2025).

5. Про запобігання корупції : Закон України від 14.10.2014 р. № 1700-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18> (дата звернення: 19.08.2025).