

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

МАЙСТРЕНКО АНАСТАСІЯ СЕРГІЇВНА

УДК 342.841:657.6]:339.92

**ДИСЕРТАЦІЯ
АНТИКОРУПЦІЙНИЙ АУДИТ КОМПАНІЇ
В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ**

Спеціальність 071 – Облік і оподаткування
Галузь знань – Управління та адміністрування

Подається на здобуття ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

_____ **А.С.Майстренко**

Науковий керівник:

Назарова Каріна Олександрівна

доктор економічних наук, професор

Київ – 2026

АНОТАЦІЯ

Майстренко А. С. Антикоруptionний аудит компаній в умовах євроінтеграції. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття ступеня доктора філософії у галузі знань 07 «Управління та адміністрування» за спеціальністю 071 «Облік і оподаткування». – Державний торговельно-економічний університет, Київ, 2026.

Дисертаційну роботу присвячено комплексному обґрунтуванню теоретико-методологічних, організаційних та прикладних засад розвитку антикорупційного аудиту компаній в умовах євроінтеграції України. У дослідженні антикорупційний аудит концептуалізовано як складову системи внутрішнього контролю, управління ризиками та антикорупційного комплаєнсу компанії, що ґрунтується на ризик-орієнтованому підході й спрямована на ідентифікацію, оцінювання й мінімізацію корупційних і шахрайських ризиків, зокрема ризиків маніпулювання обліковими оцінками та показниками фінансової звітності.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю гармонізації національної системи забезпечення прозорості, підзвітності та ефективного корпоративного управління з європейськими стандартами доброчесності в умовах євроінтеграції, воєнного стану та повоєнного відновлення економіки. Зростання обсягів міжнародної фінансової допомоги, впровадження норм і стандартів ЄС у сфері корпоративного управління, фінансової прозорості та антикорупційної політики, а також посилення вимог до діяльності компаній обумовлюють потребу в інституціоналізації антикорупційного аудиту як окремого напрямку аудиторської діяльності.

У дисертаційній роботі розроблено та обґрунтовано теоретико-методологічні положення та практичні рекомендації щодо розвитку антикорупційного аудиту компаній в умовах євроінтеграції. За результатами дослідження вперше обґрунтовано інноваційну концепцію антикорупційного аудиту, яка трансформує його з контрольної процедури у превентивно-аналітичний механізм забезпечення економічної безпеки підприємства.

Удосконалено понятійно-категоріальний апарат антикорупційного аудиту, теоретико-методичні підходи до інтеграції його процедур у систему бухгалтерського обліку та внутрішнього контролю через формування карти корупційних ризиків у розрізі об'єктів обліку та центрів відповідальності. Розроблено підхід до узгодженого використання професійного судження незалежного та державного аудитора при оцінюванні корупційних ризиків, що

підвищує об'єктивність аудиторських висновків та рівень довіри користувачів до фінансової і нефінансової звітності.

За результатами дослідження запропоновано трирівневу модель організації антикорупційної діяльності (макро-, мезо- та мікрорівень), яка забезпечує вертикальну узгодженість державної антикорупційної політики, галузевих механізмів регулювання та внутрішніх процедур антикорупційного аудиту підприємств. Такий підхід мінімізує інституційну фрагментарність системи контролю та створює передумови для комплексного управління корупційними ризиками в системі «держава – галузь – підприємство».

У роботі розкрито місце антикорупційного аудиту у формуванні антикорупційної політики держави та доведено його роль у забезпеченні прозорості бізнесу, підвищенні якості фінансової та нефінансової звітності, а також у зміцненні довіри між суб'єктами ділового партнерства. Проведено оцінку економічного потенціалу антикорупційного аудиту в умовах євроінтеграції та встановлено його вплив на зниження репутаційних і фінансових ризиків компаній.

Методологічну основу дослідження становлять загальнонаукові та спеціальні методи пізнання, зокрема аналіз і синтез, індукція і дедукція, системний та структурно-функціональний підходи, порівняльний аналіз, моделювання, експертні оцінки, методи ризик-орієнтованого підходу та елементи форсайт-аналізу. Інформаційною базою дослідження слугували нормативно-правові акти України та ЄС у сфері протидії корупції, матеріали міжнародних організацій, дані державних органів, результати діяльності аудиторських компаній, а також власні емпіричні дослідження автора.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх використання в діяльності підприємств суспільного значення, аудиторських і консалтингових компаній, а також у процесі підготовки фахівців у сфері аудиту, комплаєнсу та корпоративного управління.

Результати дослідження впроваджено в діяльність ряду підприємств, зокрема, ТОВ «ЛАНКЕР» (довідка №12-К від 18.06.2025), ТОВ «БПС ІМПЕКС (довідка №2025-12 від 01.07.2025), ТОВ «ФК «А-ФІНАНС» (довідка №52/132 від 03.09.2025), ТОВ «МАНДІС ГРУП» (довідка №26 від 07.10.2025), ТОВ «ТРЕЙД-ІН МОТОРС» (довідка №2025/1 від 20.10.2025), ТОВ «ТРЕВЕЛ ГАРАНТ» (довідка №2025/16 від 20.11.2025), ТОВ «МАСТЕР СПАЙС» (довідка №56 від 15.12.2025), ТОВ «МОТОР ФАЙНАНС» (довідка №240226/04 від 29.12.2025), ТОВ «БОВІОС-ФАРМ» (довідка №4 від 12.01.2026).

Дисертаційна робота є самостійним, завершеним науковим дослідженням, у якому вирішено актуальне науково-практичне завдання розвитку антикорупційного аудиту компаній в умовах євроінтеграції України.

Отримані наукові положення та висновки створюють підґрунтя для подальших досліджень у напрямі цифровізації антикорупційного аудиту, розвитку комплаєнс-систем та інтеграції європейських стандартів корпоративного управління в національну практику.

Дисертаційна робота виконана відповідно до тематичних планів наукових досліджень кафедри фінансового аналізу та аудиту Державного торговельно-економічного університету. Прийнято участь в 6 науково-дослідних роботах з номером держреєстрації: з них 2 – на замовлення Міністерства освіти і науки України, 2 – на замовлення юридичних осіб та 2 – у межах ініціативної наукової тематики кафедри, що підтверджує поєднання теоретичної та практичної спрямованості дослідження.

Ключові слова: антикорупційний аудит, аудит, компанія, внутрішній аудит, внутрішній контроль, фінансовий контроль, євроінтеграція, комплаєнс, антикорупційний комплаєнс, корупційні ризики, ризик-орієнтований підхід, корпоративне управління, антикорупційна політика, економічна безпека.

ABSTRACT

Maistrenko A. S. Anti-Corruption Audit of Companies in the Context of European Integration. – Qualifying scientific work on manuscript rights.

Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in the field of knowledge 07 «Management and administration» in specialty 071 «Accounting and taxation». – State University of Trade and Economics, Kyiv, 2026.

The dissertation is devoted to the comprehensive substantiation of theoretical and methodological, organizational, and applied principles for the development of anti-corruption audit of companies in the context of Ukraine's European integration. In the study, anti-corruption audit is conceptualized as a component of the system of internal control, risk management, and anti-corruption compliance of a company, based on a risk-oriented approach and aimed at the identification, assessment, and minimization of corruption and fraud risks, including risks of manipulation of accounting estimates and financial reporting indicators.

The relevance of the study is determined by the need to harmonize the national system for ensuring transparency, accountability, and effective corporate governance with European integrity standards in the context of European integration, martial law, and post-war economic recovery. The increasing volume of international financial assistance, the implementation of EU norms and standards in the areas of corporate governance, financial transparency, and anti-corruption policy, as well as the tightening of requirements for company activities, necessitate the institutionalization of anti-corruption audit as a distinct area of auditing practice.

The dissertation develops and substantiates theoretical and methodological provisions and practical recommendations for the development of anti-corruption audit of companies in the context of European integration. The study, for the first time, substantiates an innovative concept of anti-corruption audit that transforms it from a control procedure into a preventive and analytical mechanism for ensuring the economic security of an enterprise.

The conceptual and categorical framework of anti-corruption audit has been improved, as well as theoretical and methodological approaches to integrating its procedures into the accounting and internal control system through the development of a corruption risk map by accounting objects and responsibility centers. An approach to the coordinated use of professional judgment by independent and public auditors in assessing corruption risks has been developed, which enhances the objectivity of audit conclusions and increases users' trust in financial and non-financial reporting.

Based on the research results, a three-level model for organizing anti-corruption activities (macro-, meso-, and micro-levels) is proposed, ensuring vertical

alignment of state anti-corruption policy, sectoral regulatory mechanisms, and internal procedures of anti-corruption audit within enterprises. This approach minimizes institutional fragmentation of the control system and creates the basis for comprehensive management of corruption risks within the «state–industry–enterprise» system.

The study reveals the role of anti-corruption audit in shaping state anti-corruption policy and substantiates its importance in ensuring business transparency, improving the quality of financial and non-financial reporting, and strengthening trust among business partners. An assessment of the economic potential of anti-corruption audit in the context of European integration has been conducted, confirming its impact on reducing reputational and financial risks of companies.

The methodological basis of the study includes general scientific and special research methods, such as analysis and synthesis, induction and deduction, systemic and structural-functional approaches, comparative analysis, modeling, expert evaluation, risk-oriented methods, and elements of foresight analysis. The information base of the research comprises regulatory acts of Ukraine and the EU in the field of anti-corruption, materials of international organizations, data from public authorities, results of auditing companies' activities, as well as the author's own empirical research. The practical significance of the obtained results lies in their applicability in the activities of public interest entities, auditing and consulting companies, as well as in the educational process for training specialists in auditing, compliance, and corporate governance.

The research results have been implemented in the activities of a number of enterprises, including LANKER LLC (reference No. 12-K dated 18.06.2025), BPS IMPEX LLC (reference No. 2025-12 dated 01.07.2025), FC «A-FINANCE» LLC (reference No. 52/132 dated 03.09.2025), MANDIS GROUP LLC (reference No. 26 dated 07.10.2025), TRADE-IN MOTORS LLC (reference No. 2025/1 dated 20.10.2025), TRAVEL GARANT LLC (reference No. 2025/16 dated 20.11.2025), MASTER SPICE LLC (reference No. 56 dated 15.12.2025), MOTOR FINANCE LLC (reference No. 240226/04 dated 29.12.2025), and BOVIOS-FARM LLC (reference No. 4 dated 12.01.2026).

The dissertation is an independent and completed scientific study that solves an important scientific and practical problem of developing anti-corruption audit of companies in the context of Ukraine's European integration. The obtained scientific provisions and conclusions form a basis for further research in the areas of digitalization of anti-corruption audit, development of compliance systems, and integration of European corporate governance standards into national practice.

The dissertation was carried out in accordance with the research plans of the Department of Financial Analysis and Audit of the State University of Trade and Economics. The author participated in six research projects with state registration

numbers, including two commissioned by the Ministry of Education and Science of Ukraine, two commissioned by legal entities, and two conducted within the initiative research topics of the department, confirming the combination of theoretical and practical orientation of the study.

Keywords: anti-corruption audit, audit, company, internal audit, internal control, financial control, European integration, compliance, anti-corruption compliance, corruption risks, risk-based approach, corporate governance, anti-corruption policy, economic security.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Наукові праці, опубліковані у міжнародних наукових фахових виданнях

1. Smutchak Zinaida, Nazarova Karina, Novak Olena, Lezhepokova Victoriia, Danyluk Liudmyla, and Maistrenko Anastasiia (2023) The Consequences of the Covid-19 Pandemic on the Indicators of International Economics. – The book Intelligent Systems, Business, and Innovation Research. Studies in Systems, Decision and Control 489, - с.121-129. https://doi.org/10.1007/978-3-031-36895-0_11
2. Майстренко, А., Назарова, К., Копотієнко, Т., Овчарик, Р., Міняйло, В., & Шалімова, Н. (2024). Антикору́пційний аудит компаній і форсайт-аналіз в умовах євроінтеграційної економічної політики держави. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, 6(59), 90–105. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.59.2024.4509>

Статті у наукових фахових періодичних виданнях України

3. Майстренко А. С., Назарова К. О., Луста А. А. (2023) Місія та соціально-економічний потенціал антикорупційного аудиту компанії в умовах євроінтеграції. – Журнал «БІЗНЕСІНФОРМ» №10_2023, с. 265-269. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-10-265-269>
4. Майстренко А. С., Назарова К. О. (2024) Антикору́пційний аудит: визначення, інваріантність підходів та форсайт розвитку. – Журнал «БІЗНЕСІНФОРМ» №1_2024, с. 267-272. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-1-267-272>
5. Майстренко А. С., Назарова К. О., Ю. С. Микитюк (2025) Праксеологічні засади аналітичного забезпечення антикорупційного аудиту підприємств критичної інфраструктури та суспільного значення. – Електронний журнал «Ефективна економіка» №6_2025. <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.6.20>
6. Майстренко А. С., Назарова К. О. (2025) Ключові запити замовників антикорупційного аудиту в умовах трансформації антикорупційної екосистеми. – Електронний журнал «Ефективна економіка» №9_2025. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.9.21>
7. Майстренко А. С., Назарова К. О. (2025) Антикору́пційна програма компанії як об’єкт антикорупційного аудиту. – Електронний журнал «Інвестиції: практика та досвід» №18_2025, с.77-84. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.18.77>
8. Майстренко А. С., Назарова К. О., Ю. С. Микитюк (2026) Антикору́пційний аудит як імператив забезпечення надійності системи ділового партнерства компанії. – Електронний журнал «Ефективна економіка» №2_2026. <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.2.49>

Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації

9. Назарова К. О., Майстренко А. С. Аудит ефективності оподаткування операцій з продажу об'єктів рухомого майна. – Облік, аналіз, аудит та оподаткування: сучасна парадигма в умовах інформаційного суспільства: Збірник матеріалів VII Міжнародної науковопрактичної конференції, присвяченої 115-річчю «Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана»; 09-10 грудня 2021 р. — К.: КНЕУ, 2021. 241-243 с.
10. Майстренко А. С., Назарова К. О. Антикоруptionний аудит у забезпеченні гендерної політики Уряду. - Реалізація гендерної політики в умовах суспільних трансформацій: збірник тез доповідей учасників Науково-практичної конференції, 27 квітня 2023 р. Черкаси: Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова, 2023. 252 с., 102-104 с.
11. Майстренко А. С., Назарова К. О. Соціальна відповідальність антикорупційного аудиту компаній в умовах євроінтеграції. – Трансформація обліку та звітності в умовах соціально-економічних викликів [Електронний ресурс]: тези доп. Міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 27 берез. 2024 р.) / відп. ред. О. В. Фоміна. – Київ : Держ. торг.-екон. ун-т, 2024. – 452 с., 204-206 с.
12. Майстренко А.С., Назарова К.О. Якість аналітичного забезпечення антикорупційного аудиту компаній в умовах євроінтеграції. – Сучасні кризові явища в економіці та проблеми облікового, контрольного та аналітичного забезпечення управління підприємством: матеріали XVI Міжнародної науково-практичної конференції (25 травня 2024 р). відп. ред. О.А. Нужна. Вип. 16. Луцьк: ВІП ЛНТУ, 2024. 240 с., 139-141 с.
13. Майстренко А.С., Назарова К.О. Особливості облікового забезпечення антикорупційного аудиту компаній. – Стан і перспективи розвитку обліково-інформаційної системи в Україні: матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченій 55-річчю кафедри обліку і оподаткування та 85-річчю від дня народження д. е. н., проф. Б. М. Литвина (26-27 вересня 2024 р., м. Тернопіль). Том 1. Тернопіль: ЗУНУ, 2024. 555 с., с.470-472.
14. Майстренко А.С., Назарова К.О. Аналітичні новації антикорупційного аудиту компаній в умовах євроінтеграції // Current trends in scientific research development. Proceedings of the 2nd International scientific and practical conference. BoScience Publisher. Boston, USA. 19-21 September 2024. Pp. 359 – 363.
15. Майстренко А.С., Назарова К.О. Замовники та користувачі інформації антикорупційного аудиту // International scientific-practical conference «Science, education and innovation: an interdisciplinary approach to the development of society»: conference proceedings (Aarhus, Denmark, February 15, 2025). Aarhus, Denmark: Scholarly Publisher ICSSH, 2025. Pp. 24-26.

16. Майстренко А.С., Назарова К.О. Інформаційне забезпечення антикорупційного аудиту компаній // Science in the Context of Modern Challenges and Prospects: Proceedings of the International Scientific Conference (2025, May 21). Utrecht, Netherlands: Bookmundo. Pp.57-59.

***Участь у науково-світніх заходах та воркшопах
антикорупційного спрямування***

1. Круглий стіл «Боротьба з корупцією: інтеграція європейського досвіду до української практики», проведений в рамках проєкту за напрямом Жан Моне програми ЄС Єразмус + 101047968 — EU AntiCor (ERASMUS-JMO-2021-HEI-TCH-RSCH). – ДТЕУ, 21 лютого 2023.
2. Всеукраїнський круглий стіл «Незалежний аудит в антикорупційній системі відкритого суспільства», проведений ГО «Професійна організація аудиторів, бухгалтерів та викладачів ОКД». – 09 листопада 2023.
3. Всеукраїнський круглий стіл «Аналіз та аудит в забезпеченні антикорупційної стратегії держави», - Київ, 09.12.2024.
4. Всеукраїнський круглий стіл «Діалог теорії і практики: формування компетентного аудитора 21-го століття», проведений Аудиторською палатою України спільно з ГО «Професійна організація аудиторів, бухгалтерів та викладачів обліково-контрольних дисциплін», - Київ, 03.10.2025.
5. Освітній форум «Підготовка аудиторів: від теорії до практики», проведений ГО «Професійна організація аудиторів, бухгалтерів та викладачів обліково-контрольних дисциплін» спільно з Аудиторською палатою України, - Київ, 04.10.2024.
6. Навчальний курс «Антикорупційна політика ЄС: ключові елементи, орієнтація на сталий розвиток, уроки для України», проведений в рамках проєкту за напрямом Жан Моне програми ЄС Єразмус + 101047968 — EU AntiCor (ERASMUS-JMO-2021-HEI-TCH-RSCH). – ДТЕУ, 17 квітня – 24 квітня 2023 року.
7. Літня школа «EU AntiCor»: Антикорупційна політика ЄС, уроки для України», проведений в рамках проєкту за напрямом Жан Моне програми ЄС Єразмус + 101047968 — EU AntiCor (ERASMUS-JMO-2021-HEI-TCH-RSCH). – ДТЕУ, 12 – 16 червня 2023.
8. Освітній модуль «Політика стійкості економіки ЄС» у межах програми Єразмус + Жана Моне. – ДТЕУ, 10-29 січня 2024.

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ.....	13
ВСТУП.....	14
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНТИКОРУПЦІЙНОГО АУДИТУ КОМПАНІЙ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ.....	30
1.1. Етимологія та сутність антикорупційного аудиту компанії.....	30
1.2. Динаміка ринку підприємств суспільного значення України.....	40
1.3. Проблеми антикорупційного аудиту компанії в умовах євроінтеграції.....	55
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ I.....	75
РОЗДІЛ II. ОБЛІКОВО – АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ АНТИКОРУПЦІЙНОГО АУДИТУ КОМПАНІЇ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ.....	78
2.1. Особливості облікового забезпечення антикорупційного аудиту.....	78
2.2. Аналітичне забезпечення антикорупційного аудиту компанії.....	93
2.3. Організаційно–інформаційна модель антикорупційного аудиту..	115
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ II.....	138
РОЗДІЛ III. УДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКОРУПЦІЙНОГО АУДИТУ КОМПАНІЇ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ	141
3.1. Планування антикорупційного аудиту компанії.....	141
3.2. Удосконалення організації та методики антикорупційного аудиту компанії.....	151
3.3. Узагальнення та реалізація результатів антикорупційного аудиту компанії.....	171
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ III.....	183
ВИСНОВКИ.....	185
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	189
ДОДАТКИ.....	206

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

Умовне скорочення	Повна назва
АФЗ	Аудит фінансової звітності згідно Закону України
ВАКС	Вищий антикорупційний суд
ЄС	Європейський Союз
МСП	Малі та середні підприємства
МСУ	Міжнародний стандарт аудиту
МСБО	Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку
МСФЗ	Міжнародний стандарт фінансової звітності
НП(С)БО	Національне Положення (стандарт) бухгалтерського обліку
НАБУ	Національне антикорупційне бюро України
НАЗК	Національне агентство з питань запобігання корупції
НКЦПФР	Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку
ОВДП	Облігації внутрішньої держпозики
ОЕСР	Організація економічного співробітництва та розвитку
ОСНАД	Орган суспільного нагляду за аудиторською діяльністю
ООН	Організація Об'єднаних Націй
ПКУ	Податковий кодекс України
САП	Спеціалізована антикорупційна прокуратура
EUACI	Антикорупційна ініціатива ЄС в Україні
IPO	Initial Public Offering
ISO	International Organization for Standardization
KPI	Key Performance Indicators
M&A	Mergers and Acquisitions
UNIC	Всеукраїнська мережа доброчесності і комплаєнсу

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Євроінтеграційний вектор розвитку України передбачає та навіть вимагає трансформацію багатьох суспільних відносин. Місце України серед європейських країн та її імідж у світі залежить від результату вирішення низки принципово нових для нашої держави завдань. І, звісно, це стосується й удосконалення проведення антикорупційного аудиту компаній в процесі структурних зрушень в економіці України. Одним з найголовніших завдань країни, є формування антикорупційної інфраструктури, яка буде спрямована на мінімізацію можливостей для здійснення корупційних правопорушень задля відповідності існуючим міжнародним стандартам та скорішої інтеграції українських компаній в європейське бізнес середовище. Інтеграційні економічні процеси зумовлюють потребу в гармонізації національних облікових систем і аудиторських механізмів у міжнародному та європейському масштабах. Тому незалежний антикорупційний аудит набуває дедалі більшої актуальності та потребує вдосконалення його застосування.

Національне агентство з питань запобігання корупції (далі - НАЗК), Антикорупційна ініціатива ЄС (EUACI) та компанія InfoSapiens презентували результати соціологічного опитування «Корупція в Україні 2021: розуміння, сприйняття, поширеність» в контексті повоєнної відбудови держави [1]. Метою дослідження була комплексна оцінка корупційної ситуації в Україні у 2021 році. В умовах війни особливого значення набуває формування в суспільстві стійкого усвідомлення неприйнятності корупційних практик, а доброчесність має стати базовою цінністю розвитку держави. Корупцію доцільно розглядати як наслідок недосконалості функціонування державних інституцій та системи управління. Дослідження було проведено до початку повномасштабної війни, однак його результати залишаються актуальними, зокрема в контексті формування нового суспільного договору, забезпечення прозорості відбудови України та європейської інтеграції.

У 2021 році спостерігалось поступове зростання частки населення, яка негативно ставиться до корупційних проявів – це 49%, серед бізнесу – 55%. В рамках дослідження проаналізовано 14 сфер на предмет найбільш поширених корупційних практик на думку громадян і бізнесу. НАЗК використає дані дослідження під час розробки державної програми з виконання Антикорупційної стратегії до 2025 року [2].

Дослідження корупційного досвіду бізнесу при взаємодії з різними органами влади, свідчать про те, що великий відсоток представників бізнесу не може уникнути корупційної складової у своїй діяльності. До ТОП-5 найкорумпованіших сфер увійшли: митниця (митний контроль, оформлення митних документів для суб'єктів бізнесу) - 42,8% опитуваних мали корупційний досвід; будівництво та земельні відносини – 32,5%; послуги з підключення та обслуговування систем електро-, газо-, водопостачання та водовідведення – 29,0%; діяльність правоохоронних органів із забезпечення законності та правопорядку, проведення досудового розслідування – 27,2% та контроль і нагляд за підприємницькою діяльністю - 27,2%. У переважній більшості корупційних випадків ініціаторами були посадовці. Згідно даних опитувань, найбільш пріоритетним для підприємців є очищення від корупції митниці – 55,7%. Але частка готових повідомляти про факти корупційних проявів - лише 22,7%. Причинами не готовності до висвітлення корупції, до документування протиправної діяльності і притягнення до відповідальності, є зневірення представників бізнесу в органах влади та визнання безсилля в боротьбі з «круговою порукою» та «відкатними схемами».

У контексті євроінтеграційного курсу України, питання формування ефективної системи запобігання та протидії корупції набуває особливої актуальності. Набуття статусу кандидата на вступ до ЄС та подальше просування переговорного процесу обґрунтовано розглядаються як позитивний цивілізаційний вибір держави, що передбачає імплементацію європейських стандартів прозорості, підзвітності та доброчесності. Водночас

ототожнення євроінтеграції з автоматичним досягненням високого рівня антикорупційної культури є спрощеним підходом, який не враховує реальний стан корпоративної етики та комплаєнсу в самих країнах ЄС.

Аналітичні матеріали міжнародної консалтингової компанії Ernst & Young, зокрема дослідження EY Global Integrity Report 2024, засвідчують зростання ризиків недоброчесної поведінки у бізнес-середовищі різних регіонів світу, включаючи Європу [3]. За даними звіту, частка потенційно скомпрометованих працівників у Європі зросла з 20% у 2022 році до 39% у 2024 році. Така динаміка свідчить не лише про збереження, а й про посилення ризиків шахрайства, конфлікту інтересів, маніпуляцій зі звітністю та інших проявів неетичної поведінки в європейських компаніях.

Отже, навіть у країнах із розвинутою інституційною системою та усталеними інститутами корпоративного управління проблема корупційних ризиків не втрачає актуальності, а в окремих аспектах – загострюється. Це означає, що для України рух у напрямку членства в ЄС має супроводжуватися не формальним копіюванням нормативних вимог, а формуванням дієвих внутрішніх механізмів контролю, незалежного аудиту та антикорупційного комплаєнсу на рівні суб'єктів господарювання. З огляду на зазначене, особливої ваги набуває розвиток інструментів антикорупційного аудиту як елементу системи забезпечення економічної безпеки компаній в умовах євроінтеграції. Зростання частки потенційно скомпрометованих працівників у європейських країнах демонструє, що проблема має транснаціональний характер і потребує системних рішень, заснованих на превентивному підході, підвищенні якості облікової інформації, посиленні перевірності даних та формуванні культури нетерпимості до корупції.

Створення сприятливого бізнес-середовища, прозорої взаємодії бізнесу з органами влади та забезпечення добросовісної конкуренції, покращать інвестиційну привабливість України та посилять її конкуренцію на світових ринках.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.

Дисертаційну роботу виконано відповідно до плану науково-дослідних робіт кафедри фінансового аналізу та аудиту Державного торговельно-економічного університету в рамках науково-дослідних робіт за наступними темами:

- «Антикорупційний аудит підприємств критичної інфраструктури та суспільного значення» (номер державної реєстрації 0123U101987, на замовлення МОН України);

- «Антикорупційні фінансові розслідування та аудит закупівель за стандартами НАТО в системі національної безпеки України» (номер державної реєстрації 0125U002048, на замовлення МОН України);

- «Антикорупційний аудит та аналіз діяльності суспільно значимих компаній в умовах екзистенційної війни» (на замовлення ТОВ «Бовіос Фарм»);

- «Статистичні методи аналізу і аудиту ефективності діяльності підприємств стратегічного та суспільного значення» (на замовлення ТОВ «Мастер Спайс»);

- «Антикорупційний аудит як імперативний інструмент підвищення обороноздатності та відновлення економіки України»;

- «Гендерний аудит як ключовий інструмент запобігання та протидії дискримінації в умовах глобалізаційних трансформацій» (номер державної реєстрації 0123U100314).

Наукова проблема дослідження проявляється в таких напрямках:

1. Євроінтеграційний вектор розвитку України, вимагає гармонізації національного антикорупційного аудиту зі стандартами Європейського Союзу (далі – ЄС) та мінімізацію можливостей для здійснення корупційних правопорушень усіма учасниками економічних взаємовідносин. Зростаючий інтерес до залучення інвестицій до України та її інтеграція до європейського бізнес середовища, вимагають застосування ефективних методів проведення антикорупційного аудиту суб'єктів господарювання задля збереження та зростання економіки держави, застосування прозорих механізмів її

управління, формування високого рівня громадського контролю за діяльністю посадових осіб та підприємств та досягнення високого антикорупційного рейтингу.

2. Підписання Україною Угоди про асоціацію з ЄС вплинуло на кількісні та якісні вимоги міжнародних інвесторів до українського бізнесу щодо фінансової та іншої звітності підприємств та необхідності мінімізації можливостей проявів корупції та шахрайства.

Ступінь розробленості проблеми. Теоретичні та практичні аспекти методології й організації антикорупційного аудиту розкрито у працях таких науковців: О.В. Артюх, О.О. Григоревська, Н.І. Гордієнко, В.Ю. Гордополов, Н.Б. Кащіна, А.М. Михненко, Ю.І. Мізік, І.В. Мордас, К.О. Назарова, О.О. Нестеренко, М.О. Нежива, Н.Л.Новікова, І.М. Парасій-Вергуненко, І.М. Сисоєва, І.І. Шульган та ін.

Розроблені ними стратегічні підходи до антикорупційної діяльності, механізми запобігання та протидії корупції використовуються в практичній діяльності. Проте, євроінтеграційний напрямок розвитку України, обумовлює необхідність винайдення нових механізмів та запровадження додаткових можливостей боротьби з корупцією, запровадження системи контрольних заходів протидії корупції, виконання аудиторських процедур з оцінки корупційних ризиків бізнес-процесів, від реалізації яких залежить подальший розвиток національної економіки та інтеграція українського бізнесу в європейське бізнес-середовище.

Зазначене обумовлює визначення генеральної гіпотези, мети, об'єкта та предмета дослідження.

Генеральна гіпотеза дослідження полягає в тому, що запровадження й активізація практики антикорупційного аудиту в Україні, відповідає євроінтеграційним пріоритетам держави та підвищує рівень довіри фінансової звітності суб'єктів господарювання, в першу чергу, інвесторів (емпіричні дані, моделювання, до і після).

Метою дисертаційного дослідження є обґрунтування теоретико - методологічних та організаційних засад, а також розроблення практичних положень з антикорупційного аудиту в умовах євроінтеграції.

Для досягнення зазначеної мети в роботі посталено та виконано низку **завдань:**

- розкрити проблематику корупційних складових у взаємовідносинах між представниками бізнесу та у взаємодії бізнесу з органами влади;
- визначити місце антикорупційного аудиту компаній у формуванні антикорупційної політики держави;
- дослідити стан організації антикорупційного аудиту компаній в умовах євроінтеграції;
- визначити об'єкти антикорупційного аудиту компаній в умовах євроінтеграції;
- оцінити економічний потенціал антикорупційного аудиту в умовах євроінтеграції;
- дослідити методику проведення антикорупційного аудиту компаній в умовах євроінтеграції;
- розробити систему контрольних заходів протидії корупції;
- визначити напрями удосконалення антикорупційного аудиту компаній в умовах євроінтеграції;
- розкрити праксеологію антикорупційного аудиту компаній в умовах євроінтеграції.

Об'єктом дослідження є процес антикорупційного аудиту компаній в умовах євроінтеграції.

Предметом дослідження обрано теоретико-методологічні засади антикорупційного аудиту суб'єктів господарювання в умовах євроінтеграції.

Методи дослідження охоплюють загальнонаукові та емпіричні прийоми економічної науки. У процесі дослідження антикорупційного аудиту компаній в умовах євроінтеграції, використовуються такі методи, як порівняння, абстрагування (з метою відокремлення суттєвих та несуттєвих

чинників, що впливають на ефективність антикорупційного аудиту), аналіз (для дослідження вимог ЄС щодо розвитку міжнародного партнерства), конкретизація тощо. Під час проведення дослідження антикорупційного аудиту компаній в умовах євроінтеграції, застосовуються такі методи, як синтез, індукція, дедукція. Емпіричні прийоми досліджень охоплюють органолептичні, розрахунково-аналітичні, а також прийоми документалістики, інформатики, синтезування.

Інформаційною базою дослідження є чинне законодавство, нормативно - правові акти з питань підприємницької діяльності, нормативно - правові акти з питань боротьби з корупцією, наукові праці та публікації в періодичній пресі вітчизняних та зарубіжних вчених—економістів та практиків із антикорупційного аудиту. Фактографічна інформація, що використовується в процесі дослідження, охоплює офіційні дані НАЗК, Спеціалізованої антикорупційної прокуратури, Антикорупційної ініціативи ЄС в Україні (EUACI), Групи держав проти корупції, орган Ради Європи з антикорупційного моніторингу (GRECO), Вищого антикорупційного суду, Аудиторської палати України, Державної податкової служби України, офіційних сайтів міністерств і комісій, світових рейтингових агентств, міжнародних аудиторських компаній стосовно стану та розвитку антикорупційного аудиту.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в розроблені цілісної концептуальної основи антикорупційного аудиту компаній в умовах євроінтеграції, як імперативної складової ефективної системи їх менеджменту, а також розробленні рекомендацій щодо її впровадження у практику фінансово-господарської діяльності суб'єктів господарювання в Україні.

Основні теоретичні та практичні результати, що характеризують наукову новизну дослідження та виносяться на захист, полягають у наступному:

вперше:

- розроблено інноваційну концепцію антикорупційного аудиту, як складову системи інформаційного забезпечення управління суб'єкта

господарювання, яка базується на ризик-орієнтованому підході до виявлення корупційних та шахрайських ризиків, зокрема, ризиків маніпулювання обліковими оцінками та викривлення фінансової звітності управлінським персоналом; концепція дозволяє сформувати цілісну превентивну модель ідентифікації, оцінювання та мінімізації корупційних ризиків, підвищити достовірність фінансової та нефінансової звітності, посилити ефективність внутрішнього контролю, забезпечити транспарентність бізнес-процесів, та інвестиційну привабливість компаній. Запропонована концепція сприяє своєчасному виявленню ризиків маніпулювання обліковими оцінками, викривлення фінансових результатів і недобросовісних дій управлінського персоналу, що, у свою чергу, знижує фінансові втрати, репутаційні ризики та ймовірність застосування санкцій з боку регуляторних та контролюючих органів держави. В умовах євроінтеграції запропонована концепція набуває особливої актуальності, оскільки забезпечує адаптацію антикорупційного аудиту до вимог європейських стандартів прозорості, доброчесності та підзвітності, також підвищує інвестиційну привабливість українських компаній на європейському ринку;

удосконалено:

- понятійно-категоріальний апарат аудиту в частині поняття «антикорупційний аудит», під яким необхідно розуміти ініціативну аудиторську послугу, з елементом раптовості, спрямовану на виявлення, запобігання та усунення корупційних ризиків та практик, перевірку дотримання вимог національного та міжнародного законодавства у сфері запобігання корупції, сприяння формуванню культури неприйнятності корупції. На відміну від існуючих визначень, у яких антикорупційний аудит розглядається переважно як складова внутрішнього контролю, комплаєнсу або антикорупційного моніторингу, запропоноване визначення інституціоналізує його як самостійну ініціативну аудиторську послугу, що характеризується

наявністю елемента раптовості аудиторських процедур, ризик-орієнтованою спрямованістю на виявлення та попередження корупційних практик та орієнтацією не лише на контроль, а й на превентивне управління корупційними ризиками. Таке трактування поняття дозволяє чітко відмежувати антикорупційний аудит від фінансового аудиту, внутрішнього контролю та комплаєнс-перевірок, визначити його цілі, об'єкти, суб'єктів і методичний інструментарій, а також сформулювати теоретичну основу для розроблення стандартів, процедур та критеріїв оцінювання результативності антикорупційного аудиту, що сприятиме підвищенню прозорості та довіри до діяльності компаній в умовах євроінтеграції;

- теоретико-методичні підходи до використання інформаційно-аналітичного потенціалу бухгалтерського обліку у процесі проведення антикорупційного аудиту та його взаємодії з системою внутрішнього контролю підприємства на основі праксеологічного підходу до організації аудиторських процедур, що передбачає розроблення структурно-логічної моделі взаємодії облікових процедур, індикаторів корупційних ризиків та контрольних заходів. Запропонована організаційно-інформаційна модель антикорупційного аудиту забезпечує праксеологічну впорядкованість антикорупційного аудиту, дозволяє ідентифікувати найбільш вразливі ділянки облікової системи, підвищити адресність внутрішнього контролю, своєчасно виявляти потенційні механізми маніпулювання фінансовими показниками та мінімізувати ризики економічних втрат. На відміну від існуючих підходів, запропонований підхід передбачає використання інформації бухгалтерського обліку як аналітичної основи для ідентифікації корупційних ризиків та формування системи контрольних процедур у межах антикорупційного аудиту, що сприяє посиленню взаємозв'язку між системами бухгалтерського обліку, внутрішнього контролю та

- управління ризиками і розширює роль бухгалтерського обліку як інформаційної бази антикорупційного управління підприємством;
- науково-практичні підходи до організації та методичного забезпечення антикорупційного аудиту підприємств, які, на відміну від існуючих підходів, передбачають узгоджене використання професійного судження аудиторів при оцінюванні корупційних ризиків, ризиків викривлення фінансової звітності та ефективності систем внутрішнього контролю, із застосуванням єдиних критеріїв суттєвості, доказовості та ризик-орієнтованої аналітики. Запропонований підхід забезпечує підвищення об'єктивності та комплексності аудиторських висновків, мінімізує інформаційну асиметрію між суб'єктами контролю та стейкхолдерами, що в результаті посилює довіру користувачів фінансової та нефінансової звітності до результатів антикорупційного аудиту, підвищує рівень прозорості діяльності підприємств та сприяє гармонізації національної системи аудиту з європейськими вимогами інституційної підзвітності та публічного контролю в умовах євроінтеграції;
 - науково-практичні підходи до побудови трирівневої моделі антикорупційного аудиту в державі, яка, на відміну від існуючих фрагментарних підходів, що розглядають антикорупційні заходи ізольовано на рівні держави або окремого суб'єкта господарювання, передбачає системну інтеграцію: (1) макрорівня – загальнонаціональної антикорупційної системи інституційного регулювання; (2) мезорівня – галузевих антикорупційних механізмів із урахуванням секторів підвищеного корупційного ризику та специфіки регуляторного середовища; (3) мікрорівня – впровадження антикорупційного аудиту як елемента інформаційного забезпечення управління підприємством. Запропонована модель забезпечує вертикальну узгодженість антикорупційної політики, формує механізм трансляції державних антикорупційних пріоритетів у галузеві стандарти, мінімізує

інституційну роз'єднаність контрольних функцій і створює передумови для комплексної оцінки корупційних ризиків у взаємозв'язку «держава – галузь – підприємство». Реалізація такого підходу сприяє підвищенню ефективності публічного та корпоративного контролю, посиленню превентивної складової антикорупційної політики, зменшенню системних ризиків викривлення фінансової інформації та забезпечує адаптацію національної моделі антикорупційного управління до європейських стандартів доброчесності, прозорості та підзвітності в умовах євроінтеграції;

набули подальшого розвитку:

- методичні підходи до використання аналітичних процедур в антикорупційному аудиті для виявлення нетипових господарських операцій та потенційних викривлень фінансової звітності, які, на відміну від традиційних аналітичних процедур фінансового аудиту, орієнтованих переважно на підтвердження достовірності показників звітності, передбачають їх адаптацію до ризик-орієнтованої моделі оцінювання корупційних та шахрайських ризиків із фокусом на виявлення аномалій, латентних взаємозв'язків між контрагентами, концентрації дискреційних управлінських рішень та операцій підвищеної ризиковості. Запропоновані підходи інтегрують кількісні та якісні індикатори ризику й доповнюють традиційні аналітичні процедури індикаторами корупційної чутливості, що підвищує своєчасність і обґрунтованість виявлення потенційних викривлень та забезпечує зростання довіри користувачів до результатів антикорупційного аудиту в умовах євроінтеграції;
- практичні рекомендації щодо впровадження антикорупційного аудиту як елементу системи управління ризиками підприємства в умовах воєнного стану та підвищеної економічної невизначеності, які, на відміну від існуючих підходів, орієнтованих переважно на стабільне регуляторне середовище, враховують вплив воєнних, інституційних та

макроекономічних ризиків на трансформацію корупційних практик, посилення дискреційності управлінських рішень і зміну структури господарських операцій. Наукова новизна запропонованих рекомендацій полягає у запровадженні ризик-орієнтованої системи індикаторів корупційних ризиків, пов'язаних із воєнними та кризовими факторами (зміна постачальників, форсовані закупівлі, гуманітарні та оборонні контракти тощо); адаптації процедур антикорупційного аудиту через посилення контролю операцій із підвищеним рівнем дискреційності управлінських рішень; використанні аналітичних процедур моніторингу нетипових господарських операцій, що виникають у період економічної нестабільності та інтеграції результатів антикорупційного аудиту в систему управління ризиками підприємства (ERM). Реалізація запропонованих рекомендацій забезпечує підвищення стійкості внутрішнього контролю, зниження ризику викривлення фінансової інформації та зміцнення довіри стейкхолдерів у період кризових трансформацій;

- підходи до формування довіри користувачів фінансової звітності шляхом підвищення якості облікової інформації та посилення її перевіреності, які, на відміну від традиційних концепцій, що пов'язують довіру переважно з формальним підтвердженням достовірності показників аудиторським висновком, ґрунтуються на інтеграції антикорупційних процедур у систему бухгалтерського обліку та внутрішнього контролю з орієнтацією на прозорість облікових оцінок, обґрунтованість професійного судження та мінімізацію дискреційних впливів управлінського персоналу. Запропонований підхід забезпечує підвищення доказовості та інформаційної надійності фінансової звітності, зменшення інформаційної асиметрії між компанією і стейкхолдерами та, як наслідок, сприяє зростанню рівня довіри інвесторів, кредиторів і державних інституцій в умовах євроінтеграції та посилення вимог до прозорості бізнесу.

Практичне значення одержаних результатів полягає у тому, що одержані в дисертаційній роботі теоретичні положення, методичні підходи та практичні рекомендації безпосередньо були використані в діяльності підприємств суспільного значення для вдосконалення системи антикорупційного аудиту, підвищення прозорості бізнес-процесів і зниження корупційних ризиків.

Розроблений у роботі ризик-орієнтований підхід до планування та проведення антикорупційного аудиту може застосовуватися внутрішніми аудиторами, комплаєнс-підрозділами та наглядовими радами компаній при формуванні програм аудиту, визначенні пріоритетних об'єктів перевірки та оптимізації використання контрольних ресурсів.

Запропонований оновлений алгоритм антикорупційного аудиту та модель реалізації його результатів «Audit-to-Action» можуть бути використані в практиці корпоративного управління для забезпечення системного впровадження аудиторських рекомендацій, посилення внутрішнього контролю, підвищення підзвітності керівників та моніторингу ефективності антикорупційних заходів.

Розроблені методичні рекомендації щодо оцінки корупційних ризиків, інтеграції кількісних і якісних методів аналізу, а також застосування цифрових інструментів (аналіз транзакцій, моніторинг аномалій, мережевий аналіз зв'язків) можуть бути використані аудиторськими та консалтинговими компаніями під час надання послуг з антикорупційного аудиту, комплаєнсу та управління ризиками.

Результати дисертаційного дослідження впроваджено в діяльність дев'яти підприємств різних галузей економіки.

Впроваджено інноваційну концепцію антикорупційного аудиту, що передбачає інтеграцію антикорупційного аудиту в систему корпоративного управління, внутрішнього контролю та управління ризиками на засадах ризик-орієнтованого підходу, наступними юридичними особами:

- 1) ТОВ «ЛАНКЕР» (довідка №12-К від 18.06.2025),

- 2) ТОВ «БПС ІМПЕКС (довідка №2025-12 від 01.07.2025),
- 3) ТОВ «ФК «А-ФІНАНС» (довідка №52/132 від 03.09.2025),
- 4) ТОВ «ТРЕЙД-ІН МОТОРС» (довідка №2025/1 від 20.10.2025),
- 5) ТОВ «МАСТЕР СПАЙС» (довідка №56 від 15.12.2025),
- 6) ТОВ «МОТОР ФАЙНАНС» (довідка №240226/04 від 29.12.2025),
- 7) ТОВ «БОВІОС-ФАРМ» (довідка №4 від 12.01.2026).

Впроваджено модель інформаційно-аналітичного забезпечення антикорупційного аудиту юридичною особою ТОВ «МАНДІС ГРУП» (довідка №26 від 07.10.2025).

Удосконалену методику антикорупційного аудиту було впроваджено ТОВ «ТРЕВЕЛ ГАРАНТ» (довідка №2025/16 від 20.11.2025).

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є самостійним та завершеним науковим дослідженням автора, яке містить вирішення актуальної наукової проблеми: розроблення інноваційної концепції антикорупційного аудиту компаній в умовах євроінтеграції, запровадження та активізація практики антикорупційного аудиту в Україні. Здійснено комплексний аналіз теоретичних підходів до сутності та ролі антикорупційного аудиту в системі корпоративного управління та антикорупційної політики держави; обґрунтовано доцільність виокремлення антикорупційного аудиту як самостійного напрямку аудиторської діяльності; сформульовано авторське визначення поняття «антикорупційний аудит» з урахуванням інваріантності сучасних наукових підходів; удосконалено методичні підходи до ідентифікації та оцінки корупційних ризиків на основі ризик-орієнтованої моделі; запропоновано алгоритм реалізації результатів антикорупційного аудиту («Audit-to-Action»), спрямований на інтеграцію аудиторських рекомендацій у систему управлінських рішень; розроблено систему внутрішніх індикаторів ризику викривлення фінансової інформації та контрольних процедур; здійснено оцінку економічного потенціалу антикорупційного аудиту в умовах євроінтеграції; забезпечено адаптацію та практичне впровадження результатів дослідження у діяльність підприємств різних галузей економіки.

Наукові розробки, узагальнення, результати, практичні рекомендації та висновки представлені в дослідженні, отримані автором самостійно та представлені у відповідних наукових публікаціях.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження було апробовано на 7 Міжнародних науково-практичних конференціях, 1 Науково-практичній конференції, 3 Всеукраїнських круглих столах, 1 Круглому столі та на 1 освітньому форумі, а саме: VII Міжнародній науково-практичній конференції, присвяченій 115-річчю «Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана (Київ, 09-10 грудня 2021 р.) Міжнародній науково-практичній конференції (Київ, 27 березня 2024 р.), Міжнародній науково-практичній конференції (Луцьк, 25 травня 2024 р.), VII Міжнародній науково-практичній конференції, присвяченій 55-річчю кафедри обліку і оподаткування та 85-річчю від дня народження д. е. н., проф. Б. М. Литвина (Тернопіль, 26-27 вересня 2024 р.), 2nd International scientific and practical conference (Boston, USA, 19-21 September 2024), International scientific-practical conference «Science, education and innovation: an interdisciplinary approach to the development of society» (Aarhus, Denmark, February 15, 2025), Science in the Context of Modern Challenges and Prospects: Proceedings of the International Scientific Conference (Utrecht, Netherlands, 2025, May 21), Науково-практичній конференції (Черкаси, 27 квітня 2023 р.), Всеукраїнському круглому столі «Незалежний аудит в антикорупційній системі відкритого суспільства» (Київ, 09 листопада 2023 р.), Всеукраїнському круглому столі «Аналіз та аудит в забезпеченні антикорупційної стратегії держави» (Київ, 09 грудня 2024 р.), Всеукраїнському круглому столі «Діалог теорії і практики: формування компетентного аудитора 21-го століття» (Київ, 03.10.2025), та Круглому столі «Боротьба з корупцією: інтеграція європейського досвіду до українською практики» (Київ, 21 лютого 2023 р.).

Публікації. За результатами дослідження опубліковано 16 наукових праць, з них: 2 – у наукових періодичних виданнях інших держав та виданнях України, які внесено до міжнародної наукометричної бази (Scopus); 6 – у

наукових фахових виданнях України, 8 – у збірниках міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференцій.

Структура та обсяг роботи. Дисертаційна робота складається з анотації, переліку умовних позначень, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Основний зміст роботи розміщено на 205 сторінках. Дисертація містить 33 таблиці, 12 рисунків, 10 додатків. Список використаних джерел із 129 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНТИКОРУПЦІЙНОГО АУДИТУ КОМПАНІЙ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

1.1. Етимологія та сутність антикорупційного аудиту компанії

У контексті євроінтеграції України питання економічної безпеки держави набуває особливої актуальності. Від того, наскільки наше суспільство та іноземні інвестори будуть довіряти інформації, настільки стабільною та захищеною буде економічна безпека нашої країни. І саме аудитор, який використовує результати аналізу, може надати обґрунтоване професійне судження та об'єктивну інформацію. Лише об'єктивність, достовірність, обґрунтованість та прозорість забезпечать довіру до інформації, тим самим забезпечать економічну безпеку держави.

Викривлення та скритність інформації призводять до зловживань, корупції та хабарництва. Корупція негативно впливає на подальший розвиток країн з перехідною економікою, адже гроші, які вкрай необхідні країні, йдуть не до державного бюджету, а у приватні кишені. Ресурси, отримані через корупційні схеми, часто трансформуються в економічний та політичний вплив. Тим самим вони підривають інститути демократії та призводять до розповсюдження корупції на всіх рівнях. Тому мінімізація корупційних ризиків є одним з головних завдань на шляху запобігання корупції та шахрайства, а вирішувати це питання має антикорупційний аудит.

Корупція не тільки дискредитує Україну на міжнародній арені, але й шкодить національній економіці, адже інвестори бояться вкладати кошти в державу, яка потерпає в корупційних схемах. Системне підвищення рівня суспільної свідомості, скорочення рівня монополізації виробництва та розвитку конкурентного середовища, забезпечення прозорості та спрощення процедур ведення бізнесу, створення оптимальних умов оподаткування, адже існуюча система гальмує економічний розвиток, підвищення ефективності економічних механізмів державного нагляду та контролю за підприємницькою діяльністю, та запровадження обов'язкового антикорупційного аудиту

компаній дозволить країні подолати корупцію та тіньову економіку нашої держави. Антикоруptionний аудит є частиною безперервного процесу моніторингу корупційних ризиків та аналізу відповідності здійснюваних операцій антикорупційній політиці компанії. Українські компанії мають чітко усвідомлювати, що співпраця з міжнародними партнерами значною мірою залежать від прозорості їх діяльності з точки зору антикорупційного законодавства.

Наразі, обґрунтування теоретичних положень та розробка рекомендацій щодо організації антикорупційного аудиту діяльності підприємств України в умовах євроінтеграції, винайдення нових механізмів та запровадження додаткових можливостей боротьби з корупцією, запровадження системи контрольних заходів протидії корупції, виконання аудиторських процедур з оцінки корупційних ризиків бізнес-процесів, є необхідною умовою подальшого розвитку національної економіки та інтеграції українського бізнесу в європейське бізнес-середовище.

В контексті реалізації потенціалу євроінтеграції та розвитку міжнародного партнерства, корупція та її прояви набувають особливо актуального значення. Україна зробила багато кроків у сфері протидії корупції: прийнято спеціальний антикорупційний закон та низку законодавчих актів щодо протидії корупції, схвалено Концепцію боротьби з корупцією, створено спеціалізовані органи антикорупційної політики України, розроблено спеціальну антикорупційну програму, проголошено курс на посилення протидії цьому явищу, запроваджено систематичне проведення організаційних заходів за участю керівників правоохоронних та інших державних органів з питань протидії корупції тощо. Але є питання, які залишаються відкритими: формування незалежної та професійної судової влади, запровадження прозорого та підзвітного управління публічними активами та гарантування подальшого розвитку сфері закупівель, запровадження інтегрованого звіту, який забезпечить користувачів не тільки фінансовою, але й нефінансовою інформацією про результати діяльності

компанії, її стратегію та стиль управління; та забезпечення незалежності та спроможності антикорупційної інфраструктури.

У середині 1990-х років міжнародна спільнота визнала, що корупція є глобальною проблемою. Саме тоді розпочали свою роботу багаточисельні регіональні та глобальні міжнародні організації, такі як ООН, Рада Європи, ОЕСР, Європейський Союз та Організація американських держав, головним завданням яких було створення умов для викриття, боротьби та запобігання корупції, а саме встановлення загальних стандартів боротьби з корупцією на всіх рівнях та забезпечення виконання антикорупційних законів. У результаті їх діяльності було прийнято цілий комплекс міжнародних обов'язкових актів (договори і конвенції) та актів рекомендаційного характеру (рекомендації, резолюції, інструкції і декларації). Усі міжнародні антикорупційні програми спрямовані на знаходження, підтримання та поширення успішних прикладів боротьби з корупцією та сприяння зміцненню співпраці між державами.

У висновках Першої Конференції правоохоронців, що спеціалізуються на боротьбі з корупцією, яка відбулася у Страсбурзі у квітні 1996 року, зазначається, що «корупція – це явище, запобігання, розслідування і кримінальне переслідування якого повинні здійснюватися на різних рівнях з використанням спеціальних знань і навичок у різних областях: юриспруденції, економіці, бухгалтерському обліку, цивільному будівництві та ін. Тому кожна країна повинна мати спеціалістів з боротьби проти корупції у достатній кількості та виділяти необхідні ресурси для їхньої діяльності». Першими міжнародними стандартами, що вказували на необхідність створення спеціалізованих інституцій або призначення посадових осіб, відповідальних за запобігання, розслідування і кримінальне судове переслідування злочинів, пов'язаних з корупцією, стали «Двадцять керівних принципів боротьби з корупцією», прийняті Радою Європи в 1997 році. В 1998 році розроблено Кримінальну конвенцію Ради про боротьбу з корупцією і лише з 31 жовтня 2003 року в мексиканському місті Мерида стала відкрита для підписання Конвенція ООН проти корупції (UNCAC). Конвенція була першим

глобальним міжнародним юридично значимим документом, спрямованим проти корупції [4]. Україна, розуміючи, що корупція вже не є локальною проблемою, а перетворилася на транснаціональне явище, що впливає на суспільства й економіки всіх країн, також підписала Конвенцію ООН проти корупції у жовтні 2003 року. Після набрання чинності закону про її ратифікацію у 2010 році, Конвенція стала невід'ємною частиною українського законодавства. Основними цілями Конвенції є:

- сприяння вжиттю й посиленню заходів, спрямованих на більш ефективне й дієве запобігання корупції та боротьбу з нею;
- заохочення, сприяння та підтримка міжнародного співробітництва й технічної допомоги в запобіганні корупції та в боротьбі з нею, зокрема в поверненні активів;
- заохочення чесності, відповідальності й належного управління громадськими справами й державним майном.

Також до міжнародних актів у сфері протидії корупції, стороною яких є Україна та які є частиною українського законодавства відносяться: Цивільна конвенція Ради Європи про боротьбу з корупцією, яка набрала чинності для України 01.01.2006 року та Кримінальна конвенція Ради Європи про боротьбу з корупцією, разом з Додатковим протоколом до неї, що набрали чинності для України 01.03.2010 року. Контроль за виконанням цих Конвенцій здійснює Група держав проти корупції (ГРЕКО),

Згідно ст.10 Цивільної конвенції Ради Європи про боротьбу з корупцією, «кожна Сторона передбачає у своєму внутрішньому законодавстві будь-які заходи, що необхідні для чіткого складання суб'єктами економічної діяльності річних звітів і отримання дійсної та вірогідної інформації про фінансовий стан суб'єкта економічної діяльності [4]. З метою запобігання корупційним діям кожна Сторона передбачає у своєму внутрішньому законодавстві необхідність підтвердження аудиторами, що річні звіти містять дійсну та вірогідну інформацію про фінансовий стан суб'єкта економічної діяльності».

Ст.14 Кримінальної конвенції Ради Європи про боротьбу з корупцією, містить інформацію щодо фінансових злочинів. Згідно неї «Кожна Сторона вживатиме таких законодавчих та інших заходів, які можуть бути необхідними для встановлення відповідальності у своєму національному законодавстві, що передбачає кримінальні чи інші санкції за нижченаведені умисні дії чи бездіяльність з метою вчинення, приховування чи маскування злочинів (хабарництво та зловживання впливом), якщо Сторона не зробила відповідного застереження чи відповідної заяви: 1) виписування чи використання рахунку або будь-якого іншого облікового документа чи запису, що містить недостовірну чи неповну інформацію; 2) незаконне оформлення запису про сплату» [6].

З огляду на проведений аналіз міжнародних актів, доцільним є їх узагальнення з позиції впливу на організацію бухгалтерського обліку, внутрішнього контролю та аудиту. Систематизацію відповідних положень міжнародних документів наведено у Додатку А.

Теоретичні та практичні аспекти методології й організації антикорупційного аудиту розкрито у працях таких науковців, як Л. В. Гнилицька, Н. І. Гордієнко, В.Ю. Гордополов, М. А. Нежива, О.О. Нестеренко, Ю. І. Мізік, А. М. Михненко, І. В. Мордас, Н.С. Шалімова та ін. [7,8,9,10]. Дослідженням питань щодо проблем і перспектив розвитку аудиту в Україні приділили увагу такі науковці, як О.В. Артюх, Н. І. Дорош, А. П. Косяк, І. І. Пилипенко, К. О. Редько, В. В.Сопко та ін. Питанням теоретико-правових проблем державної антикорупційної політики, механізму попередження та протидії корупції в органах влади багато уваги приділили такі вчені, як В. Б. Авер'янов, М. Ю. Бездольний, О. Д. Береза, К. Л. Бугайчук, В. О. Веклич, В. Г. Горник, В. А. Дем'янчук, П. В. Діхтієвський, Т. О. Коломоєць, О. Я. Коровяк, В. І. Литвиненко, А. О. Мухатаєв, І.І. Шульган, І. І. Яцків та ін.

Наразі не існує єдиного визначення поняттю «антикорупційний аудит» та розуміння особливостей методики його проведення. Але є чітке визначення таких понять як «антикорупційний» та «аудит». Антикорупційний –

спрямований на боротьбу проти корупції [11]. В свою чергу, згідно ст. 1 Закону України «Про запобігання корупції», корупція – це 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 [12]. Аудит фінансової звітності являє собою аудиторську послугу, що полягає у перевірці даних бухгалтерського обліку та показників фінансової і консолідованої фінансової звітності суб’єктів господарювання з метою формування та висловлення незалежної думки аудитора щодо їх відповідності в усіх суттєвих аспектах вимогам національних або міжнародних стандартів фінансової звітності [13]. Існує низка понять антикорупційного аудиту, які визначили для себе аудиторські компанії, і лише кілька визначень, наданих науковцями. Визначення того, що розуміється під поняттям антикорупційного аудиту, дали такі науковці, як К.О. Назарова, Л.В. Гнилицька, Н.І. Гордієнко, Р.Ю. Тесленко та інші (табл.1.1).

Таблиця 1.1

Визначення поняття антикорупційного аудиту

<i>№</i>	<i>Визначення</i>	<i>Джерело</i>
1	Під антикорупційним аудитом слід розуміти професійну діяльність, спрямовану на перевірку дотримання вимог національного законодавства, нормативно-правових актів та 317 стандартів інших країн, що пов’язані з боротьбою з корупцією, а також етичних норм.	НАЗАРОВА, К. О.; КОПОТІЄНКО, Т. Ю.; ЗАЙЦЬ, Д. В. Антикорупційний аудит: сутність та особливості проведення. 2022.

2	Під антикорупційним аудитом розуміють професійну діяльність, що здійснюється з метою перевірки дотримання вимог антикорупційного законодавства, нормативних актів, принципів відкритості та прозорості юридичними та фізичними особами.	ГОРДІЄНКО, Н. І.; СЕРЕДА, А. Є. Антикорупційний аудит – діючий інструмент протидії корупції.
3	Під антикорупційним аудитом слід розуміти систему заходів, направлених на оцінку корупційних ризиків та виконання антикорупційних процедур на підприємстві.	Тесленко, Р. Ю. «Оцінка корупційних ризиків в рамках антикорупційного аудиту підприємства: огляд міжнародних рекомендацій» 232-235.
4	Під антикорупційним аудитом розуміють систему перевірок, здійснюваних антикорупційним аудитором і спрямованих на ідентифікацію ризиків корпоративного шахрайства та оцінювання виконання антикорупційних заходів на підприємстві.	Антикорупційний аудит як засіб боротьби з корпоративним шахрайством / Л.В.Гнилицька // Незалежний аудитор. – 2017. – №20. – С. 8-14.
5	Антикорупційний аудит – професійна діяльність, спрямована на перевірку дотримання вимог національного законодавства (Закону України «Про запобігання корупції» від 14.10.2014 р. № 1700-VII), нормативно-правових актів та стандартів інших країн, що пов'язані з боротьбою з корупцією (Закон США «Про корупцію закордоном», Закон Великобританії «Про боротьбу з хабарництвом»), а також етичних норм.	https://surl.lt/yyayve
6	Антикорупційний аудит – це система заходів щодо управління ризиками недотримання вимог законів України та інших країн, інших нормативних документів, стандартів та етичних норм (кодексів поведінки), що стосуються боротьби з корупцією.	https://surl.li/aohxrc
7	Антикорупційний аудит - професійна діяльність, спрямована на перевірку дотримання вимог національного законодавства, зокрема Закону України «Про запобігання корупції» від 14.10.2014 р. № 1700-VII. Комплекс правил, стандартів і процедур щодо виявлення, протидії та запобігання корупції у діяльності юридичної особи відображається в антикорупційній програмі юридичної особи.	https://surl.li/rckrxj

Джерело: систематизовано автором

Зважаючи на те, що не існує однозначного визначення поняттю «антикорупційний аудит», пропонується його запровадження. Поняття це результат тривалого процесу розвитку пізнання. Утворення поняття це складний діалектичний процес, який здійснюється за допомогою аналізу, порівняння, синтезу, абстрагування, узагальнення, ідеалізації, експерименту тощо. Під поняттям розуміється необразне, а виражене в слові віддзеркалення дійсності. Провівши аналіз існуючих визначень, порівнявши та узагальнивши їх, пропонується ввести таке поняття антикорупційного аудиту: «антикорупційний аудит – це ініціативна аудиторська послуга, з елементом раптовості, спрямована на виявлення, запобігання та усунення корупційних ризиків та практик, перевірку дотримання вимог національного та міжнародного законодавства у сфері запобігання корупції, сприяння формуванню культури неприйнятності корупції». При проведенні антикорупційного аудиту саме фактор раптовості збільшує ймовірність розкриття корупційних схем.

Сутність антикорупційного аудиту компанії полягає в наступному:

1. Виявлення корупційних ризиків: аудитори виявляють можливі корупційні загрози, шляхом аналізу документів, фінансових операцій, процедур купівлі та продажу, взаємодії з державними органами та інституціями.
2. Перевірка дотриманням загальних вимог законодавства: аудитори перевіряють, чи відповідає діяльність компанії законам та нормативним актам, що стосуються запобігання корупції, а також галузевим стандартам, правилам, вимогам до діяльності організації тощо.
3. Оцінка ефективності системи запобігання корупції: аудитори аналізують існуючі системи та правила внутрішнього контролю, дотримання підприємством вимог антикорупційного законодавства та вимог запобігання конфлікту інтересів, етичні стандарти та норми поведінки в компанії для підвищення їх ефективності.

4. Розробка рекомендацій щодо ефективності системи запобігання корупції та плану виправлення: на основі результатів антикорупційного аудиту аудитори розробляють рекомендації для компанії щодо забезпечення системи управління корупційними ризиками та розробляють плани дій щодо запобігання та усунення виявлених недоліків.
5. Освіта та навчання працівників: важливою частиною антикорупційного аудиту є розробка освітніх програм з професійного навчання у галузі боротьби з корупцією, навчання співробітників компаній щодо усунення корупційних ризиків, методів їх запобігання та утвердження культури доброчесності та поваги до верховенства права.
6. Моніторинг та аналіз: після надання рекомендацій та плану антикорупційних програм, запроваджується постійний моніторинг і аналіз виконання антикорупційних планів та дослідження рівня корупції, задля успішної антикорупційної політики та її реалізації.

Антикорупційний аудит є важливим інструментом забезпечення ефективного корпоративного управління, спрямованим на підвищення рівня прозорості, підзвітності та доброчесності у діяльності суб'єктів господарювання. Його значення проявляється не лише на рівні окремого підприємства, але й у контексті формування економічної безпеки держави загалом, оскільки макроекономічні ризики є агрегованим результатом поведінки економічних агентів на мікрорівні. Корупційні прояви у сфері публічних фінансів та державного управління доцільно розглядати як наслідок недосконалості внутрішніх контрольних та антикорупційних механізмів на рівні підприємств. Це підтверджується аналізом окремих кейсів, зафіксованих у 2022–2023 роках у сфері публічних закупівель. Зокрема, встановлено, що:

- у межах контракту на постачання військової амуніції загальною вартістю 16,7 млн євро, частина коштів у розмірі близько 580 тис. дол. США була незаконно привласнена через використання посередницьких структур, при цьому фактичне постачання продукції не відбулося [14];

- під час закупівлі 60 тис. пар військового взуття на суму близько 195 млн грн було зафіксовано невідповідність продукції технічним вимогам, зокрема вихід з ладу 123 пар із 558 у короткий період експлуатації [15];
- у рамках контракту на постачання продуктів харчування для потреб держави на суму 13,16 млрд грн встановлено суттєве завищення цін (у 2–3 рази порівняно з ринковими), а також участь постачальника з ознаками фінансової та податкової ненадійності [16];
- зафіксовано спробу отримання неправомірної вигоди у розмірі 400 тис. дол. США у процесі закупівлі енергетичного обладнання [17].

Цей короткий аналіз наведених випадків дозволяє виокремити типові ознаки корупційних ризиків на мікрорівні, зокрема:

- участь у господарських операціях компаній із недостатнім рівнем фінансової прозорості;
- використання складних посередницьких або офшорних структур;
- відсутність належної перевірки контрагентів (*due diligence*);
- недотримання внутрішніх процедур контролю якості та комплаєнсу;
- наявність негативної ділової репутації або історії правопорушень.

Таким чином, навіть у випадках, коли корупційні правопорушення формально реалізуються на рівні державних органів або посадових осіб, їх першопричини значною мірою пов'язані з діяльністю конкретних підприємств як учасників господарських відносин. Це підтверджує, що ефективна протидія корупції на макрорівні є неможливою без системного впровадження антикорупційних механізмів контролю на рівні суб'єктів господарювання.

У цьому контексті антикорупційний аудит доцільно розглядати як інструмент превентивного характеру, який дозволяє ідентифікувати та мінімізувати корупційні ризики ще на етапі організації бізнес-процесів, взаємодії з контрагентами та участі у публічних закупівлях. Розширення практики його застосування сприятиме підвищенню довіри до бізнесу, покращенню інвестиційного клімату та зміцненню економічної безпеки держави.

1.2. Динаміка ринку підприємств суспільного значення України

Підприємства суспільного значення відіграють ключову роль в економіці України, виступаючи основою фінансової та виробничої системи держави. До цієї категорії належать найбільші та стратегічно важливі компанії – банки, страхові компанії, підприємства паливно-енергетичного комплексу, транспорту, зв'язку тощо. Їхня діяльність безпосередньо впливає на макроекономічну стабільність і добробут суспільства, формуючи значну частку ВВП та надходжень до державного бюджету, а також забезпечуючи роботою значну частину працездатного населення. Стабільне функціонування цих підприємств гарантує надійність критичної інфраструктури країни. Водночас масштабність операцій і суспільна значущість цих структур зумовлюють підвищені вимоги до прозорості та підзвітності їхньої діяльності.

В умовах євроінтеграції до підприємств суспільного значення висуваються особливо високі вимоги. Україна імплементує європейські норми корпоративного управління, фінансової звітності та контролю, що охоплюють передусім такі ключові компанії. Згідно з сучасними вимогами законодавства, ці підприємства зобов'язані складати фінансову звітність за міжнародними стандартами (МСФЗ) та проходити посилений незалежний аудит, що суттєво підвищує прозорість їхньої діяльності та наближає практики управління до норм ЄС. Крім того, модернізація та зростання конкурентоспроможності цих компаній значною мірою визначають успішність інтеграції української економіки до спільного європейського ринку. Відтак, ефективне реформування та стале управління підприємствами суспільного значення стають одним із критеріїв довіри з боку ЄС і вагомою передумовою економічного розвитку країни на шляху до членства в ЄС.

Одночасно з цим економічна діяльність підприємств суспільного значення відбувається в умовах масштабної війни та майбутньої повоєнної відбудови. Виклики, спричинені війною, є безпрецедентними: руйнування інфраструктури, перебої в постачанні ресурсів, відтік капіталу та кадрів

ставлять під загрозу стабільність роботи цих стратегічних компаній. Їхнє стійке функціонування має критичне значення для забезпечення безперервності базових послуг (енергопостачання, фінансових транзакцій, транспорту тощо) і підтримки економічної стабільності держави в умовах кризи. Вимога прозорості управління не втрачає актуальності навіть у воєнний час, оскільки суспільство та міжнародні партнери очікують від керівництва державних і приватних підприємств відкритого та відповідального використання ресурсів. Підприємства суспільного значення мають діяти з дотриманням антикорупційних стандартів, оскільки найменші зловживання у критично важливих галузях під час війни підбивають довіру громадян і донорів. У перспективі повоєнної відбудови прозора діяльність цих підприємств стане запорукою залучення іноземних інвестицій і ефективного використання міжнародної фінансової допомоги, спрямованої на реконструкцію країни.

З огляду на викладене, науковий аналіз динаміки розвитку сегменту підприємств суспільного значення України є вкрай актуальним. Комплексне дослідження тенденцій їхнього функціонування та впливу різних факторів (економічних, регуляторних, безпекових) дозволить оцінити ступінь адаптації цих компаній до сучасних викликів і виявити проблемні аспекти, що потребують посилення антикорупційного контролю. Такий аналіз створить основу для подальших висновків і рекомендацій щодо удосконалення антикорупційного аудиту в контексті євроінтеграції та післявоєнного відновлення економіки.

Український фондовий ринок за останні 5–7 років характеризувався низьким рівнем капіталізації і ліквідності, особливо у порівнянні з економіками країн ЄС. Після фінансової кризи 2008 року та політичних подій 2014 року, ринкова вартість акцій українських підприємств суттєво зменшилася. Якщо у 2010 році сумарна ринкова капіталізація становила близько 30% ВВП, то до 2018 року цей показник впав до менш ніж 3% ВВП [20, с.34]. Станом на кінець 2023 року за оцінками Національної комісії з

цінних паперів та фондового ринку (НКЦПФР) сумарна капіталізація акцій лише 22 компаній, що продовжували торгуватися на українських біржах, становила ~65,5 млрд грн (близько \$1,6 млрд). Такий малий масштаб свідчить про недорозвиненість фондового ринку України, особливо у контрасті з докризовим періодом.

Однією з причин скорочення фондового ринку була структурна втрата учасників та активів. Після 2014 року багато великих компаній або втратили капіталізацію через економічний спад і військовий конфлікт, або деякі емітенти взагалі залишили ринок. Нові публічні розміщення (ІРО) фактично не проводилися; натомість спостерігався делістинг та відтік інвесторів. За даними НКЦПФР, у 2020–2021 роках загальна кількість компаній, акції яких допущені до біржових торгів, скоротилася до кількох десятків. Повномасштабне військове вторгнення Росії в 2022 році призвело до тимчасового припинення торгів і подальшого різкого падіння активності на фондових біржах. Обсяги біржових торгів акціями впали до мінімуму у 2022 році, хоча в 2023 році поступово відновилися до довоєнних обсягів за рахунок поживавлення операцій з державними облігаціями. Водночас структура торгів змінилася: нині близько 90% біржового обороту припадає на операції з облігаціями внутрішньої держпозики (ОВДП), тоді як частка акцій мізерна. Кількість угод на ринку, навпаки, зросла в рази під час війни – до ~250 тис. угод у 2023 році, проте майже всі вони стосувалися торгів ОВДП. Це вказує, що фондовий ринок України нині фактично перетворився на ринок державних боргових інструментів, а ринок акцій залишається неактивним.

В Україні на сьогодні функціонують три фондові біржі: «Перспектива», «Українська біржа» та «ПФТС». Варто зазначати, що жодна з них не демонструє значного обсягу торгів акціями. Регулятор (НКЦПФР) у 2020 році ініціював реформу законодавства, ухваливши новий Закон «Про ринки капіталу та організовані товарні ринки» для імплементації норм ЄС. Ці зміни спрямовані на гармонізацію українського ринкового нагляду з європейськими стандартами та підвищення прозорості ринку. Зокрема, запроваджено інститут

підприємств, що становлять суспільний інтерес (емітенти, банки, страховики, великі підприємства), для яких посилено вимоги до розкриття інформації та аудиту. Незважаючи на регуляторні реформи, практичний ефект поки обмежений: недовіра інвесторів залишається високою, внутрішній інвестор базу вузький, а інституційні інвестори тільки починають відігравати роль. Лише з липня 2020 року, в рамках закону про «спліт», функції нагляду за небанківським фінансовим сектором (включно з брокерами, страховиками, недержавними пенсійними фондами) перейшли до Національного банку України, що має посилити наглядову спроможність і стабільність фінансових ринків. НБУ та НКЦПФР спільно з міжнародними партнерами (ЄБРР, Варшавська фондова біржа, LSEG) розробляють стратегії поствоєнного відновлення ринку капіталу та інтеграції в європейські ринки [14, с.12]. Таким чином, на інституційному рівні закладаються умови для зростання, хоча реальні зміни вимагатимуть поліпшення інвестиційного клімату та довіри.

Страховий ринок України є важливою складовою серед підприємств суспільного значення (страхові компанії офіційно віднесені до цієї категорії поряд з банками та великими емітентами). У 2015–2021 роках страховий сектор поступово зростав, проте його проникнення в економіку залишалося невисоким. Станом на 1 січня 2024 року в Україні діяло 102 страхові компанії (89 компаній зі страхування ризиків та 12 зі страхування життя ті один страховик зі спеціальним статусом) [22, с.32]. Обсяг валових страхових премій після спаду 2022 року (внаслідок війни) відновився: у 2023 році страхові внески зросли до 47 млрд грн, майже досягнувши довоєнного рівня. Страхові виплати за вимогами клієнтів у 2023 р. також повернулися на рівень 2021 р. (16,9 млрд грн), що свідчить про відновлення платоспроможності та довіри до страховиків. Активи страхових компаній у 2023 р. становили 74,3 млрд грн, а обсяг сформованих резервів – 46,8 млрд грн. НБУ, взявши під нагляд страховий ринок у 2020 р., запроваджує більш суворі вимоги до платоспроможності та якості активів страховиків (наприклад, обмеження на врахування нерухомості в резервах). Попри війну, значна частина страховиків

зберегла операційну діяльність, хоча ринок переформатувався: з нього пішли деякі дрібні та слабкі гравці, натомість великі страховики укріпили позиції. Загалом небанківський фінансовий сектор (страхові, лізингові, факторингові компанії, кредитні спілки тощо) в Україні ще невеликий за масштабом, так як його сумарні активи становлять лише близько 1% активів фінансової системи. Це значно менше, ніж у розвинених економіках, що підкреслює потенціал росту за умови стабілізації економіки та впровадження європейських норм регулювання.

Загальний стан бізнес-середовища України в останні роки визначався суперечливими тенденціями. З одного боку, у 2015–2019 рр. спостерігалось поступове відновлення економіки після глибокої рецесії 2014–2015 рр. Реальний ВВП зростав у середньому на 2-3% щорічно, поживалася внутрішня інвестиційна активність. Україна піднялася в міжнародних рейтингах сприятливості бізнес-клімату: за індексом Ease of Doing Business (Світовий банк) Україна поліпшила позиції з 112-го місця (2014) до 64-го місця (2020) [19], завдяки дерегуляції, спрощенню реєстрації бізнесу, полегшенню процедур міжнародної торгівлі тощо. Також впроваджено низку антикорупційних реформ і створено нові інституції (НАБУ, НАЗК, ВАКС), що мало підвищити довіру інвесторів та забезпечити більш рівні правила гри для підприємств. Відповідно, у передвоєнні роки фіксувалося зростання кількості нових підприємств та покращення бізнес-очікувань. За даними опитувань НБУ, індекс ділових очікувань підприємств у 2018–2019 рр. перевищував нейтральний рівень 100%, відображаючи оптимізм бізнесу щодо перспектив розвитку.

З іншого боку, системні проблеми стримували ділову активність і стійкість компаній. Серед підприємств суспільного значення (особливо державних компаній і монополій) залишалися високими корупційні ризики та політичний вплив. Корпоративне управління в державному секторі хоча й реформувалось (вводились наглядові ради за участі незалежних директорів), та все ж не позбулося політичних втручань. Приватний сектор страждав від

обмеженого доступу до фінансування: банківське кредитування бізнесу скоротилося після банківської кризи 2014–2016 рр. (коли було ліквідовано близько 1/3 банків). Лише у 2018–2019 рр. кредитування юридичних осіб відновилося помірно (портфель бізнес-кредитів у 2018 р. зріс приблизно на 7%, у 2019 р. на 4%). Відсутність розвиненого фондового ринку також позбавляла підприємства альтернативних джерел капіталу. Вихід на біржу фактично недоступний для більшості українських компаній. Така ситуація зумовлювала низьку інвестиційну активність та повільну модернізацію виробництва.

Важливим фактором ризику залишалася геополітична напруженість і воєнні дії. Ескалація війни в 2022 р. спричинила падіння ВВП майже на 30% і масове переміщення бізнесів. Багато підприємств суспільного значення (включно з великими промисловими заводами на сході та півдні) зазнали руйнувань або опинилися на окупованих територіях. Проте значна частка компаній проявила гнучкість та релокувалася в західні області, переорієнтувала логістичні ланцюги, почала відбудовуватися. Фінансова система завдяки антикризовим заходам НБУ залишилася функціональною, банківський сектор зберіг стійкість (капіталізація банків підтримувалась регулятором, депозити гарантувалися). Це пом'якшило удар по підприємствах: хоча прибутковість бізнесу в 2022 р. різко впала, вже в 2023 р. багато компаній відновили операційну діяльність, особливо в агросекторі, торгівлі, ІТ та ін. Інституційна стійкість була продемонстрована й фондовим регулятором – НКЦПФР оперативно запровадила спеціальні режими розкриття інформації та обігу цінних паперів під час війни [20, с.3], щоб мінімізувати паніку та захистити права інвесторів. Отже, попри безпрецедентні виклики, основні фінансові інституції продовжили роботу, а окремі публічні підприємства навіть пристосувалися до нових умов (наприклад, державні Енергоатом, Укрзалізниця підтримували безперервну діяльність).

Для комплексного розуміння стану та перспектив розвитку ринку підприємств суспільного значення необхідним є детальний аналіз динаміки ключових показників вітчизняного ринку цінних паперів. Саме ринок акцій,

корпоративних облігацій та інститутів спільного інвестування виступає основним індикатором рівня фінансової прозорості, інвестиційної привабливості та здатності економіки залучати капітал. Інформаційні довідки НКЦПФР за 2017–2024 роки дозволяють простежити зміни в обсягах емісій, кількості випусків, динаміці біржових контрактів та структурі торгів. Це дає можливість визначити тенденції розвитку, виявити проблемні аспекти та оцінити ступінь готовності ринку до інтеграції у європейський фінансовий простір. Узагальнені результати наведено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Динаміка основних показників діяльності підприємств суспільного інтересу - емітентів цінних паперів з 2017 по 2024 рр.

Показник/рік	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Обсяг випуску акцій, млрд. грн	324,84	22,26	63,54	32,98	42,88	35,05	45,0	364,56
Кількість випусків, шт	118	93	78	71	86	20	25	60
Обсяг випуску облігацій підприємств, млрд. грн	8,35	15,46	11,2	32,95	99,8	2,03	31,0	5,08
Кількість випусків, шт	114	110	88	96	113	39	20	38
Обсяг випусків інвестиційних сертифікатів пайових інвестиційних фондів, млрд. грн	6,26	5,94	12,95	5,05	7,53	1,37	21	13,19
Обсяг випусків акцій корпоративних інвестиційних фондів, млрд. грн	13,71	16,6	25,00	38,52	50,9	19,00	18,0	29,01
Кількість внесених до ЄДРІСІ корпоративних інвестиційних фондів та пайових інвестиційних фондів	2 337	2451	140	244	331	70	40	1756

Обсяг біржових контрактів з цінними паперами на організаторах торгівлі, млрд. грн	205,8	260,87	304,97	335,41	451,96	160,64	380,00	656,69
Загальний обсяг випусків емісійних цінних паперів, млрд. грн	353,68	60,32	112,68	113,4	112,39	57,45	76,00	411,82

Джерело: розроблено автором на основі [25], [26], [27]

Дані, наведені у табл. 1.2, демонструють динаміку основних показників діяльності підприємств суспільного інтересу - емітентів цінних паперів за 2017–2024 роки та дозволяють виокремити кілька ключових тенденцій. По-перше, ринок має циклічний характер і високу чутливість до політичних та економічних факторів. У період 2017–2019 років обсяги емісій акцій та корпоративних облігацій були відносно стабільними, хоча й залишалися невеликими порівняно з ринками країн ЄС. Водночас у 2020–2021 роках спостерігалось зростання як емісійної активності, так і біржових торгів, що пояснювалось певною макроекономічною стабілізацією та реформами регуляторного середовища.

По-друге, 2022 рік став періодом різкого спаду, зумовленого початком повномасштабної війни. Обсяг емісій та кількість випусків акцій і облігацій суттєво зменшилися, а торгівля на організованих ринках скоротилася більш ніж у два рази порівняно з 2021 роком. Це свідчить про кризовий стан ринку та переорієнтацію капіталу на більш безпечні активи. У структурі торгів переважати почали державні облігації (ОВДП), що стали основним інструментом фінансування бюджетних потреб та індикатором довіри до держави.

По-третє, у 2023 році намітилося часткове відновлення. Обсяги емісій акцій та корпоративних облігацій зросли порівняно з 2022 роком, а загальний обсяг біржових контрактів наблизився до 380 млрд грн, що майже вдвічі перевищує рівень 2022 року. Це свідчить про адаптацію фінансової системи та

бізнесу до воєнних умов, а також про збереження базових механізмів залучення капіталу. Водночас ринок залишається малоліквідним, оскільки більшість угод стосується державних боргових інструментів, тоді як частка акцій і корпоративних облігацій є мінімальною.

Аналіз ринку капіталу України у 2023–2024 роках свідчить про зростання загального обсягу торгів, що супроводжується збереженням його структурних дисбалансів. Зокрема, спостерігається домінування державних боргових інструментів, низька частка корпоративних цінних паперів та висока концентрація торгів на обмеженій кількості організаторів ринку. Попри суттєве збільшення обсягів емісії акцій у 2024 році, корпоративний сегмент ринку залишається недостатньо розвиненим і характеризується обмеженою прозорістю. У цьому контексті посилення ролі антикорупційного аудиту набуває особливої актуальності, оскільки зростання обсягів операцій і концентрація фінансових потоків об'єктивно підвищують корупційні ризики та зумовлюють необхідність розвитку ефективних механізмів контролю, прозорості та комплаєнсу в діяльності компаній.

За ступенем зрілості та ризиками фондовий ринок України належить до ринків, що перебувають на початкових стадіях формування і росту. Дуже важко конкурувати за обсяги інвестиційних ресурсів з іноземними фондовими ринками. Випадки порушень прав інвесторів та емітентів, непрозорість і недостатня ліквідність фондового ринку України, а наразі ще й війна з росією, є істотними перешкодами для надходження вітчизняного та іноземного капіталу. Якщо фондовий ринок України буде розвинений та відкритий, ми отримаємо сильну та стабільну економіку, яка спричинить залучення іноземних інвесторів.

Щодо ринку фінансового сектору, двічі на рік Національним банком України проводиться опитування про системні ризики фінансового сектору. Дане опитування вивчає сприйняття найбільшими банками, страховиками та небанківськими фінансовими установами поточних та потенційних ризиків для фінансового сектору. За результатами опитування, проведеного в травні

2023 року, до п'ятірки ключових факторів ризику для фінансового сектору увійшли:

- 1) війна з росією, як джерело найвищого ризику;
- 2) на другому місці фактор корупції, діяльності правоохоронних органів та судової системи;
- 3) ризики шахрайства та кіберзагроз;
- 4) ризики вартості активів та якості застави;
- 5) ризики рівня економічної активності.

Також результати опитування свідчать, що більшість опитаних Національним банком керівників банків, страховиків та фінансових компаній повідомили про поліпшення стану фінансового сектору за останні шість місяців (57% замість 3% у листопаді 2022 року), а частка респондентів, що очікують погіршення в наступні пів року, скоротилася з 51% до 3%. Частка опитаних, які оцінили стійкість фінансового сектору як високу чи дуже високу, суттєво підвищилася.

Щодо тенденцій страхового ринку: за останніми даними щоквартальної статистики страхового ринку України, представленими на основі офіційних звітів страхових компаній України, наданих Нацкомфінпослуг та НБУ, у II кварталі 2023 року страховий ринок був прибутковим. Рентабельність капіталу ризикових страховиків була співмірною з попередніми роками – 6%. Страховики життя отримали рекордний прибуток за результатами кварталу. Прибутковою була діяльність 83% компаній. Станом на 1 липня 2023 року хоча б один із нормативів платоспроможності та достатності капіталу й ризиковості операцій порушували 11 страховиків, ще один страховик порушував норматив якості активів. Частка порушників нормативів в активах зросла майже до 1.8%. У II кварталі 2023 року вдруге поспіль обсяг активів страховиків життя збільшився на 4%. Через вихід з ринку семи установ, активи ризикових страховиків несуттєво зменшилися. Обсяги премій і виплат зі страхування життя протягом кварталу майже не змінилися, однак порівняно з II кварталом 2022 року зміни значні: премії були вищими на 18%, а виплати –

аж на 56%. Обсяги валових премій із ризикового страхування зросли на 12% за квартал і досягли рівня IV кварталу 2021 року.

Натомість бізнес у серпні 2023 року мав стримані очікування щодо результатів діяльності своїх підприємств у найближчій перспективі. Обмеження експортної логістики, скорочення обсягу експортованої продукції, підвищення вартості пального, нові руйнування об'єктів інфраструктури, відтік великої кількості висококласних фахівців за кордон, повільне відновлення ринку праці, - все це стримує економічну активність бізнесу та негативно впливає на результати його діяльності. Індекс очікувань ділової активності (ІОДА), що розраховується щомісячно Національним банком, свідчить, що у серпні 2023 року ІОДА підвищився до 49.3 порівняно з 48.8 у липні, наблизившись до нейтрального рівня (50 пунктів).

Підприємства сфери послуг найменше, серед інших секторів економіки, оцінили свою ділову активність зважаючи на слабкий попит через низьку платоспроможність населення. Респонденти мають негативні очікування щодо обсягу наданих послуг та обсягу нових замовлень на послуги.

Підприємства промисловості також стримано оцінили економічні результати своєї роботи: секторальний індекс у серпні становив 48.8. Опитувані очікували на зростання обсягів нових замовлень та виготовленої продукції, на зростання запасів сировини та матеріалів, залишків готової продукції, натомість спрогнозували зменшення обсягів нових експортних замовлень і погіршили свої оцінки щодо обсягів незавершеного виробництва.

Для оцінки рівня розвитку та перспектив українського ринку підприємств суспільного значення важливим є не лише внутрішній аналіз його показників, а й зіставлення з аналогічними ринками країн Європейського Союзу. Порівняльний підхід дозволяє виявити структурні відмінності, визначити слабкі місця та зрозуміти, які саме напрями потребують адаптації до європейських стандартів. Особливої актуальності це набуває в умовах євроінтеграції, коли прозорість, ліквідність та надійність ринку стають ключовими критеріями для залучення інвестицій та підвищення довіри

міжнародних партнерів. У табл. 1.3 наведено порівняння основних параметрів ринків підприємств суспільного інтересу України та деяких країн ЄС станом на 2023–2024 роки.

Таблиця 1.3

**Порівняння ринків підприємств суспільного інтересу
України та країн ЄС (2023–2024 рр.)**

Країна/ ринок	Ринкова капіталізація (% ВВП)	Кількість публічних компаній	Провідні фондові біржі	Інституційні інвестори (пенсійні, страхові фонди)	Регуляторні особливості
Україна	< 2% ВВП	~22 активних емітенти	Перспектива, ПФТС, Українська біржа	Дуже слабкі (активи <1% фінансової системи)	Імплементация норм ЄС (MiFID II, IFRS), але низька ліквідність та довіра
Польща	~42% ВВП	~770 компаній (з них ~400 польських)	Варшавська фондова біржа (WSE)	Сильні пенсійні та інвестфонди, значний вплив OFE	Активний ринок IPO, регулювання KNF, інтеграція в ЄС
Румунія	~20% ВВП	~80 компаній	Бухарестська біржа (BVB)	Розвинені пенсійні фонди (II рівень)	Євроінтегроване законодавство, рух до статусу «розвинений ринок»
Чехія	~20–22% ВВП	~25 компаній	Прагська фондова біржа (PSE)	Інституційні інвестори активні, але ринок концентрований	Європейське регулювання, інтеграція з ринками ЄС
Німеччина	~47% ВВП	>450 компаній (DAX, MDAX, SDAX)	Deutsche Börse (Франкфурт)	Потужні фонди, банки та страховики	Один із найбільших ринків Європи, висока ліквідність
Франція	>120% ВВП	>500 компаній (CAC 40 та ін.)	Euronext Paris	Розвинена мережа фондів	Глибокий ринок, сильна правова база (Sapin II)
Іспанія	~50% ВВП	~130 компаній (IBEX 35 та ін.)	Bolsas y Mercados Españoles (BME, Мадридська біржа)	Сильні пенсійні та страхові фонди, високий рівень участі інституційних інвесторів	Регулювання відповідно до директив ЄС, прозорі механізми корпоративного управління

Джерело: розроблено автором на основі даних НКЦПФР, OECD, World Bank, Deutsche Börse, WSE, BVB, PSE, Euronext, BME (2023–2024).

Порівняння показує значну асиметрію між українським ринком підприємств суспільного інтересу та ринками країн ЄС. Якщо в Україні капіталізація фондового ринку не перевищує 2% ВВП, то в Іспанії вона сягає близько 50%, у Німеччині – 47%, у Польщі – 42%, а у Франції перевищує 120%. Різниця у масштабах підтверджується й кількістю публічних компаній: в Україні їх близько 22, тоді як у Польщі – сотні, в Іспанії – понад 130, а у Франції чи Німеччині – понад 400–500.

Європейські ринки відзначаються вищою ліквідністю та обігом. Середньоденні обсяги торгів акціями у Варшаві чи Бухаресті обчислюються десятками мільйонів доларів, тоді як в Україні – ліченими сотнями тисяч. У Німеччині показник ліквідності ще вищий: Франкфуртська біржа (Deutsche Börse) є однією з найбільших у світі, а кількість угод та оборот обчислюються мільярдами євро на день. Роль фондового ринку у фінансуванні бізнесу в ЄС набагато суттєвіша: компанії регулярно залучають капітал через випуск акцій та корпоративних облігацій. В Україні ж підприємства суспільного інтересу майже повністю залежать від банківського кредитування або державної підтримки; інструментами ринків капіталу користуються одиниці. Практично відсутні ІРО українських компаній за останнє десятиліття (деякі великі приватні групи залучали капітал через єврооблігації або розміщення на зарубіжних біржах, оминаючи локальний ринок).

Однією з ключових відмінностей є наявність у країнах ЄС розвинутого прошарку інституційних інвесторів: пенсійних фондів, страхових компаній, інвестиційних фондів, що вкладають значні ресурси в цінні папери. Наприклад, у Польщі протягом 2000-х років стрімко зростав пенсійний фондовий сегмент: обов'язкові накопичувальні пенсійні фонди (OFE) акумулювали активи до 20% ВВП, значну частку яких інвестували в акції польських компаній, тим самим підтримуючи ринок (щоправда, реформа 2014 р. скоротила цей сегмент, але добровільні пенсійні схеми та інвестиційні фонди досі активно присутні на ринку). У Румунії з 2008 р. діє обов'язкова накопичувальна пенсійна система, активи якої також значною мірою спрямовуються у внутрішні акції та облігації,

стимулюючи розвиток ринку капіталу. В Україні наразі відсутній другий рівень пенсійної системи (накопичувальний), його запуск лише планується на законодавчому рівні. Недержавні пенсійні фонди існують, але обсяги їх активів дуже малі (понад 60 НПФ сукупно володіють менш ніж 0,2% фінансових активів). Страхові компанії в Україні також не відіграють значної ролі як інвестори. Більшість їх резервів розміщено в банківських депозитах та державних облігаціях, а інвестиції в акції незначні. На кінець 2023 р. українські страховики та пенсійні фонди володіли лише ~1% сумарних фінансових активів економіки, тоді як у середньому по ЄС ці установи оперують десятками відсотків ВВП в активах. Таким чином, вузька внутрішня інвестиційна база є одним з найсуттєвіших факторів млявості українського ринку капіталу.

Країни ЄС мають довгу історію правового захисту прав міноритарних акціонерів, прозорості корпоративної звітності та належного корпоративного управління. В Україні законодавство в цій сфері поступово зближується з європейським: запроваджено вимоги до розкриття інформації емітентами, обов'язковий міжнародний аудит для підприємств суспільного інтересу, перехід на міжнародні стандарти фінзвітності (IFRS) тощо. Проте на практиці дієвість цих норм поки недостатня. Для прикладу, корпоративні конфлікти та випадки порушення прав акціонерів (через рейдерство, розмивання часток тощо) досі трапляються, що підриває довіру до ринку. Натомість у Польщі, Чехії, Румунії діють сучасні закони, засновані на директивах ЄС, які регулюють поглинання, розкриття суттєвих частей, запобігають маніпуляціям. Наглядові органи в цих країнах більш ресурсні та незалежні. До прикладу, польська Комісія фінансового нагляду (KNF) і румунська Комісія з цінних паперів регулярно застосовують санкції за порушення, тоді як українська НКЦПФР історично мала обмежений вплив і лише нещодавно отримала більше повноважень та фінансування [11, с.12]. Також варто відзначити роль міжнародної інтеграції: Польща та Чехія класифіковані світовими індекс-провайдерами як ринки, що розвиваються, і залучають

капітал глобальних інвесторів, а Україна після 2018 р. була виключена з індексів MSCI через невідповідність критеріїв (ліквідності, доступності ринку). Лише у 2023 р. почалися переговори про можливе об'єднання української інфраструктури з європейською (наприклад, меморандум з Лондонською біржею про підтримку лістингу українських компаній за кордоном).

Український ринок підприємств, що становлять суспільний інтерес, наразі перебуває на етапі структурного становлення та відновлення. Основні тенденції останніх років це:

1) звуження та стагнація фондового ринку: мінімальна кількість активних емітентів і низька капіталізація;

2) домінування банківського та державного фінансування над ринковими механізмами: підприємства покладаються на кредити та бюджетні ресурси, оскільки можливості випуску акцій чи облігацій обмежені;

3) поступова імплементація європейських норм змінюється законодавча база, посилюється регулятор, підвищуються стандарти прозорості;

4) відновлення після війни: бізнес адаптується, з'являються перспективи припливу інвестицій на відбудову, що потенційно може активізувати ринок капіталу.

Головні проблеми залишаються пов'язаними з інституційною слабкістю та недовірою: недостатній захист прав інвесторів та корупційні ризики в судовій системі відлякують як внутрішніх, так і зовнішніх інвесторів. До того ж, економічні потрясіння (реcesії, війна) підірвали фінансову спроможність багатьох публічних компаній – деякі з них потребуватимуть рекапіталізації, реструктуризації боргів. Перспективи розвитку українського ринку підприємств суспільного значення пов'язані зі структурними реформами та євроінтеграцією. Умови вступу до ЄС передбачатимуть впровадження найкращих практик корпоративного управління, протидії зловживанням на ринку, розвиток конкуренції у фінансовому секторі. Очікується запуск обов'язкової накопичувальної пенсійної системи, що створить попит на інвестиційні інструменти та може стати локомотивом росту фондового ринку

(як це свого часу сталося у Польщі та інших країнах ЦСЄ). Також після війни прогнозується приплив зовнішніх ресурсів, як допомоги, так і приватних інвестицій, для відбудови. Це шанс для українських компаній стати більш прозорими та залучити капітал через публічні механізми. У разі успішного проведення реформ український ринок капіталу має потенціал до багатократного зростання, зважаючи на його сьогоднішній надзвичайно низький стартовий рівень. Таким чином, подолання наявних проблем (недовіри, слабкої інституційної спроможності, воєнних ризиків) та реалізація євроінтеграційних змін може перетворити підприємства суспільного значення на справжні двигуни економічного розвитку, підтримані повноцінним та ефективним ринком капіталу.

1.3. Проблеми антикорупційного аудиту компанії в умовах євроінтеграції

Проблема протидії корупції є актуальною не тільки для державних, але й великих і середніх приватних підприємств та може бути вирішена шляхом розробки антикорупційних програм та організації на підприємствах відповідної системи внутрішнього контролю. Адже економічна безпека є основним, системотворчим елементом безпеки нашої країни. Як зазначається в методичних рекомендаціях щодо розрахунку рівня економічної безпеки України, економічна безпека - це стан національної економіки, який дає змогу зберігати стійкість до внутрішніх та зовнішніх загроз, забезпечувати високу конкурентоспроможність у світовому економічному середовищі і характеризує здатність національної економіки до сталого та збалансованого зростання.

Антикорупційний аудит компанії – це спеціалізована перевірка внутрішніх процесів, документів і практик підприємства з метою виявлення та оцінки корупційних ризиків, дотримання антикорупційного законодавства та ефективності програм запобігання корупції. Для українського бізнесу питання запровадження таких аудитів набуває особливої актуальності в контексті

євроінтеграції: відповідність вимогам ЄС щодо прозорості та доброчесності стає передумовою успішної економічної співпраці. Антикорупційний аудит є частиною більш широкого поняття комплаєнсу (відповідності діяльності компанії нормам і правилам). У міжнародній практиці регулярний незалежний антикорупційний аудит вважається ознакою належного корпоративного управління та соціальної відповідальності бізнесу. Для України така перевірка виступає невід'ємною складовою ширшої системи комплаєнсу (compliance), яка допомагає керівництву своєчасно усувати вразливості: від оновлення політик і процедур до навчання персоналу та притягнення до відповідальності порушників.

У контексті євроінтеграції вимоги до прозорості та доброчесності стають фактичною передумовою економічної співпраці з ЄС. Відповідність компаній європейським очікуванням щодо запобігання корупції підвищує довіру контрагентів, знижує регуляторні ризики та розширює доступ до капіталу. В Україні практика системного антикорупційного аудиту лише формується та стикається з низкою перешкод, як нормативних, так і культурно-організаційних. Саме тому цей підрозділ концентрується на проблематиці організації та проведення антикорупційного аудиту, співвідносячи українські реалії з європейськими практиками та пропонуючи напрями адаптації.

Незважаючи на публічну політику «нульової толерантності», рівень реальної імплементації інструментів доброчесності у приватному секторі поки що недостатній. Узагальнено проблеми можна згрупувати за такими блоками:

- Недостатні вимоги та стимули з боку держави: законодавство не зобов'язує більшість приватних компаній мати антикорупційні програми чи проходити антикорупційний аудит (винятки — держ/комунальні підприємства та учасники великих публічних закупівель). Економічні чи процесуальні стимули (наприклад, пом'якшення відповідальності за наявності ефективної системи запобігання корупції) не закріплені.

- Недовіра бізнесу до правоохоронної та судової системи: скепсис щодо ефективності правозастосування демотивує компанії фіксувати порушення та ініціювати розслідування. Відсутність прогнозованого правового результату посилює репутаційні та операційні ризики.
- Корупційні практики як елемент середовища: частина компаній має усталені неформальні практики (відкати, неофіційні платежі), що створює внутрішній опір незалежним аудиторам.
- Кадровий і методичний дефіцит: нестача підготовлених аудиторів/комплаєнс-офіцерів і уніфікованих методик знижує якість перевірок і довіру до інструменту.
- Зовнішні системні ризики: навіть за наявності внутрішніх контролів компанії взаємодіють з «корумпованим полем» поза межами підприємства (контролюючі органи, дозвільні процедури, суди), що знеохочує інвестувати у добросовісність одиничним гравцям.
- Війна та пов'язані турбулентності. Висока частка державних закупівель і донорських коштів без достатніх механізмів моніторингу підвищує ризики зловживань; інституційна напруга навколо антикорупційних органів створює невизначеність.

Попри зазначені внутрішні бар'єри, важливо враховувати, що проблема корупційних ризиків не є суто українським феноменом. У процесі євроінтеграції часто формується очікування, що інтеграція до правового простору ЄС автоматично означає функціонування бізнесу в середовищі повної добросовісності. Проте міжнародні емпіричні дослідження свідчать про більш складну картину. Зокрема, за даними міжнародного дослідження Ernst & Young Global Integrity Report 2024, у 2022–2024 роках у різних регіонах світу спостерігається зростання частки потенційно скомпрометованих працівників — осіб, які можуть бути залучені до порушень етичних норм, маніпуляцій із фінансовою звітністю, конфліктів інтересів або інших форм недобросовісної

поведінки. Динаміку зазначеного показника у регіональному розрізі наведено в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Динаміка частки потенційно скомпрометованих працівників за регіонами світу у 2022–2024 рр., %

Регіони світу	Роки	
	2022	2024
Середньосвітовий рівень	24%	38%
Північна Америка	18%	24%
Південна Америка	23%	37%
Європа	20%	39%
Африка та МЕА	33%	26%
Азія	29%	46%

Джерело: розроблено автором на основі даних [3].

Як свідчать наведені дані, середньосвітовий показник зріс із 24% у 2022 році до 38% у 2024 році. Особливо показовою є ситуація в Європі: частка потенційно скомпрометованих працівників зросла з 20% до 39%, тобто майже вдвічі. Таким чином, навіть у регіоні з розвиненими інститутами корпоративного управління та жорсткими регуляторними вимогами проблема недоброчесності не лише зберігається, а й посилюється.

Зростання цього показника в Європі має принципове значення для України з огляду на інтеграційні процеси. Воно демонструє, що формальна гармонізація законодавства сама по собі не гарантує зниження корупційних ризиків на рівні суб'єктів господарювання. Вирішальне значення має якість внутрішніх механізмів контролю, незалежність перевірок та ефективність антикорупційного аудиту.

Для більш наочного відображення регіональних диспропорцій та динаміки зростання частки потенційно скомпрометованих працівників узагальнені дані представлено у графічній формі, що дозволяє чіткіше простежити темпи змін у 2022–2024 роках та порівняти інтенсивність зростання показника в різних регіонах світу.

Графічне відображення підтверджує, що зростання частки потенційно скомпрометованих працівників має системний характер, а Європа демонструє одну з найбільш суттєвих негативних динамік, що є принципово важливим у контексті євроінтеграційних процесів України.

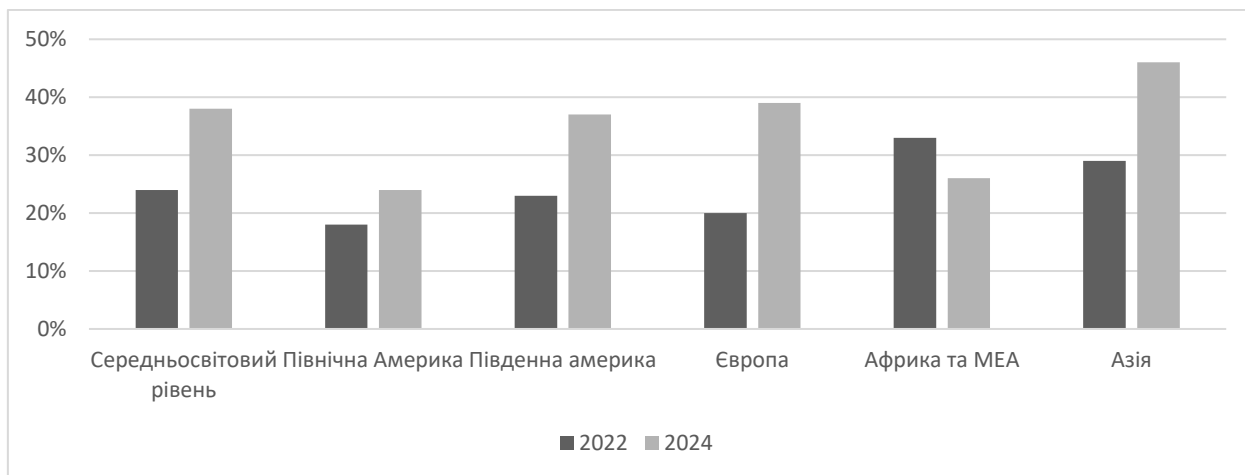


Рис.1. Динаміка частки потенційно скомпрометованих працівників за регіонами світу у 2022–2024 рр., %

Джерело: розроблено автором на основі даних [3].

Основні проблеми антикорупційного аудиту в Україні в 2023-2025 рр. систематизовано у табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Основні проблеми антикорупційного аудиту в Україні в 2023-2025 рр.

№	Проблема	Характеристика	Наслідки для бізнесу	Приклади / факти
1	Обмежений обов'язок щодо антикорупційних програм	Вимога стосується переважно держ/комунальних підприємств і великих учасників закупівель	Формалізм, слабка мотивація до реального комплаєнсу	Норми ст.62 Закону та практика НАЗК щодо формальності програм
2	Недовіра до судової системи	Сумніви у неупередженості та ефективності правосуддя	Низька готовність повідомляти про корупцію; пасивність	Низькі позиції у міжнародних індексах; бізнес-опитування
3	Ризики у держзакупівлях і держсекторі	Висока концентрація ресурсів, складні ланцюги постачання	Репутаційні/фінансові втрати; ризики для донорських коштів	Резонансні кейси у сфері публічних закупівель

4	Нерівномірний комплаєнс у приватному секторі	Відсутність сталої практики «адекватних процедур»	Доступ до капіталу гірший, вартість компаній нижча	Рекомендації НАЗК та профільних асоціацій
5	Кадровий і методичний дефіцит	Брак фахівців та галузевих методик	Поверхневі перевірки; «коробкові» політики	Обмежена пропозиція послуг/сертифікацій
6	Турбулентність у воєнних умовах	Політичні ризики, навантаження на інституції	Непередбачуваність регуляторного середовища	Посилений суспільний запит і тиск на органи

Джерело: розроблено автором

За даними аналітичного звіту Державної аудиторської служби України (2013–2023 рр.) [72], у вітчизняному секторі накопичено значні фінансові порушення, які призводять до відчутних втрат бюджету. Зокрема, результати державних аудитів засвідчили системні бюджетні втрати через неефективне чи незаконне використання коштів. Найтипівіші фінансові порушення стосуються: недотримання процедур у сфері публічних закупівель (закупівлі товарів і послуг за завищеними цінами або без прозорих тендерів), нецільового чи неефективного використання бюджетних коштів у будівництві, відхилень від фінансової дисципліни у сфері освіти та медицини, а також упущених вигод і перевитрат на державних підприємствах. Такі порушення не лише ослаблюють фінансову дисципліну, але й формують негативний фон для інвестиційного клімату, оскільки державні ресурси витрачаються не за призначенням, а значна їх частка втрачається для економіки країни.

У зібраних статистичних матеріалах відображено обсяги виявлених аудиторами втрат державних коштів та структура порушень за основними сферами діяльності за останнє десятиріччя. Ці дані демонструють, що сукупні втрати бюджету від фінансових порушень за 2013–2023 рр. обчислюються десятками мільярдів гривень, проте рівень відшкодування цих втрат поки залишається незадовільним. Найбільші обсяги порушень припадають на публічні закупівлі та капітальне будівництво, що узгоджується з окресленими вище проблемними зонами. Інші сфери, такі як освіта, охорона здоров'я, діяльність державних підприємств, також характеризуються значними

фінансовими зловживаннями, хоча за окремими напрямками простежується позитивна динаміка щодо посиленого контролю та часткового збільшення повернення коштів до бюджету. Структура порушень за сферами та динаміка відшкодування втрат наведені у таблицях 1.5 та 1.6, що додаються. Наведені статистичні показники кількісно підтверджують актуальність вищезазначених проблем та підкреслюють нагальну потребу у вдосконаленні системи антикорупційного аудиту. З огляду на такі масштаби порушень і втрат, стає очевидним, що для подолання цих негативних явищ необхідно не лише оновлення внутрішніх підходів, а й запозичення перевірених міжнародних механізмів і стандартів антикорупційного контролю.

За даними Державної аудиторської служби України (ДАСУ), обсяги фінансових порушень, що призвели до втрат державних та місцевих ресурсів, істотно коливаються протягом 2013–2023 років. У табл. 1.6 наведено загальну суму виявлених втрат та обсяг усунутих (відшкодованих) втрат за результатами заходів фінансового контролю ДАСУ у відповідні роки.

Таблиця 1.6

Динаміка втрат державного і місцевих бюджетів (2013–2023)

Рік	Виявлено втрат, млн грн	Усунуто втрат, млн грн
2013	3689	1474
2014	7583	990
2015	3870	752
2016	2612	611
2017	2281	787
2018	2249	960
2019	1723	950
2020	154425	1072
2021	14750	77489
2022	99853	1150
2023	210996	6441
Всього за 10 років	504031	92676

Джерело: розроблено автором

Різке зростання показників у окремі роки пояснюється проведенням масштабних аудитів і включенням до втрат потенційно недоотриманих державою доходів. Наприклад, у 2020–2022 рр. ДАСУ провела аудити, якими виявлено невиконання державними компаніями та органами обов'язків із перерахування доходів (дивідендів, податків тощо) на десятки та сотні мільярдів гривень [76]. Натомість фактичне відшкодування втрат є суттєво меншим: у більшості років повертається лише 0,6 – 1,0 млрд грн щорічно, тоді як винятковий випадок 2021 року пов'язаний із одноразовим надходженням близько 75,5 млрд грн дивідендів до бюджету за рекомендаціями аудиторів (що становило понад 97% від усіх відшкодованих сум у 2021 р.) [77]. Загалом питома вага державного бюджету у виявлених порушеннях значно перевищує частку місцевих бюджетів. Для прикладу, у 2020 році з 154,4 млрд грн загальних виявлених втрат лише 0,2 млрд грн ($\approx 0,4\%$) стосувалися коштів місцевих бюджетів.

Обсяги порушень фінансової дисципліни різняться по регіонах, що залежить від розміру місцевих бюджетів та кількості перевірених об'єктів. Найбільші суми втрат зазвичай фіксуються у містах центрального підпорядкування та промислово розвинених областях. Наприклад, Західний офіс ДАСУ (Львівська, Волинська, Рівненська області тощо) за 2018 рік виявив фінансові порушення на 97,4 млн грн, з яких близько 60% було усунуто на час завершення ревізій. Одеський офіс ДАСУ тільки за перші два місяці 2018 року виявив втрат на суму майже 130 млн грн (згодом частину порушень було також усунуто) [78]. м. Київ – традиційно лідирує за масштабами фінансових порушень через концентрацію великих бюджетних програм і проектів у столиці (у 2024 році аудит департаменту освіти КМДА, виявив понад 400 млн грн порушень).

Аналіз статистичних звітів ДАСУ показує, що з року в рік повторюється типовий набір порушень, які призводять до втрат державних ресурсів. У таблиці 1.7. наведено наймасовіші види фінансових порушень та орієнтовний обсяг втрат від них (на прикладі 2020 року):

Основні види фінансових порушень та обсяги втрат державних ресурсів за результатами заходів державного фінансового контролю (2020 р.)

Тип порушення	Орієнтовний обсяг втрат
Ненарахування та неперерахування державою належних доходів (дивіденди державних компаній тощо)	понад 75,7 млрд грн
Неперерахування обов'язкових платежів до бюджету (податків, зборів, частини прибутку тощо)	майже 43,2 млрд грн
Безоплатна чи за заниженою ціною передача ресурсів (майна, послуг) державними підприємствами	близько 32,4 млрд грн
Незаконні витрати через завищення вартості виконаних робіт, послуг або товарів	майже 673,3 млн грн
Списання коштів на витрати без отримання відповідних товарів/послуг (або надлишково)	близько 646,8 млн грн
Проведення незаконних (зайвих) виплат заробітної плати	понад 274,9 млн грн

Джерело: розроблено автором на основі Звіту Державної аудиторської служби України за 2020 рік [76].

Як видно з таблиці, найбільші збитки держава несе від недоотримання доходів. Наприклад, невивплата дивідендів державними підприємствами, неперерахування податків або плати за ресурси складають основну частку втрат (сукупно близько 151 млрд грн у 2020 р.). До типових зловживань при витратах належать завищення цін в договорах, оплат фіктивних або непоставлених товарів/послуг та нецільове використання коштів (наприклад, виплата зарплат або допомог без законних підстав), хоча, в грошовому вимірі ці порушення менші за масштабом, вони є масовими та систематичними.

Для цільового антикорупційного аудиту важливо розуміти, в яких секторах економіки найбільш поширені порушення. Державна аудиторська служба здійснює контроль у різних сферах: публічні закупівлі, будівництво, освіта, медицина, соціальний захист та діяльність державних підприємств. На

основі звітів ДАСУ, наведено ключові сфери та характерні для них корупційні ризики (з конкретними прикладами та цифрами):

- **Публічні закупівлі.** Ця сфера є джерелом найбільших потенційних втрат. ДАСУ активно запровадила моніторинг закупівель як превентивний захід: так, 2024 року аудитори упередили порушення при закупівлях на 22,4 млрд грн (відмінили сумнівні тендери до укладання договорів). Всього в 2024 р. було проаналізовано порушення майже у 6 тис. закупівель загальною вартістю ~89,9 млрд грн. Типові проблеми: змови учасників, дискримінація в тендерній документації, укладання договорів за завищеними цінами, фінансування неякісних або непотрібних товарів і послуг. Включення таблиці з показниками щодо закупівель (кількість перевірених тендерів, сума розірваних договорів тощо) до розділу про аналіз ефективності контролю за закупівлями підкреслить роль антикорупційного аудиту у цій сфері.

- **Будівництво та інфраструктура.** Аудити будівельних проєктів та капітальних ремонтів регулярно виявляють зловживання при освоєнні коштів розвитку. Серед найчастіших порушень – проведення будівництва без належної дозвільної документації, завищення обсягів виконаних робіт та вартості матеріалів, оплата робіт, які фактично не виконані. Наприклад, за однією з ревізій встановлено, що витрати на будівництво без дозвільних документів спричинили ~3,34 млрд грн втрат. Такі кейси демонструють необхідність антикорупційного аудиту інвестиційних проєктів та контролю за діяльністю замовників будівництва.

- **Освіта і наука.** У сфері освіти типові порушення пов'язані з неефективним використанням бюджетних програм. Приміром, нещодавній аудит столичного Департаменту освіти КМДА виявив порушень на понад 400 млн грн [78]. З них ~300 млн грн столиця витратила на програми підготовки робітничих кадрів, які не забезпечили результату (випускники не працевлаштовані за фахом у Києві), ще 37 млн грн пішли на проєктну документацію для будівництва навчальних закладів, що так і не збудовані. Крім того, 81 млн грн було вкладено в будівництво дитсадка, який два роки не

вводився в експлуатацію. Такі факти свідчать про системні недоліки управління у сфері освіти.

- **Охорона здоров'я.** Аудит у медичній галузі виявляє зловживання із фінансуванням послуг та майна: фіктивні записи про пацієнтів, дублювання оплат, нецільове використання субвенцій. Наприклад, спільна перевірка Національної служби здоров'я та ДАСУ викрила, що у низці медичних закладів документувалися неіснуючі відвідування та операції, через що оплачувалися зайві кошти. 242,7 млн грн отримано медзакладами за недостовірні дані та фіктивні послуги за період 2023-2025 років [79]. Також аудиторі в регіонах неодноразово знаходили випадки придбання медичного обладнання за завищеними цінами та списання ліків без належного обліку.

- **Діяльність державних підприємств.** Сфера державних компаній (транспорт, енергетика, промислові підприємства) теж характеризується суттєвими ризиками. ДАСУ проводила державні фінансові аудити найбільших підприємств (напр., НАК «Нафтогаз України», АТ «Укрзалізниця» тощо) і виявляла як прямі втрати, так і упущені вигоди через неефективні управлінські рішення. Наприклад, аудит «Нафтогазу» свого часу вказав на недоотримання державою значних сум дивідендів [75], а аудит «Укрзалізниці» – на збитковість пасажирських перевезень, що покривалася за рахунок інших доходів компанії.

Антикорупційний аудит підприємств в умовах євроінтеграції набуває особливого значення, адже прозорість і ефективність державних та приватних компаній впливає на виконання Україною міжнародних зобов'язань.

Враховуючи вищенаведене, слід визнати, що ключ до подолання бар'єрів, це не тільки оновлення внутрішніх політик компаній, а й використання перевірених міжнародних механізмів, що водночас задають мінімальні стандарти та створюють реальні стимули для бізнесу. Тому, пропонується дослідити міжнародний досвід і практики ЄС, які є релевантними для України. Європейські юрисдикції поєднують законодавчі вимоги, стандарти аудиту комплаєнсу та дисципліну правозастосування. Вони

формують середовище, у якому антикорупційний аудит — це не «формальність», а управлінський інструмент, що зменшує ризики й вартість капіталу. Міжнародний досвід антикорупційного аудиту та комплаєнсу пропонується розглянути в табл. 1.8.

Таблиця 1.8

**Міжнародний досвід антикорупційного аудиту та комплаєнсу:
регуляторні рамки та практики**

Країна	Законодавчі вимоги / стандарти	Органи контролю	Особливості	Результати / ефекти
Франція	Закон Sapin II (обов'язкові елементи програми)	AFA	Перевірки, приписи, санкції; методичні гід	Зростання якості програм і аудиту третіх сторін
Велика Британія	UK Bribery Act (adequate procedures)	MOJ, SFO	«Належні процедури» як захист; DPA-моніторинг	Стимул до незалежних аудитів; кейси правозастосування
Німеччина	IDW PS 980 (аудит CMS)	Незалежні аудитори, прокуратура	Оцінка дизайну, впровадження, ефективності	Ринкова валідація систем; довіра інвесторів
Іспанія	К, ст. 31 bis (корп. відповідальність)	Антикорупційна прокуратура	Пом'якшення покарання за ефективний комплаєнс	Поширення моделей запобігання злочинам
Польща	Рекомендації СВА для бізнесу	СВА, прокуратури	Практичні гід; поступова стандартизація	Зростання добровільних програм
Україна	Стратегія 2021–2025; гід НАЗК	НАЗК, НАБУ/САП, ВАКС	Приватний сектор переважно добровільний	Потреба у нормах і стандартах аудиту

Джерело: розроблено автором

Європейські юрисдикції продемонстрували кілька взаємодоповнювальних моделей боротьби з корпоративною корупцією, які працюють не лише завдяки нормам «букви закону», а насамперед завдяки інституційній спроможності, передбачуваному правозастосуванню та культурі корпоративної відповідальності. Для України цінними є як конкретні регуляторні механізми (обов'язкові програми, зовнішні перевірки, стандарти

аудиту), так і «м'які» ринкові важелі (вимоги бірж, інвесторів, кредиторів, донорів). Тому пропонується зробити системний огляд ключових практик із фокусом на їх адаптації:

1) Франція: модель Sapin II - «мінімальні стандарти + зовнішній контроль» наведено в рис.1.2:

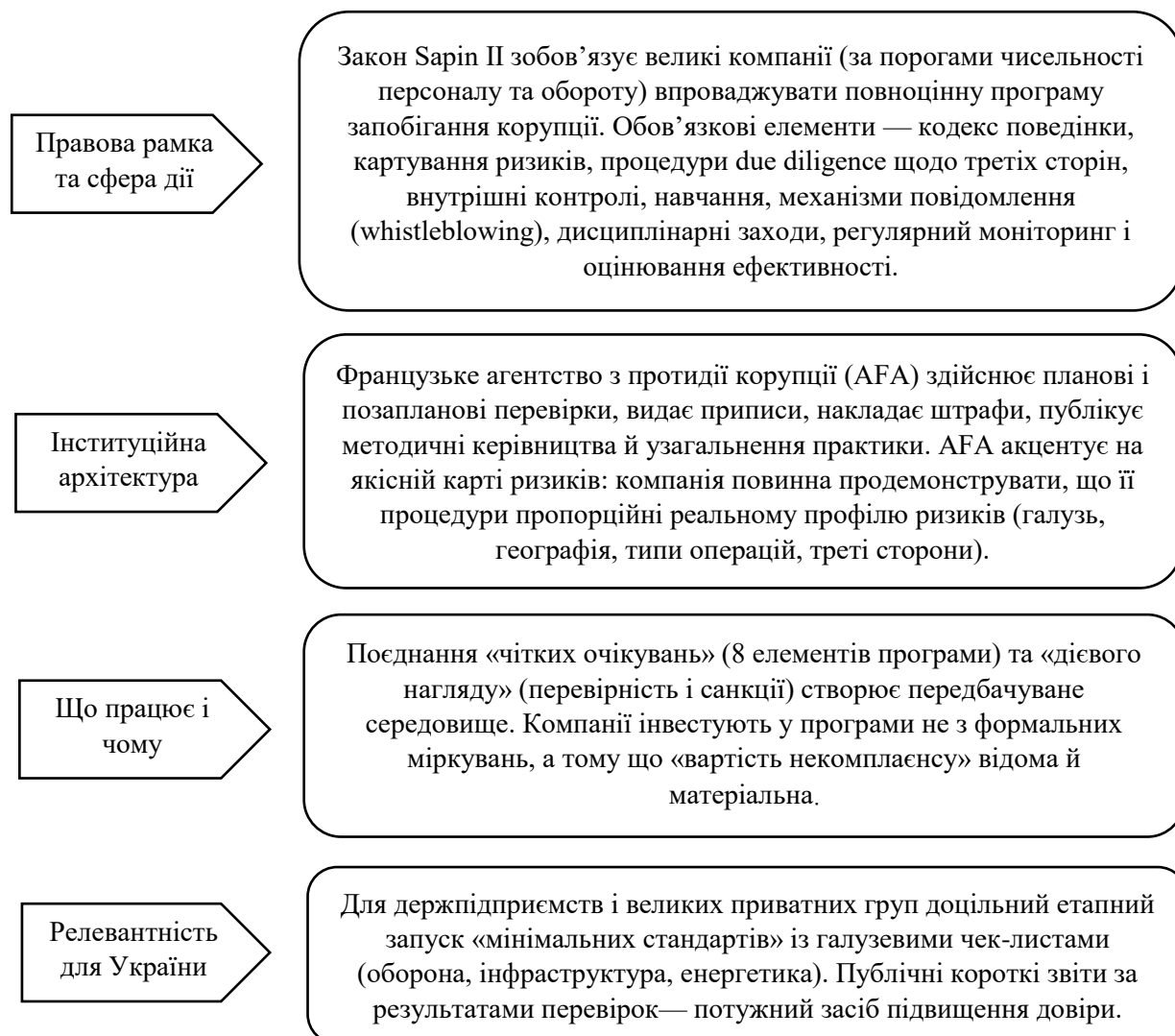


Рис.1.2. Основні елементи та особливості моделі Sapin II у Франції

Джерело: розроблено автором за Loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 (Sapin II) [24].

Закон Sapin II (2016 р.) зобов'язав великі компанії впроваджувати комплексні програми запобігання корупції. Модель включає 8 ключових елементів – від кодексу поведінки та картування ризиків до внутрішніх контролів і моніторингу. Контроль здійснює Агентство AFA, яке має право перевіряти ефективність програм і накладати санкції. Для України

релевантним є етапне запровадження аналогічних стандартів у держсекторі та стратегічних корпораціях.

2) Велика Британія: UK Bribery Act — «adequate procedures» як стимул до реального комплаєнсу представлений на рис.1.3:

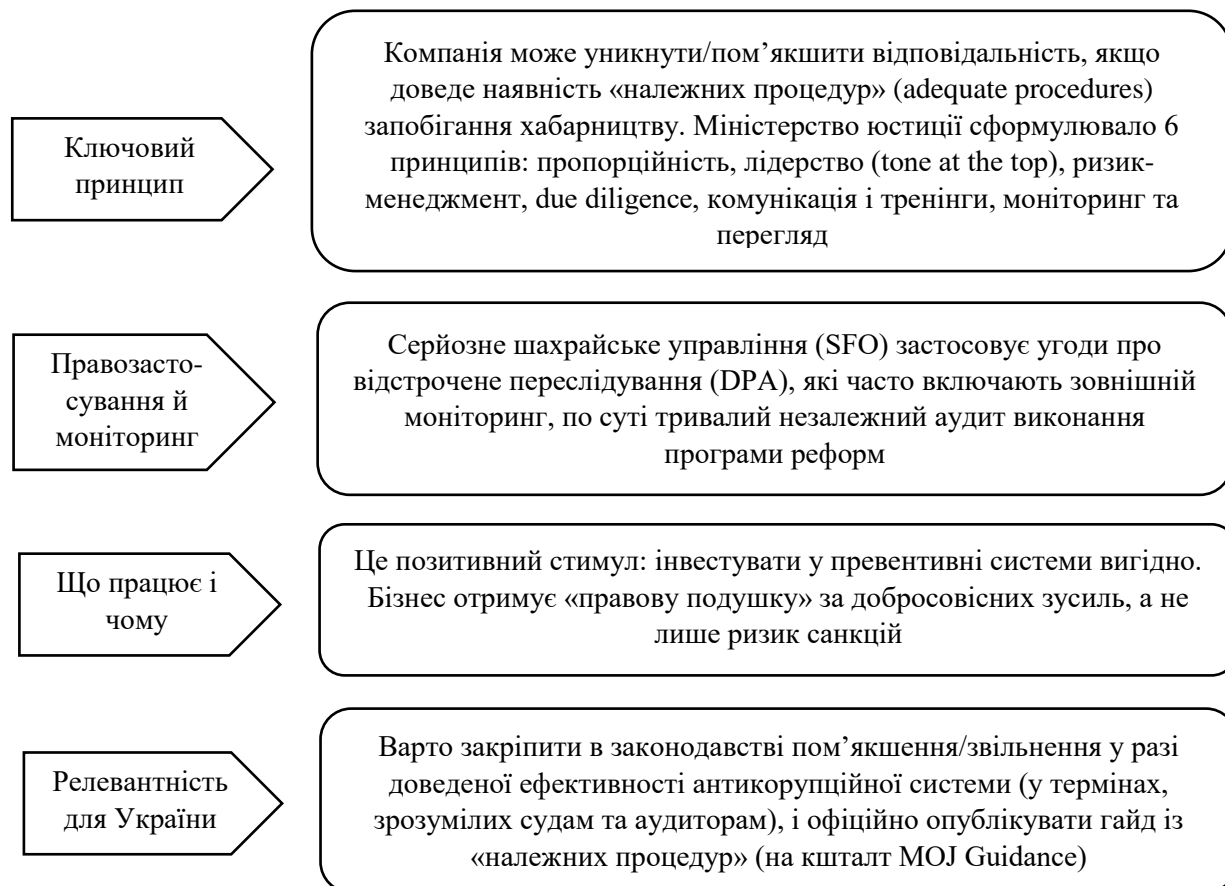


Рис.1.3. Модель UK Bribery Act: принцип «adequate procedures» та механізми правозастосування у Великій Британії

Джерело: розроблено автором за UK Bribery Act 2010 [25].

UK Bribery Act (2010 р.) встановив один із найсуворіших антикорупційних режимів у світі. Особливість британської моделі – принцип «adequate procedures»: компанія може уникнути відповідальності за хабарництво, якщо доведе наявність належних процедур для його запобігання. Міністерство юстиції розробило 6 базових принципів, а їх виконання перевіряють незалежні аудитори. Практика угод про відстрочене переслідування (DPA) передбачає тривалий моніторинг і аудит, що стимулює компанії до системного комплаєнсу.

3) Німеччина: IDW PS 980 – «аудит системи комплаєнсу» як ринковий

стандарт, представлений на рис.1.4:

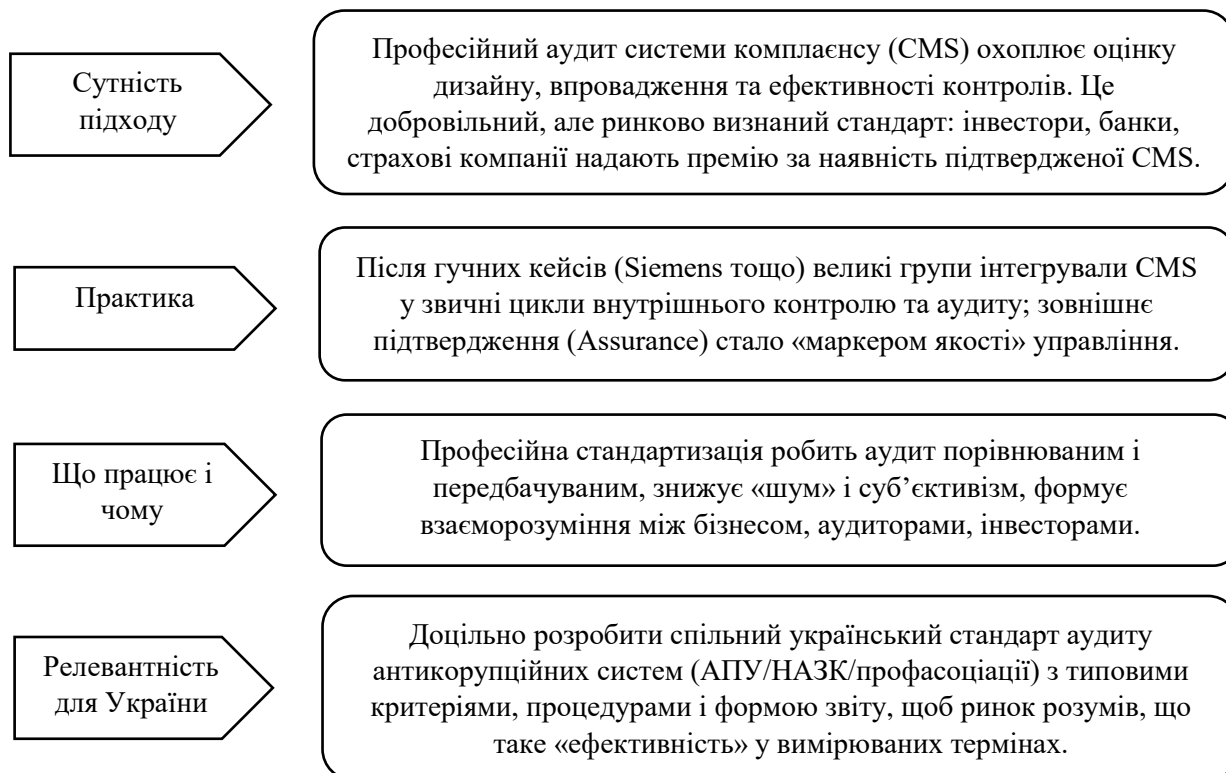


Рис.1.4. Німецький стандарт IDW PS 980: структура аудиту систем комплаєнсу (CMS)

Джерело: розроблено автором за Prüfungsstandard IDW PS 980: Grundsätze ordnungsmäßiger Prüfung von Compliance-Management-Systemen [26].

У Німеччині відсутній прями́й обов'язок запроваджувати антикорупційні програми, але діє професійний стандарт аудиту комплаєнсу IDW PS 980. Він охоплює три рівні перевірки: дизайн системи, впровадження заходів і їх ефективність. Добровільне підтвердження CMS за цим стандартом підвищує довіру інвесторів і банків, знижує ризики корпоративної відповідальності. Для України релевантною є розробка національного стандарту аудиту антикорупційних систем у співпраці НАЗК та Аудиторської палати.

4) Іспанія: корпоративна відповідальність (ст. 31 bis) – «модель попередження злочинів», представлена на рис.1.5. Іспанська модель базується на нормі про колективну відповідальність компаній, але передбачає можливість уникнення покарання за наявності ефективної системи запобігання злочинам. Така «модель попередження» включає оцінку ризиків, комплаєнс-функцію, контроль за керівництвом і механізми реагування.

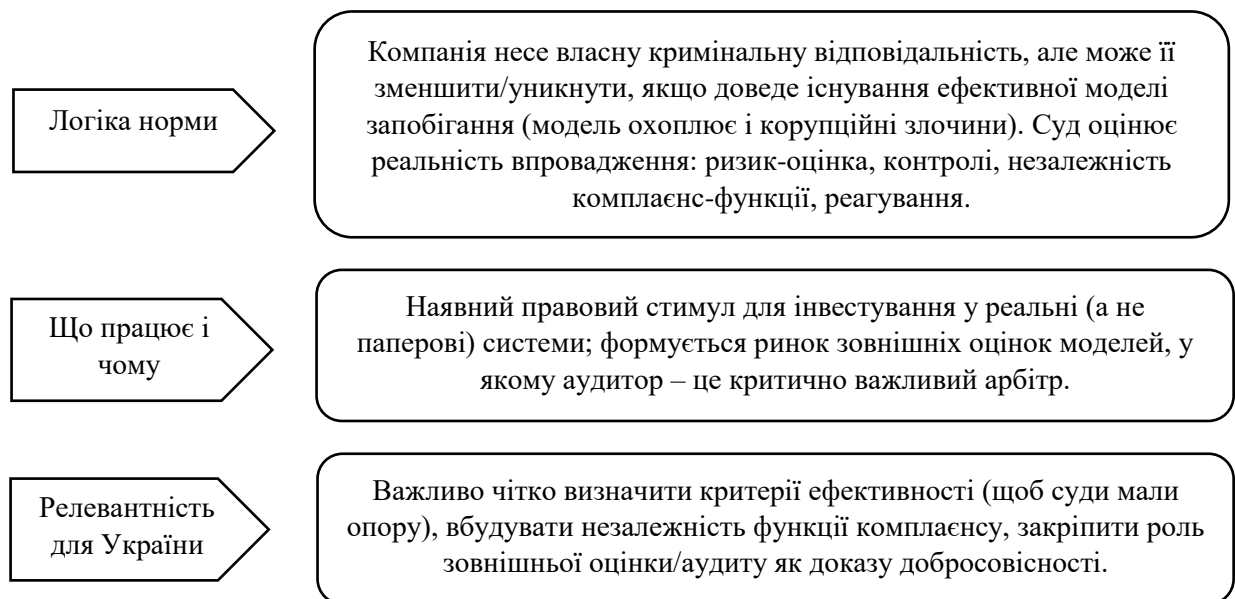


Рис.1.5. Корпоративна відповідальність за ст. 31 bis КК Іспанії: модель попередження злочинів

Джерело: розроблено автором за Código Penal de España, Artículo 31 bis [27].

Суд враховує якість цих заходів під час визначення відповідальності. Українському праву доцільно адаптувати цей підхід, чітко окресливши критерії «ефективності» антикорупційних програм.

5) Польща та центральна і східна Європа: «практичні гіді» і зміна поведінки через рекомендації, представлені на рис.1.6.

У Польщі Центральне антикорупційне бюро (СВА) розробляє рекомендації та методичні матеріали для бізнесу та держсектору. Практичні гіді містять чек-листи оцінки ризиків, шаблони політик і приклади найкращих практик. Такий «м'який» підхід створює умови для добровільного впровадження комплаєнс-програм, особливо у середньому бізнесі. Для України актуальним є запровадження секторальних інструкцій у високоризикових сферах (оборонна, інфраструктурна, енергетична).

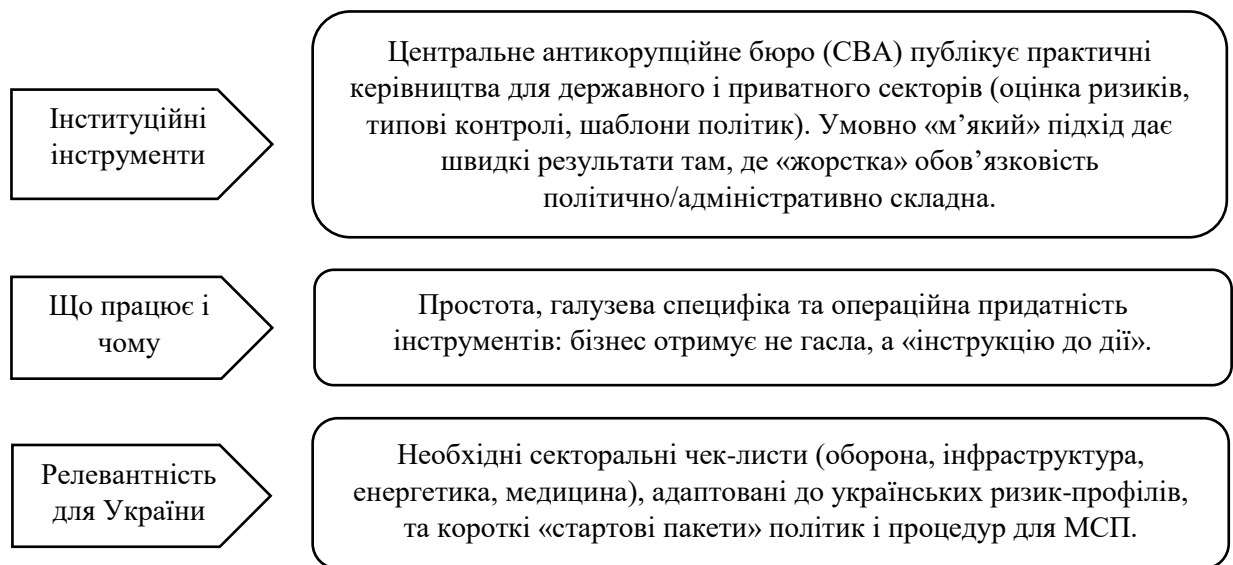


Рис.1.6. Польський підхід: практичні гіді СВА та їх роль у формуванні корпоративної доброчесності

Джерело: розроблено автором за матеріалами Centralne Biuro Antykorupcyjne (CBA). Przewodnik antykorupcyjny dla przedsiębiorców. Warszawa, 2020 [28].

Порівняльний аналіз демонструє різні акценти в регулюванні: Франція робить ставку на мінімальні стандарти та державний контроль; Велика Британія – на стимул через принцип «adequate procedures»; Німеччина – на професійну стандартизацію аудиту; Іспанія – на відповідальність із можливістю уникнення покарання; Польща – на методичну підтримку і добровільність. Для України оптимальною є комбінована модель, що поєднає жорсткі та м'які інструменти. Тому, вкрай необхідним є розробка дорожньої карти адаптації для України. Враховуючи вищенаведене, пропонується:

1) **Норми та стандарти.** Україна має поетапно імплементувати мінімальні стандарти антикорупційного комплаєнсу для підприємств публічного інтересу та великих приватних груп, за аналогією із законом Sapin II у Франції. Це означає закріплення на законодавчому рівні обов'язкових елементів програми: кодексу етики, картування ризиків, внутрішніх процедур контролю, механізмів повідомлення про порушення, регулярного моніторингу. Паралельно доцільно інтегрувати британський принцип «adequate procedures» - передбачити у Кримінальному кодексі та суміжних

актах можливість пом'якшення чи уникнення корпоративної відповідальності за наявності ефективної системи запобігання корупції. Таким чином, бізнес отримуватиме не лише обов'язок, а й стимул: інвестиції у комплаєнс знижуватимуть ризики правових наслідків;

2) **Стандартизований аудит.** Необхідним кроком є створення українського аналогу стандарту IDW PS 980. Його розробка може здійснюватися спільно Аудиторською палатою України, НАЗК та професійними асоціаціями. Такий стандарт має визначати:

- чіткі критерії оцінки системи (дизайн, впровадження, ефективність);
- мінімальні процедури перевірки та документування;
- формат звітності для аудиторів;
- вимоги до кваліфікації фахівців.

Це дозволить зробити аудити порівнюваними, а їх результати придатними для використання як доказ належності компанії до добросовісного бізнес-середовища.

3) **Секторальні гіді.** В умовах обмежених ресурсів доцільно почати із «швидких перемог» у найризикованіших секторах. Це оборонна промисловість, інфраструктура, енергетика, медицина. Для кожного з них можна розробити практичні «пакети швидкого запуску», що міститимуть чек-листи контрольних процедур, матриці типових корупційних ризиків, шаблони політик та інструкції щодо реагування на інциденти. Такі гіді мають бути простими, зрозумілими й адаптованими до реалій галузі.

4) **Інтеграція у відбудову та закупівлі.** Участь у великих проектах відбудови, що фінансуватимуться міжнародними донорами, має бути можливою лише за умови підтвердженого антикорупційного комплаєнсу. Для цього потрібно закріпити в законі чи підзаконних актах норму: лише ті компанії, які пройшли незалежний аудит або мають сертифікат (наприклад, ISO 37001), можуть бути підрядниками держави або донорських програм. Це створить «природний відбір» у бізнес-середовищі: компанії без систем комплаєнсу будуть витіснені з великих контрактів.

5) **Кадрова екосистема.** Без підготовки кваліфікованих кадрів антикорупційний аудит залишиться формальністю. Україна має розробити програми сертифікації для аудиторів та комплаєнс-офіцерів за участі університетів, міжнародних професійних організацій (ACFE, Transparency International) та аудиторських асоціацій. Такі програми повинні включати як теоретичну підготовку, так і практичні модулі — стажування на підприємствах, участь у реальних аудитах.

б) **Публічний вимір.** Нарешті, ключовим елементом має бути прозорість. Державні компанії повинні публікувати короткі звіти про результати незалежних аудитів. Крім того, варто започаткувати регулярні «рейтинги доброчесності» серед бізнесу та публікувати історії успіху компаній, які завдяки комплаєнсу отримали доступ до інвестицій або міжнародних контрактів. Це створить позитивну конкуренцію і покаже бізнесу практичні вигоди від інвестицій у доброчесність.

Реалізація дорожньої карти матиме комплексний вплив:

- **Фінансовий:** компанії з підтвердженими системами комплаєнсу отримають нижчу «премію за ризик» при залученні капіталу, легший доступ до кредитів і грантів, а також конкурентні переваги на міжнародних ринках.
- **Інституційний:** сформується нова культура корпоративного управління, де наглядові ради, внутрішній аудит і комплаєнс-офіцери перестануть бути формальністю, а стануть центральними гравцями управлінської екосистеми.
- **Інтеграційний:** Україна зможе без бар'єрів інтегруватися у європейський економічний простір, адже вимоги до прозорості будуть гармонізовані з директивами ЄС та практиками OECD/GRECO.
- **Соціально-економічний:** розвиток ринку професійних послуг (аудит, консалтинг, навчання) створить нові робочі місця, підвищить рівень експертизи в країні та зменшить «відтік мізків».

Досвід провідних європейських країн підтверджує: антикорупційний аудит стає ефективним лише тоді, коли є частиною цілісної системи з чіткими стандартами, зовнішнім моніторингом, правовими стимулами і ринковим попитом. Для України найоптимальнішою моделлю є гібридний підхід: запровадження мінімальних стандартів для підприємств публічного інтересу, закріплення принципу «належних процедур» як захисту від відповідальності, створення професійного стандарту аудиту на кшталт IDW PS 980, розробка секторальних гідів і обов'язкова інтеграція антикорупційних вимог у відбудову та публічні закупівлі.

Саме така конфігурація дозволить Україні не лише знизити рівень корупційних ризиків у бізнес-середовищі, а й сформувати позитивний міжнародний імідж, підвищити довіру інвесторів і забезпечити прозору повоєнну відбудову. У перспективі кількох років, коли Україна наблизатиметься до членства в ЄС, очікується, що антикорупційний аудит із рідкісного явища перетвориться на усталену практику корпоративного життя. Компанії, які первими впровадять найкращі комплаєнс-системи та підтвердять це незалежним аудитом, отримають конкурентну перевагу на європейському ринку, ставши флагманами нової, прозорої бізнес-спільноти України.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

Перший розділ дисертаційної роботи формує теоретичне підґрунтя антикорупційного аудиту компаній в умовах євроінтеграції України та відображає його роль у забезпеченні прозорості, підзвітності й добросовісності функціонування суб'єктів господарювання. Корупція розглядається як системне явище, що чинить дестабілізуючий вплив на економічну безпеку держави, якість фінансової інформації та рівень довіри до результатів діяльності підприємств. У цьому контексті антикорупційний аудит набуває значення самостійного аналітико-контрольного інструменту, що функціонує в межах системи інформаційного забезпечення управління та орієнтований на формування релевантної інформації про корупційні й шахрайські ризики.

1. Корупція характеризується системним проявом на макро- та мікрорівнях, охоплюючи як сферу публічного управління, так і фінансово-господарську діяльність підприємств. Її вплив відображається у деформації економічних стимулів, асиметрії інформації, трансформації неформальних практик у стійкі моделі поведінки, що призводить до викривлення облікових оцінок, спотворення фінансової звітності та зниження якості управлінських рішень.

2. Різноманітність підходів до трактування антикорупційного аудиту відображає відсутність єдиної науково узгодженої дефініції, що зумовлює неоднорідність його сприйняття як професійної діяльності, системи контрольних заходів або інструменту оцінки відповідності. Узагальнення існуючих дефініцій дозволило встановити, що більшість науковців і практиків розглядають антикорупційний аудит як професійну діяльність або систему заходів, спрямованих на перевірку дотримання антикорупційного законодавства, оцінку корупційних ризиків і ефективності внутрішніх контрольних процедур. На основі критичного аналізу запропоновано авторське визначення антикорупційного аудиту як ініціативної аудиторської послуги з елементом раптовості, спрямованої на виявлення, запобігання та

усунення корупційних ризиків і практик, а також на формування культури неприйнятності корупції в компаніях.

3. Зміст антикорупційного аудиту формується як сукупність аналітичних і контрольних процедур, спрямованих на ідентифікацію корупційних ризиків у бізнес-процесах, оцінку ефективності внутрішнього контролю та антикорупційних програм, забезпечення дотримання вимог законодавства та формування інформаційної бази для прийняття управлінських рішень. Такий підхід визначає антикорупційний аудит як безперервний процес, що супроводжує діяльність підприємства та забезпечує моніторинг ризиків у динаміці.

4. Підприємства суспільного значення характеризуються високим рівнем концентрації фінансових ресурсів і визначальним впливом на формування валового внутрішнього продукту, бюджетних надходжень і зайнятості населення, що обумовлює їх підвищену чутливість до корупційних ризиків. Масштабність їх діяльності, участь у державних закупівлях і залучення міжнародного фінансування посилюють вимоги до прозорості, підзвітності та ефективності систем контролю. В умовах війни та повоєнної відбудови такі вимоги набувають критичного значення у зв'язку з необхідністю забезпечення цільового використання міжнародної фінансової допомоги та донорських ресурсів.

5. Фондовий і фінансовий ринки України характеризуються обмеженим рівнем розвитку, недостатньою ліквідністю та слабкою інституційною спроможністю порівняно з країнами Європейського Союзу, що проявляється у низькому рівні довіри інвесторів і обмеженій ролі ринку капіталу у фінансуванні економіки. Обмежена кількість публічних компаній, відсутність розвиненого прошарку інституційних інвесторів, а також низький рівень довіри до судової та правоохоронної систем формують стримуючі фактори інвестиційної активності. Порівняння з ринками Польщі, Німеччини, Франції та Іспанії відображає суттєву асиметрію за масштабами капіталізації, кількістю емітентів і рівнем залучення ринку капіталу до фінансування

бізнесу. У такому контексті антикорупційний аудит набуває значення ключового інструменту підвищення прозорості фінансового середовища, відновлення довіри інвесторів та формування передумов для розвитку національного ринку капіталу.

6. Система антикорупційного аудиту в Україні характеризується наявністю інституційних і методичних обмежень, що проявляються в недостатньому рівні законодавчого регулювання для приватного сектору, формалізації антикорупційних програм, дефіциті кваліфікованих кадрів, низькому рівні довіри до правозастосування та впливі зовнішніх системних ризиків, посилених воєнними умовами. Сукупність цих факторів стримує розвиток антикорупційного аудиту та знижує ефективність його застосування у практиці управління підприємствами, тоді як масштабність фінансових порушень і значні втрати бюджетних ресурсів, підтвержені статистичними даними державного фінансового контролю, відображають нагальну потребу у вдосконаленні його організаційного та методичного забезпечення.

7. Міжнародний досвід організації антикорупційного аудиту демонструє ефективність комплексних моделей, що поєднують нормативно-правове регулювання, професійну стандартизацію аудиторської діяльності, механізми зовнішнього контролю та економічні стимули для бізнесу. Різні національні підходи відображають багатовимірність інструментів протидії корупції та формують підґрунтя для адаптації комбінованих моделей у національній практиці.

8. Гармонізація антикорупційного аудиту з європейськими принципами прозорості, підзвітності та доброчесності формує основу для його розвитку як складової сучасного корпоративного управління. Така гармонізація забезпечує узгодження національних підходів із міжнародними стандартами, підвищення якості інформаційного забезпечення управління та формування довіри до результатів діяльності підприємств.

РОЗДІЛ 2. ОБЛІКОВО – АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ АНТИКОРУПЦІЙНОГО АУДИТУ КОМПАНІЇ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

2.1. Особливості облікового забезпечення антикорупційного аудиту

Облікове забезпечення являє собою систему збору, обробки і надання бухгалтерської інформації, необхідної для проведення аудиту. Дослідження особливостей облікового забезпечення, проблем розвитку обліку та аналізу і їх місця у системі менеджменту підприємств проводили такі вчені, як Л. Бернстайн, М. Ван Бред, С. Василішин, П. Друрі, К. Назарова, В. Палій, Г. Савицька, Я. Соколов та ін. У контексті антикорупційного аудиту облікове забезпечення набуває особливого значення, адже якісні та прозорі бухгалтерські дані є підґрунтям для виявлення можливих корупційних дій та шахрайства. В умовах євроінтеграції України зростають вимоги до прозорості фінансової звітності компаній та її відповідності міжнародним і європейським стандартам. Відповідно, національні стандарти бухгалтерського обліку та законодавство активно наближаються до міжнародних стандартів фінансової звітності (IFRS) і вимог ЄС. Приміром, Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність» (№996-XIV) регулярно оновлюється для імплементації положень IFRS і директив ЄС щодо звітності. Виконання цих вимог спрощує інтеграцію українських компаній до європейського ринку та підвищує довіру інвесторів. Таким чином, теоретично облікове забезпечення антикорупційного аудиту слід розглядати як ключовий інструмент забезпечення економічної безпеки підприємства. З огляду на це, організаційними засадами побудови системи облікового забезпечення є: дотримання принципів прозорості та достовірності обліку; наявність чіткої регламентації облікової політики; впровадження внутрішнього контролю за операціями; відповідність обліку вимогам антикорупційного законодавства.

Антикорупційний аудит, на відміну від традиційного фінансового аудиту, фокусується на виявленні корупційних ризиків, контролі дотримання

антикорупційних процедур та оцінці ефективності систем запобігання корупції. Відповідно, облікове забезпечення повинно враховувати ці завдання та мати свої особливості. По-перше, інформаційні потреби антикорупційного аудиту виходять за межі стандартної фінансової звітності. Необхідно забезпечити збір детальних даних про господарські операції, контрагентів, умови укладання угод, платежі та інші аспекти, що можуть бути пов'язані з корупційними схемами (наприклад, аномально великі аванси, нестандартні бартери, виплати на офшорні рахунки тощо). По-друге, облікова система має бути налаштована на своєчасне виявлення аномалій: підозрілих транзакцій, дублювання платежів, розбіжностей між первинними документами та записами. Це потребує більш глибокого аналітичного обліку та застосування спеціальних процедур. По-третє, особливістю є посилена документальна підтвердженість даних: кожна операція повинна бути задокументована таким чином, щоб аудитор міг перевірити її обґрунтованість та відповідність політикам компанії. По-четверте, облікова інформація повинна інтегрувати показники нефінансового характеру, що стосуються антикорупційної діяльності (наприклад, результати оцінки корупційних ризиків, статус виконання антикорупційних програм), аби аудитори могли зіставити фінансові дані з управлінськими заходами.

Основні функції облікового забезпечення в системі антикорупційного аудиту включають [29]:

1) *Збір і систематизацію даних*: впорядкування всіх фінансових операцій (доходів, витрат, банківських транзакцій, операцій з активами, позиками, платежів постачальникам тощо) з метою формування повної і детальної картини діяльності компанії. Саме повнота та деталізація облікових даних дають можливість аудиторам простежити ланцюжок кожної операції та виявити незвичні або непрозорі елементи.

2) *Контроль фінансових потоків*: відстеження руху грошових коштів і інших активів компанії, моніторинг платежів контрагентам, зіставлення

взаєморозрахунків; такий контроль дозволяє виявляти підозрілі операції, які можуть свідчити про факти хабарництва чи відкатів.

3) *Документування операцій*: забезпечення повного і належного відображення всіх господарських операцій у облікових регістрах і фінансовій звітності відповідно до встановлених стандартів (національних та міжнародних). Це дає аудитору можливість перевірити обґрунтованість кожної операції та виявити будь-які відхилення чи невідповідності, що потенційно вказують на корупційні дії.

4) *Забезпечення прозорості звітності*: формування зрозумілої, прозорої і достовірної фінансової звітності. Чим прозоріші й детальніші звітні дані, тим вищі шанси виявити шахрайські або корупційні діяння в діяльності компанії.

5) *Відповідність нормативним вимогам*: дотримання чинного антикорупційного законодавства, нормативно-правових актів та етичних стандартів у бухгалтерському обліку. Це включає контроль за тим, щоб в обліку відображалися всі операції, передбачені законом (наприклад, належне облікування благодійних внесків, подарунків, представницьких витрат), а також виконання вимог Закону України «Про запобігання корупції» щодо фінансового контролю. В результаті компанія уникає корупційних ризиків, корпоративного шахрайства та пов'язаних штрафів. Слід зазначити, що ці функції реалізуються не ізольовано, а у взаємозв'язку одна з одною, створюючи єдину систему інформаційної підтримки антикорупційного аудиту.

У науковій літературі відсутній єдиний підхід до методики проведення антикорупційного аудиту, тож формування облікового забезпечення також може різнитися залежно від масштабу компанії та сфери її діяльності. Проте можна визначити типові етапи побудови системи облікового забезпечення антикорупційного аудиту. Нижче запропоновано підхід, що поєднує методичні та організаційні кроки впровадження такої системи (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Узагальнена схема облікового забезпечення антикорупційного аудиту компанії

Джерело: розроблено автором

На рис.2.1. схематично подано чотири взаємопов'язані етапи, послідовність яких забезпечує безперервне вдосконалення облікових процедур і контрольного середовища. На початковому етапі підприємство має проаналізувати власну облікову політику на відповідність національним і міжнародним стандартам, а також вимогам антикорупційного законодавства. У разі потреби, в облікову політику вносяться зміни: наприклад, запроваджуються додаткові процедури документообігу для операцій, що мають підвищений корупційний ризик (закупівлі, витрати на маркетинг, благодійність тощо). Встановлюються принципи «нульової терпимості» до незадокументованих операцій або операцій з контрагентами, які не розкривають бенефіціарів. Також на цьому етапі визначаються відповідальні особи за реалізацію антикорупційних заходів в обліковій сфері (наприклад, уповноважений з антикорупційної діяльності співпрацює з головним бухгалтером).

На наступному етапі впроваджуються конкретні контрольні процедури в бухгалтерській системі, спрямовані на попередження і виявлення корупційних проявів. Згідно з найкращими практиками, рекомендується застосувати концепцію «трьох ліній захисту» у контролі: перша лінія –

профілактичні контролю при виконанні операцій (наприклад, попереднє погодження договорів і рахунків з точки зору антикорупційних ризиків); друга лінія – контролю керівництва та служби комплаєнс (перевірка вибіркового операцій, моніторинг виконання політик); третя лінія – незалежний аудит (внутрішній або зовнішній) з оцінкою ефективності перших двох ліній [49]. Для реалізації цих контролів необхідно налаштувати облікову систему (наприклад, програмне забезпечення ERP) таким чином, щоб вона:

а) блокувала несанкціоновані дії або платежі (через налаштування прав доступу, ліміти операцій);

б) забезпечувала трасування всіх дій користувачів (історія змін записів, журнал операцій);

в) автоматично сигналізувала про нестандартні ситуації (дубльовані платежі, розбіжності сум, платежі на рахунки, не внесені до довідника контрагентів тощо). За потреби, залучаються спеціалізовані інструменти для контролю – системи аналізу даних, модулі комплаєнс-контролю та ін.

На наступному етапі система обліку вже генерує дані і здійснюється поглиблений аналіз облікової інформації з метою виявлення потенційних корупційних ризиків. Застосовуються аналітичні процедури: горизонтальний і вертикальний аналіз фінансової звітності, коефіцієнтний аналіз для пошуку аномалій, аналіз транзакцій великих сум чи з пов'язаними сторонами. Також можуть використовуватися методи судово-економічного аналізу (форензик-аудиту) для розслідування конкретних підозрілих випадків [50]. В рамках внутрішнього аудиту або спеціальної антикорупційної перевірки перевіряються вибірково первинні документи, проводяться інтерв'ю з персоналом щодо дотримання процедур. На цьому ж етапі відбувається оцінка відповідності: аудитори перевіряють, наскільки фактичні облікові дані та операції відповідають вимогам закону (зокрема, перевірка, чи не здійснювались платежі посадовим особам, що підпадають під обмеження, чи правильно відображені витрати на подарунки тощо). В результаті третього етапу формується перелік виявлених порушень або ризиків.

Завершальний етап передбачає, що за результатами проведеного аналізу й аудиту впроваджуються коригуючі заходи. Менеджмент компанії отримує аудиторський звіт або довідку з переліком виявлених проблем та рекомендаціями. На основі цього відбувається уточнення облікової політики і процедур: можуть бути переглянуті повноваження на проведення операцій, змінені бізнес-процеси (наприклад, запровадження обов'язкового конкурсу при закупівлях замість прямого укладення угод), посилено контроль за конфліктом інтересів у бухгалтерії тощо. Також формуються нові контрольні показники (KPI) для моніторингу. Фактично, четвертий етап замикає цикл: удосконалена система обліку знову функціонує, перейшовши на якісно вищий рівень прозорості та готова до наступного циклу антикорупційного аудиту. Таким чином забезпечується безперервне поліпшення облікового забезпечення з метою мінімізації корупційних ризиків.

В аудиторській практиці існує напрацьований інструментарій облікового забезпечення фінансового аудиту та аудиту відповідності. Зазвичай аудиторі покладаються на бухгалтерську інформаційну систему підприємства, яка генерує стандартні фінансові звіти (баланс, звіт про фінрезультати, рух грошових коштів тощо) згідно з МСФЗ або національними П(С)БО. Також аудиторські процедури включають перевірку первинних документів, реєстрів бухгалтерського обліку, Головної книги. Для цілей виявлення шахрайства аудиторі застосовують аналітичні процедури (пошук відхилень, співставлення даних різних періодів, коефіцієнтний аналіз) та тестування деталей (наприклад, вибіркочу перевірку рахунків-фактур на предмет фіктивності контрагента). Однак антикорупційний аудит як окремий напрям ще не має усталеної методології та стандартів. Практика показує, що аудиторські компанії та внутрішні аудиторі великих корпорацій розробляють власні програми перевірки дотримання антикорупційних політик, спираючись на міжнародні норми (такі як Закон США «Про корупцію за кордоном» (FCPA), UK Bribery Act, стандарти ISO 37001 «Антикорупційні системи менеджменту») і на національне законодавство (Закон України «Про запобігання корупції»).

Тому методи облікового забезпечення такого аудиту носять міждисциплінарний характер: поєднують елементи фінансового аудиту, комплаєнс-аудиту та форензик (розслідувань). На практиці це може означати розширення переліку даних, які збираються: наприклад, аудиторі можуть запитувати у компанії реєстри подарунків та пожертв, дані про пов'язаних осіб і компанії, внутрішні звіти з оцінки корупційних ризиків. Такі дані зазвичай не відображаються у фінансовій звітності, але є частиною інформаційного забезпечення антикорупційної перевірки.

Наразі відсутні стандартизовані системи облікового забезпечення саме антикорупційного аудиту, тобто кожна компанія впроваджує їх індивідуально. Це становить проблему, адже без єдиних підходів якість і повнота перевірок можуть різнитися. Наприклад, малий та середній бізнес, як правило, менш формалізовано веде облік та може не мати ресурсів на впровадження складних комплаєнс-систем. У багатьох МСП бухгалтерія ведеться з мінімальним складом штатних працівників і фокусується передусім на податковому обліку, а питання внутрішнього контролю другорядні. Як наслідок – підвищується ризик того, що корупційні порушення залишаться непоміченими. Великі корпорації більше уваги приділяють відповідності міжнародним стандартам і мають окремі підрозділи внутрішнього аудиту та контролю, проте навіть там ще відсутній «єдиний стандарт» для антикорупційного аудиту. В Україні тільки формується практика його проведення; відповідний термін з'явився в бізнес-середовищі та державному секторі, але немає законодавчих вимог щодо обов'язкового антикорупційного аудиту для приватних компаній. Єдиним винятком є вимоги до державних підприємств та підприємств з державною часткою: вони зобов'язані впроваджувати антикорупційні програми та призначати уповноважених з запобігання корупції, проте проведення незалежного аудиту цих програм поки що радше рекомендація, ніж обов'язок.

Отже, проблема відсутності системного облікового забезпечення антикорупційного аудиту полягає у тому, що компанії не мають загальноприйнятих методичних матеріалів чи програмних рішень для цього.

Зазвичай використовуються наявні модулі бухгалтерських програм та систем внутрішнього контролю, але вони не адаптовані спеціально під завдання боротьби з корупцією. Наприклад, типова ERP-система забезпечує контроль за доступом і розподіл обов'язків, але може не містити сценаріїв виявлення конфлікту інтересів (як-от зіставлення даних про співробітників із даними про постачальників для пошуку збігів). Існують рішення класу GRC (Governance, Risk & Compliance), які допомагають відстежувати ризики, але вони ще мало поширені. У підсумку, компанії, які прагнуть провести антикорупційний аудит, змушені імпровізувати: залучати ручний аналіз даних, зовнішніх експертів, або адаптувати під свої потреби методики аудиту фінансової звітності.

В межах антикорупційного аудиту аудитори висувають підвищені вимоги до якості та достовірності облікової інформації, адже на її основі формулюються рекомендації керівництву щодо мінімізації корупційних ризиків. Виділимо основні *критерії перевірки облікових даних*, які забезпечують надійність основи для управлінських рішень:

- **Повнота облікових даних.** Перевіряється, чи всі господарські операції відображені в обліку і звітності. Аудитор встановлює, чи немає «позаоблікових» операцій або статей, які могли бути навмисно не відображені. Особливу увагу приділяють операціям з готівкою, розрахункам з підзвітними особами, бартерним або неформальним угодам, адже саме там найчастіше приховуються корупційні витрати. Повнота даних забезпечується і документально: наявність первинних документів на кожну операцію є обов'язковою умовою.
- **Достовірність і документальна підтвердженість.** Будь-які дані, що використовуються в аналізі, повинні бути підтверджені відповідними документами (рахунками, актами, накладними, банківськими виписками тощо). Аудитори вибірково звіряють дані облікових записів з первинними документами, аби упевнитися у їх реальності. В рамках антикорупційної перевірки критично перевіряються документи за напрямками підвищеного ризику: наприклад, акти виконаних робіт за

консультаційними послугами (щоб виключити фіктивні послуги для виведення грошей), договори з посередниками, звіти про представницькі витрати. Документування операцій згідно стандартів є обов'язковим критерієм. Порушення цього принципу (відсутність документів, неналежне оформлення) розглядається як індикатор можливих зловживань.

- **Відповідність нормативним вимогам та обліковій політиці.** Аудитор перевіряє, чи відповідають облікові дані вимогам законодавства і внутрішніх політик. Наприклад, аналізуються рахунки бухгалтерського обліку: чи правильно класифіковані витрати, чи виконуються податкові норми щодо оподаткування транзакцій, пов'язаних з потенційною корупцією (наприклад, оподаткування подарунків співробітникам чи партнерам). Також аналізується дотримання лімітів і процедур: якщо в політиці зазначено, що витрати понад певну суму мають узгоджуватися з керівником, отже перевіряється наявність таких узгоджень. Відповідність стандартам (МСФЗ, П(С)БО) також входить до критеріїв: прозора звітність за міжнародними стандартами є свідченням належної практики та знижує «сірі зони» для маніпуляцій.
- **Своєчасність і актуальність даних.** Дані бухгалтерського обліку повинні бути актуальними на момент аудиту. Часто корупційні ризики пов'язані зі штучним затягуванням відображення операцій (наприклад, навмисно пізніє відображення кредиторської заборгованості, щоб приховати несанкціоновані авансові платежі). Аудитор перевіряє, чи операції відображені в обліку без невинуватених затримок, особливо наприкінці звітних періодів. Також критично оцінюється своєчасність виправлення помилок: якщо в обліку були виявлені неточності, як швидко їх виправили та чи не повторюються вони, адже постійні «виправні» проводки можуть маскувати зловживання.
- **Консистентність і логічний контроль.** Під консистентністю розуміється внутрішня узгодженість даних. Аудитор перевіряє логічні

зв'язки: наприклад, чи узгоджуються дані фінансової звітності з деталізацією в облікових регістрах; чи відсутні випадки, коли одні й ті самі операції відображені по-різному у різних звітах. Для контролю можуть застосовуватися аналітичні співставлення: порівняння темпів зростання витрат на закупівлі із темпами зростання виробництва, співвідношення між адміністративними витратами і доходами тощо. Незвичні диспропорції можуть вказувати на махінації.

Перелічені критерії дозволяють сформулювати достовірне підґрунтя для прийняття управлінських рішень. Якщо бухгалтерські дані успішно пройшли перевірку за цими критеріями, керівництво може бути впевнене, що має повну і правдиву картину, на основі якої можна планувати антикорупційні заходи. В іншому разі, спочатку необхідно усунути виявлені прогалини (наприклад, дооформити документи, виправити облік окремих операцій), і лише потім робити висновки про стан корупційних ризиків.

Аналіз сучасного стану показав низку проблемних моментів облікового забезпечення антикорупційного аудиту: недостатню компетентність кадрів, слабкі внутрішні контролю, низьку прозорість процесів та ін., що показано в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Основні виклики (проблеми) облікового забезпечення антикорупційного аудиту та шляхи їх вирішення

Основні проблеми	Шляхи вирішення
Відсутність стандартизованих методик облікового забезпечення антикорупційного аудиту	Розробка національного стандарту на зразок IDW PS 980
Недостатня кваліфікація бухгалтерів та аудиторів у сфері антикорупційного контролю	Запровадження системи сертифікації та навчання аудиторів і бухгалтерів
Слабка інтеграція фінансового та нефінансового (комплаєнс) обліку	Створення інтегрованих інформаційних систем для об'єднання фінансових і комплаєнс-даних

Низький рівень автоматизації облікових процесів у малому та середньому бізнесі	Впровадження ERP-систем та модулів контролю транзакцій
Формальний характер антикорупційних програм на багатьох підприємствах	Проведення незалежних аудитів і практична реалізація політик нульової толерантності

Джерело: розроблено автором

Для вирішення цих проблем пропонуються такі напрями вдосконалення:

1) **Підвищення кваліфікації персоналу:** необхідно вкладати ресурси в навчання бухгалтерів, аудиторів та співробітників служб внутрішнього контролю щодо найкращих практик антикорупційного контролю. Рекомендується проводити тренінги з тематики «бухгалтерський облік і внутрішній контроль для запобігання корупції», вивчати міжнародні стандарти (наприклад, МСА 240 щодо шахрайства, ISO 37001). Кадрове забезпечення є критично важливим: без відповідних знань персоналу впровадження навіть найкращих систем не дасть результату. Доцільно запровадити спеціалізовані сертифікації або курси (можливо, на базі професійних організацій бухгалтерів і аудиторів) з антикорупційного аудиту.

2) **Автоматизація та цифрові інструменти:** сучасні програмні рішення можуть значно полегшити моніторинг і аналіз облікових даних. Пропонується впроваджувати програмні модулі для виявлення аномальних транзакцій та контрольних порушень. Наприклад, системи Continuous Controls Monitoring (CCM) можуть в реальному часі відстежувати транзакції за заданими правилами (виявляти поділ платежів, підозрілі зміни в довідниках контрагентів, повторні оплати рахунків тощо). Також доцільне використання засобів аналізу даних (ACL, IDEA, Power BI) для вибірки та аналізу великих обсягів бухгалтерських записів на предмет відхилень. Особливу увагу слід приділити впровадженню ERP-систем з інтегрованими контролями доступу і журналами аудиту: багато українських підприємств вже використовують таке ПЗ (наприклад, SAP, Oracle E-Business Suite, Microsoft Dynamics), але не

завжди в повній мірі задіюють можливості контролю. Автоматизація мінімізує людський фактор і допомагає усунути простір для фінансових маніпуляцій.

3) **Посилення внутрішнього контролю і комплаєнс:** пропонується переглянути та формалізувати внутрішні політики та процедури з точки зору антикорупційних ризиків. Зокрема, розробити чіткі процедури перевірки контрагентів (due diligence) перед укладанням договорів: бухгалтерія має отримувати підтвердження, що перевірено бенефіціарів, відсутній конфлікт інтересів. Впровадити практику незалежного погодження найризикованіших операцій: наприклад, всі витрати на консультантів або маркетинг понад певну суму повинні проходити перевірку відділом внутрішнього аудиту або комплаєнс-офіцером. Необхідно також забезпечити контроль за дотриманням розподілу обов'язків: жодна фінансова операція не повинна проводитися від початку до кінця однією особою (правило «four eyes principle»). Ці заходи підвищать шанси виявити корупційні схеми всередині компанії на ранньому етапі.

4) **Покращення прозорості управлінських процесів:** компанія повинна культивувати культуру відкритості та підзвітності. Рекомендується впроваджувати регулярне розкриття інформації перед акціонерами або наглядовою радою щодо антикорупційних заходів, результатів перевірок. Також забезпечити прозорість при прийнятті рішень: всі значні витрати і інвестиції повинні документуватися з поясненнями і обґрунтуваннями. Зафіксовано, що низька прозорість управлінських процесів ускладнює виявлення порушень, тому підвищення прозорості (через регламенти, ІТ-системи, регулярний аудит) опосередковано полегшує і антикорупційний аудит.

5) **Залучення незалежного контролю:** для об'єктивної оцінки рекомендується періодично залучати зовнішній аудит або експертизу антикорупційного стану. Компанія може ініціювати раз на 2-3 роки незалежний антикорупційний аудит з боку сторонньої аудиторської фірми або експертів. Це забезпечить свіжий погляд на облікову систему та вкаже на

слабкі місця, які могли залишитися поза увагою внутрішніх команд. Особливо корисно це для середнього бізнесу, де немає власної служби внутрішнього аудиту, так як сторонні аудитори допоможуть впровадити кращі практики.

Виконання зазначених пропозицій сприятиме створенню цілісної та ефективної системи облікового забезпечення антикорупційного аудиту на підприємствах. Зокрема, підвищиться рівень виявлення корупційних ризиків та порушень, зміцниться фінансова дисципліна, компанія відповідатиме вимогам законодавства і очікуванням інвесторів щодо прозорості та доброчесності.

Важливою складовою обліково-аналітичного забезпечення є розробка *системи показників*, за якими оцінюється результативність проведених антикорупційних аудитів і загальний стан протидії корупції в компанії. Такі показники необхідні керівництву для моніторингу прогресу та ухвалення рішень про подальші заходи. Показники доцільно формувати за всіма основними напрямками результативності, як процесу (виконання запланованих заходів), так і наслідків (зниження ризиків, економічний ефект).

Узагальнений порядок формування показників виглядає так: спочатку визначаються ключові області, що потребують оцінки (навчання персоналу, виявлення випадків порушень, якість управлінських дій тощо). Далі для кожної області обираються конкретні метрики і встановлюються цільові значення або критерії успішності. В табл. 2.2 наведено приклади ключових показників ефективності (KPI) в сфері запобігання корупції та можливі джерела облікових даних для їх розрахунку.

Таблиця 2.2

КРІ антикорупційного аудиту компанії

№	Напрямок результативності	Приклад КРІ	Джерело даних
1	Обізнаність персоналу	Частка працівників, які пройшли антикорупційне навчання, %	Журнал навчань, HR-звітність
2	Виявлення інцидентів	Кількість виявлених випадків порушення політик за період	Звіти внутрішнього аудиту, служби безпеки
3	Реагування на інциденти	Середній час реагування на інцидент (днів)	Накази, журнали розслідувань

4	Поліпшення контролів	Частка впроваджених рекомендацій аудиту, %	Протоколи виконання рекомендацій, звіти аудиту
5	Фінансова результативність	Оцінка зекономлених коштів завдяки скасованим сумнівним договорам, тис. грн	Фінансовий відділ, звіти керівництва

Джерело: систематизовано автором

Загалом, добре розроблена система показників включає як кількісні, так і якісні індикатори. Кількісні – це числа, відсотки, суми (вони легше піддаються обліку та відображенню у звітах). Якісні – оцінки рівня ризику, ступеня довіри партнерів, зміни у корпоративній культурі (їх вимірюють через опитування, експертні оцінки, індикатори типу «тон згори» тощо). Наприклад, одним з якісних показників може бути індекс дотримання етичних норм, який визначається за результатами анонімного опитування працівників (запитання на кшталт «чи відомі Вам випадки порушення антикорупційних правил за останній рік?» і відсоток ствердних відповідей). Якщо такий відсоток зменшується – значить, культура покращується.

Для забезпечення достовірності КРІ важливо спиратися на дані, які можна перевірити. Тут знову-таки допомагає облікова система: багато показників можна розрахувати напівавтоматично, якщо облік фіксує необхідні події. Приміром, якщо впроваджено електронний реєстр усіх отриманих подарунків співробітниками (понад встановлений ліміт), то дані з нього дозволять порахувати середню вартість подарунку чи кількість порушень ліміту. Таким чином, бухгалтерський облік розширюється до обліку контрольних заходів.

Впровадження системи КРІ з антикорупційного аудиту має відбуватися поступово. Спочатку компанія може визначити 5–6 ключових показників, зрозумілих і прийнятних для її масштабу. Надалі, при накопиченні досвіду, показників може стати більше, вони деталізуються за підрозділами чи видами ризиків. Головне, щоб ці індикатори використовувалися на практиці: регулярно обчислювалися, аналізувалися на засіданнях керівництва або наглядових органів, порівнювалися з цілями. Лише тоді вони стануть дієвим

інструментом управління. За даними Міжнародного інституту внутрішніх аудиторів, моніторинг КРІ та метрик, пов'язаних з корупцією, дає уявлення про ефективність антикорупційних заходів та дозволяє вчасно виявити зростання ризиків [37, с.10]. Зокрема, рекомендується звертати увагу на такі показники, як кількість та характер отриманих скарг (сигналів про корупцію), частоту випадків обходу встановлених контролів менеджментом, кількість випадків шахрайства та втрати від них, рівень виконання навчальних програм тощо. В приведеній таблиці ці та інші показники також враховано.

Отже, обліково-аналітичне забезпечення антикорупційного аудиту включає не тільки збір даних для перевірки, а й формування механізмів зворотного зв'язку – індикаторів, які дозволяють виміряти прогрес. Запропонований порядок формування показників (від визначення областей до встановлення цілей та збору даних) забезпечить системність у оцінці антикорупційної діяльності компанії. Зібрані та проаналізовані таким чином показники стануть невід'ємною частиною управлінської звітності й допоможуть керівництву приймати обґрунтовані рішення у напрямку підвищення доброчесності бізнес-процесів.

Облікове забезпечення антикорупційного аудиту є багатовимірною системою, що поєднує збір достовірних даних, внутрішній контроль, аналітичну обробку інформації та оцінку ефективності заходів. Особливостями такого забезпечення є орієнтація на прозорість, повноту і відповідність даних вимогам антикорупційного законодавства, а також інтеграція нефінансових аспектів (корупційних ризиків, комплаєнсу) у бухгалтерську систему. Проведений аналіз виявив, що наявні методи облікового забезпечення аудиту потребують адаптації під завдання боротьби з корупцією, і наразі відсутні уніфіковані стандарти в цій сфері. Визначено типові етапи формування системи облікового забезпечення – від нормативної підготовки до впровадження контролів, аналізу транзакцій та коригування системи – які доцільно застосувати на практиці. Сформульовано критерії перевірки облікових даних (повнота, достовірність, відповідність,

своєчасність, консистентність), що забезпечують надійну інформаційну базу для управління. Запропоновано конкретні заходи з удосконалення облікового забезпечення: підготовка кадрів, автоматизація, зміцнення контролів, прозорість процесів і зовнішній аудит. Розроблено підхід до формування показників результативності антикорупційного аудиту та наведено приклади таких КРІ, які дозволяють вимірювати ефективність антикорупційних програм. В цілому, реалізація наведених рекомендацій сприятиме зниженню рівня корупційних ризиків на підприємствах та підвищенню довіри з боку стейкхолдерів, що особливо актуально для України в умовах євроінтеграції та зростання вимог до доброчесності бізнес-середовища.

2.2. Аналітичне забезпечення антикорупційного аудиту компанії

Аналітичне забезпечення антикорупційного аудиту – це комплекс підходів, інструментів та процедур, що використовуються для збору, обробки та інтерпретації даних з метою виявлення корупційних ризиків і схем у діяльності компанії. Ефективне аналітичне забезпечення дозволяє аудиторам отримувати необхідні аудиторські докази, фокусуватися на зонах підвищеного корупційного ризику та формувати надійні висновки щодо стану корпоративної доброчесності. По суті, аналітичні процедури є «самостійною сукупністю методів отримання аудиторських доказів і водночас частиною аналітичної роботи, яку необхідно проводити як у межах аудиту, так і в процесі управління компанією» [38]. Це означає, що аналіз даних для цілей виявлення корупції має бути інтегрований не тільки в аудиторські перевірки, але й у щоденну діяльність підприємства – для постійного моніторингу операцій, підвищення прозорості та забезпечення економічної безпеки бізнесу.

Проблематика протидії корупції з кожним роком привертає все більше уваги науковців, представників бізнесу та держави. Питанням аналітичних процедур в системі антикорупційного аудиту особливу увагу приділили такі науковці як К. Безверхий, О. Григоревська, О. Юрченко та І. Парасій-Вергуненко. Роль аналітичних процедур для аудиту досліджували такі науковці як А. Р. Альшехаде та А. Атьє [34], АльЛабан, Д.А.А., Альхассані, Х.

Дж., Аббас, М. А. Дж. [35]. Організацію аналітичних процедур при аудиті безперервності діяльності підприємства досліджують такі вчені як Перезова І., Григорук П., Приступа Л., Абесінова О., Мельник Н. [36].

Основні завдання аналітичного забезпечення антикорупційного аудиту включають:

- **Виявлення потенційних корупційних схем.** Це стосується ідентифікації характерних сценаріїв зловживань – таких, як хабарництво, відкати, змова при закупівлях, конфлікт інтересів, маніпуляції з фінансовою звітністю тощо. Аналітичні методи мають допомогти «підсвітити» аномальні транзакції або поведінкові шаблони, які можуть свідчити про існування таких схем.

- **Оцінка рівня корупційного ризику та його впливу.** Потрібно не лише знайти підозрілі факти, але й оцінити ймовірність їх виникнення та потенційні наслідки для компанії. Це дає змогу визначити пріоритетні зони ризику (процеси або підрозділи з найвищою вірогідністю корупції) та кількісно оцінити можливі втрати від корупційних дій (фінансові збитки, штрафи, репутаційні втрати тощо).

- **Побудова механізмів запобігання та контролю.** На основі отриманих аналітичних інсайтів компанія може розробити та впровадити заходи запобігання зловживанням. Зокрема, мова йде про вдосконалення внутрішніх контролів, впровадження систем моніторингу транзакцій у режимі реального часу, встановлення порогових значень для автоматичного сповіщення про підозрілі операції тощо. Аналітичні інструменти дозволяють проактивно виявляти та попереджати корупційні прояви, а не лише реагувати на них постфактум [55].

Розглянемо детальніше інструменти та процедури аналітичного забезпечення, сучасні технології аналізу даних, методи виявлення корупційних ризиків у різних бізнес-процесах, а також показники для оцінки якості такого аналітичного забезпечення.

Ефективний антикорупційний аудит спирається на якісні дані. Першим кроком є збір та систематизація релевантних даних про діяльність компанії.

До основних джерел даних належать: фінансова та управлінська звітність, бухгалтерські реєстри, дані про транзакції (банківські виписки, платежі постачальникам, рух грошових коштів), інформація про контрагентів (реєстри контрагентів, договори, рахунки-фактури), дані внутрішнього контролю, а також зовнішні джерела (наприклад, реєстри публічних закупівель, списки санкцій, відкриті дані про бенефіціарів тощо). Впорядкування та інтеграція всіх цих даних у єдину систему – важлива функція аналітичного забезпечення, що дає можливість аудиторам отримати цілісну картину діяльності компанії. Організований і повний масив даних є базою для подальшого аналізу та виявлення відхилень.

Сучасні програмні рішення значно спрощують збір і обробку інформації для аудиту. Використовуються інструменти ETL (extract, transform, load) для завантаження даних з різних систем (ERP, CRM, бухгалтерські програми) у спеціалізовані аналітичні сховища. Важливим етапом є очищення даних: усунення дублікатів, виправлення помилок, приведення до єдиних форматів, щоб подальший аналіз був коректним. Після цього дані можуть піддаватися різноплановій обробці: рахунковому аналізу, агрегуванню, розрахунку потрібних показників, обчисленню відхилень від норм тощо.

Для аналізу великих обсягів інформації застосовується Data Analytics – сукупність методів і програмних інструментів для пошуку закономірностей та аномалій у даних. Досвід показує, що впровадження проактивної аналітики суттєво підвищує результативність боротьби з шахрайством і корупцією. Зокрема, за даними Асоціації сертифікованих експертів з шахрайств (ACFE), компанії, що застосовують проактивні аналітичні процедури, зазнають на 50% менших втрат від шахрайства, ніж ті, хто не використовує аналіз даних [56]. Це підкреслює важливість даних і аналітики як інструменту превенції.

Технологічні засоби, які сьогодні застосовуються для антикорупційного аудиту, можна умовно поділити на кілька категорій:

- **Спеціалізоване програмне забезпечення для аудиту та контролю.**

Сюди входять системи комп'ютеризованого аудиту (Computer-Assisted Audit Tools, CAATs), такі як ACL, IDEA, CaseWare Analytics тощо. Вони дають змогу імпортувати великі масиви транзакцій і запускати десятки вбудованих тестів (на пошук дублікатів платежів, розриви в нумерації документів, перевірку відповідності сум певним критеріям тощо). Такі інструменти містять бібліотеки типових аналітичних процедур для виявлення ознак шахрайства і корупції. Наприклад, за їх допомогою легко знайти круглі суми платежів (що можуть вказувати на готівкові хабарі) чи транзакції, що розбиваються на частини нижче порогу контролю (ознака обходу тендерних лімітів) – усе це у автоматичному режимі.

- **Засоби візуалізації даних і бізнес-аналітики.** Програми на кшталт Tableau, Power BI, QlikView дозволяють будувати інтерактивні дашборди та графіки, які допомагають зрозуміти аномалії в даних. В аудиті на виявлення корупції широко застосовуються діаграми розсіювання, теплові карти, часові ряди, що дозволяють помітити незвичайні тенденції. Наприклад, аналітик може побудувати діаграму розподілу знижок при продажах за регіонами, щоб виявити непропорційно глибокі знижки для певних клієнтів чи країн (як потенційний індикатор прихованих хабарів через партнерів). Візуальний аналіз спрощує виявлення «викидів» – точок, що виходять за межі нормального діапазону [56]. Крім того, засоби ВІ мають функції динамічної фільтрації та drill-down (провалювання в деталі), що дає змогу аудитору дослідити кожен підозрілий випадок до рівня окремої проводки чи документу.

- **Інструменти для обробки неструктурованих даних.** Корупційні докази не завжди містяться лише в числових полях фінансових таблиць. Іноді критичною є інформація в тексті: описи призначення платежів, примітки до договорів, електронне листування, повідомлення від викривачів тощо. Тому використовуються технології текстового аналізу та OCR (оптичного розпізнавання тексту) для пошуку ключових слів і фраз. Наприклад, проаналізувавши описи транзакцій через пошук, можна виявити підозрілі позначки або згадки прізвищ посадовців - усе це тригери можливих хабарів.

Так само аналіз електронної пошти чи чатів методами machine learning може допомогти виявити обговорення, пов'язані з неправомірними домовленостями.

- **Інтегровані платформи моніторингу комплаєнсу.** Окремо варто згадати програмні комплекси, що об'єднують модулі для контролю різних напрямків: фінанси, закупівлі, взаємодія з третіми сторонами. Сучасні рішення на кшталт Vendor 360 / Customer 360 (пропоновані компаніями з управління ризиками) дають можливість безперервно моніторити транзакції та перевіряти їх на відповідність політикам компанії [57]. Вбудовані алгоритми автоматично виконують сотні тестів, сигналізуючи про аномалії. Наприклад, система здатна зіставити дані про постачальників з внутрішніми списками співробітників, щоб миттєво виявити потенційний конфлікт інтересів (співпадіння адрес чи контактів). Інший модуль може відстежувати усі платежі на рахунки в юрисдикціях з високим ризиком (офшори, країни з низьким рейтингом CPI) і піднімати червоний прапорець при виявленні таких операцій.

Приклади того, які аналітичні інструменти та підходи можуть застосовуватися в різних аспектах антикорупційного аудиту та як вони сприяють виявленню зловживань, показано в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Приклади інструментів аналітичного забезпечення та їх застосування в антикорупційному аудиті.

Напрямок аналізу	Інструменти та методи	Призначення / приклад застосування
Фінансові транзакції	ACL, IDEA, SQL-запити, Excel-аналіз; тести Benford's Law	Виявлення аномальних операцій у бух.обліку: пошук дублікатів платежів, округлених сум, нетипових співвідношень рахунків. Наприклад, аналіз розподілу перших цифр сум виявляє маніпуляції з цифрами.
Закупівлі (відкати, змови)	Аналіз тендерних даних (кількість учасників, суми); моніторинг контрактів; соцмережвий аналіз	Виявлення схем та змов: перевірка, скільки пропозицій подано на тендері та чи не було частих одиничних учасників; пошук роздроблених закупівель (поділ контракту на частини нижче порогу); побудова мережі зв'язків між постачальниками та посадовцями для виявлення прихованих зв'язків.

Продажі та збут	ВІ-дашборди (діаграми прода-жів); аналіз знижок і комісій; контроль рахун-ків клієнтів	Виявлення хабарів через комерційні угоди: пошук угод із аномально високими знижками (наприклад, >40%), які можуть свідчити про створення «фонду» для хабара через партнера; аналіз комісій агентів і дилерів на предмет їх невинуватого завищення. Перевірка, чи немає серед клієнтів фіктивних фірм, пов'язаних з посадовцями (звірка зі списками shell companies, санкційними переліками тощо).
Конфлікти інтересів	Зіставлення довідників (співробітники та контрагенти); перевірка бенефіціарів; аналіз соцмереж	Виявлення родинних або ділових зв'язків, що створюють корупційні ризики: автоматизоване порівняння адрес та IBAN-рахунків постачальників із даними співробітників для пошуку збігів; аналіз відкритих даних про власників контрагентів (чи немає серед них працівників компанії); моніторинг соцмереж на предмет спільної діяльності або контактів між персоналом закупівель та постачальниками.
Управлінські процеси	Аудиторський трейл (журнали подій); Системи Continuous Control Monitoring; Відстеження lifestyle	Контроль за дотриманням процедур і способу життя керівників: використання ССМ-систем для безперервного аудиту: автоматичного сповіщення про порушення правил (наприклад, обхід затверджень, зміна даних заднім числом); аналіз стилю життя ключових посадових осіб (співставлення витрат/активів із офіційними доходами), як індикатор прихованих незаконних доходів; контроль за видачею доступів та повноважень (чи не концентруються критичні функції в одних руках – ризик змови).

Джерело: розроблено автором

Як видно з таблиці, для кожного типового корупційного ризику існують свої аналітичні методи «червоних прапорців» (red flags), що допомагають його виявити. Наприклад, у сфері закупівель критично відстежувати показники, які виходять за межі норми: надмірно малі або великі суми контрактів, нетипово низьку конкуренцію (єдиний учасник торгів), часте укладання прямих договорів з одним і тим же постачальником тощо. За допомогою аналітики можна побачити, якщо кілька контрактів розбито на частини таким чином,

щоб кожен з них не перевищував поріг, при якому потрібен тендер – це яскравий сигнал можливої змови з метою уникнути відкритих торгів. Так само в продажах: побудувавши розподіл рівня знижок по угодах, можна виявити окремі угоди з аномально високими знижками. Такі операції потребують детального вивчення, адже можуть бути пов'язані з тим, що дилер чи агент використав різницю (маржу) для сплати хабара кінцевому клієнту.

Антикорупційний аудит охоплює різні напрями діяльності компанії, в кожному з яких можливі свої прояви корупції. Згідно з дослідженнями, основними зонами виникнення корупційних ризиків є: закупівлі, виробництво, реалізація (продажі) та система управління компанією. У цих процесах корупція може набувати форми як зовнішнього хабарництва (наприклад, постачальник дає відкати за виграний контракт, або клієнту надається нелегальна знижка), так і внутрішнього шахрайства (конфлікт інтересів менеджменту, привласнення активів, «відкат» всередині компанії між підрозділами тощо).

Для кожної потенційної корупційної схеми існують характерні індикатори (ознаки), які можна виявити аналітичним шляхом. Наведемо найбільш поширені схеми та відповідні аналітичні підходи до їх діагностики:

1) Схема «відкат» при закупівлях. Менеджер із закупівель може отримувати незаконну винагороду від постачальника (відкат) за укладення контракту на завідомо не вигідних для компанії умовах (завищена ціна, закупівля зайвих товарів тощо). Аналітичні індикатори: значно завищені ціни закупівель у порівнянні з ринковими; систематичні переплати одному і тому ж контрагенту; велика сума авансових платежів постачальнику без достатніх на те підстав; збільшення витрат незадовго до укладення великого контракту (наприклад, раптові великі списання по рахунку «представницькі витрати» перед тендером можуть вказувати на фонд для хабаря). Аналітичні процедури виявлення: порівняльний аналіз цін – зіставлення цін постачальників між собою та з ринковими довідниками; перевірка структури витрат перед великими договорами; контроль незвичних платежів (наприклад, численні

платежі готівкою або перерахунки на офшорні рахунки); аналіз описів платежів на наявність підозрілих ключових слів типу «комісія», «консультація» тощо, куди можуть маскувати хабар.

2) Змови і маніпуляції в тендерних процедурах. Це можуть бути «Bid rigging» (картель постачальників узгоджує між собою пропозиції) або внутрішня змова, коли посадовець «підлаштовує» умови під конкретного учасника. Ознаки: аномально мала кількість учасників у конкурентних закупівлях (особливо часті випадки єдиного учасника, що корелює з корупцією); повторювані виграші тендерів одним і тим же колом компаній; відкликання або зміна тендерних пропозицій в останній момент (може свідчити про таємні домовленості); подібність помилок чи форматів у документах різних учасників (ознака, що пропозиції готувала одна особа). Аналітичні процедури: розрахунок показника конкуренції – середньої кількості пропозицій на тендер, частки процедур з єдиним учасником і виявлення відхилень від норми; пошук «спліт-схем» – випадків, коли кілька контрактів схожі за суттю і датами, але розділені щоб уникнути порогів (наприклад, декілька договорів на ~99 тис. грн замість одного на 300 тис. грн); мережевий аналіз даних про учасників (адреси, телефони, засновники) для виявлення зв'язків між формально різними компаніями-учасниками тендерів.

3) Комерційне хабарництво в продажах та маркетингу. Може проявлятися як непрямі хабарі клієнтам через завищені знижки, бонуси, щедрі подарунки чи оплачені поїздки. Інший варіант – незаконні комісійні агентам чи посередникам, які потім діляться з посадовими особами клієнта. Ознаки: окремі угоди з аномально високим дисконтом відносно стандартної маржі (як приклад, більше 30-40%); значна кількість рахунків, проведених через торгових посередників у країнах з низьким рейтингом Transparency International (низький СР; перевищення лімітів на витрати по статтях «представницькі витрати», «маркетингові заходи» для певного клієнта чи регіону (може свідчити про приховані подарунки, вечері тощо). Аналітичні процедури: побудова рейтингу угод за рівнем знижки і виявлення топ-10

найбільших, з подальшою перевіркою документального обґрунтування цих знижок; ризик-скоринг угод – присвоєння балів ризику транзакціям, що відповідають певним умовам (наприклад, країна з високим ризиком + великий обсяг + швидке закриття угоди + знижка > X% – сумарний бал високий); моніторинг незвичних платежів агентам (особливо якщо агент зареєстрований поза регіоном діяльності клієнта, що нелогічно); аналіз витрат на подарунки та розваги: чи немає стрибків витрат перед підписанням контрактів.

4) Конфлікт інтересів і родинні зв'язки. Внутрішня корупція часто пов'язана з тим, що рішення у компанії ухвалюються в інтересах пов'язаних осіб. Наприклад, керівник наймає підрядником фірму свого родича за завищеною ціною, або постачальник не публічно належить менеджеру. Ознаки: постачальники, створені незадовго до отримання контракту (можливі «фірми-прокладки» під конкретний проект); збіг адреси, номеру телефону чи банківського рахунку між контрагентом і співробітником компанії; відсутність реальної діяльності у підрядника (відсутність веб-сайту, офісу); часті випадки, коли один менеджер ініціює укладення угод з одним і тим самим колом контрагентів. Аналітичні процедури: скринінг контрагентів – перевірка за базами даних (держреєстри, відкриті дані) їх власників та афілійованих осіб, виявлення політично значущих осіб (PEP); крос-матчинг – автоматизоване порівняння довідників співробітників і постачальників по ключових полях (ПІБ, адреса, контактні дані) для виявлення збігів; аналіз структури власності ключових контрагентів на предмет наявності серед бенефіціарів співробітників або їх родичів; перевірка історії тендерів – чи не було дискваліфікацій інших учасників з сумнівних причин (може свідчити про протекцію «свого» постачальника).

5) Зловживання в системі управління та фінансів. Сюди можна віднести випадки, коли керівництво компанії навмисно викривляє фінансову звітність, приховує платежі або використовує службове становище у корисливих цілях. Наприклад, фіндиректор може «маскувати» виплату хабаря під фіктивну консультаційну послугу, або керівник підрозділу – списувати

матеріали як браковані та виводити їх. Ознаки: наявність незвично великих рахунків на консалтингові чи агентські послуги, які важко перевірити; значні витрати, віднесені на статті типу «інше» або «різне» (цей прийом використовують, щоб приховати хабар у загальній сумі); багаторазове перевищення бюджету без належного пояснення; недостача товарно-матеріальних цінностей при інвентаризаціях (може вказувати на крадіжки і продаж «наліво»). Аналітичні процедури: горизонтальний та трендовий аналіз звітності – пошук різких відхилень в динаміці витрат або доходів відносно минулих періодів і планів; коефіцієнтний аналіз, як наприклад, співвідношення витрат на консультації до виторгу по підрозділах, пошук аномалій; аналіз бухгалтерських записів на предмет виправлень або сторнувань великих сум (ознака можливої спроби приховання платежу); контроль відповідності посадових окладів і стилю життя, іноді внутрішній аудит аналізує відкриті дані (реєстри майна, соцмережі), щодо дорогих покупок чи активів топ-менеджерів, аби виявити непрямі докази отримання неправомірної вигоди.

Використання наведених підходів забезпечує фокусування аудиту на найважливіших сигналах. Як відзначається в наукових дослідженнях, запропоновані аналітичні процедури в рамках антикорупційного аудиту дозволяють «виявити корупційні схеми у відповідних бізнес-процесах, зосередити увагу аудиторів на відповідних зонах корупційного ризику» [38]. Крім того, такі заходи безпосередньо сприяють економічній безпеці підприємства та мінімізації корупційних ризиків, адже проблемні питання можуть бути виявлені та усунені ще до того, як переростуть у масштабні порушення.

Аналітичне забезпечення в аудиті виконує не лише детективну, але й прогностичну та профілактичну функції. Після виявлення потенційних схем зловживань постає завдання оцінити їхній вплив на компанію та розробити механізми протидії. Для цього використовується декілька підходів:

- **Кількісна оцінка впливу.** Аудитори на основі зібраних даних моделюють, яких збитків могла завдати або може завдати виявлена корупційна активність. Наприклад, якщо виявлено систематичне завищення цін закупівель на 10% через «відкати», розраховується сумарний фінансовий збиток за період. Також враховуються потенційні штрафи та репутаційні втрати, які можуть мати довгостроковий негативний ефект (втрата інвесторів, партнерів тощо). При оцінці впливу корупційних ризиків доцільно застосовувати методи факторного аналізу: розкладання виявленого відхилення на складові причини. Це дозволяє зрозуміти, яка частина проблеми обумовлена навмисними діями, а яка – системними вадами (слабкі контролі тощо).
- **Ризик-орієнтований підхід.** Виявленим ризикам присвоюються оцінки ймовірності та суттєвості. На їх основі будується матриця корупційних ризиків. Аналітичні системи можуть автоматично ранжувати ризикові транзакції за сукупним ризик-балом [55]. Наприклад, транзакція вважатиметься високоризиковою, якщо вона відповідає кільком критеріям: значна сума, контрагент з «офшорної» юрисдикції; відсутній конкурентний тендер; відповідальний менеджер фігурував у інших інцидентах тощо. Чим більше факторів збігається, тим вищий присвоюється бал ризику. Таким чином, після розробки аналітики компанія отримує перелік «топ-ризикових» операцій і саме по них варто в першу чергу провести аудиторську перевірку або розслідування.
- **Сценарний аналіз та форензік.** У деяких випадках важливо проаналізувати корупційну схему «в розвитку», щоб зрозуміти, як вона виникла та які слабкі місця дозволили їй реалізуватися. Аналітики моделюють сценарій: «що буде, якщо ризик реалізується». Це допомагає переконати керівництво в необхідності проактивних дій. Наприклад, якщо виявлено, що один постачальник контролює 50% витрат на сировину через зв'язки з менеджментом, сценарний аналіз може показати: уразливість до зриву постачань, ймовірність переплати в

майбутньому на певну суму, можливі юридичні наслідки (оскарження контрактів конкурентами, якщо справа набуде розголосу). Такі прогнозовані моделі ризиків дозволяють кількісно показати «вартість корупції» для компанії, що є сильним аргументом для змін.

- **Побудова запобіжних механізмів.** Аналітика напряду інформує, які контрольні заходи слід покращити або впровадити. Якщо дані свідчать про те, що основна причина виявлених порушень – це прогалини у внутрішньому контролі, то керівництву внутрішнього аудиту рекомендується зміцнити ці ділянки. Наприклад, відсутність автоматизованого моніторингу операцій багато де призводить до того, що корупційні схеми залишаються непоміченими. Рішенням буде встановлення системи постійного контролю: наприклад, щоденний або щотижневий автоматичний аналіз 100% платежів з визначеними червоними прапорцями та відправка звітів комплаєнс-офіцеру. Якщо проблемою виявився конфлікт інтересів через пов'язані компанії, запроваджується обов'язкова перевірка нових контрагентів (due diligence) на наявність зв'язків перед укладанням договорів. Якщо ж ризик пов'язаний із людським фактором, наприклад, низька кваліфікація або доброчесність персоналу, - тоді превентивними заходами будуть додаткові тренінги, ротація співробітників на чутливих посадах, принцип «4 очей» для затвердження всіх значимих операцій тощо.
- **Превентивний моніторинг та оповіщення.** Новітні аналітичні платформи дозволяють реалізувати концепцію «аудиту на випередження». Замість того, щоб чекати квартального чи річного аудиту, компанія може налаштувати проактивні оповіщення: наприклад, коли угода із залученням посередника закривається у країні з низьким CPI та знижкою понад 50%, системою автоматично надсилається сповіщення команді комплаєнсу. Таким чином, ще до завершення операції є шанс втрутитись і перевірити її чистоту. Подібні data-driven alerts (автоматичні генерації сповіщень) формуються і за іншими

правилами: перевищення лімітів витрат, спрацювання ключових слів у листуванні, спроба видалити або змінити дані в обліку та ін. Головним є те, що ці правила ґрунтуються на аналізі історичних випадків (тобто налаштовуються на основі вже відомих схем, аби не повторились) і на профілях ризику, розроблених аналітиками.

В підсумку, поєднання правильної оцінки ризиків та превентивних заходів означає, що антикорупційний аудит перетворюється з ретроспективної перевірки на безперервний процес управління ризиками. Дані, отримані в ході аналізу, використовуються для перегляду процедур, політик і контролів. Якщо аналіз показав, що певні бізнес-процеси є «вузьким місцем», компанія може вирішити посилити їх нормативне регулювання, провести позапланові перевірки або навіть змінити організаційну структуру, щоб розвести конфліктні функції.

Разом з тим, практичне застосування зазначених підходів потребує емпіричного підтвердження на основі реальних даних. З метою емпіричного обґрунтування ролі аудиту як інструменту виявлення корупційних ризиків проведено контент-аналіз звітів незалежних аудиторів підприємств різних форм власності. Для дослідження відібрано державні та приватні (публічні) компанії, що систематично оприлюднюють фінансову звітність відповідно до міжнародних стандартів.

У процесі аналізу, представленого в табл. 2.4, узагальнено ключові показники аудиторських звітів, зокрема: кількість ключових питань аудиту (КАМ), частку корупційно чутливих ризиків, кількість модифікованих аудиторських думок та рівень повторюваності зауважень.

**Порівняльний аналіз аудиторських зауважень як індикаторів
корупційних ризиків у державних та приватних компаніях**

ДЕРЖАВНІ ПІДПРИЄМСТВА						
№	Компанія	Роки аналізу	Середнє КАМ	% корупційних ризиків	Кількість модифікацій думки	Повторювані зауваження (%)
1	Нафтогаз України	7	4,2	45%	3	60%
2	Укрзалізниця	6	4,8	50%	4	65%
3	Енергоатом	6	3,5	30%	2	40%
4	Укрнафта	7	4,0	40%	3	55%
5	Центренерго	6	3,8	48%	3	60%
6	Укргідроенерго	5	3,2	25%	1	35%
ПРИВАТНІ/ПУБЛІЧНІ КОМПАНІЇ						
№	Компанія	Роки аналізу	Середнє КАМ	% корупційних ризиків	Кількість модифікацій думки	Повторювані зауваження (%)
1	Кернел	8	3,1	10%	0	20%
2	МХП	8	3,4	12%	0	25%
3	Астарта	8	3,0	8%	0	18%
4	ДТЕК Енерго	6	3,9	20%	2	30%
5	Ferrexpo	8	3,3	15%	1	28%
6	АрселорМіттал Кривий Ріг	7	3,5	18%	1	32%

Джерело: узагальнено автором на основі звітів незалежних аудиторів підприємств за 2016–2023 рр. [59-70].

Як видно з наведених даних, між державними та приватними підприємствами спостерігаються суттєві відмінності у структурі аудиторських зауважень. Зокрема, для державного сектору характерною є значно вища частка корупційно чутливих ризиків, що пов'язано з наявністю операцій із пов'язаними сторонами, впливом регуляторного середовища та особливостями системи управління.

Крім того, у державних підприємствах фіксується більша кількість модифікованих аудиторських думок, а також вищий рівень повторюваності зауважень, що свідчить про наявність системних проблем у функціонуванні внутрішнього контролю.

Для узагальнення отриманих результатів та їх кількісної інтерпретації сформовано порівняльну оцінку ключових показників аудиторських ризиків, наведену в табл. 2.5.

Узагальнені результати порівняльного аналізу показників аудиторських ризиків у державних та приватних підприємствах

Показник	Підприємства		Різниця
	державні	приватні	
КАМ	3,9	3,37	+16%
Корупційні ризики	39,7%	13,8%	у 2.9 рази більше
Модифікації	2,7	0,67	у 4 рази більше
Повторюваність	52,5%	25,5%	у 2 рази більше

Джерело: узагальнено автором

Проведений аналіз звітів незалежних аудиторів 12 українських компаній дозволив виявити суттєві відмінності між державним та приватним секторами. Зокрема, частка корупційно чутливих ризиків у державних підприємствах становить у середньому 39,7%, що майже втричі перевищує аналогічний показник приватних компаній (13,8%). Крім того, кількість модифікованих аудиторських думок у державному секторі є у 4 рази вищою, що свідчить про системні проблеми внутрішнього контролю. Водночас рівень повторюваності аудиторських зауважень у державних компаніях перевищує 50%, що вказує на хронічний характер виявлених порушень.

Отримані результати підтверджують доцільність застосування ризик-орієнтованого підходу до антикорупційного аудиту з фокусом на найбільш проблемні зони, зокрема операції із пов'язаними сторонами, державні закупівлі та регуляторні механізми впливу та покладено в основу розробки методичних підходів до антикорупційного аудиту підприємств.

Таким чином, проведений аналіз не лише підтверджує значну диференціацію рівня корупційних ризиків у державному та приватному секторах, але й демонструє обмеженість традиційних підходів до їх виявлення. Виявлені системні проблеми, зокрема висока частка корупційно чутливих ризиків та повторюваність аудиторських зауважень, свідчать про необхідність переходу від епізодичного контролю до комплексного та безперервного моніторингу ризиків.

Важливо зазначити, що впровадження аналітичних процедур дає ефект не лише у вигляді конкретних виявлених порушень, а й у вигляді стримуючого фактору. Усвідомлення працівниками, що транзакції і дії постійно аналізуються і будь-яка підозріла аномалія може бути помічена, само по собі знижує мотивацію до корупційних дій. Це частина формування культури прозорості та нетерпимості до корупції.

Сучасний етап розвитку антикорупційного аудиту характеризується активним залученням новітніх цифрових технологій. Вони дозволяють автоматизувати рутинні процеси перевірки, виявляти приховані закономірності у великих даних і підвищувати результативність аудитів при менших затратах часу. Найбільш технологічні рішення показані в табл.2.6.

Таблиця 2.6

Перспективні технологічні рішення для антикорупційного аудиту

Технологія	Суть / принцип дії	Можливості для антикорупційного аудиту	Приклади застосування
Машинне навчання та штучний інтелект	Алгоритми, що навчаються на великих масивах даних і виявляють приховані закономірності	Виявлення складних схем хабарництва та шахрайства, прогнозування ризиків, автоматичне сортування транзакцій за рівнем ризику	Класифікація платежів на «нормальні» і «ризикові»; виявлення атипових комбінацій показників у фінансовій звітності
Big Data та хмарні обчислення	Зберігання та швидка обробка великих, різномірних наборів даних у хмарному середовищі	Інтеграція внутрішніх і зовнішніх джерел (фінансові дані, публічні реєстри, відкриті дані), виявлення прихованих зв'язків	Аналіз транзакцій усіх філій компанії; порівняння контрактів із базами публічних закупівель і санкційних списків
Блокчейн та смарт-контракти	Розподілений незмінний реєстр із можливістю автоматичного виконання умов	Забезпечення прозорості даних, неможливість їх фальсифікації, автоматизація контролю	Фіксація історії закупівель; смарт-контракти, що блокують виплати без підтвердження умов
Business Intelligence (BI) та візуалізація даних	Інтерактивні дашборди, графіки, heat maps для аналізу великих масивів	Швидке виявлення аномалій і «red flags», підвищення прозорості звітності	Tableau, Power BI, Qlik Sense – дашборди для моніторингу знижок, закупівель, витрат

Continuous Control Monitoring (CCM) / Continuous Auditing	Постійний автоматизований моніторинг транзакцій і контрольних показників	Миттєве виявлення відхилень, сповіщення про ризикові операції в режимі реального часу	Автоматичні алерти про платежі в офшори; попередження при розбиранні контрактів на менші суми
Whistleblowing platforms	Захищені цифрові канали для повідомлень викривачів	Анонімна передача інформації про порушення, інтеграція з аналітичними системами	Онлайн-портали чи чат-боти для повідомлень про хабарі чи конфлікти інтересів

Джерело: розроблено автором

Загалом, технології мають доповнити та підсилити традиційні методи аудиту, а не повністю їх замінити. OECD та інші міжнародні організації підкреслюють, що ефективна антикорупційна програма має поєднувати новітні технічні рішення з перевіреними практиками (контроль «людьми», розвиток культури, міжнародна співпраця). Успіх полягає у правильній інтеграції: технології беруть на себе рутину і складний аналіз, а експерти-аудитори ухвалюють зважені рішення на основі отриманої аналітики. При такому симбіозі компанія отримує якісно новий рівень моніторингу: виявляє ризики раніше, діє швидше і тим самим підвищує свою стійкість до корупційних загроз.

Важливою складовою антикорупційного аудиту є системна оцінка корупційних ризиків у всіх основних процесах компанії. Вона дозволяє не лише разово перевірити діяльність, а й запровадити постійно діючу систему управління корупційними ризиками. Розробляючи універсальний підхід, слід врахувати, що компанії можуть різнитися за галуззю, масштабом та структурою, тому методика має бути гнучкою та адаптивною. Нижче наведено кроки, які становлять загальну методику та можуть бути застосовані практично до будь-якого підприємства:

1) Ідентифікація бізнес-процесів та точок прийняття рішень.

Спочатку аудитор чи комплаєнс-менеджер складає карту основних процесів: постачання та закупівлі, виробництво, продажі та збут, фінансовий

менеджмент, управління персоналом, ІТ, тощо. По кожному процесу визначаються критичні точки, де є можливість прояву корупції. Наприклад, для закупівель – це етап вибору постачальника та погодження ціни; для фінансів – підписання платіжних доручень; для HR – найм та просування працівників, де може бути кумівство. Цей етап фактично створює структурований перелік ризик-сценаріїв («risk universo») для компанії.

2) **Виявлення ризик-факторів та внутрішніх контролів.** Для кожного сценарію визначаються чинники, що підвищують або знижують ризик. Наприклад, ризик хабарництва в продажах підвищується, якщо компанія працює на ринках з високим рівнем корупції (низький CPI) або якщо система мотивації продавників залежить тільки від обсягу продажів (що може підштовхувати «закривати очі» на неетичні методи). Навпаки, наявність суворої політики подарунків чи ротації менеджерів знижує ризик. Таким чином, формується матриця факторів: внутрішніх (організаційних) та зовнішніх. Одночасно аналізується, які контролі вже діють: прописані політики, процедури перевірок, розподіл обов'язків, технічні контролі. Це потрібно, щоб розуміти, де є прогалини: адже корупційний ризик виникає там, де є недостатній або відсутній контроль при наявності спокуси.

3) **Оцінка ймовірності та впливу (scoring).** Для кожного ризику з кроку 1 визначається рівень ймовірності його реалізації (на основі факторів з кроку 2, статистики інцидентів як у самої компанії, так і в галузі загалом) та *ступінь впливу* на компанію (фінансовий збиток, штрафи, іміджеві втрати, порушення закону – все це враховується). Часто використовують шкалу або бальну систему. Помноживши бали ймовірності та впливу, отримують інтегральний рейтинг ризику. Для верифікації цієї оцінки бажано залучити керівників відповідних підрозділів – вони допоможуть уточнити, наскільки реальний той чи інший сценарій та які наслідки можливі.

4) **Пріоритезація ризиків і план реагування.** Результати оцінки візуалізуються у вигляді теплової карти ризиків (risk heat map). Ризики в червоній зоні (високі) беруться у пріоритет. По кожному з них розробляється

відповідний план дій: чи то проведення детального аудиту цього напрямку, чи впровадження додаткових контролів, чи навіть перегляд бізнес-процесу. Наприклад, якщо ризик відкату в закупівлях оцінено як високий, план може включати: терміновий форензик-аудит закупівель за останні 2 роки, запровадження електронної системи торгів, ротацію членів тендерного комітету, навчання персоналу щодо політики конфлікту інтересів. Важливо, що аналітики пропонують план на основі виявлених причин: якщо встановлено, що проблема в непрозорості процесу, рішення – прозорість (цифровізація, розкриття інформації); якщо проблема в людях – кадрові зміни чи навчання; якщо в слабкій системі – її посилення.

5) *Моніторинг і повторна оцінка.* Управління корупційними ризиками – це безперервний цикл. Після реалізації заходів з кроку 4 потрібно відстежити, чи зменшився ризик. Тут приходять на допомогу аналітичні індикатори: визначаються ключові показники, за якими судитимуть про успіх. Наприклад, для ризику хабарів в продажах, КРІ може бути відсоток угод, що перевищують встановлену граничну знижку. Мета - знизити його до нуля. Для ризику конфлікту інтересів – кількість виявлених збігів між даними про співробітників і контрагентів (має прагнути до нуля після впровадження due diligence). Ці показники регулярно вимірюються засобами аналітики та звітуються керівництву. Якщо через певний час ризик все одно високий – отже, вжиті заходи неефективні, потрібні інші. Якщо ж знижується – аналітичне забезпечення спрацювало.

Наведена методика є універсальною: її можна застосувати і в приватному бізнесі, і в державних підприємствах, масштабуючи та уточнюючи під конкретні умови. В Україні напрацьовується подібний підхід на державному рівні: НАЗК розробляє методології управління корупційними ризиками для організацій, де також рекомендується ідентифікувати ризики за процесами, оцінювати їх та формувати плани мінімізації [59]. Для бізнесу це часто частина комплаєнс-програми та системи внутрішнього контролю.

Аналітичне забезпечення, у свою чергу, виступає інструментом, який робить цей процес управління ризиками доказовим та кількісно вимірюваним.

Необхідно визначити, наскільки ефективно працює сама система аналітичного забезпечення антикорупційного аудиту, тобто потрібні індикатори якості аналітики, аби компанія могла оцінити свій прогрес у вдосконаленні аудиторських процедур. Розробка таких показників – це по суті встановлення КРІ для функції антикорупційного комплаєнсу та аудиту. Розглянемо можливі ключові показники в табл.2.7.

Таблиця 2.7

Ключові показники оцінки якості аналітичного забезпечення антикорупційного аудиту компанії

№	Показник (КРІ)	Сутність та призначення	Методи вимірювання / приклади розрахунку	Інтерпретація результатів
1	Кількісні результати виявлення	Кількість виявлених «червоних прапорців» або підозрілих транзакцій за певний період	- Кількість аномалій, виявлених аналітичними системами; - Частка підтверджених порушень (%) після розслідування.	Високий відсоток підтверджень – точне налаштування аналітики; низький – потреба перегляду алгоритмів
2	Час реакції та усунення	Швидкість реагування на виявлені ризики й завершення розслідувань	- Середній час (год./ дні) від моменту виявлення до початку перевірки; - Середній час до прийняття коригувальних дій.	Скорочення часу реакції свідчить про високу ефективність комунікації та управління ризиками
3	Охоплення та глибина аналізу	Ступінь, у якому аналітичні процедури охоплюють операції компанії	- Частка операцій, охоплених автоматичним моніторингом (%); - Кількість застосованих аналітичних тестів або сценаріїв.	100% покриття – цільовий орієнтир зрілої системи; збільшення кількості сценаріїв = підвищення комплексності аудиту
4	Зменшення збитків і витрат	Вплив аналітичного аудиту на зниження втрат від шахрайства та оптимізацію ресурсів	- Сума уникнутих збитків (грн.); - Зменшення частоти зовнішніх перевірок; - Скорочення трудовитрат (%).	50% і більше зменшення втрат – орієнтир ефективності (за ACFE). Позитивна динаміка означає економічну віддачу від аналітики.

5	Рівень прозорості та комплаєнсу	Якісний показник довіри, корпоративної етики й доброчесності	- Результати опитувань персоналу; - Позиція в рейтингах прозорості (Transparency Index); - Показник довіри інвесторів (%).	Зростання індексу прозорості та позитивні відгуки свідчать про посилення корпоративної культури та репутації компанії
---	---------------------------------	--	--	---

Джерело: розроблено автором

Отже, компанія повинна встановити чіткі КРІ для функції антикорупційного аудиту та регулярно їх відстежувати. Наприклад, серед таких КРІ можуть бути:

- 0 випадків некоректно задокументованих операцій (повнота документування – ознака прозорості);
- 100% нових контрагентів пройшли перевірку на конфлікт інтересів;
- всі транзакції понад ХХ грн аналізуються автоматично;
- не менш ніж 5 корупційних сценаріїв знаходяться під постійним моніторингом;
- середній час реагування на інцидент – до 24 годин, тощо.

Виконання цих показників і є мірою зрілості аналітичного забезпечення.

Для побудови методики оцінки якості аналітичного забезпечення можна запропонувати наступний підхід, зображений на рис. 2.2.

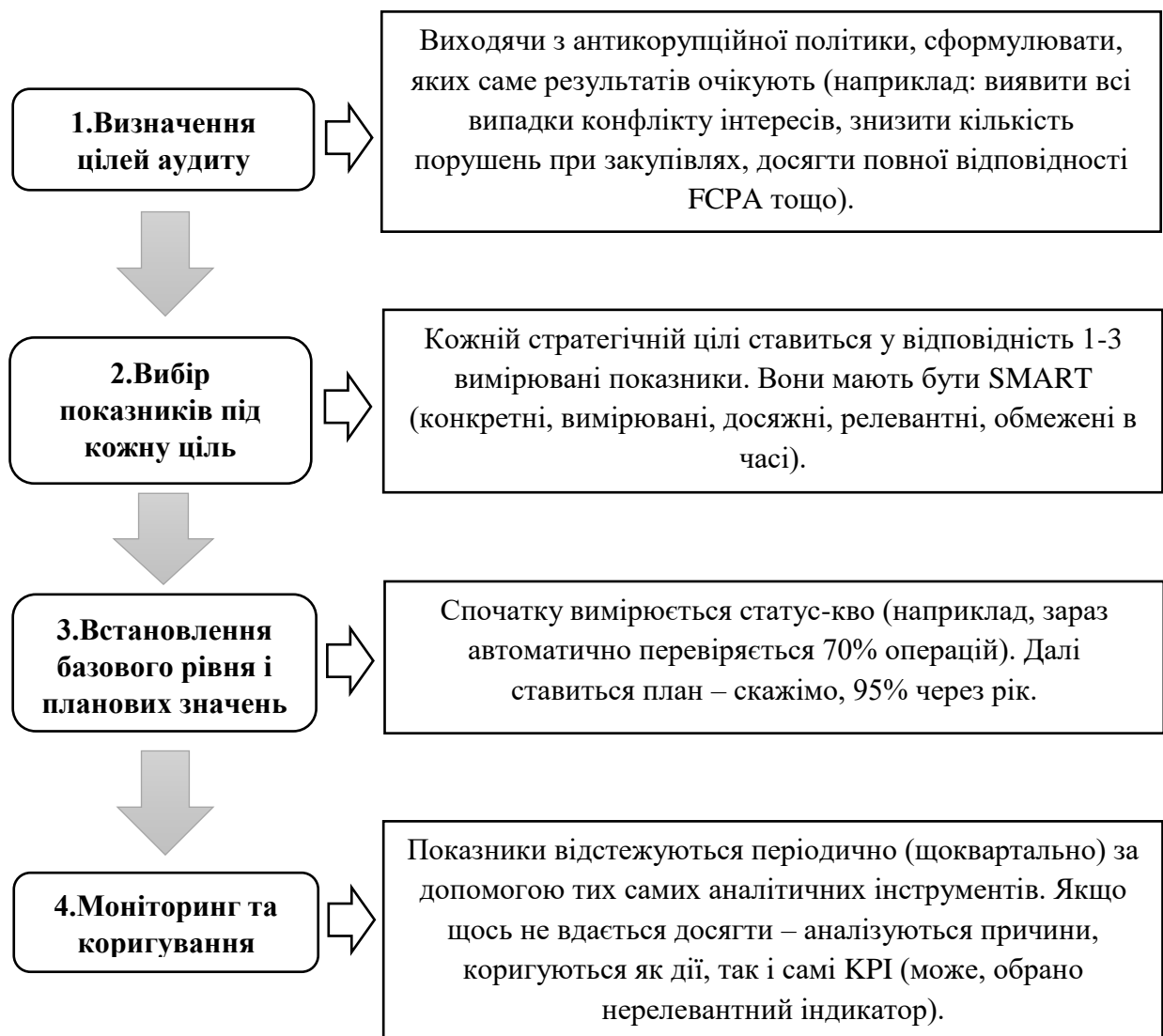


Рис. 2.2. Методика оцінки якості аналітичного забезпечення антикорупційного аудиту компанії

Джерело: розроблено автором.

Як приклад, одним з інтегральних показників може бути «Індекс якості антикорупційного аудиту», що складається з кількох компонентів:

- рівень відповідності міжнародним стандартам аудиту;
- рівень впровадження ІТ-інструментів;
- відсоток персоналу, охопленого антикорупційним навчанням;
- кількість виявлених порушень;
- динаміка втрат від них тощо.

Кожному компоненту дається бал, сумарний індекс показує прогрес у часі.

Отже, створення метрик ефективності аналітичного забезпечення дозволяє зробити процес антикорупційного аудиту підзвітним і прозорим для керівництва. Топ-менеджмент отримує можливість оцінювати як кількісні результати (зменшення фінансових втрат, уникнення санкцій), так і якісні ефекти (зростання довіри, підвищення ділової репутації). Це, у свою чергу, сприяє посиленню підтримки антикорупційних ініціатив на стратегічному рівні та забезпечує їх довгострокову стійкість. Крім того, розвинуті аналітичні можливості формують конкурентні переваги компанії, підвищуючи її інвестиційну привабливість і сприяючи сталому розвитку.

Водночас наявність окремих аналітичних інструментів або показників не забезпечує системності антикорупційного аудиту. Практика свідчить, що фрагментарне впровадження контрольних процедур без їх інтеграції в єдину організаційно-інформаційну систему знижує ефективність ідентифікації ризиків та ускладнює своєчасне реагування на порушення.

У зв'язку з цим виникає об'єктивна потреба у концептуальному упорядкуванні елементів антикорупційного аудиту, що передбачає узгодження його суб'єктів, об'єктів, інформаційних потоків, аналітичних інструментів і механізмів зворотного зв'язку в межах цілісної системи. Такий підхід забезпечує не лише підвищення ефективності аудиторських процедур, але й створює основу для їх інтеграції у систему корпоративного управління.

Саме тому в наступному підрозділі доцільно зосередити увагу на формуванні організаційно-інформаційної моделі антикорупційного аудиту компанії як системного інструменту управління корупційними ризиками.

2.3. Організаційно-інформаційна модель антикорупційного аудиту компанії

Антикорупційний аудит компанії – це системний процес перевірки та оцінки заходів, спрямованих на запобігання і виявлення корупції у діяльності організації. Формування ефективної організаційно-інформаційної моделі антикорупційного аудиту є вкрай актуальним завданням для українських

підприємств як державного, так і приватного секторів, особливо в умовах євроінтеграції країни. Європейський напрям розвитку вимагає впровадження передових практик корпоративного управління та доброчесності, що підвищує увагу до антикорупційних програм у бізнесі. Згідно з опитуваннями, негативне ставлення підприємців до корупції останніми роками зросло до 58,8% (у 2017 році було 49,7%) [72]. Це свідчить про поступове формування культури нетерпимості до корупційних проявів у бізнес-середовищі та готовність компаній запроваджувати ефективні комплаєнс-програми. Динаміка ставлення населення та бізнесу до корупції наведена у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Динаміка частки населення та бізнесу з негативним ставленням до корупції (2017–2024)

Рік	Частка населення, що негативно ставиться до корупції, %	Частка представників бізнесу, що негативно ставляться до корупції, %	Джерело даних
2017	45,2	49,7	НАЗК, соціологічне опитування «Корупція в Україні», 2017 р.
2018	47,0	50,5	Transparency International Ukraine, 2018 р.
2019	49,3	52,1	НАЗК / Київський міжнародний інститут соціології, 2019 р.
2020	51,6	54,2	НАЗК, звіт «Бізнес і корупція в Україні», 2020 р.
2021	52,8	55,3	НАЗК, Державна антикорупційна програма, 2021 р.
2022	54,1	56,7	НАЗК, результати опитування серед бізнесу, 2022 р.
2023	56,5	57,9	НАЗК, звіт «Індекс доброчесності бізнесу», 2023 р.
2024	57,4	58,8	НАЗК, «Бізнес проявив рекордну активність у повідомленні про корупцію», 2024 р.

Джерело: розроблено автором.

Наведена динаміка зростання негативного ставлення бізнесу до корупції свідчить про поступове формування культури нетерпимості до корупційних практик в Україні. Водночас ефективність протидії корупції визначається не

лише декларованими цінностями, а й конкретними управлінськими та процедурними заходами, які впроваджують компанії для мінімізації ризиків шахрайства, зокрема у сфері закупівель – одній із найбільш вразливих до зловживань ділянок діяльності.

З метою порівняльного аналізу практичних інструментів управління ризиками доцільно розглянути результати міжнародного дослідження PwC щодо заходів мінімізації ризику шахрайства у закупівлях в Україні та у світі в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Порівняльна характеристика заходів мінімізації ризику шахрайства у закупівлях в Україні та світі

№ пор.	Заходи для мінімізації ризику шахрайства у закупівлях	В Україні	У світі
1	Перегляд процедури вибору постачальника	84%	60%
2	Впровадження якісної політики управління конфліктом інтересів	77%	56%
3	Підвищення якості навчання з протидії шахрайству для персоналу, відповідального за закупівлі	75%	53%
4	Посилення процесів щодо підтвердження коректної документації та належного її затвердження	70%	71%
5	Використання централізованої функції (наприклад, центр компетенцій у сфері комплаєнсу) для вирішення питань, пов'язаних із ціновими розбіжностями, ознаками шахрайства чи неправомірними платежами	41%	40%

Джерело: розроблено автором на основі [98].

Аналіз наведених даних демонструє, що українські компанії у низці напрямів навіть активніше впроваджують окремі процедурні заходи порівняно із середньосвітовими показниками. Зокрема, 84% опитаних організацій в Україні здійснюють перегляд процедури вибору постачальника (у світі – 60%), 77% впроваджують політику управління конфліктом інтересів (у світі – 56%), а 75% приділяють увагу навчанню персоналу щодо протидії шахрайству (у світі – 53%). Водночас наявність формалізованих процедур не завжди свідчить про їхню ефективність. Частина компаній не проводить системної оцінки власних збитків від шахрайства, а централізовані комплаєнс-функції

використовуються лише у 41% випадків (при 40% у світі). Це підтверджує, що проблема полягає не стільки у відсутності інструментів, скільки у рівні їх інтеграції в загальну систему корпоративного управління.

Порівняння заходів мінімізації ризику шахрайства у закупівлях в Україні та світі показано на рис. 2.3.



Рис. 2.3. Порівняння заходів мінімізації ризику шахрайства у закупівлях в Україні та світі за даними PricewaterhouseCoopers 2024

Джерело: розроблено автором на основі [98].

Графічна інтерпретація підтверджує, що український бізнес демонструє відносно високий рівень формального впровадження окремих антикорупційних інструментів, однак їх результативність залежить від системності, аналітичного забезпечення та інтеграції в організаційно-інформаційну модель антикорупційного аудиту. Саме така модель дозволяє перейти від декларативного виконання процедур до реального управління корупційними ризиками.

Наведений вище аналіз процедурних заходів мінімізації ризику шахрайства у закупівлях відображає операційний рівень протидії порушенням. Водночас для формування цілісної організаційно-інформаційної моделі антикорупційного аудиту важливо враховувати стратегічні пріоритети бізнесу у сфері комплаєнсу та управління ризиками.

У цьому контексті доцільно звернутися до результатів глобального дослідження економічних злочинів та шахрайства PwC 2024 [99], яке визначає ТОП-5 ключових напрямів, що перебувають у фокусі компаній. Порівняння українських відповідей із глобальними тенденціями дозволяє оцінити, наскільки вітчизняний бізнес інтегрований у міжнародний порядок денний комплаєнсу та які аспекти потребують додаткової інституціоналізації.

Таблиця 2.10

ТОП-5 відповідей дослідження економічних злочинів і шахрайства PwC 2024

Тема	Метрика	Україна	Глобальний звіт
Антикорупційне регулювання	Застосування норм антикорупційного законодавства посилилося / залишається на тому ж рівні	84%	no data in top 5
Закупівлі: поширеність шахрайства	Повідомлення про шахрайство в закупівлях є широко поширеними	70%	55%
Санкції (пріоритизація)	Комплаєнс з управління санкційними ризиками є суттєвим пріоритетом	61%	no data in top 5
Експортний контроль: складність	Експортний контроль став більш комплексним / складнішим порівняно з ситуацією два роки тому	41%	59%
Примусова праця (оцінка ризиків)	Оцінка ризику примусової праці є пріоритетом (виконана або запланована)	16%	33%
Треті сторони (TPRM)	Немає програми управління ризиками щодо третіх сторін АБО не проводиться оцінка ризиків	no data in top 5	42%

Джерело: розроблено автором на основі [99].

Як свідчать наведені дані, в Україні високий пріоритет надається антикорупційному регулюванню (84%) та проблематиці шахрайства у закупівлях (70%), що корелює з національними ризиками воєнного періоду та активною державною політикою у сфері антикорупції. Водночас такі напрями, як управління ризиками третіх сторін (TPRM) або оцінка ризиків примусової праці, демонструють нижчий рівень уваги порівняно з глобальними показниками, що вказує на необхідність розширення комплаєнс-функцій та інтеграції ESG-підходів у систему антикорупційного аудиту.

З метою підвищення наочності порівняльного аналізу та виявлення пріоритетів, які домінують у відповідях українських і міжнародних респондентів, представлено отримані результати на рис. 2.4. Візуалізація дозволяє чітко простежити розриви між національним та глобальним фокусом у сфері економічних злочинів, комплаєнсу та управління ризиками.

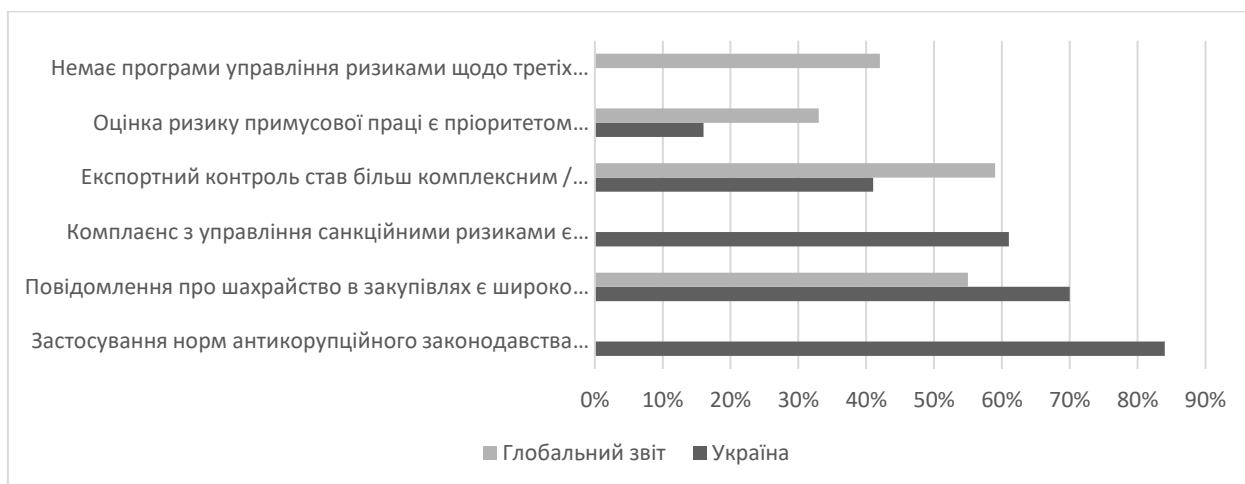


Рис. 2.4. Порівняльна структура ТОП-5 пріоритетів у сфері економічних злочинів та комплаєнсу

Джерело: розроблено автором на основі [99].

Водночас спостерігається зростання активності бізнесу у викритті корупції. Згідно з останніми даними НАЗК, кожен шостий підприємець повідомляв компетентні органи про випадки корупції протягом минулого року. Це рекордний показник, який суттєво перевищує попередні роки [60]. Така тенденція свідчить про підвищення рівня довіри до антикорупційних інституцій та готовність приватного сектору співпрацювати у протидії корупції. Однак для підтримання цієї позитивної динаміки потрібні чіткі організаційні механізми та інформаційні системи, що дозволять компаніям ефективно виявляти та запобігати корупційним ризикам у своїй діяльності. Комплексний підхід, який поєднує організаційні аспекти (структури, ролі, політики) з автоматизованими системами (цифрові канали повідомлень, IT-інструменти моніторингу), надасть антикорупційному аудиту сучасної ефективності та відповідності європейським стандартам управління. Це особливо важливо в контексті євроінтеграції, адже доброчесність бізнес-

середовища розглядається як питання довіри, національної безпеки та критерій відповідності європейським вимогам.

Таким чином, впровадження організаційно-інформаційної моделі антикорупційного аудиту є на часі. Державна антикорупційна політика України вже висуває вимоги до приватного сектору щодо наявності антикорупційних програм. Зокрема, Закон України «Про запобігання корупції» (2014) встановив загальні рамки запобігання корупції у публічній і приватній сферах, а Закон України «Про антикорупційні програми юридичних осіб» (2020) зобов'язує окремі компанії розробляти та впроваджувати внутрішні програми запобігання корупції. Національне агентство з питань запобігання корупції надає роз'яснення та рекомендації щодо впровадження таких програм. Це формує необхідне правове підґрунтя, але практична реалізація потребує зрозумілої моделі, яка інтегрує всі необхідні компоненти. На рис. 2.5. запропоновано комплексну модель антикорупційного аудиту компанії, яка враховує як організаційну структуру (створення комітету, служб внутрішнього контролю), так і інформаційні інструменти (системи звітності, зв'язку, автоматизованого контролю). Ця модель покликана забезпечити системність та результативність антикорупційних заходів на підприємствах в масштабах всієї країни.

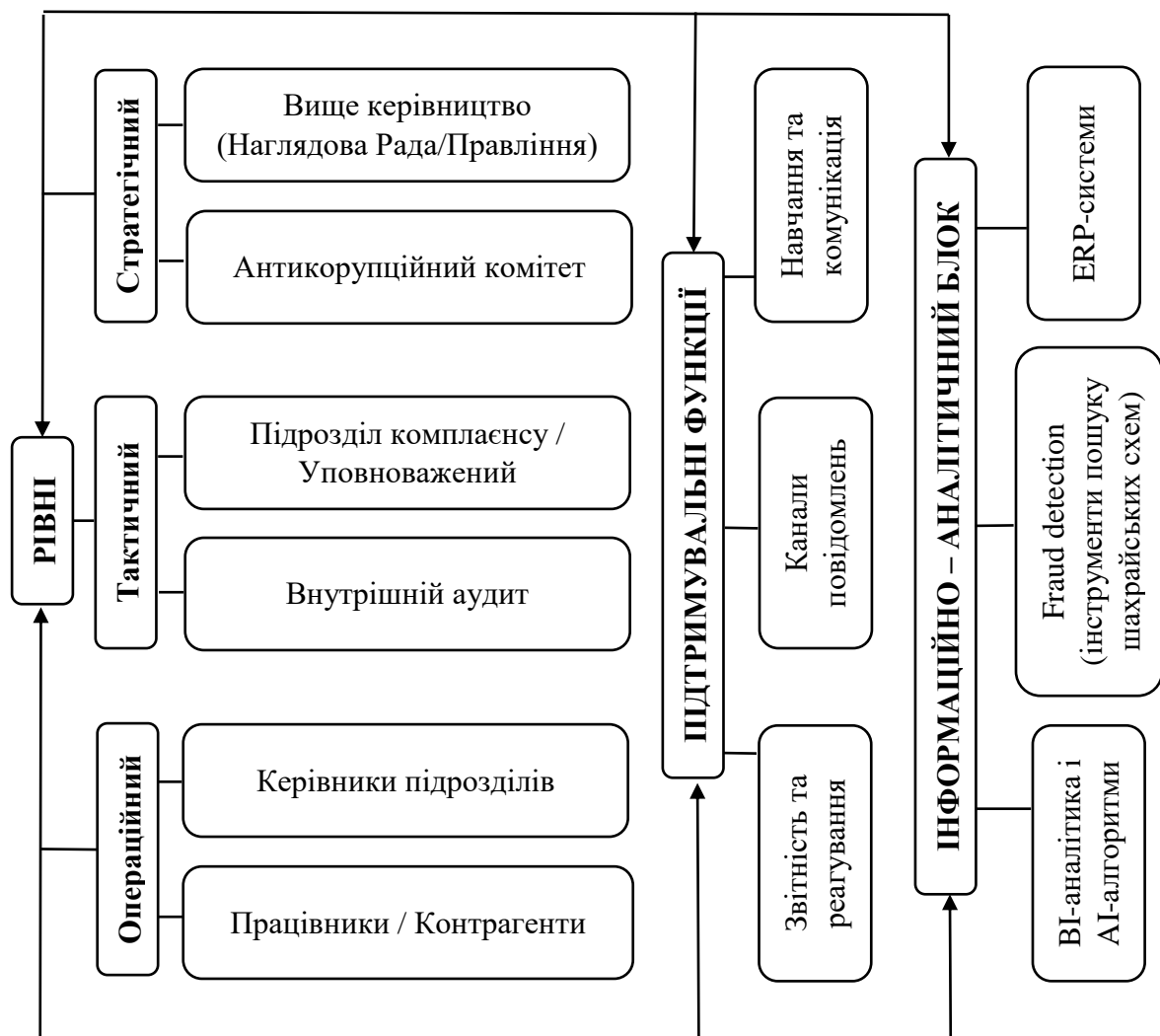


Рис. 2.5. Організаційно-інформаційна модель антикорупційного аудиту компанії

Джерело: розроблено автором.

Розглянемо більш детально ключові підтримувальні елементи, які забезпечують ефективність антикорупційної програми:

- До навчання та комунікації входять регулярні тренінги та комунікаційні кампанії щодо антикорупційних стандартів для всіх рівнів персоналу (від топ-менеджменту до рядових працівників). Міжнародні рекомендації підкреслюють, що компанія має забезпечити ефективну періодичну комунікацію та задокументоване навчання з питань етики та комплаєнсу для всіх співробітників [73].
- Канали повідомлень мають бути безпечними механізмами для анонімного чи ідентифікованого повідомлення про підозрілу поведінку. Системи «дзвінків» або гарячих ліній мають бути доступні

як працівникам, так і контрагентам. Компанії також повинні гарантувати відсутність переслідувань стосовно повідомників, які відмовляються від участі у корупційних діях.

- Через звітність і реагування мають застосовуватися механізми обліку інцидентів, підготовка звітів про розслідування, а також швидке впровадження коригувальних та дисциплінарних заходів.
- Інформаційно-аналітичний блок служить надсистемою підтримки рішення, обробляючи великі обсяги даних для виявлення корупційних ризиків:
- ВІ-аналітика і АІ-алгоритми – це коли системи бізнес-аналітики та штучного інтелекту використовуються для інтегрованого аналізу даних з усіх підрозділів. Наприклад, алгоритми машинного навчання можуть навчатися на даних ERP-систем і класифікувати транзакції як нормальні або підозрілі [74].
- Fraud detection – це спеціалізовані інструменти пошуку шахрайських схем і аномалій у фінансових та операційних даних. Такі системи застосовують продвинуті аналітичні методи та ML-моделі для виявлення ризикових патернів.
- ERP-системи є основним джерелом структурованих даних організації (фінанси, логістика тощо), інтегроване з аналітичними модулями. Сучасні рішення дозволяють безперервно моніторити діяльність компанії: платформи на кшталт Risk Detect (PwC) використовують машинне навчання і підключаються до ERP, щоб ідентифікувати внутрішні та зовнішні ризики корупції в реальному часі [75].

Як видно з моделі, вища керівна ланка підприємства відіграє ключову роль, забезпечуючи політичну підтримку та ресурсне забезпечення антикорупційної програми. При керівництві створюється Антикорупційний комітет – колегіальний орган, відповідальний за формування політики і нагляд за її виконанням. До складу такого комітету доцільно включити представників

найвищого керівництва (директорів), керівника служби комплаєнсу (уповноваженого з антикорупційної діяльності), керівника підрозділу внутрішнього аудиту, юриста та інших ключових осіб. Комітет затверджує антикорупційну політику, розглядає результати оцінки ризиків і аудиторських перевірок, приймає рішення щодо дисциплінарних заходів або удосконалення системи контролю.

Для повсякденного ведення антикорупційної роботи виділяється спеціалізований підрозділ або посадова особа з комплаєнсу (служба антикорупційного аудиту, відділ комплаєнсу). Цей підрозділ відповідає за реалізацію програми: розробку внутрішніх процедур, консультацію працівників, аналіз декларацій про конфлікт інтересів, перевірку контрагентів, моніторинг дотримання правил у щоденних операціях. Він також організує навчання персоналу і веде журнал обліку порушень та заходів реагування. У державних органах аналогічну роль виконують уповноважені підрозділи з питань запобігання корупції, що діють відповідно до ст.13-1 Закону «Про запобігання корупції». У приватних компаніях функції комплаєнсу можуть покладатися або на окремий відділ, або на визначеного уповноваженого (в залежності від розміру фірми). Важливо, що цей підрозділ має достатні повноваження та незалежність для виконання своїх завдань, а його керівник підпорядковується безпосередньо антикорупційному комітету чи вищому керівництву (минуючи середню ланку менеджменту). Це гарантує, що питання доброчесності не «губляться» серед інших бізнес-пріоритетів.

Незалежну контролюючу функцію виконує внутрішній аудит. В ідеалі, служба внутрішнього аудиту організаційно відокремлена від виконавчих підрозділів та підпорядкована аудиторському комітету при раді директорів (або наглядовій раді). У контексті антикорупційного аудиту внутрішні аудитори проводять перевірки ефективності запроваджених антикорупційних контролів, оцінюють ризик-фактори, тестують дотримання процедур і виявляють можливі випадки порушень. Важливо налагодити тісну співпрацю між внутрішнім аудитом та антикорупційним (комплаєнс) підрозділом:

аудитори можуть ділитися інформацією з комплаєнс-офіцерами, наприклад, щодо типових недоліків контролю чи підозрілих випадків, а комплаєнс-підрозділ – надавати аудиторам дані про інциденти, скарги та ризик-зони. Така взаємодія забезпечує комплексний погляд на проблему: і з позиції операційного контролю, і з боку незалежної оцінки. На жаль, наразі у вітчизняному законодавстві ще відсутня пряма вимога для внутрішніх аудиторів приватних компаній повідомляти про виявлені корупційні правопорушення – це призводить до того, що такі випадки іноді замовчуються. Запропонована модель усуває цей пробіл: внутрішній аудит зобов'язаний інформувати антикорупційний комітет про всі суттєві результати перевірок та підозри на корупцію. Звіти внутрішнього аудиту регулярно надаються комітету для розгляду та ухвалення рішень. У разі виявлення серйозних порушень внутрішній аудит або комітет можуть ініціювати зовнішній аудит чи передати матеріали до правоохоронних органів.

Не менш важливим елементом моделі є система комунікацій і інформаційного обміну. Усі працівники компанії мають бути залучені до антикорупційної програми через канали навчання та зворотного зв'язку. Підрозділ комплаєнсу забезпечує доведення політик та навчання – кожен новий співробітник проходить ознайомлення з кодексом етики, а чинні працівники – регулярні тренінги та тестування знань. Це двосторонній інформаційний зв'язок: з одного боку, компанія доносить стандарти поведінки, з іншого – отримує від персоналу повідомлення про проблеми. Останнє забезпечується через механізм повідомлення про порушення. Як показано на схемі, працівники (та інші зовнішні особи, підрядники) можуть через захищений канал (телефон довіри, онлайн-портал або електронну пошту уповноваженого) повідомити про факти підбурення до хабара, конфлікту інтересів, шахрайства тощо. Повідомлення надходять одночасно до комплаєнс-підрозділу (для оперативного реагування) і до внутрішнього аудиту (для незалежної перевірки і фіксації в системі контролю). Для належного функціонування цієї системи необхідно встановити чіткі

процедури розгляду повідомлень: строки, відповідальних осіб, порядок конфіденційності. Комітет отримує узагальнені звіти про звернення викривачів і стан їх розгляду, що дозволяє контролювати, як менеджмент реагує на сигнали тривоги. Наявність ефективної комунікаційної інфраструктури підвищує прозорість та оперативність антикорупційного аудиту.

Загалом модель відображає логічну побудову системи антикорупційного аудиту, в якій стратегічні рішення ув'язуються з тактичним контролем та операційною діяльністю, а сучасні аналітичні інструменти доповнюють класичні управлінські та комунікаційні механізми.

Розподіл ролей та зон відповідальності між учасниками моделі наведено в табл. 2.11. Чітке визначення обов'язків усуває дублювання функцій і «сірі зони» відповідальності, в яких корупційні прояви можуть лишитися непоміченими. Кожен працівник, від топ-менеджера до рядового співробітника, має розуміти свою роль у підтримці культури доброчесності.

Таблиця 2.11

Розподіл ролей та відповідальності в організаційно-інформаційній моделі антикорупційного аудиту

Роль/орган	Основні обов'язки в рамках антикорупційного аудиту
Керівництво компанії	Затвердження антикорупційної політики, створення необхідних органів, забезпечення ресурсів та незалежності антикорупційної функції. Нагляд за виконанням програми, прийняття дисциплінарних рішень щодо виявлених порушень.
Антикорупційний комітет	Визначення стратегії та політик запобігання корупції; координація впровадження програми у підрозділах; періодичний розгляд звітів комплаєнсу та внутрішнього аудиту; ухвалення рішень за результатами аудиту (коригувальні дії, повідомлення правоохоронців); контроль виконання антикорупційного плану.
Підрозділ комплаєнсу / уповноважений	Розробка та впровадження антикорупційної програми (внутрішні процедури, кодекси, плани мінімізації ризиків); проведення навчань і консультування працівників; моніторинг повсякденних операцій на предмет корупційних ризиків; збір інформації про можливі порушення (через лінію довіри); проведення внутрішніх розслідувань інцидентів; підготовка регулярних звітів для комітету та керівництва про стан програми.

Внутрішній аудит	Незалежна перевірка ефективності системи запобігання корупції: аудит фінансових операцій, перевірка дотримання процедур, оцінка систем внутрішнього контролю; виявлення фактів порушень або ознак шахрайства; надання висновків і рекомендацій щодо усунення вразливостей; звітування безпосередньо антикорупційному комітету/наглядовій раді про результати аудитів. Внутрішній аудит також співпрацює з комплаєнс-підрозділом, обмінюючись інформацією і спільно розробляючи план перевірок.
Керівники підрозділів	Впровадження антикорупційних контролів у своїх департаментах; власним прикладом демонстрування етичної поведінки; забезпечення участі підлеглих у навчаннях; оперативне реагування на виявлені порушення (вжиття заходів до підлеглого, інформування вищого керівництва та комплаєнсу про проблему).
Працівники (персонал)	Неухильне дотримання кодексу етики та встановлених процедур; повідомлення про відомі їм випадки корупційних проявів через наявні канали (з забезпеченням анонімності та захисту); участь у навчальних заходах; недопущення конфліктів інтересів (або їх своєчасне декларування). Культура доброчесності починається з відповідальності кожного працівника на своєму місці.

Джерело: розроблено автором.

Як показано в таблиці, модель охоплює всі рівні організації. Верхній рівень встановлює правила гри та контролює систему, середній рівень реалізує та контролює процеси, нижній рівень дотримується вимог і повідомляє про проблеми. Така багаторівнева структура відповідає концепції «трьох ліній захисту» корпоративного управління: бізнес-підрозділи та співробітники – перша лінія (носять основну відповідальність за дотримання політик), комплаєнс-офіцери – друга лінія (моніторинг і підтримка), внутрішній аудит – третя лінія (незалежне оцінювання). Антикорупційний комітет та вище керівництво, у свою чергу, виконують роль стратегічного рівня нагляду. В результаті формується цілісна система, у якій інформація про можливі корупційні правопорушення своєчасно доходить до відповідальних осіб, приймаються необхідні рішення, а реалізація заходів постійно перевіряється і вдосконалюється.

Запропонована модель потребує поетапного впровадження. Нижче наведено конкретні кроки, які компанія має здійснити для реалізації організаційно-інформаційної моделі антикорупційного аудиту на практиці:

1. Ініціатива керівництва та формування політики. Першим кроком є усвідомлення проблеми на найвищому рівні компанії. Керівництво (власники, рада директорів) публічно оголошує про прихильність принципам нульової толерантності до корупції. Видається наказ про запровадження антикорупційної програми, яким затверджується відповідна політика і визначається відповідальний за її реалізацію орган. На цьому етапі офіційно створюється антикорупційний комітет (або призначається відповідальний уповноважений), затверджується Положення про антикорупційний комітет/уповноваженого та регламент його роботи. Головне – забезпечити, щоб цей орган мав належний мандат і доступ до ресурсів.

2. Первинна оцінка ризиків та діагностика ситуації. Далі проводиться ґрунтовний внутрішній аудит існуючих процесів з метою виявлення уразливостей і корупційних ризиків. Залучаються фахівці внутрішнього аудиту та комплаєнсу, можливо, за підтримки зовнішніх експертів. Вивчаються такі питання: чи є випадки неформальних платежів, конфліктів інтересів, чи існують належні контролю в закупівлях, як ведеться облік та звітність. Результатом цього етапу має стати звіт про корупційні ризики, який ляже в основу подальших дій.

3. Розробка внутрішніх документів та процедур. На підставі проведеної оцінки підприємство розробляє пакет антикорупційних документів. Сюди входять: оновлений Кодекс етики або Антикорупційна політика (як загальний документ для всіх); детальні процедури щодо дарунків і представницьких витрат, порядку взаємодії з держслужбовцями, правила проведення тендерів, порядок перевірки контрагентів (due diligence) тощо. Також запроваджується система декларування конфлікту інтересів для керівників і важливих співробітників. Всі ці документи погоджуються антикорупційним комітетом та затверджуються керівництвом компанії

офіційно. Одночасно визначаються метрики та показники ефективності – наприклад, кількість пройдених тренінгів, кількість отриманих повідомлень про порушення, результати аудитів – для подальшого моніторингу.

4. Створення або посилення підрозділу комплаєнсу. Якщо у компанії досі не було відповідального підрозділу, на цьому етапі він формується. Призначається уповноважений з антикорупційної діяльності (комплаєнс-офіцер) або набирається команда фахівців. Необхідно чітко визначити їхні посадові інструкції та місце в організаційній структурі. Важливо також налаштувати взаємодію з іншими службами – службою безпеки, юридичним відділом, фінансовим контролінгом, кадрами. Для цього розробляються внутрішні регламенти спільної роботи (наприклад, порядок спільного розслідування інцидентів комплаєнсом і безпекою, або протокол обміну інформацією між внутрішнім аудитом і комплаєнсом).

5. Впровадження системи повідомлень. Один з практичних кроків – налагодження каналів зворотного зв'язку. Компанія повинна створити зручний і захищений механізм повідомлення про факти корупції. Це може бути гаряча лінія (зовнішня або внутрішня), спеціальна електронна скринька чи онлайн-платформа. Відповідальні особи (комплаєнс-підрозділ) призначаються для обробки повідомлень. Працівникам комунікується, яким чином і куди вони можуть звернутися у разі виникнення етичної дилеми або свідчення порушення. Паралельно впроваджуються гарантії анонімності та захисту викривачів відповідно до Закону України «Про викривачів корупції».

6. Навчання та комунікація. Після затвердження нових правил компанія проводить масштабне навчання для всіх співробітників. Це включає семінари, онлайн-курси або тренінги, де пояснюються положення антикорупційної політики, наводяться реальні приклади корупційних ризиків у сфері діяльності компанії, моделюються ситуації для відпрацювання навичок повідомлення про порушення. Керівники підрозділів отримують додатковий інструктаж щодо своїх обов'язків у підтримці антикорупційної програми. Комунікація має бути регулярною: нагадування в корпоративній розсилці,

плакати або інформація на внутрішньому порталі про принципи доброчесності, успішні кейси викриття порушень (без розголошення конфіденційної інформації). Мета – створити атмосферу, за якої антикорупційні стандарти стають частиною повсякденної роботи.

7. Автоматизація та інформаційні системи. На цьому етапі компанія впроваджує ІТ-інструменти для підтримки антикорупційного аудиту. Сучасні програмні рішення можуть суттєво підвищити ефективність контролю. Наприклад, системи аналізу даних для моніторингу фінансових транзакцій здатні автоматично виявляти підозрілі операції (нетипові платежі, дроблення сум, аномалії у цінах контрактів). Використання електронних реєстрів (державних баз даних) допоможе перевіряти контрагентів на наявність пов'язаних осіб або історію доброчесності. Корисним є впровадження спеціалізованого програмного забезпечення з комплаєнсу, яке дозволяє вести облік подарунків, відстежувати проходження співробітниками навчання, генерувати нагадування про подання декларацій та автоматично формувати звіти для керівництва. В рамках держсектору України вже створено ряд цифрових інструментів (реєстри декларацій, портал повідомлень викривачів тощо), які можуть використовувати й компанії для перевірки інформації. Цифровізація процесів антикорупційного аудиту відповідає сучасним тенденціям та сприяє прозорості.

8. Моніторинг виконання та внутрішній аудит. Після запуску програми критично важливо регулярно перевіряти дієвість запроваджених заходів. Внутрішній аудит разом з антикорупційним комітетом розробляють річний план перевірок: наприклад, щоквартальний аудит дотримання процедур у вибраних підрозділах, вибіркового аналізу великих контрактів і платежів, перевірка реагування на випадки, про які повідомили викривачі. Також запроваджується поточний моніторинг ключових показників: кількість/статус звернень на лінію довіри, результати опитувань персоналу щодо обізнаності, статистика дисциплінарних заходів. Антикорупційний комітет на своїх засіданнях (принаймні раз на квартал) заслуховує звіти

комплаєнс-підрозділу та внутрішнього аудиту. Виявлені недоліки фіксуються в протоколах і ставляться завдання щодо їх усунення.

9. Оцінка ефективності та коригування програми. Антикорупційний аудит – це циклічний процес, тому приблизно через рік від старту програми доцільно здійснити комплексну оцінку ефективності. Залучаються незалежні експерти або використовуються внутрішні ресурси для аналізу: чи знизилися корупційні ризики, чи змінилася поведінка працівників, чи не виникли нові схеми обходу контролів. Результати оцінки порівнюються з цілями, які ставилися з початку (наприклад, збільшення кількості повідомлень, зменшення випадків порушень, підвищення рейтингу доброчесності). На основі цього антикорупційний комітет виробляє рекомендації щодо вдосконалення: оновлюються політики (враховуючи зміни законодавства або міжнародних стандартів), впроваджуються додаткові навчання для проблемних підрозділів, посилюються або спрощуються окремі контролі залежно від їх результативності. Таким чином, відбувається безперервне вдосконалення системи.

Послідовне виконання цих кроків забезпечить поступове, але впевнене впровадження комплексної антикорупційної моделі в компанії. Важливо наголосити, що зміни повинні бути системними: разові акції або формальне прийняття політики без реального втілення не принесуть бажаного результату. Керівництву слід задавати тон і вимагати звітності, середній ланці – відповідально ставитися до нових обов'язків, а працівникам – брати участь у програмі добросовісно. За умови виконання наведених кроків компанія отримає дієвий механізм самоконтролю та профілактики корупції, що сприятиме її стійкості та репутації.

Важливим аспектом є налагодження механізмів співпраці між антикорупційним комітетом (та підпорядкованим йому комплаєнс-підрозділом) і службою внутрішнього аудиту. Ці дві структури є стрижнем моделі, що забезпечує баланс між впровадженням контролів та незалежним оцінюванням. Взаємодія між ними повинна бути формалізована та постійна.

Специфічні завдання антикорупційного комітету включають ухвалення стратегічних рішень і координацію всіх антикорупційних заходів. Але комітет ефективно діятиме лише за умови, що він отримує достовірну і повну інформацію про стан справ. Внутрішній аудит – ключове джерело такої інформації, оскільки саме він здійснює незалежну перевірку та може об'єктивно вказати на проблеми. Тому однією з перших механік співпраці є залучення представника внутрішнього аудиту до роботи комітету. Як правило, керівник служби внутрішнього аудиту є членом антикорупційного (або принаймні присутній на його засіданнях) з правом дорадчого голосу. Це дозволяє напряду доносити результати перевірок до вищого керівництва і враховувати їх при прийнятті рішень.

Другою важливою складовою є обмін планами та ризик-оцінками. Внутрішній аудит щорічно складає план аудитів, в якому мають бути враховані і корупційні ризики. Антикорупційний комітет може надавати свої рекомендації: наприклад, сфокусувати аудит на певних підрозділах чи проектах, де ризик невідповідності вищий, або провести тематичний аудит (скажімо, аудит закупівель на дотримання антикорупційних процедур). Спільне визначення пріоритетів забезпечить оптимальне використання ресурсів аудиту.

Третій механізм – це оперативне інформування про критичні інциденти. Якщо внутрішній аудит під час ревізії виявляє ознаки значного корупційного порушення (наприклад, схему відкатів на великі суми, змову у тендері, факти підробки документів для приховування розкрадань), він повинен негайно поінформувати антикорупційний комітет, не чекаючи чергового засідання. Для цього встановлюється процедура екстреного повідомлення (через голову комітету або відповідального члена). Комітет, в свою чергу, може зібратись на позачергове засідання, щоб розглянути ситуацію та вирішити, чи залучати правоохоронні органи, чи проводити детальне розслідування. Такий підхід гарантує швидку реакцію на серйозні випадки.

Четвертий аспект співпраці – спільні розслідування та заходи реагування. У деяких ситуаціях внутрішній аудит і комплаєнс-підрозділ діють разом. Наприклад, отримано повідомлення від викривача про ймовірне порушення – комплаєнс проводить попередню перевірку, після чого внутрішній аудит долучається для глибшого аналізу даних і документів. Разом вони готують звіт для комітету. Подібна синергія дозволяє використати експертизу обох служб: комплаєнс краще знає нормативну базу і внутрішні політики, а аудитори – методи фінансового аналізу та контролю. Комітет на основі спільного звіту приймає рішення (притягнути винних до відповідальності, передати справу до правоохоронців, посилити певний контроль тощо). Важливо, щоб не було конкуренції чи конфлікту між цими функціями – навпаки, вони мають доповнювати одна одну. Для цього у посадових інструкціях і положеннях про підрозділи чітко прописується межа відповідальності і формат взаємодії.

Нарешті, комунікація результатів і рекомендацій відбувається у двосторонньому порядку. Внутрішній аудит, завершивши перевірку, надає звіт не лише керівництву, а й копію комплаєнс-офіцеру, щоб той міг врахувати виявлені проблеми у своїй роботі. У свою чергу, комплаєнс-офіцер інформує аудиторів про виконання рекомендацій, вжиті заходи та нові внутрішні правила, запроваджені за рішенням комітету. Це створює зворотній зв'язок: аудит контролює, чи виправляються недоліки, а комплаєнс підвищує якість своїх заходів на основі аудиторських висновків.

В цілому, тандем «антикорупційний комітет – внутрішній аудит» виступає гарантом того, що антикорупційна програма не перетвориться на суто формальну. Комітет, спираючись на дані аудиту, бачить реальну картину і може впливати на політику компанії, а аудит, маючи підтримку комітету, отримує більшу вагу та незалежність у проведенні перевірок. Для українських підприємств такий механізм є новим, адже традиційно внутрішній контроль в приватному секторі не був сильно розвинений. Проте досвід міжнародних компаній та рекомендації інституцій (наприклад Institute of Internal Auditors

або OECD) свідчать, що інтеграція внутрішнього аудиту в систему протидії корупції значно підвищує її ефективність. Особливо це актуально зараз, коли законодавство поступово посилює вимоги до корпоративної доброчесності і розглядається питання про обов'язкове запровадження комплаєнс-систем для великого бізнесу. Співпраця комітету та аудиторів може стати тим містком, що об'єднає превентивні заходи і контроль, забезпечивши справді проактивний антикорупційний аудит.

Проаналізувавши нормативні вимоги, статистичні дані та практичні аспекти впровадження антикорупційного аудиту, можна зробити низку висновків та рекомендацій щодо вдосконалення організаційно-інформаційної моделі як на рівні окремої компанії, так і в масштабах країни.

По-перше, існує потреба в уніфікації підходів і методичній підтримці з боку держави. Державна антикорупційна програма на 2023–2025 роки констатує фрагментарність і непослідовність впровадження антикорупційних стандартів у приватному секторі, що зумовлено відсутністю єдиного бачення та слабким методичним супроводом для бізнесу. Відповідно, на рівні НАЗК та профільних органів доцільно розробити типові моделі або чіткі рекомендації для різних типів підприємств (великі корпорації, малі та середні підприємства, державні підприємства). Це можуть бути галузеві інструкції, приклади положень про антикорупційні комітети, збірники кейсів тощо. Методична допомога сприятиме тому, що більше компаній запроваджуватимуть подібні моделі добровільно, навіть якщо формально вони не зобов'язані законом.

По-друге, необхідно закріпити на законодавчому рівні окремі аспекти, що підсилять модель. Як було з'ясовано, наразі відсутня норма, яка б прямо вимагала від внутрішніх аудиторів компаній повідомляти про виявлені корупційні порушення. Доцільно внести зміни до законів або підзаконних актів, які б зобов'язували суб'єктів господарювання включати таку вимогу у свої внутрішні положення. Це підвищить відповідальність аудиторів і убезпечить їх від тиску з боку несумлінного менеджменту. Також варто розглянути стимулювання компаній до впровадження антикорупційних

систем – наприклад, через критерії в публічних закупівлях (надання переваги постачальникам, що мають сертифікати доброчесності або комплаєнс-програми), податкові пільги чи інші преференції. У світі набуває поширення сертифікація антикорупційних систем за стандартом ISO 37001:2016. Цей міжнародний стандарт визначає набір політик і процедур, які організація повинна імплементувати для запобігання, виявлення та реагування на випадки хабарництва [76]. Він гнучкий і може застосовуватися до організацій будь-якого розміру, як у приватному, так і в державному секторі. Запровадження стимулів для отримання сертифікату ISO 37001 (або хоча б впровадження його вимог без сертифікації) стало б потужним сигналом для бізнесу і допомогло б стандартизувати підходи. Українські компанії, що пройшли таку сертифікацію, підтверджують свою відповідність найкращим світовим практикам, що позитивно вплине на інвестиційну привабливість країни.

По-третє, критичний аналіз показав, що корпоративна культура залишається ключовим фактором успішності антикорупційної моделі. Без підтримки працівників навіть найдосконаліші процедури можуть не запрацювати. Тому компаніям рекомендується інвестувати у формування саме етичної культури: підбір персоналу з врахуванням цінностей, мотивування керівників середньої ланки за досягнення у сфері доброчесності (наприклад, включати показники комплаєнсу в KPI), публічне визнання працівників, які проявили принциповість. Виявлено, що більшість українських приватних підприємств не мають формалізованих кодексів доброчесності, що утруднює впровадження етичних стандартів. Є необхідність розробити та впровадити такі кодекси повсюдно, навіть у малих компаніях, оскільки це основа для спільного розуміння неприйнятності корупції.

По-четверте, для державних підприємств (які є містком між державним і приватним секторами) варто впровадити пілотні проекти комплексних антикорупційних аудитів за участі незалежних фахівців. Державні компанії часто мають підвищений корупційний ризик через значні фінансові потоки та вплив політичних інтересів. Державна програма 2023–2025 вказує на

збереження високого рівня толерування корупції у приватному секторі, зокрема через домінування приватних інтересів в управлінні державними активами. Отже, посилення контролю на таких підприємствах – пріоритет. Рекомендується створити при кожному великому держпідприємстві незалежний комітет з комплаєнсу за участі представників державного власника, аудиторів і громадськості, щоб підзвітність була не лише внутрішньою. Це частково вже реалізовано через вимоги до наглядових рад, але необхідне саме фокусування на антикорупційній функції.

По-п'яте, статистика свідчить про позитивні зрушення, але також про значний простір для поліпшення. Зростання кількості повідомлень бізнесу про корупцію до 17% – це успіх, однак усе ще залишається 83% бізнесменів, які стикаючись з корупцією, воліють про неї не повідомляти. Причини можуть бути різні: страх помсти, невіра в результативність, незнання куди звертатися. Отже, в рамках реалізації моделі треба працювати і над зовнішнім середовищем – налагодженням довіри до правоохоронної системи, удосконаленням механізмів захисту викривачів на державному рівні. Компанія, навіть маючи ідеальну внутрішню систему, не застрахована від впливу зовнішньої корупції (взаємодія з контролюючими органами, дозвільна система тощо). Тому антикорупційний аудит варто розглядати ширше – як елемент загальної антикорупційної екосистеми країни, де бізнес, держава і громадськість діють спільно.

Впровадження організаційно-інформаційної моделі антикорупційного аудиту – це інвестиція в сталий розвиток компанії. Така модель підвищує прозорість і підзвітність управління, знижує операційні ризики, покращує імідж в очах партнерів та інвесторів. У довгостроковій перспективі добросесність бізнесу сприяє економічному зростанню країни та її інтеграції в світові ринки. Саме тому наразі, на шляху євроінтеграції, українським підприємствам критично важливо запроваджувати сучасні антикорупційні системи. Дотримання міжнародних стандартів, активна взаємодія з державними антикорупційними органами, навчання персоналу і використання

ІТ-рішень – все це має стати невід’ємною частиною корпоративної практики. Реалізація наведених рекомендацій як на рівні окремих компаній, так і шляхом державної підтримки та вимог, забезпечить формування в Україні єдиного антикорупційного простору в економіці, де принципи доброчесності повною мірою втілені в повсякденну діяльність організацій. Це, в свою чергу, сприятиме підвищенню конкурентоспроможності українського бізнесу, залученню інвестицій та зміцненню довіри суспільства до інститутів як державного, так і приватного сектору. У підсумку, організаційно-інформаційна модель антикорупційного аудиту компанії, побудована на поєднанні організаційних структур і сучасних інформаційних систем, є ефективним інструментом протидії корупції і важливим кроком на шляху до європейських стандартів ведення бізнесу.

Запропонована організаційно-інформаційна модель антикорупційного аудиту є комплексним підходом, що інтегрує створення антикорупційних структур (комітету, служби комплаєнсу, посилення внутрішнього аудиту) з впровадженням інформаційних систем (каналів повідомлення, ІТ-моніторингу). Такий підхід забезпечує системність і прозорість антикорупційних заходів на підприємстві. Критичний аналіз показав наявність нормативної бази та зростаючу готовність бізнесу до доброчесності, водночас виявив прогалини у практичній реалізації – відсутність єдності підходів, недостатню вимогу до аудиторів, слабкі етичні стандарти у багатьох компаніях. Наведена модель і рекомендації спрямовані на подолання цих проблем. Реалізація моделі вимагає підтримки керівництва, інвестицій у навчання та ІТ, а також постійної співпраці з державними антикорупційними інституціями. Виконання зазначених кроків зробить антикорупційний аудит невід’ємною частиною корпоративного управління, що відповідатиме як національним вимогам, так і міжнародним стандартам, забезпечуючи підвищення рівня доброчесності у приватному і державному секторах економіки України.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

Другий розділ дисертаційної роботи формує організаційно-методичне підґрунтя антикорупційного аудиту компаній як самостійного елементу системи інформаційного забезпечення управління, орієнтованого на виявлення, оцінку та мінімізацію корупційних і шахрайських ризиків. Його ефективність визначається рівнем узгодженості з системою корпоративного управління, орієнтацією на ризик-менеджмент та здатністю забезпечувати формування релевантної аналітичної інформації для прийняття управлінських рішень. Антикорупційний аудит функціонує як аналітико-контрольний механізм, що використовує дані бухгалтерського обліку, внутрішнього контролю та звітності, не будучи їх складовою, але забезпечуючи їх аналітичне осмислення у контексті корупційних ризиків.

1. Відсутність чітко структурованої організаційної моделі антикорупційного аудиту та належного розмежування повноважень між управлінським персоналом, внутрішнім аудитом і комплаєнс-функцією супроводжується зниженням результативності контролю, дублюванням функцій і формалізацією антикорупційних заходів. Така ситуація обмежує можливості своєчасного виявлення ризиків і знижує ефективність використання інформації у процесі прийняття управлінських рішень. Антикорупційний аудит набуває значення постійного елементу внутрішнього контролю з орієнтацією на забезпечення інформаційної підтримки управління та підвищення прозорості діяльності підприємства.

2. Організація антикорупційного аудиту формується як послідовна система взаємопов'язаних етапів, що охоплюють ідентифікацію корупційних ризиків, планування аудиторських процедур відповідно до ризик-профілю підприємства, їх реалізацію, узагальнення результатів та моніторинг виконання рекомендацій. Така структура забезпечує безперервність аудиторського процесу та інтеграцію його результатів у систему управління. Орієнтація на ризики дозволяє концентрувати ресурси на найбільш уразливих

ділянках діяльності та підвищує ефективність аналітичного забезпечення управління.

3. Оцінка корупційних ризиків формує ключову методичну основу антикорупційного аудиту та охоплює сфери закупівель, договірних відносин, взаємодії з органами влади, управління активами та кадрових процесів. У цих сегментах діяльності підприємства виникають найбільш значущі ризики, пов'язані з використанням професійного судження управлінського персоналу та можливістю впливу на фінансові результати. Поєднання якісних і кількісних методів оцінки забезпечує комплексність аналізу, підвищує обґрунтованість висновків і сприяє формуванню достовірної аналітичної інформації.

4. Найвищий рівень корупційних ризиків концентрується у процесах публічних закупівель і взаємодії з контрагентами, де поєднання значних фінансових потоків, складних договірних відносин і обмеженої прозорості створює передумови для зловживань. У таких умовах перевірка третіх осіб, аналіз пов'язаних сторін і оцінка ділової репутації контрагентів набувають значення невід'ємних складових антикорупційного аудиту. Це забезпечує зниження ризиків співпраці з недобросовісними суб'єктами та підвищує прозорість господарських операцій.

5. Якість інформаційного забезпечення визначає результативність антикорупційного аудиту, оскільки фрагментарність облікових даних, їх недостатня деталізація та обмежена прозорість звітності знижують можливість виявлення корупційних і шахрайських практик. Використання інтегрованої звітності, цифрових інструментів аналізу, автоматизованих систем моніторингу операцій і аналітичних процедур дозволяє підвищити точність і своєчасність виявлення ризиків, забезпечуючи більш високий рівень інформаційної підтримки управління.

6. Людський фактор виступає критичною складовою системи антикорупційного аудиту, оскільки рівень антикорупційної культури персоналу, дотримання етичних норм і готовність повідомляти про порушення

безпосередньо впливають на ефективність внутрішнього контролю. Наявність дієвих каналів викривачів, системи захисту повідомлень та програм навчання персоналу формує основу для своєчасного виявлення порушень і зниження корупційних ризиків.

7. Практика застосування антикорупційного аудиту в Україні характеризується фрагментарністю, формалізованістю та обмеженою інтеграцією в систему управління підприємствами, особливо у приватному секторі. Відсутність уніфікованих стандартів, чітких методичних підходів і єдиних вимог до організації аудиту знижує довіру до його результатів з боку інвесторів, державних органів і міжнародних партнерів, що стримує розвиток інституту антикорупційного аудиту.

8. Для підприємств суспільного значення та суб'єктів, залучених до публічних закупівель і процесів повоєнної відбудови, антикорупційний аудит набуває значення інструменту зовнішньої верифікації доброчесності, результати якого використовуються для підтвердження відповідності діяльності вимогам держави, міжнародних донорів і партнерів. У таких умовах антикорупційний аудит виконує не лише внутрішню контрольну функцію, але й виступає фактором формування довіри до підприємства.

Узагальнення результатів розділу відображає, що ефективність антикорупційного аудиту визначається його ризик-орієнтованою організацією, рівнем методичної стандартизації, якістю інформаційного забезпечення та здатністю інтегрувати результати аудиту у процес прийняття управлінських рішень. Його розвиток забезпечує підвищення прозорості діяльності підприємств, зміцнення внутрішнього контролю та формування стійкої системи протидії корупційним і шахрайським ризикам в умовах євроінтеграції.

РОЗДІЛ III.
УДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКОРУПЦІЙНОГО АУДИТУ КОМПАНІЇ
В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

3.1. Планування антикорупційного аудиту компанії

Антикорупційна програма є важливим інструментом запобігання корупції у компаніях та державних підприємствах. Вона містить механізми управління ризиками, запобігання конфлікту інтересів та підвищення корпоративної етики. У даному розділі розглядається антикорупційна програма як об'єкт аудиту, аналізуються її ключові компоненти, методологія оцінки ефективності та практичні аспекти застосування. Антикорупційний аудит є важливим процесом, що дозволяє визначити рівень відповідності антикорупційної програми законодавчим вимогам, міжнародним стандартам та внутрішнім регламентам компанії. Для ефективної його реалізації важливо не лише виявити зони ризику, але й чітко визначити, хто саме відповідальний за їх мінімізацію та усунення. Це дозволяє забезпечити прозорість процесів і закріпити відповідальність на кожному етапі впровадження антикорупційних заходів. В табл. 3.1. наведено матрицю відповідальності, яка демонструє розподіл обов'язків серед ключових підрозділів компанії.

Таблиця 3.1

Матриця відповідальності за антикорупційні заходи

Антикорупційний захід	Відповідальний відділ	Ключові показники ефективності (KPI)	Термін виконання
Перевірка контрагентів	Юридичний відділ	% перевірених партнерів	Щоквартально
Проведення тренінгів для персоналу	Відділ кадрів	Кількість проведених навчань / кількість учасників	Раз на півроку
Оновлення антикорупційної програми	Комплаєнс-відділ	Час оновлення програми після змін у законодавстві	Раз на рік або за потребою
Аудит фінансових транзакцій	Внутрішній аудит	Кількість виявлених підозрілих операцій	Щоквартально
Моніторинг повідомлень викривачів	Відділ безпеки	Час реагування на повідомлення	Постійно

Джерело: розроблено автором

Включення даної матриці до антикорупційного аудиту дозволяє систематизувати підхід до антикорупційних заходів, забезпечити контроль на всіх рівнях управління та посилити відповідальність за результат.

Для ефективного планування аудиторських процедур важливо обрати оптимальні інструменти збору даних, які враховують специфіку діяльності компанії, її організаційну структуру та рівень корупційних ризиків. В табл. 3.2. наведено порівняння основних методів, які можуть бути використані для збору інформації та оцінки антикорупційних загроз.

Таблиця 3.2

Порівняння інструментів збору даних для антикорупційного аудиту

<i>Метод</i>	<i>Призначення</i>	<i>Переваги</i>	<i>Обмеження</i>
SWOT-аналіз	Визначення внутрішніх сильних/слабких сторін та зовнішніх ризиків	Структурованість, наочність	Суб'єктивність оцінок
Delphi-метод	Узгодження експертної думки щодо критичних ризиків	Глибокий експертний аналіз, багатоступенева перевірка	Тривалість процесу, залежність від компетентності експертів
Інтерв'ю з працівниками	Виявлення реальних практик і потенційних порушень	Живий досвід, глибокий контекст	Може бути упередженість або страх репресій
Аналіз документів	Перевірка відповідності документів нормативним вимогам	Прямі докази дотримання чи порушення процедур	Великий обсяг інформації, що потребує часу для аналізу
Анкетування	Масове опитування для виявлення сприйняття корупційних ризиків	Швидке отримання даних, широке охоплення	Поверхневність відповідей, можлива недостовірність

Джерело: розроблено автором

Використання цих методів у комплексі дозволяє отримати повну картину стану антикорупційної системи в компанії та сформувані обґрунтовані рекомендації для її вдосконалення.

Планування є критичним етапом антикорупційного аудиту, який визначає структуру, обсяг і послідовність аудиторських процедур. Грамотно

побудований план забезпечує системний підхід до перевірки антикорупційної програми та підвищує ефективність виявлення корупційних ризиків.

1) *Визначення цілей і завдань аудиту* – це фундаментальний етап, що задає напрям усіх наступних процедур перевірки. Правильно сформульовані цілі дозволяють аудиторській групі зосередитися на ключових аспектах діяльності компанії, де корупційні ризики є найбільш імовірними. Першим кроком є зустріч аудиторської групи з вищим керівництвом компанії для узгодження стратегічних пріоритетів. Це дозволяє визначити очікування від аудиту та врахувати бачення топменеджменту щодо ключових зон ризику. Обговорення включає:

- пріоритети компанії у сфері антикорупції;
- попередні випадки виявлених порушень або підозр на корупцію;
- очікуваний рівень прозорості та підзвітності.

Далі аудиторська група аналізує зовнішні фактори (ринкове середовище, регуляторний тиск, міжнародні стандарти) та внутрішні процеси (системи контролю, політики комплаєнсу). Для цього використовуються різні інструменти. Для оцінки макрофакторів, що впливають на корупційні ризики, використовується такий інструмент, як PESTEL-аналіз. Для визначення сильних і слабких сторін антикорупційної системи компанії - SWOT-аналіз. На основі зібраної інформації, визначаються конкретні завдання аудиту:

- *Аналіз політик і процедур*: відбувається перевірка наявності та якості внутрішніх нормативних документів;
- *Оцінка корупційних ризиків*: проводиться ідентифікація найбільш вразливих процесів (тендери, укладання договорів, управління подарунками тощо);
- *Перевірка каналів повідомлення*: проводиться оцінка ефективності механізмів для викривачів та захисту інформаторів;
- *Моніторинг фінансових операцій*: виявляються підозрілі транзакції та нетипові платежі.

Таке формулювання цілей і завдань забезпечить комплексний підхід до аудиту та дозволить отримати максимально об'єктивну оцінку рівня антикорупційної безпеки компанії. Також, на першому етапі аудиторська група спільно з керівництвом компанії визначає ключові цілі аудиту:

- оцінюється відповідність антикорупційної програми законодавчим вимогам та міжнародним стандартам (ISO 37001, директиви ЄС);
- виявляються зони підвищеного корупційного ризику в операційній діяльності;
- оцінюється ефективність механізмів внутрішнього контролю та комплаєнсу;
- формуються рекомендації щодо вдосконалення антикорупційної політики.

2) *Формування аудиторської групи* – це стратегічно важливий етап, який безпосередньо впливає на якість і результативність антикорупційного аудиту. Від правильного підбору фахівців залежить точність оцінки корупційних ризиків, ефективність аналізу процесів та обґрунтованість рекомендацій щодо вдосконалення антикорупційної програми. На першому етапі важливо залучити фахівців з різних підрозділів компанії, які мають глибоке розуміння внутрішніх процесів і специфіки діяльності. До складу аудиторської групи зазвичай входять:

- *Внутрішні аудитори*, які відповідають за перевірку фінансових операцій, аналіз підозрілих транзакцій і контроль внутрішніх процедур;
- *Фахівці з комплаєнсу*, які аналізують дотримання внутрішніх політик і міжнародних стандартів, перевіряють наявність і ефективність антикорупційних процедур;
- *Юридичний відділ*, який оцінює відповідність діяльності компанії антикорупційному законодавству, аналізує контракти на наявність корупційних застережень.

Для підвищення об'єктивності оцінки та врахування кращих світових

практик до аудиторської групи рекомендується залучати зовнішніх консультантів: незалежних аудиторів для проведення незалежного аналізу фінансової звітності та перевірки ризиків махінацій; консультантів з міжнародних стандартів для оцінки відповідності антикорупційної програми стандартам ISO 37001 та рекомендаціям ОЕСР; експертів з кібербезпеки для перевірки захищеності інформаційних систем та оцінки ризиків цифрових корупційних загроз (наприклад, несанкціоновані платежі або маніпуляції з даними).

Щоб забезпечити ефективність роботи аудиторської групи, необхідно чітко визначити ролі учасників та розподілити зони відповідальності:

Таблиця 3.3

Розподіл зон відповідальності в роботі аудиторської групи

Роль	Основні завдання	Відповідальний підрозділ
Керівник аудиторської групи	<ul style="list-style-type: none"> загальна координація роботи; комунікація з керівництвом; затвердження плану аудиту. 	Внутрішній аудит
Фахівець з комплаєнсу	<ul style="list-style-type: none"> перевірка дотримання політик; аналіз відповідності стандартам. 	Відділ комплаєнсу
Фінансовий аналітик	<ul style="list-style-type: none"> аналіз підозрілих транзакцій; перевірка звітності. 	Фінансовий відділ
Юридичний експерт	<ul style="list-style-type: none"> аналіз договорів; перевірка відповідності нормативним актам. 	Юридичний відділ
Зовнішній консультант	<ul style="list-style-type: none"> надання незалежної оцінки; розробка рекомендацій. 	Залучена аудиторська фірма

Джерело: розроблено автором

Важливим елементом ефективної взаємодії аудиторської групи є налагодження комунікаційних каналів, таких як щотижневі зустрічі для обговорення проміжних результатів та коригування стратегії аудиту, онлайн-платформи для обміну даними (наприклад, внутрішні портали або захищені хмарні рішення) та регулярна звітність перед керівництвом та ключовими стейкхолдерами для забезпечення прозорості процесу.

Ретельне формування аудиторської групи, залучення внутрішніх і зовнішніх експертів та чіткий розподіл зон відповідальності є запорукою

успішного проведення антикорупційного аудиту. Такий підхід дозволяє не лише виявити потенційні корупційні загрози, а й сформувавши реалістичні та ефективні рекомендації для вдосконалення антикорупційної системи компанії.

3) *Аналіз нормативної та внутрішньої документації також є одним із важливих етапів антикорупційного аудиту, оскільки дозволяє виявити розбіжності між формальною політикою компанії та реальними управлінськими практиками. Ретельне вивчення документів дає змогу оцінити, наскільки існуючі внутрішні регламенти відповідають законодавчим вимогам і міжнародним стандартам.*

Таблиця 3.4

Система оцінки документальної бази для антикорупційного аудиту

Аспект аналізу	Документи	Ключові критерії оцінки	Відповідальний відділ	Частота перевірки
Аналіз нормативно-правової бази	Закон «Про запобігання корупції», ISO 37001, рекомендації ОЕСР	Відповідність антикорупційним стандартам, наявність зобов'язуючих норм у внутрішній політиці	Юридичний відділ	Раз на рік
Оцінка внутрішніх політик і процедур	Антикорупційна програма, кодекс етики, політики закупівель	Наявність ключових елементів, актуальність, узгодженість з реальними процесами	Відділ комплаєнсу	Кожні півроку
Перевірка договорів і контрактів	Договори з контрагентами, історія змін у контрактах	Антикорупційні застереження, прозорість умов, відсутність нестандартних бонусів	Юридичний відділ	За потребою
Оцінка звітності та внутрішнього контролю	Фінансова звітність, журнали аудитів, системи внутрішнього контролю	Правильність обліку, наявність механізмів подвійного контролю, виконання попередніх рекомендацій	Фінансовий відділ	Щоквартально

Джерело: розроблено автором

По завершенні аналізу формується деталізований звіт із описом виявлених недоліків і рекомендаціями щодо їх усунення. Такий підхід забезпечує комплексне бачення реального стану антикорупційної системи компанії та дає змогу вчасно адаптувати внутрішні процеси до сучасних вимог регуляторів.

4) *Проведення оцінки ризиків* є ключовим етапом антикорупційного аудиту, що дозволяє виявити, класифікувати та мінімізувати потенційні загрози корупції. Використання ризик-орієнтованого підходу допомагає компаніям ефективно розподіляти ресурси, зосереджуючи увагу на найбільш уразливих процесах. Даний етап має складатися з 4 послідовних кроків, які представлені у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Послідовність за зміст етапів проведенні оцінки ризиків

Етап	Зміст	Методи оцінки
1. Ідентифікація процесів із високим рівнем корупційних загроз	Визначення основних процесів, що містять потенційні корупційні ризики: закупівлі, тендери, фінансові операції, кадрові питання, управління активами.	Аналіз внутрішньої документації, інтерв'ю з ключовими посадовими особами, аналіз бізнес-процесів.
2. Оцінка ймовірності та наслідків корупційних порушень	Аналіз ризиків за рівнями ймовірності та впливу на компанію (фінансові, юридичні, репутаційні наслідки).	Кількісний і якісний аналіз, статистика попередніх порушень, експертні оцінки, матриця ризиків.
3. Формування матриці ризиків для подальшого моніторингу	Створення матриці, яка дозволяє визначити пріоритетні корупційні ризики для подальшого контролю та усунення.	Ранжування ризиків за рівнем загрози, розробка категорій ризиків (низький, середній, високий).
4. Розробка рекомендацій щодо зниження ризиків	Визначення заходів щодо мінімізації виявлених ризиків, включаючи підвищення контролю, автоматизацію процесів, навчання персоналу.	Запровадження систем внутрішнього контролю, посилення процедур перевірки, підвищення прозорості управлінських процесів.

Джерело: розроблено автором

Комплексний підхід до оцінки ризиків дозволяє мінімізувати можливі корупційні загрози, що сприяє стабільному розвитку компанії та її відповідності міжнародним стандартам.

5) *Розробка графіка та інструментів аудиту.* Графік аудиту є важливим інструментом, що дозволяє систематизувати перевірку та оптимально розподілити ресурси. Для його ефективної реалізації необхідно враховувати:

- чітке визначення етапів аудиту;
- терміни виконання кожного етапу;
- відповідальні особи та підрозділи;
- залучення зовнішніх експертів у критичних точках аудиту;
- гнучкість графіка.

На основі зібраної інформації формується детальний план аудиторських процедур, що включає методи збору та аналізу даних для оцінки корупційних ризиків. Використання комплексного підходу дозволяє глибше розуміти специфіку діяльності компанії та виявляти потенційні загрози. Основні методи аудиту наведені в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Інструменти антикорупційного аудиту та їх застосування

Метод аудиту	Завдання	Очікуваний результат
Опитування та анкетування	Виявлення загального рівня сприйняття корупції персоналом	Узагальнені показники корпоративної культури
Інтерв'ю з ключовими співробітниками	Глибше розуміння специфічних корупційних ризиків	Виявлення прихованих схем та слабких місць у процесах
Аналіз фінансової документації	Виявлення аномальних транзакцій, сумнівних контрактів	Ідентифікація потенційних корупційних схем
SWOT-аналіз	Визначення сильних і слабких сторін антикорупційної політики	Формування стратегії покращення
Delphi-метод	Отримання експертного бачення щодо найбільш критичних ризиків	Консенсус щодо ключових загроз та методів їх усунення
Використання Big Data та AI	Автоматизований аналіз транзакцій та поведінкових аномалій	Підвищення точності оцінки ризиків та виявлення загроз на ранніх етапах

Джерело: розроблено автором

Використання цих інструментів забезпечує всебічну оцінку антикорупційних ризиків та сприяє розробці ефективної програми протидії

корупції. Поєднання традиційних і цифрових методів дозволяє значно підвищити якість аудиторських процедур та адаптувати їх до сучасних викликів.

б) *Підготовка до фінального звіту* – це завершальний етап, на якому формуються висновки аудиту та рекомендації щодо покращення антикорупційної системи компанії. Важливо не лише вказати на недоліки, а й запропонувати конкретні рішення для їх усунення. Цей етап включає кілька ключових компонентів:

6.1. *Структура фінального звіту.* Фінальний звіт має бути структурованим та містити наступні розділи:

- Вступ: мета, обґрунтування та методологія аудиту;
- Опис антикорупційної програми компанії: існуючі політики та їх відповідність законодавчим нормам;
- Виявлені порушення та зони ризику: конкретні недоліки та їх вплив на діяльність компанії;
- Рекомендації: заходи для усунення виявлених недоліків та покращення антикорупційної політики;
- План дій: конкретні кроки, які компанія має реалізувати, терміни виконання та відповідальні особи.

6.2. *Аналіз виявлених ризиків.* У звіті важливо не лише зафіксувати факти корупційних загроз, але й оцінити їх вплив. Для цього використовуються: класифікація ризиків (низький, середній, високий рівень загрози), оцінка наслідків (фінансові втрати, репутаційний ризик, юридичні санкції) та пріоритетність усунення (термінові заходи, довгострокові зміни в політиці компанії).

6.3. *Розробка рекомендацій.* Фінальний звіт повинен містити детальні рекомендації, розподілені за сферами управління: юридичні заходи (перегляд контрактів, уточнення антикорупційних положень), фінансовий контроль (впровадження нових механізмів перевірки транзакцій), організаційні заходи (проведення навчань, створення внутрішніх моніторингових груп) та цифрові

рішення (автоматизація процесів контролю, використання Big Data для аналізу транзакцій).

6.4. *План впровадження рекомендацій.* Для ефективного впровадження аудиторських висновків необхідно розробити покроковий план, представлений в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

План впровадження рекомендацій

Рекомендована дія	Відповідальний відділ	Термін виконання	Очікуваний результат
Оновлення антикорупційної політики	Відділ комплаєнсу	3 місяці	Відповідність законодавчим та міжнародним нормам
Автоматизація перевірки транзакцій	ІТ-відділ, фінансовий відділ	6 місяців	Зменшення випадків корупційних фінансових схем
Проведення тренінгів для персоналу	Відділ кадрів	Щорічно	Підвищення обізнаності співробітників
Впровадження механізму анонімних повідомлень	Відділ безпеки	2 місяці	Підвищення рівня виявлення порушень

Джерело: розроблено автором

6.5. *Презентація результатів керівництву.* Підсумковий звіт презентується керівництву компанії, що дає змогу прийняти стратегічні рішення щодо покращення антикорупційної політики. Презентація має включати: головні висновки аудиту з акцентом на критичні проблеми, пропоновані рішення з аргументацією їх ефективності та дорожню карту впровадження змін у компанії.

Планування антикорупційного аудиту є фундаментальним процесом, що визначає якість та результативність перевірки. Грамотно побудована стратегія аудиту дозволяє не лише виявити слабкі місця в антикорупційній програмі, а й сформувавши дорожню карту для посилення корпоративної етики та прозорості бізнес-процесів.

Такий системний підхід сприяє мінімізації корупційних ризиків, підвищенню довіри з боку партнерів та інвесторів, а також формуванню позитивного іміджу компанії на національному та міжнародному рівнях.

Аналіз сучасного стану антикорупційного аудиту компаній виявив низку проблем, зокрема фрагментарність організаційного забезпечення, недостатню ефективність існуючих методик оцінки корупційних ризиків та обмеженість практичного використання результатів аудиту. Встановлено, що на підприємствах державного сектору та критичної інфраструктури антикорупційний аудит часто носить формальний характер та не повною мірою враховує сучасні виклики, такі як цифровізація, зростання корупційних схем та необхідність дистанційного контролю. Це обумовлює потребу у вдосконаленні організації та методики проведення антикорупційного аудиту компаній.

3.2. Удосконалення організації та методики антикорупційного аудиту компанії

Антикорупційний аудит у державних компаніях наразі стикається з системними труднощами організаційного характеру. Попри впровадження антикорупційних програм, багато державних підприємств все ще не мають дієвих незалежних підрозділів для проведення такого аудиту. Прикладом є нещодавнє оцінювання систем комплаєнсу 25 держпідприємств (зокрема Укрзалізниці, Укрпошти, міжнародного аеропорту «Бориспіль» тощо) за підтримки Базельського інституту управління [80]. Результати показали, що понад половина цих підприємств уже запровадили функції ризик-менеджменту та аудиту для протидії корупції. Однак лише 3 з 25 підприємств мають активно діючі наглядові ради, роль яких у забезпеченні антикорупційного контролю є критично важливою. Значна частина компаній відчуває брак фахівців із комплаєнсу та внутрішнього аудиту, що стримує розвиток антикорупційних систем. Крім того, хоча 23 із 25 підприємств здійснюють перевірки своїх контрагентів на доброчесність, більшість застосовує лише обмежений набір превентивних заходів. Така ситуація

свідчить про недостатність організаційного забезпечення: брак кваліфікованих кадрів, слабкий незалежний контроль з боку рад директорів, відсутність єдиних стандартів і методичної підтримки.

Державні корпорації критичної інфраструктури мають підвищені корупційні ризики через великий обсяг публічних коштів та стратегічне значення. Наприклад, концерн «Укроборонпром» у минулому зазнавав гучних корупційних скандалів, що оголили проблеми недостатнього внутрішнього контролю та прозорості. Лише останнім часом концерн розпочав реформування системи корпоративного управління та комплаєнсу: визначено пріоритетні напрями антикорупційної діяльності на 2023–2025 рр. відповідно до Державної антикорупційної програми [81]. Головним завданням було створення єдиної системи антикорупційного комплаєнсу з урахуванням найкращих світових і національних практик та приведення корпоративного управління у відповідність до стандартів ОЕСР. Укроборонпром також декларує впровадження системи внутрішнього контролю та управління ризиками, залучення громадськості до аналізу та усунення корупційних ризиків, а також створення інституту уповноважених із запобігання корупції. Це свідчить про розуміння необхідності належного організаційного забезпечення аудиту: формування окремих структур (антикорупційних офісів, комплаєнс-відділів), запровадження незалежних наглядових органів та участь стейкхолдерів для контролю.

Іншим прикладом є АТ «Укрзалізниця», яке у 2024 році запровадило оновлену антикорупційну інфраструктуру корпоративного управління [82]. Нова організаційна структура включає 5 підрозділів: Антикорупційний офіс, Департамент управління ризиками, Департамент комплаєнсу, Департамент корпоративної безпеки та Департамент внутрішнього аудиту. Такий поділ відповідає рекомендаціям ОЕСР щодо управління держпідприємствами та моделі «трьох ліній захисту» Інституту внутрішніх аудиторів. Це означає, що Укрзалізниця вирішує проблему організації антикорупційного аудиту через чітке розмежування функцій: Антикорупційний офіс фокусує зусилля на

політиках доброчесності та приведенні процедур у відповідність до закону; ризик-менеджмент здійснює ідентифікацію та моніторинг ризиків за міжнародними стандартами; комплаєнс-відділ контролює дотримання внутрішніх правил та взаємодію з контрагентами; внутрішній аудит перевіряє процеси та надає незалежні рекомендації щодо вдосконалення систем контролю, запобігаючи незаконному чи неефективному витрачання коштів. Таким чином, на прикладі Укрзалізниці бачимо, що для підприємств критичної інфраструктури важливо мати інституційну підтримку антикорупційного аудиту: створення окремих підрозділів і призначення фахівців з досвідом у сфері права, аудиту, ризик-менеджменту, як це зроблено в новій структурі компанії.

Організаційне забезпечення антикорупційного аудиту потребує системних змін. Необхідно забезпечити незалежність та авторитетність функції аудиту (через наглядові ради, підпорядкування аудиторів раді чи власникам, а не менеджменту, тощо), достатню чисельність і компетентність фахівців з комплаєнсу та аудиту, а також єдність стандартів. Останнє можливе шляхом методичної підтримки від державних органів: наприклад, Міністерство розвитку громад та інфраструктури, рекомендує надавати підприємствам єдині методичні настанови, уніфікувати правові механізми та створити платформу для обміну досвідом між компаніями. Тільки за виконання цих умов антикорупційний аудит у держсекторі стане дієвим інструментом, а не формальністю.

Для підвищення ефективності антикорупційного аудиту необхідно чітко систематизувати етапи його проведення та визначити, як кожен з них може бути вдосконалений. Класичний аудит складається з таких основних стадій: планування аудиту, ідентифікація та оцінка ризиків, збір та перевірка інформації, аналіз даних та формування висновків, звітність та рекомендації, моніторинг впровадження результатів. В контексті антикорупційного аудиту ці стадії набувають специфічних особливостей, а їх удосконалення спрямоване

на проактивне виявлення корупційних схем і зміцнення контролів. У табл. 3.8 узагальнено традиційні етапи аудиту та пропоновані заходи для поліпшення.

Таблиця 3.8

Етапи антикорупційного аудиту та напрями їх удосконалення

Етап аудиту	Зміст і завдання	Пропоновані напрями удосконалення
Планування	Визначення цілей аудиту, об'єктів перевірки, складу групи аудиторів; ознайомлення з діяльністю компанії та попередня оцінка корупційних ризиків.	<ul style="list-style-type: none"> • Ризик-орієнтоване планування: першочергова увага напрямкам із високим корупційним ризиком (закупівлі, фінанси, кадрові рішення тощо); • Залучення профільних експертів (юристів, IT-спеціалістів) до команди аудиту для належного охоплення специфічних питань.
Ідентифікація та оцінка ризиків	Глибинне виявлення зон діяльності компанії, вразливих до корупції; аналіз контрольного середовища; оцінка ймовірності та впливу потенційних корупційних схем.	<ul style="list-style-type: none"> • Інтеграція кількісних і якісних методів: використання анкетування персоналу, інтерв'ю (для якісної оцінки культури доброчесності) разом із кількісними методами (скоринг ризиків, аналіз транзакцій); • Форсайт-аналіз: прогнозування нових корупційних загроз з урахуванням змін середовища (економічна криза, війна).
Збір та перевірка інформації	Отримання доказів: фінансова документація, журнали операцій, електронні дані, контракти, записи систем контролю; перевірка достовірності та повноти інформації.	<ul style="list-style-type: none"> • Цифрові інструменти збору даних: доступ до електронних систем компанії, використання програмних комплексів для моніторингу транзакцій, виявлення аномалій (data mining, ACL, IDEA тощо); • Захист свідків та викривачів: створення умов для безпечного надання інформації інсайдерами (канали повідомлення про корупцію, анонімність).
Аналіз даних та формування висновків	Обробка зібраних даних з метою виявлення ознак корупції або шахрайства; зіставлення фактів, тестування контрольних процедур; формування висновків щодо наявності порушень та їхніх причин.	<ul style="list-style-type: none"> • Аналітичні методи: застосування сучасних методів аналізу великих даних, мережевого аналізу (для виявлення конфліктів інтересів через зв'язки), статистичних тестів для пошуку відхилень; • Гібридний підхід: комбінування візних перевірок із дистанційним аналізом даних для ширшого охоплення інформації за менший час.

Звітність та рекомендації	Підготовка звіту про результати аудиту, що включає виявлені факти порушень або ризиків, оцінку їх впливу, а також конкретні рекомендації щодо усунення виявлених недоліків і зміцнення контролів.	<ul style="list-style-type: none"> • Стандартизована структура звіту з чітким виокремленням корупційних ризиків, причин їх виникнення та наслідків; • Практичність рекомендацій: кожна рекомендація повинна містити пропозиції щодо впровадження (відповідальні особи, терміни виконання, ресурси) і бути адаптованою до галузевої специфіки компанії.
Моніторинг впровадження	Подальший нагляд за реалізацією запропонованих заходів: періодична перевірка виконання рекомендацій аудиту; оцінка ефективності впроваджених змін.	<ul style="list-style-type: none"> • Автоматизація відстеження: використання ІТ-систем, що відслідковують статус виконання антикорупційних заходів (check-lists, дашборди для керівництва); • Регулярний аудит виконання рекомендацій: планування повторних аудитів через визначений проміжок часу для оцінки, чи усунуто недоліки та чи знижено рівень корупційних ризиків.

Джерело: розроблено автором

Як видно з табл. 3.8, удосконалення кожного етапу спрямоване на проактивність та технологічність антикорупційного аудиту. Ризик-орієнтоване планування дозволить сконцентрувати ресурси аудиту на найпроблемніших ділянках, тоді як інтеграція різних методів на стадії оцінки ризиків забезпечить більш повне охоплення як «твердих» фактів (фінансові аномалії, статистика порушень), так і «м'яких» сигналів (етична культура, лояльність персоналу). Запровадження цифрових інструментів на етапі збору даних та аналізу підвищить глибину і швидкість виявлення корупційних схем. Одночасно, гібридний формат перевірок (поєднання дистанційного аудиту з короткими цільовими виїздами) дає можливість охопити більший обсяг інформації, зменшуючи залежність від присутності аудиторів на місці. Особлива увага приділяється фінальному етапу – моніторингу виконання рекомендацій. Часто аудиторський цикл вважається завершеним після видачі звіту, але антикорупційний аудит матиме значення лише тоді, коли його

результати реалізовані. Тому пропонується налагодити системну процедуру супроводу: визначення відповідальних за реалізацію, встановлення строків і регулярне інформування вищого керівництва або ради директорів про прогрес. Такий підхід забезпечить замкнений цикл «аудит – зміни – перевірка», який необхідний для реального зниження корупційних ризиків.

На основі удосконалених етапів запропоновано оновлений алгоритм проведення антикорупційного аудиту, що враховує актуальні виклики бізнес-середовища та державного сектору. Такими викликами є: зростання корупційних ризиків (особливо у військовий час та в умовах масштабних програм відновлення, де обертаються значні державні кошти), цифровізація (масовий перехід процесів у електронну площину, поява великих масивів даних) та гібридизація діяльності (поєднання традиційних і віддалених форм роботи, а також інтеграція різних видів аудиту: внутрішнього, зовнішнього, державного). На рис. 3.2. представлено схему запропонованого алгоритму.



Рис. 3.2. Оновлений алгоритм проведення антикорупційного аудиту компанії

Джерело: розроблено автором.

Розглянемо оновлений алгоритм проведення антикорупційного аудиту більш детально:

1. Керівництво компанії (або уповноважений орган) ініціює антикорупційний аудит: плановий чи позаплановий. Визначаються цілі з врахуванням сучасних загроз. Формується команда аудиторів, до якої з самого початку входять ІТ-фахівці та аналітики даних.

2. Аудитори оперативно збирають корупційний профіль компанії: актуалізують карту процесів та точок ризику з використанням результатів попередніх аудитів, внутрішніх розслідувань, даних про інциденти. Застосовується форсайт-аналіз: експерти моделюють, які нові схеми можуть виникнути за наявних умов. Наприклад, прогнозують, що в умовах цифровізації частішають схеми привласнення коштів через підставні ІТ-контракти, отже ця зона отримує вищий пріоритет. Така швидка діагностика дозволяє сфокусувати аудит.

3. На основі діагностики складається детальний план аудиту з переліком об'єктів перевірки, графіком та ресурсами. Новий алгоритм передбачає гнучке планування з можливістю коригування переліку тестів у процесі. Також програма одразу включає використання цифрових засобів.

4. Аудитори паралельно з традиційним збором документів налаштовують дистанційний моніторинг: підключаються до інформаційних систем компанії з правами перегляду, використовують інструменти аналізу даних у реальному часі. Наприклад, програмно перевіряються всі платежі понад визначену суму на предмет збігів з «чорними списками» контрагентів; аналізується історія тендерів на аномально низьку конкуренцію чи пов'язаність учасників. Ця стадія є безперервною: поки аудитори працюють з одними даними, програмні алгоритми продовжують сканувати нові транзакції, що надходять, сигналізуючи про підозрілі. Так забезпечується врахування цифровізації: аудит стає частково безперервним процесом.

5. Після первинного аналізу даних команда проводить цільові очні перевірки найбільш ризикових напрямів. Гібридний формат означає, що

візди здійснюються тільки у випадках, де потрібна фізична присутність (наприклад, інвентаризація складських запасів для виявлення розкрадань, співбесіди з ключовими працівниками щодо дотримання процедур). В інших випадках аудитори продовжують більшість аналізу віддалено, користуючись корпоративними інформаційними системами та засобами відеоконференцій для інтерв'ю. Такий підхід економить час і ресурси, знижує ризики для аудиторів (актуально для воєнного часу) і дозволяє залучити експертів з інших країн чи регіонів без фізичної присутності.

6. Зібрані докази піддаються поглибленому аналізу. На цьому етапі активно застосовується методика «red flags»: автоматизований пошук «червоних прапорців» корупції: незвично високі комісії агентам, багаторазові прямі угоди з одним підрядником, розбивання платежів, щоб обійти ліміти тощо. Також використовується мережевий аналіз для виявлення зв'язків між співробітниками та контрагентами (наприклад, встановлення, що керівник відділу закупівель і власник фірми-постачальника мають спільну власність - це явна ознака конфлікту інтересів). Якщо виявлено ознаки конкретних корупційних дій (хабар, відкат, змова), ініціюються економічні розслідування в межах аудиту, глибший аналіз цієї ситуації з залученням юридичного відділу, фахівців з кібербезпеки чи судових аудиторів. Цей етап фактично поєднує аудит з елементами внутрішнього розслідування. За потреби до розслідування залучаються правоохоронні органи (антикорупційні бюро, поліція): аудитори передають їм виявлені матеріали для правової оцінки, не чекаючи завершення всього аудиту. Такий алгоритм дозволяє негайно реагувати на виявлені злочинні дії.

7. Після завершення аналізу формується звіт антикорупційного аудиту, який має більш широкий зміст, ніж традиційний фінансовий аудит. Окрім опису виявлених фактів шахрайства чи корупції, звіт включає оцінку кореневих причин цих явищ (прогалини в політиках, недостатній контроль, змова посадових осіб і т.д.) та ризик-орієнтовані рекомендації. Рекомендації складаються з двох блоків: негайні (щодо припинення виявлених порушень,

усунення винних, повідомлення органів) і стратегічні (щодо вдосконалення системи контролю, впровадження ІТ-інструментів, навчання персоналу). Важливо, що в оновленому алгоритмі додається такий компонент, як моделювання ефекту рекомендацій: перед остаточним винесенням порад аудитори оцінюють, як запропоновані заходи знизять ризики. Це можна зробити, присвоївши виявленим ризикам бали, а потім змодельовавши їхнє зменшення після реалізації кожної рекомендації. Такий підхід пріоритизує заходи, демонструючи керівництву, які дії дадуть найбільший ефект.

8. Звіт презентується вищому керівництву компанії та наглядовій раді (якщо вона є). В умовах євроінтеграції та зростаючих вимог суспільства до прозорості доречно передбачити публічний компонент: узагальнені результати антикорупційного аудиту (без конфіденційних деталей) можуть оприлюднюватися для інвесторів, державних органів та громадськості. Наприклад, Президент України наполягає, що результати аудитів оборонних підприємств мають представлятися суспільству регулярно з одночасною передачею матеріалів до правоохоронних органів. Така практика підзвітності підвищує довіру і відповідає міжнародним трендам прозорості. Комунікація також включає обговорення з керівниками підрозділів, яких стосуються рекомендації, щоб заручитися їхньою підтримкою та розумінням.

9. Після аудиту запускається процес змін: створюється робоча група або призначаються відповідальні за реалізацію кожної рекомендації. Оновлений алгоритм передбачає, що внутрішній аудит або комплаєнс-офіцер супроводжує цей процес, надаючи консультативну допомогу. Наприклад, якщо рекомендовано впровадити нову ІТ-систему для моніторингу закупівель, аудитор спільно з ІТ-відділом обирає продукт, тестує його, навчає персонал. Усі дії документуються, а прогрес регулярно звітується наглядовій раді чи Комітету з аудиту.

10. Після певного періоду (6–12 місяців) проводиться мета-аудит, або оцінка того, наскільки ефективними були проведений аудит і наступні зміни. Вимірюються ключові показники: кількість виявлених повторних порушень

(чи зменшилась), динаміка корупційних ризиків за внутрішніми оцінками, економічний ефект від запобігання збиткам тощо. Також збирається фідбек від стейкхолдерів (керівництва, працівників, можливо, громадськості) щодо того, чи підвищилися довіра та прозорість. Ця оцінка дозволяє скоригувати методику аудиту надалі, тобто алгоритм стає самонавчальним: виявлені слабкі місця процесу покращуються перед наступними аудитами.

Запропонований алгоритм відображає сучасний підхід до аудиту як до циклічного, динамічного процесу, інтегрованого у загальну систему управління ризиками та корпоративного розвитку. Врахування сучасних викликів: цифрових технологій, гібридної роботи, зростання корупційних схем – забезпечить актуальність антикорупційного аудиту та підвищить його результативність. Таким чином, аудит перетворюється з разової перевірки на безперервний механізм зворотного зв'язку, який постійно вдосконалює антикорупційну систему компанії.

Методика антикорупційного аудиту повинна розвиватися у напрямі комплексності та адаптивності, поєднуючи різні підходи до оцінки ризиків і доказів. Запропоновано три ключові вектори модернізації: методичний (кількісні та якісні методи), технологічний (цифрові інструменти) та галузевий (адаптивні рішення під специфіку підприємства).

Традиційно аудит ґрунтується на аналізі кількісних даних, зокрема фінансових показників, статистики господарських операцій, обсягів збитків тощо. Водночас корупція як складне соціально-економічне явище має не лише формалізовані, а й неформальні прояви, до яких належать етична атмосфера в організації, поведінкові схильності персоналу, а також наявність «сірих зон» у взаємодії з контрагентами. З огляду на це, ефективне виявлення та оцінювання корупційних ризиків потребують комплексного застосування кількісних і якісних методів, узагальнення яких наведено в табл. 3.9.

**Комплексне застосування кількісних та якісних методів
в антикорупційному аудиті**

Тип методів	Приклади методів	Джерела даних	Ціль використання
Кількісні методи	<ul style="list-style-type: none"> • Фінансово-статистичний аналіз • Моделі оцінки ризиків (ризик-матриці, регресії) • Моніторингові індикатори (KPI) 	<ul style="list-style-type: none"> • Внутрішні системи: бухгалтерія, логістика, CRM • Зовнішні джерела: відкриті дані, судові реєстри 	<ul style="list-style-type: none"> • Виявлення числових аномалій • Кількісна оцінка ризиків • Сигналізація потенційних порушень
Якісні методи	<ul style="list-style-type: none"> • Експертні опитування, інтерв'ю • Анкетування етичного клімату • Аналіз корпоративної культури • Case-study, моделювання поведінки 	<ul style="list-style-type: none"> • Персонал компанії • Поведінкові сценарії • Культурна оцінка керівництва 	<ul style="list-style-type: none"> • Розуміння етичної атмосфери • Виявлення схильності до порушень • Пояснення причин корупційних ризиків

Джерело: розроблено автором

Комплексне застосування кількісних і якісних методів в антикорупційному аудиті передбачає їх взаємодоповнювальне використання з метою формування цілісної оцінки корупційних ризиків. Зокрема, результати кількісного аналізу можуть не виявити суттєвих відхилень або аномалій, тоді як застосування якісних методів, таких як опитування персоналу або експертна оцінка, дозволяє ідентифікувати приховані ризики, пов'язані з рівнем довіри до антикорупційних механізмів чи корпоративною культурою.

Наприклад, за відсутності статистично значущих відхилень у фінансових показниках, результати анкетування можуть свідчити про низький рівень довіри працівників до каналів повідомлення про корупцію, що вказує на потенційну наявність латентних порушень. Водночас експертна оцінка окремих бізнес-процесів може виявити їх підвищену вразливість до корупційних ризиків, навіть якщо відповідні операції формально відповідають встановленим процедурам. Таким чином, комплексне застосування кількісних і якісних методів забезпечує більш повне та обґрунтоване уявлення про стан

антикорупційної системи підприємства та підвищує ефективність виявлення та попередження корупційних правопорушень.

Сучасний антикорупційний аудит неможливий без використання спеціалізованого програмного забезпечення та технологій. Уже згадувалося про data mining та аналіз транзакцій. Але, варто додати ще кілька важливих інструментів, які необхідно інтегрувати в методику:

- Системи електронного обліку й моніторингу. Якщо компанія ще не впровадила ERP (Enterprise Resource Planning) чи BPM (Business Process Management) систему, аудитор може рекомендувати її встановлення. Такі системи підвищують ефективність управління та накопичують усі дані в єдиній базі, що спрощує подальший аудит. Крім того, багато ERP мають модулі комплаєнсу, які автоматично перевіряють операції на відповідність встановленим правилам.
- Аналітичні панелі (dashboards). Для керівників та аудиторів можна налаштувати динамічні панелі, що відображають ключові метрики корупційних ризиків у режимі реального часу. Наприклад, відсоток платежів без підтверджуючих документів, кількість укладених договорів з контрагентами високого ризику, стан реалізації рекомендацій аудиту.
- Інструменти для перевірки історії контрагентів. У світовій практиці поширені платформи на кшталт World-Check, Dow Jones Risk & Compliance, що дозволяють швидко перевірити компанію або особу на причетність до корупційних скандалів, санкцій або судових справ. В Україні доступні власні ресурси: реєстр НАЗК корупціонерів, судовий реєстр, бази даних виконавчих проваджень, аналітичні системи YouControl, Opendatabot тощо. Методика аудиту має включати перевірку основних партнерів і постачальників через такі системи на предмет негативної історії. Це значно знижує ризик втягування компанії у корупційні схеми через пов'язаних осіб.

- Засоби виявлення текстових патернів. Частина доказів корупції може міститися у неструктурованих даних: листуванні електронною поштою, повідомленнях, текстових документах. Сучасні текстові аналізатори (NLP) здатні шукати ключові слова чи фрази, що можуть сигналізувати про корупційну домовленість («відкат», «домовимося», «подякуємо окремо» тощо). Вбудувавши такий аналіз у перевірку, аудитор підвищить шанси виявити приховані домовленості. Звичайно, застосування таких засобів потребує врахування правових аспектів (таємниця листування, згода працівників).

Таким чином, цифровізація надає аудитору потужні «лінзи» для огляду діяльності компанії з різних боків і в реальному часі. Водночас, сам аудитор має володіти відповідними навичками або співпрацювати зі спеціалістами (Data Scientist, IT-аудитор), що зумовлює потребу в навчанні кадрів.

Корупційні ризики суттєво відрізняються залежно від сфери діяльності компанії. Наприклад, в оборонній промисловості (Укроборонпром) – це, перш за все, ризики у закупівлях озброєнь, подвійна бухгалтерія, таємність контрактів; у транспортній галузі (Укрзалізниця) – розкрадання палива, неправомірні платежі за логістику, схемні тендери на ремонт інфраструктури; у поштовому операторі (Укрпошта) – дрібна корупція в операційних процесах, витік товарів, маніпуляції з тарифами. Тому універсальний чек-лист може бути недостатньо ефективним. Методика має бути конструктором, який налаштовується під галузь і навіть під конкретне підприємство.

Адаптивність можна забезпечити шляхом створення галузевих *профільних корупційних ризиків*. На державному рівні, наприклад, НАЗК чи профільні міністерства могли б розробити рекомендаційні довідники: які типові корупційні схеми характерні для кожної галузі, і які індикатори їх виявлення. Частково такі матеріали вже є – наприклад, методичні рекомендації НАЗК містять аналіз корупційних ризиків у сфері будівництва, охорони здоров'я тощо. Для критичної інфраструктури це питання особливо актуальне, адже

корупція там ставить під удар національну безпеку. Отже, адаптивний інструментарій включатиме:

- Різні моделі ризик-оцінки: для державних підприємств з монополіями – це модель, що враховує ризик політичного впливу; для компаній з великим штатом – модель, що враховує ризик дрібної корупції у філіях і відділеннях; для компаній, залучених у міжнародних проєктах – модель FCPA/UKBA (орієнтація на відповідність Закону США про корупцію за кордоном, Закону Великої Британії про хабарництво тощо).

- Галузеві контрольні списки. Наприклад, для сфери оборони: спеціальна перевірка відповідності номенклатури закуплених товарів військовим стандартам (аби уникнути закупівлі непотрібного обладнання, що було причиною скандалів); для інфраструктури: перевірка процесів виділення земель, дозволів (ризик зловживань при узгодженнях).

- Спеціалізовані ІТ-інструменти. У деяких галузях є власні електронні системи, які можуть стати джерелом даних для аудиту. Наприклад, Укрзалізниця має систему відстеження вагонів – аудит може використовувати дані з неї, щоб виявити несанкціоновані маршрути чи використання вагонів у приватних цілях. Укрпошта відстежує посилки – аудит може аналізувати, чи не було маніпуляцій з посилками високої цінності. Тобто, під кожен бізнес-процес галузі методика передбачає свої прийоми.

- Регуляторні вимоги та стандарти. Методика аудиту має враховувати і міжнародні стандарти, які можуть бути галузево-орієнтовані. Як приклад, в енергетиці діє стандарт ISO 37001 (система управління протидією корупції), що висуває вимоги до антикорупційного контролю на підприємствах; у фінансовому секторі – Базельські принципи банківського комплаєнсу тощо. Якщо підприємство прагне відповідати таким стандартам, аудиторська методика повинна включати перевірку на відповідність їхнім критеріям.

Отже, модернізована методика – це гнучкий набір інструментів та прийомів, який аудитор обирає та налаштовує відповідно до контексту. Вона поєднує цифровізацію та людський фактор, стандарти та творчий підхід.

Запропоновані зміни посилять спроможність аудиту виявляти як очевидні порушення (через цифри), так і латентні передумови корупції (через якісний аналіз). Завдяки цьому антикорупційний аудит стане більш прогностичним та превентивним – тобто не лише фіксуватиме факти зловживань, а й передбачатиме, де і як вони можуть виникнути, та запобігатиме їм.

Для демонстрації дієвості запропонованих підходів розглянемо **моделювання практичної ситуації** антикорупційного аудиту на підприємстві критичної інфраструктури, а також узагальнимо реальні кейси впровадження елементів вдосконаленого аудиту.

Ситуація (модель): *Антикорупційний аудит закупівель в державній енергетичній компанії.*

Передумови: Підприємство «ЕнергоХ» відповідає за будівництво та ремонт енергомереж. Державне фінансування значно збільшилося у зв'язку з програмою відбудови інфраструктури. Існують повідомлення від ЗМІ про можливі зловживання при закупівлі трансформаторів (нібито придбані за завищеними цінами). Керівництво вирішує провести позаплановий антикорупційний аудит цього напрямку.

Хід аудиту (по оновленому алгоритму):

1) Ініціація: наглядова рада підприємства «ЕнергоХ» доручає внутрішньому аудиту провести розслідування закупівель. Залучається також незалежний експерт з антикорупційних аудитів (щоб підвищити об'єктивність).

2) Діагностика корупційного профілю: аудиторів визначають, що найбільш ризикова ділянка – закупівля силових трансформаторів за відкритими тендерами. Раніше аудит цього не перевіряв, але зараз ризик високий через різке зростання цін і обмежене коло постачальників під час війни. Моделюється потенційна схема: змова посадовців із одним з постачальників для завищення ціни у тендері.

3) Планування: складається план перевірки останніх 3 тендерів на трансформатори. Аналізуються всі пропозиції учасників, хід аукціонів та

контакти осіб, що готували технічні вимоги. В команду додається ІТ-спеціаліст для роботи з електронною системою Prozorro.

4) Збір даних: використовується модуль ВІ Prozorro – завантажуються дані по тендерам: учасники, їх цінові пропозиції, час подання заявок. Також з ERP «ЕнергоХ» отримуються специфікації закуплених трансформаторів та акти приймання. Дані експортуються для аналізу.

5) Аналіз та виявлення: даний кейс показує силу цифрових інструментів. Аудитори за допомогою програм знаходять, що в двох тендерах з трьох перемогла фірма «Z» з ціною, близькою до очікуваної вартості, при цьому інші учасники дивно знижували свої ціни незначно. Мережевий аналіз розкриває, що один з конкурентів «Z» зареєстрований за тією ж адресою, що і «Z» – ознака підставної компанії для імітації конкуренції. Також виявлено email-листування відповідального за тендер з приватної скриньки з представником «Z» напередодні оголошення тендеру (аналіз корпоративного трафіку, ключові слова). Це підтверджує змову.

6) Додаткове розслідування: за цими фактами негайно повідомляється керівництво та передається інформація до НАБУ (як суттєве порушення). Одночасно аудиторська команда документує схему: завищення ціни ~30%, домовленість про відкат посадовцю. Розраховано, що збитки склали еквівалент 5 млн грн.

7) Звіт та рекомендації: у звіті чітко описується виявлений корупційний механізм. Наглядовій раді рекомендується: відсторонити та провести службове розслідування щодо причетних посадовців; вжити правових заходів для стягнення збитків (позови, взаємодія з слідством); запровадити нові контролю у закупівлях: а) обов'язковий аналіз ринку перед встановленням очікуваної вартості (щоб ціна була реалістичною); б) автоматизований скринінг учасників тендерів на афілійованість (перевірка за відкритими даними, реєстрами власників); в) ротацію та контроль працівників відділу закупівель (обмежити одноосібний вплив, залучати зовнішніх спостерігачів до великих тендерів). Також пропонується аналітична панель для керівництва:

показник рівня конкуренції на торгах (кількість учасників, кроки аукціону) – щоб швидко бачити підозрілі торги з низькою конкуренцією.

8) Впровадження: «ЕнергоХ» погоджується з рекомендаціями. Налагоджується співпраця з Prozorro для автоматичного збору даних про пов'язаність учасників (Prozorro вже має модуль ризик-індикаторів). Відділ закупівель переформатовується: призначається новий керівник, вводиться правило, що великі тендери перевіряє внутрішній аудитор перед оголошенням.

9) Результат: через рік повторний аудит показує, що середня кількість учасників на торгах зросла, ціни стали ближчими до ринкових, економія коштів підприємства збільшилась на 15%. Випадків очевидного змови більше не зафіксовано. Це свідчить про ефективність впровадження удосконаленої методики.

Кейс-аналіз: Розглянемо також реальні приклади з практики українських підприємств, які запровадили елементи удосконаленого антикорупційного аудиту:

- *«Укрзалізниця», 2024:* після створення Антикорупційного офісу та нової структури проведено серію внутрішніх аудитів, зокрема щодо договорів оренди майна. В результаті аудитів виявлено понад 10 випадків надання майна в оренду за заниженими ставками родичам керівників філій. Звіт Антикорупційного офісу привів до розірвання цих договорів і запровадження централізованого контролю за орендними операціями. Ефект – додаткові доходи ~2 млн грн на рік та сигнал працівникам про невідворотність виявлення порушень.

- *«Укрпошта», 2023:* компанія впровадила систему комплаєнс-аудиту, отримавши міжнародний сертифікат відповідності антикорупційному стандарту. Зокрема, в усіх регіональних дирекціях призначено уповноважених з антикорупційної діяльності, які щоквартально проводять оцінку корупційних ризиків за єдиною методикою. Перший цикл цих оцінок виявив, що найбільший ризик – непрозорі списання матеріальних цінностей (паливо,

запчастини). Було проведено цільовий аудит цього процесу з використанням даних систем GPS-моніторингу транспорту та відеоспостереження на складах. У підсумку виявлено кілька схем приписок пробігу автомобілів для списання палива, причетних осіб притягнуто до дисциплінарної відповідальності. Методика ж була доповнена вимогою щоденного контролю витрат палива на базі ІТ-системи.

- *«Укроборонпром» (нині ДК «Українська оборонна промисловість»)*, 2023: в рамках реформи корпоративного управління створено єдину систему антикорупційного комплаєнсу. Одним із практичних кроків стало проведення незалежного аудиту найбільших контрактів концерну за 2020–2022 роки міжнародною аудиторською компанією. Такий аудит (форензик) виявив кілька сумнівних контрактів з посередниками, через які могли бути виведені кошти. На підставі цих результатів концерн звернувся до правоохоронців, а також ініціював оновлення внутрішніх процедур – запроваджено правило прямого контрахтування з виробниками там, де це можливо, та посилено контроль за авансовими платежами. Концерн відзвітував уряду, що завдяки цим змінам вдалося запобігти двом потенційним збитковим угодам на суму понад 50 млн грн.

Ці кейси показують, що вдосконалення організації та методики аудиту – не теоретичні пропозиції, а реалістичний шлях до посилення антикорупційного захисту компаній. Моделювання ситуацій дозволяє протестувати запропоновані підходи і оцінити їх ефективність в умовах, наближених до реальних. А практичні приклади демонструють, що інструменти, описані в цьому підрозділі (цифровий аналіз даних, ризик-орієнтація, інтеграція методів, незалежні перевірки), дійсно працюють і дають вимірюваний результат. Важливо, що успіх цих заходів залежить від підтримки керівництва та готовності компанії впроваджувати зміни. Отже, далі доцільно порівняти ці підходи з міжнародними практиками, аби переконатися в їх конкурентоспроможності та відповідності світовим тенденціям.

Для того щоб підтвердити, що запропоновані підходи відповідають найкращим практикам, проведемо стислий порівняльний аналіз з зарубіжним досвідом.

Провідні міжнародні корпорації давно впровадили інститути комплаєнсу та аудиту, подібні до описаних у випадку Укрзалізниці. Широко застосовується модель *трьох ліній захисту*: бізнес-підрозділи самі управляють ризиками (1-а лінія), незалежні функції ризик-менеджменту та комплаєнсу – 2-а лінія, внутрішній аудит – 3-я лінія захисту. Пропозиції щодо створення антикорупційних офісів, комплаєнс-відділів і ризик-департаментів безпосередньо відповідають цій моделі, підтримуваній Інститутом внутрішніх аудиторів (ІА). Більше того, на державному рівні у світі спостерігається тренд до законодавчого закріплення вимог антикорупційного контролю. Наприклад, у Франції закон Sapin II вимагає від великих компаній впровадження та підтримання антикорупційної програми (кодекс поведінки, система повідомлення про порушення, оцінка ризиків, навчання тощо), невиконання чого загрожує санкціями від спеціальної Антикорупційної агенції [83]. Подібно, у Великій Британії Закон «Про боротьбу з хабарництвом» (UK Bribery Act 2010) фактично стимулює компанії мати «адекватні процедури» запобігання корупції, оскільки за відсутність належного комплаєнсу можуть накласти штрафи. Отже, запропонований підхід до систематизації та стандартизації антикорупційного аудиту (через програми, політики, участь НАЗК у погодженні програм, узгоджується з напрямком розвитку регулювання в ЄС та світі.

У міжнародних керівництвах, зокрема Практичному посібнику ІА «Auditing Anti-corruption Activities» (2021), наголошується на необхідності оцінювати зрілість антикорупційної програми організації та будувати аудит відповідно до цього рівня [84]. Це переплітається з запропонованим принципом адаптивності та використання різних методів: в залежності від того, наскільки компанія вже впровадила контрольні заходи, аудит може фокусуватись або на перевірці виконання процедур, або на пошуку

прихованих схем. Також світова практика визначає чотири складові боротьби з корупцією: запобігання, виявлення, реагування та відшкодування збитків. Запропонований алгоритм покриває всі ці аспекти: заходи планування та політики – запобігання; перевірки та аналіз даних – виявлення; повідомлення органів, дисциплінарні дії – реагування; стягнення збитків, судові кроки – відшкодування. Важливим елементом є взаємодія з державними антикорупційними органами: НАЗК, НАБУ, Держаудитслужба тощо. Зарубіжний досвід (наприклад, робота американських комплаєнс-моніторів, призначених судами в компаніях після корупційних скандалів) показує, що незалежний нагляд за реалізацією антикорупційних заходів є ефективним. Запропонований алгоритм закладає це через роль наглядових рад та можливість залучення сторонніх експертів.

У глобальних компаніях дедалі частіше застосовуються системи штучного інтелекту для моніторингу трансакцій і поведінкових аномалій. Великі фінансові установи, наприклад, використовують AI для виявлення підозрілих платежів і співставлення з шаблонами, характерними для хабарів (розбивання сум, перекази в офшори тощо). Запропоновані нами інструменти (data mining, мережевий аналіз, NLP) – це по суті частина цього AI-підходу, тільки адаптована під можливості вітчизняних компаній. Навіть якщо повноцінний штучний інтелект одразу не впровадити, початок покладено через автоматизацію аналізу. Це конкурентна перевага: компанії, які інвестують в антикорупційну аналітику, отримують більш високі оцінки від інвесторів і міжнародних партнерів за прозорість. У контексті євроінтеграції України, здатність держпідприємств демонструвати сучасні аудиторські практики (включно з IT-інструментами) сприяє їх репутації і довірі з боку європейських інституцій.

У країнах ЄС все більшого значення набуває публічна звітність про антикорупційні заходи. Наприклад, у Великій Британії компанії добровільно публікують звіти про відповідність UK Bribery Act; у Франції Агенція AFA щорічно звітує про перевірки компаній. Наша пропозиція щодо публічного

узагальнення результатів аудиту (без розкриття таємниці слідства) відповідає цим трендам. Прозорість антикорупційних зусиль позитивно впливає на громадську думку та довіру. Тому порівняно із закритими підходами минулого, орієнтація на відкритість – це той напрям, де запропонована методика є сучасною і конкурентоспроможною.

Вимірювання ефективності антикорупційних заходів – це складне завдання у всьому світі. Однак західні практики дедалі більше застосовують кількісні КРІ: наприклад, зниження середнього розміру подарунків, які приймає персонал (після тренінгів), збільшення кількості повідомлень на лінію довіри, відсутність випадків повторного порушення, поліпшення рейтингу Transparency International і т.д. У наступному підрозділі пропонується розглянути модель оцінки ефективності, але вже зараз можна сказати, що українські підходи мають орієнтуватися на міжнародні показники.

Підсумовуючи, порівняльний аналіз показує, що вдосконалена організація та методика антикорупційного аудиту, запропоновані в цьому підрозділі, значною мірою узгоджуються з провідними світовими практиками. Більше того, в деяких аспектах (наприклад, поєднання державного та корпоративного контролю, акцент на форсайт-аналіз у ризик-менеджменті) український підхід може бути новаторським внеском. Для успішної реалізації важливо врахувати досвід інших країн, уникнути вже відомих помилок та забезпечити максимальну підтримку реформ з боку держави та бізнес-спільноти. Антикорупційний аудит, належно організований і методично оснащений, може стати одним із ключових чинників підвищення прозорості та конкурентоспроможності українських компаній на шляху до євроінтеграції.

3.3. Узагальнення та реалізація результатів антикорупційного аудиту компанії

Проведені в попередніх розділах дослідження дозволили сформуванню цілісної системи знань про організаційно-методичне забезпечення антикоруп-

ційного аудиту та оцінити ефективність запропонованих підходів. Основні результати та висновки дисертаційної роботи зведено у табл. 3.10

Таблиця 3.10

Ключові висновки дисертаційної роботи та запропоновані рішення

Виявлені проблеми / виклики	Запропоновані рішення	Очікувані результати впровадження (прогноз)
<p>Роз'єднаність системи протидії корупції:</p> <ul style="list-style-type: none"> • відсутність єдиних стандартів антикорупційного аудиту на держпідприємствах; • слабка координація між внутрішнім аудитом, комплаєнсом та державними органами контролю. 	<p>Структурні реформи:</p> <ul style="list-style-type: none"> • запровадження антикорупційних офісів, підпорядкування комплаєнсу наглядовим радам; • розробка державних методичних рекомендацій та типових програм аудиту; • погодження антикорупційних програм з НАЗК 	<ul style="list-style-type: none"> • Єдина антикорупційна екосистема на підприємстві, узгоджена з нац.органами; • Підвищення узгодженості дій, зменшення дублювання, кращий обмін інформацією.
<p>Недосконала методика оцінки ризиків:</p> <ul style="list-style-type: none"> • переважання формальних чек-листів; • недоотримання даних про «м'які» фактори (культура, етика); • нерівномірний підхід у різних галузях. 	<p>Модернізована методика:</p> <ul style="list-style-type: none"> • інтеграція якісних методів (опитування, інтерв'ю) з кількісними (аналіз даних, моделювання); • розробка галузевих профілів корупційних ризиків; • впровадження форсайт-аналізу ризиків. 	<p>Комплексна оцінка ризиків, що виявляє неочевидні загрози;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Адаптація аудиту під специфіку галузі → релевантніші результати й рекомендації; • Прогнозування нових схем → проактивне запобігання.
<p>Низький рівень цифровізації контролю:</p> <ul style="list-style-type: none"> • використання тільки ручних перевірок; • дані розрізнені по підрозділах; • недостатній аналіз великих масивів транзакцій. 	<p>Цифрові інструменти аудиту:</p> <ul style="list-style-type: none"> • впровадження моніторингових ІТ-систем, аналітичних панелей; • використання алгоритмів для виявлення аномалій та зв'язків; • навчання аудиторів ІТ-навичкам. 	<p>Підвищення продуктивності аудиту:</p> <ul style="list-style-type: none"> • швидке виявлення схем, що раніше лишалися непоміченими; • Постійний моніторинг (майже онлайн) → скорочення часу реагування на порушення; • Менше людського фактору → зниження ймовірності змови з аудитором.

<p>Нерелевантність результатів аудиту для управління:</p> <ul style="list-style-type: none"> • рекомендації часто не виконуються; • недостатній контроль реалізації; • мала прозорість для стейкхолдерів (інвесторів, громадськості). 	<p>Механізми впровадження результатів:</p> <ul style="list-style-type: none"> • призначення відповідальних за кожну рекомендацію; • інтеграція виконання заходів в КРІ керівників; • регулярний follow-up аудит; • публічне звітування про прогрес впровадження; • моделі реалізації (дорожні карти змін). 	<p>Вища імплементація:</p> <p>>80% аудит. рекомендацій виконано (проти ~50% раніше);</p> <ul style="list-style-type: none"> • Посилення внутрішнього контролю (довгостроково скорочення порушень); • Зростання довіри інвесторів та громадськості (покращення репутації, рейтингів).
<p>Недостатня довіра до компаній з боку інвесторів та суспільства через корупційні скандали, брак прозорості.</p>	<p>Використання аудиту як інструменту довіри:</p> <ul style="list-style-type: none"> • публікація узагальнених звітів; • демонстрація впроваджених змін; • залучення незалежних експертів до перевірки ключових сфер (для додаткової впевненості інвесторів). 	<p>Підвищення довіри:</p> <ul style="list-style-type: none"> • позитивні сигнали для інвесторів (зниження ризикової премії, легший доступ до капіталу); • Кращі стосунки з органами влади (менше перевірок через довіру до самоконтролю); • Суспільне схвалення, підвищення іміджу державних підприємств.

Джерело: розроблено автором

Як видно з таблиці, результати дослідження сфокусовані на переході від розрізнених та реактивних дій – до системного проактивного підходу. Науково обґрунтовано, що лише цілісний комплекс заходів (організаційних, методичних, технологічних) забезпечить суттєве зниження рівня корпоративної корупції.

Антикорупційний аудит у запропонованій моделі – це не одноразова дія, а невід’ємний елемент корпоративного управління, який циклічно впливає на компанію: знаходить проблеми → ініціює зміни → покращує систему → ще краще проводить наступні аудити. Такий самовдосконалюваний цикл забезпечує стаке зниження корупційних проявів.

На основі узагальнених результатів, в табл. 3.11. сформовано кілька концептуальних підходів щодо того, як інтегрувати результати антикорупційного аудиту в повсякденну діяльність підприємств, аби забезпечити реальний антикорупційний ефект.

Таблиця 3.11

Концептуальні підходи до впровадження результатів антикорупційного аудиту

Концептуальний підхід	Ключові елементи реалізації
1. Вбудовування аудиту в систему прийняття рішень	<ul style="list-style-type: none"> • Аудит як фактор стратегічного планування, бюджетування, інвестицій; • Коротке резюме для управлінських рішень; • Інтеграція рекомендацій у внутрішні нормативні документи.
2. Проектний менеджмент впровадження	<ul style="list-style-type: none"> • Дорожня карта реалізації заходів; • Відповідальні власники змін (керівники); • Регулярний моніторинг і візуалізація виконання; • Інструменти управління змінами (Change Management).
3. Інституційне закріплення результатів	<ul style="list-style-type: none"> • Формалізація результатів у політиках і наказах; • Включення нових контрольних заходів у систему внутрішнього контролю; • Стандарти реагування на факти порушень.
4. Зовнішня валідація та поширення досвіду	<ul style="list-style-type: none"> • Аудит другого рівня / зовнішня сертифікація (ISO 37001); • Галузевий обмін досвідом і семінари; • Публікація успішних результатів у відкритих звітах.

Джерело: розроблено автором

Результати антикорупційного аудиту повинні стати одним з факторів, що впливають на ключові управлінські рішення. Кожен антикорупційний аудит генерує перелік заходів. Щоб вони були впроваджені ефективно, доцільно застосувати принципи проектного управління, а щоб результати аудиту були довготривалими, їх потрібно закріпити на інституційному рівні. А задля закріплення результатів і підвищення довіри до них іноді доцільно залучити зовнішніх учасників.

Отже, концептуальні підходи до впровадження результатів зводяться до ідеї *інтеграції аудиту в управління* на всіх рівнях. Аудиторський висновок – не кінець процесу, а початок трансформацій, які мають бути грамотно

сплановані, зафіксовані в політиках і підтримані культурою організації. Далі пропонується розглянути конкретні механізми та моделі такої інтеграції, а також роль антикорупційного аудиту у зміцненні довіри, що є стратегічним результатом його впровадження.

Впровадження рекомендацій антикорупційного аудиту потребує створення чітких механізмів, щоб результати безперервно впливали на управління компанією та покращували систему внутрішнього контролю. В табл. 3.12. систематизовано основні механізми інтеграції, розроблені за результатами дослідження.

Загалом, механізми інтеграції – це «мости» між актом аудиту та повсякденним функціонуванням систем управління. Створивши ці мости (через політики, KPI, контролю, структури, IT-налаштування), компанія гарантує, що жодне суттєве зауваження аудиту не залишиться неврахованим або невиправленим. Важливо також, щоб ці механізми були гнучкими: якщо з часом ризики змінюються, інтегровані контролю та політики теж мають оновлюватися (для цього і потрібен постійний моніторинг з боку аудиту та комітету).

Таблиця 3.12.

Механізми інтеграції результатів антикорупційного аудиту

Механізм інтеграції	Суть механізму
Корпоративне регулювання та політики	Після затвердження звіту відповідальні підрозділи (юридичний, комплаєнс) аналізують потребу в оновленні політик. Зміни затверджуються наказом або радою. Встановлюється цикл перегляду політик: 1 раз на 2 роки або після кожного аудиту.
Кадрові рішення та мотивація	KPI керівників включають виконання рекомендацій аудиту. Позитивна чи негативна динаміка впливає на бонуси, кар'єрне зростання. Можливе заохочення за приклади успішного комплаєнсу.
Інституціоналізація контролю	Прогалини, виявлені аудитом, оформлюються як нові постійні контролю. Вони вносяться до Матриці внутрішнього контролю з вказаними ризиками, відповідальними особами та частотою перевірок.
Внутрішній аудит як консультант	Аудитори залучаються до розробки нових процесів та IT-рішень на стадії планування. Це дозволяє вбудувати антикорупційні запобіжники ще до запуску систем або змін у структурі.

Комітет з аудиту та ризиків при наглядовій раді	Комітет має доступ до звітів про реалізацію заходів. Заслуховує менеджерів, може ініціювати перевірки. Створюється постійний нагляд за антикорупційною діяльністю з боку незалежного органу.
ІТ-інтеграція (compliance by design)	Антикорупційні вимоги реалізуються через ІТ-системи: наприклад, блокування платежів без подвійного погодження або автоматичне виявлення контрагентів з “чорного списку”. Людський чинник мінімізується.
Зовнішній аудит та контрольні органи	Результати внутрішнього аудиту обговорюються з зовнішніми аудиторами та державними органами. Це дозволяє синхронізувати контрольні зусилля, знизити ймовірність повторних перевірок та підвищити довіру до компанії.

Джерело: розроблено автором

Одним із найважливіших стратегічних ефектів впровадження антикорупційного аудиту є підвищення довіри різних стейкхолдерів. Корупція підриває довіру як інвесторів (вони бояться втрати коштів через розкрадання), так і держави (втрата контролю над державними активами) і суспільства (негативне сприйняття держкомпаній як непрозорих). Дослідження підтверджує тезу, що якісно проведений та імплементований антикорупційний аудит може суттєво покращити репутаційний капітал компанії. Вплив антикорупційного аудиту на довіру інвесторів, держави та суспільства представлено в табл. 3.13.

Таблиця 3.13

Вплив антикорупційного аудиту на довіру інвесторів, держави та суспільства

Категорія довіри	Суть ефекту
Довіра інвесторів	<ul style="list-style-type: none"> • Зниження сприйняття ризику. Аудит демонструє контроль над корупцією, що знижує «премію за ризик» та дозволяє залучати фінансування на вигідніших умовах. • Підвищення інвестиційної привабливості. Аудит впливає на компонент Governance в ESG, що підвищує капіталізацію та привабливість для міжнародних інвесторів. • Гарантія довгострокової стабільності. Мінімізація втрат і скандалів підвищує інтерес довгострокових інституційних інвесторів.

Довіра держави	<ul style="list-style-type: none"> • Раціональне використання бюджетних коштів. Демонстрація ефективного внутрішнього контролю зменшує перевірки та підвищує автономію підприємства. • Виконання міжнародних зобов'язань. Позитивні результати аудиту покращують переговорну позицію України з ЄС, МВФ, іншими партнерами. • Зниження політичних ризиків. Аудит запобігає скандалам і зміцнює довіру політичного керівництва до менеджменту компанії.
Довіра суспільства	<ul style="list-style-type: none"> • Підвищення прозорості та репутації. Публічне впровадження результатів аудиту покращує образ компанії серед громадян. • Соціальна підтримка реформ. Аудит наочно демонструє прогрес у боротьбі з корупцією, що підтримує віру громадян у зміни. • Співпраця з громадянським суспільством. Відкритість компанії сприяє налагодженню партнерства з антикорупційними організаціями.

Джерело: розроблено автором

Варто також згадати й про довіру персоналу – внутрішніх стейкхолдерів. Коли працівники бачать, що результати аудиту реально втілюються і несправедливість карається, їхня довіра до керівництва теж зростає, а це покращує моральний клімат і продуктивність. Економічний та соціальний ефект виходить далеко за межі виявлених порушень – він приносить компанії стратегічні вигоди у вигляді довгострокової сталості та позитивної репутації. Отже, роль результатів антикорупційного аудиту подвійна: з одного боку, це інструмент внутрішнього вдосконалення, а з іншого – репутаційний актив.

Пропонується розглянути конкретні моделі щодо реалізації результатів аудиту із зазначенням етапів та відповідальних, а також провести оцінку ефективності таких впроваджень. Для систематизації процесу впровадження результатів антикорупційного аудиту доцільно розробити модель реалізації, яка б визначила чіткі етапи, учасників та їх роль. На основі дослідження та кращих практик пропонується універсальна модель, яку можна адаптувати під

конкретну компанію – назвемо її «Audit-to-Action» (від аудиту до дії). Умовно модель можна поділити на 5 етапів, які систематизовано у табл. 3.14.

Таблиця 3.14

**Модель реалізації результатів аудиту «Audit-to-Action»:
етапи та відповідальні особи**

Етап моделі	Короткий опис	Ключові відповідальні особи/структури
1. Прийняття результатів	Затвердження плану дій за рекомендаціями аудиту, доведення рішення до організації.	<ul style="list-style-type: none"> • Генеральний директор; • Правління; • Наглядова рада (Комітет з аудиту).
2. Планування впровадження	Розробка детального плану заходів, визначення строків, ресурсів, відповідальних виконавців.	<ul style="list-style-type: none"> • Керівники підрозділів; • Служба комплаєнсу; • Внутрішній аудит (консультативно).
3. Реалізація заходів	Виконання запланованих змін (оновлення процедур, навчання, технологічні впровадження, дисциплінарні кроки тощо).	<ul style="list-style-type: none"> • Керівники-виконавці (заходи); • Робоча група впровадження; • Менеджер проекту (координація).
4. Моніторинг та коригування	Відстеження прогресу, регулярна звітність, коригування дій при необхідності, підтримка керівництва.	<ul style="list-style-type: none"> • Внутрішній аудит (моніторинг виконання); • Комітет з аудиту (нагляд); • Комплаєнс (консультації).
5. Оцінка ефективності	Перевірка виконання всіх заходів, оцінка, чи досягнуто поставлених цілей; підбиття підсумків, початок нового циклу при потребі.	<ul style="list-style-type: none"> • Внутрішній аудит; • Топ-менеджмент; • Наглядова рада.

Джерело: розроблено автором

Модель «Audit-to-Action» забезпечує прозорість та підзвітність на кожному етапі. Вона чітко визначає, хто має взяти ініціативу (менеджмент), а хто – контролювати (рада, аудит). Така модель універсальна і може застосовуватися не лише для антикорупційного аудиту, а й для будь-яких аудитів ефективності чи ризик-менеджменту. Проте для антикорупційного аспекту вона особливо важлива з огляду на високі ставки довіри.

Окрім універсальної моделі, можуть бути варіації під конкретні умови:

- **Модель кризового реагування:** якщо аудит виявив критичні порушення (наприклад, масштабну розкрадання), то етапи 1–2 виконуються дуже швидко (буквально за дні) і одразу запускається реагування: створюється антикризовий штаб з вищих керівників, який щоденно координує очищення, комунікацію зі ЗМІ, правоохоронцями. Відповідальні – перші особи, а внутрішній аудит на певний час стає частиною цього штабу. Ця модель інтенсивніша за описану, але по суті вписується в неї, лише зі стислим таймлайном і акцентом на негайні дії.
- **Модель поступового вдосконалення:** у компаніях з високою культурою комплаєнсу аудити можуть не знаходити великих проблем, але давати поради для покращення. Тут акцент на етапах 2 і 5: планування може розтягуватись у часі, впровадження – через проекти розвитку, а ефективність оцінюють більш якісно (наприклад, через опитування працівників, чи стало їм зручніше працювати після змін). Відповідальні: більше лінійні менеджери, а роль наглядової ради менш залучена (бо немає кризи, яку треба взяти під контроль).

Однак незалежно від моделі, чіткість етапів та відповідальності є визначальною. Тому запропоновані моделі покликані бути «дорожньою картою» для керівників, аби довести справу до кінця.

Насамкінець, важливо оцінити, наскільки впровадження запропонованих підходів до антикорупційного аудиту є ефективним: як з точки зору зниження рівня корупції, так і з точки зору покращення діяльності компанії в цілому. Оцінка ефективності має базуватися на системі показників (метрик), а також на аналізі якісних змін.

Критерії та показники оцінки ефективності:

1. **Зменшення кількості та масштабів виявлених порушень.** Якщо через певний час, після впровадження нової системи аудиту, компанія при повторних аудиторських перевірках фіксує менше випадків корупційних дій або менший їхній фінансовий обсяг – це прямий показник успіху. Наприклад, можна порівняти: до впровадження –

щороку виявлялось умовно 5 фактів хабарів, сумарно на 1 млн грн; після впровадження – 1–2 факти на суму 0,2 млн грн. Тобто, зниження на 80%. Звичайно, тут треба врахувати, що на початках, навпаки, кількість виявленого може зрости, бо аудит став ефективнішим. Тому правильніше дивитись тренд за кілька років. Показник: динаміка кількості виявлених корупційних інцидентів та динаміка суми попереджених (або нанесених) збитків від них.

2. **Рівень виконання рекомендацій аудиту.** Ефективність процесу впровадження можна оцінити часткою виконаних рекомендацій. Якщо модель працює, має бути дуже високий показник – прагнемо >90%. Якщо нижче – аналізуємо, чому деякі рекомендації не виконані: нереалістичні чи не було бажання. В ідеалі, кожна рекомендація або виконується, або аргументовано замінюється альтернативним рішенням (таке теж можна врахувати як виконання). Отже, КРІ: % рекомендацій, реалізованих у встановлений термін.
3. **Покращення контрольного середовища.** Це більш якісний критерій. Його можна оцінити через опитування персоналу та аудиторські перевірки. Наприклад, НАЗК пропонує методику опитування працівників щодо оцінки антикорупційної культури до і після змін. Питання: «Чи відомі Вам канали повідомлення про корупцію?», «Чи вірите Ви, що повідомивши, будете захищені?», «Чи спостерігали Ви порушення останнім часом?» і т.д. Після впровадження системи аудиту бажано побачити позитивну динаміку: більше працівників знають політики, менше – стикаються з тиском. Також ознакою є зростання кількості повідомлень від викривачів (спершу це може зростати, бо люди довіряють, що розглянуть). Це теж показник ефективності: аудит створив атмосферу, де люди не бояться говорити про проблему.
4. **Економічний ефект.** Антикорупційний аудит не лише про етику, а й про гроші. Ефективність можна підтвердити конкретними цифрами економії або повернутих коштів. Наприклад: завдяки виявленню і

припиненню корупційної схеми компанія за рік зекономила N млн грн (бо тепер купує дешевше, не платить відкати), або вдалося повернути через суд раніше вкрадене майно. Ці фінансові результати можна співставити з витратами на систему аудиту (скільки коштів пішло на зарплати аудиторів, ІТ-системи), і якщо вигода значно більша за витрати, це інвестиційна привабливість комплаєнсу. Багато досліджень вказують, що вкладення в антикорупційні заходи завжди окупуються. Треба показувати це на цифрах керівництву, щоб воно підтримувало ініціативи надалі.

5. **Репутаційний ефект.** Він складніший для вимірювання, але теж є методи. Можна відстежити рейтинги та оцінки зовнішні: позиція компанії в індексах прозорості, наявність міжнародних сертифікатів (ISO 37001, відзнаки Transparency), відгуки партнерів. Наприклад, якщо міжнародний партнер після аудиту погодився співпрацювати (раніше вагався) – це маркер довіри. Також кількість публікацій у ЗМІ з позитивним контекстом (чи хоча б відсутність нових корупційних скандалів у пресі). Для держкомпаній, можливо, зміна оцінок Рахункової палати чи НАЗК щодо них. Оцінка може включати опитування експертів: чи помітили вони прогрес.

Практична оцінка ефективності на прикладі моделювання в підрозділі 3.2. «ЕнергоХ» після аудиту закупівель. Як оцінити ефект?

- 1) Кількість корупційних випадків у закупівлях впала (було 2–3 змови на рік, стало 0 в наступному році);
- 2) Ціна трансформаторів знизилась на 15% від попередньої, тобто, компанія заощадила певну суму, яку можна порахувати як ефект;
- 3) Виконано 100% рекомендацій (новий порядок тендерів, контроль, відсторонення осіб);
- 4) Персонал відділу закупівель оновився, нові люди пройшли навчання. Анкетування показало, що 90% працівників тепер розуміють, що за махінації буде суворе покарання (проти 50% до того);

5) У галузевій пресі з'явилась позитивна новина про те, що «ЕнергоХ реформував систему закупівель, тепер все прозоро». Це підвищило імідж і Міністерство назвало цей кейс успішним при підбитті підсумків року.

Отже, у цьому змодельованому випадку бачимо успіх по багатьох критеріях.

Якщо це масштабувати – держава чи холдинг може оцінювати ефективність запуску антикорупційного аудиту в цілому по всіх підприємствах. Наприклад, ДК «Укроборонпром» після 3 років реформ комплаєнсу може відзвітувати: за 3 роки виявлено і попереджено корупційних правопорушень на суму X грн, на Y% зменшилась кількість нових випадків, усі підприємства концерну сертифіковані за стандартом, довіра партнерів зросла (підписано Z нових контрактів з НАТО завдяки довірі). Це і буде сумарна оцінка.

Слід зазначити, що оцінка ефективності має враховувати і зовнішні фактори. Якщо, наприклад, по країні в цілому йде зростання корупції через кризу, то компанія може просто втримати рівень – і це вже ефективність, хоч формально порушень не менше. Тому бажано порівнювати із «середніми значеннями»: як компанія виглядає на фоні галузі чи країни.

Наостанок, слід наголосити, що ефективність антикорупційного аудиту – не разова величина, а процес. Постійний моніторинг ефективності сам по собі є частиною циклу вдосконалення. Якщо десь очікування не справдились, то це привід для нового аудиту чи перегляду стратегії. Таким чином, дисертаційне дослідження, пройшовши шлях від теорії до пропозицій, закладає основу для практики, яка самокоригується: система антикорупційного аудиту буде працювати все краще, якщо постійно міряти її результативність і робити висновки.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

Третій розділ дисертаційної роботи відображає напрями удосконалення організації, методики та практичної реалізації антикорупційного аудиту компаній в умовах євроінтеграції, орієнтовані на підвищення його результативності як аналітико-контрольного інструменту системи інформаційного забезпечення управління. Антикорупційний аудит набуває ознак безперервного управлінського процесу, спрямованого на формування релевантної інформації про корупційні та шахрайські ризики, підвищення прозорості діяльності підприємств та забезпечення їх відповідності європейським стандартам корпоративного управління.

1. Ризик-орієнтоване планування визначає результативність антикорупційного аудиту, забезпечуючи концентрацію аудиторських ресурсів на найбільш уразливих бізнес-процесах на основі попередньої діагностики корупційного профілю компанії та ідентифікації зон підвищеного ризику.

2. Організаційне забезпечення антикорупційного аудиту формується на основі моделі «трьох ліній захисту» з чітким розмежуванням функцій між внутрішнім аудитом, комплаєнсом і ризик-менеджментом, що забезпечує незалежність антикорупційного аудиту, підвищення об'єктивності оцінок та зниження впливу управлінського персоналу на результати перевірок.

3. Антикорупційний аудит функціонує як безперервний процес, що охоплює повний цикл від ініціації та діагностики корупційного профілю до впровадження рекомендацій і подальшої оцінки їх ефективності, забезпечуючи трансформацію результатів аудиту у практичні управлінські рішення.

4. Методика антикорупційного аудиту ґрунтується на поєднанні кількісних і якісних методів оцінки корупційних ризиків, що включають фінансово-аналітичні процедури, аналіз транзакцій і цифрових даних, а також експертні оцінки, анкетування персоналу та аналіз корпоративної культури, що забезпечує виявлення як явних, так і латентних корупційних загроз.

5. Використання цифрових інструментів антикорупційного аудиту, зокрема аналізу великих масивів даних, автоматизованого моніторингу транзакцій, мережевого аналізу зв'язків та інструментів виявлення аномалій, підвищує швидкість і точність виявлення корупційних схем, знижує вплив людського фактора та забезпечує можливість безперервного контролю.

6. Адаптація методики антикорупційного аудиту до галузевої специфіки діяльності підприємств забезпечує врахування особливостей функціонування різних секторів економіки, зокрема оборонної, енергетичної, транспортної та інших стратегічних галузей, що підвищує релевантність аудиторських висновків і практичну цінність рекомендацій.

7. Інтеграція результатів антикорупційного аудиту у систему управління компанією реалізується через їх інституційне закріплення у корпоративних політиках, системі внутрішнього контролю, показниках ефективності діяльності керівництва, інформаційних системах та механізмах постійного моніторингу виконання рекомендацій, що забезпечує перехід від формального аудиту до практичного впливу на діяльність підприємства.

8. Антикорупційний аудит набуває стратегічного значення як інструмент підвищення довіри інвесторів, держави та суспільства, сприяючи зниженню репутаційних ризиків, підвищенню інвестиційної привабливості компаній та забезпеченню їх відповідності європейським стандартам корпоративного управління.

Узагальнення результатів розділу відображає, що удосконалення антикорупційного аудиту на основі ризик-орієнтованого, цифрового та адаптивного підходів формує ефективний механізм протидії корпоративній корупції, підвищення прозорості діяльності підприємств та зміцнення їх економічної безпеки в умовах євроінтеграції.

ВИСНОВКИ

У дисертаційному дослідженні вирішено актуальне науково-практичне завдання щодо розвитку теоретико-методологічних засад та удосконалення організаційно-методичного забезпечення антикорупційного аудиту компаній в умовах євроінтеграції України, що дозволило сформувавши цілісне наукове уявлення про антикорупційний аудит як самостійний елемент системи інформаційного забезпечення управління суб'єкта господарювання, який базується на ризик-орієнтованому підході та орієнтований на виявлення, оцінку і мінімізацію корупційних і шахрайських ризиків, зокрема ризиків маніпулювання обліковими оцінками та викривлення фінансової звітності управлінським персоналом. Такий підхід розкриває антикорупційний аудит як аналітико-контрольний механізм, що використовує дані бухгалтерського обліку, внутрішнього контролю та звітності для формування релевантної інформації, необхідної для прийняття управлінських рішень, та водночас виступає системним інструментом корпоративного управління, спрямованим на підвищення прозорості діяльності підприємств, зниження корупційних ризиків і зміцнення економічної безпеки як на рівні окремих компаній, так і економіки держави, загалом.

За результатами проведеного дослідження сформульовано такі висновки:

1. Корупційні складові у взаємовідносинах між суб'єктами господарювання та у взаємодії бізнесу з органами державної влади набувають ознак системності та проявляються через деформацію економічних стимулів, асиметрію інформації та трансформацію неформальних практик у стійкі моделі поведінки. Такі явища формують середовище підвищених ризиків викривлення фінансової інформації, впливають на облікові оцінки, результати господарської діяльності та якість управлінських рішень.

2. Антикорупційний аудит займає інтеграційне місце у формуванні антикорупційної політики держави, поєднуючи механізми корпоративного управління, внутрішнього контролю та управління ризиками. Його функціонування забезпечує узгодженість діяльності компаній із

європейськими стандартами прозорості, підзвітності та добросовісності. Впровадження антикорупційного аудиту сприяє підвищенню рівня довіри з боку державних органів, інвесторів, міжнародних фінансових інституцій та інших стейкхолдерів, що є критично важливим в умовах євроінтеграції та залучення зовнішнього фінансування.

3. Ефективність організації антикорупційного аудиту визначається рівнем інституційної незалежності аудиторської функції, чіткістю розмежування повноважень між внутрішнім аудитом, комплаєнс-підрозділами та ризик-менеджментом, а також рівнем інтеграції цих елементів у систему корпоративного управління. Використання моделі «трьох ліній захисту» забезпечує системність контролю, координацію дій різних підрозділів та підвищує результативність управління корупційними ризиками, зменшуючи можливості для конфлікту інтересів і зловживань.

4. Об'єкти антикорупційного аудиту охоплюють ключові сфери діяльності компанії, включаючи господарські операції, фінансові потоки, процедури закупівель, договірні відносини, управлінські рішення та поведінкові аспекти корпоративної культури. Найбільш корупційно вразливими є процеси закупівель, управління активами та взаємодії з контрагентами, де концентрація фінансових ресурсів і складність процедур створюють передумови для зловживань. Це визначає необхідність застосування спеціалізованих аналітичних інструментів і процедур контролю в межах антикорупційного аудиту.

5. Економічний потенціал антикорупційного аудиту проявляється у зниженні репутаційних, фінансових та інвестиційних ризиків, підвищенні прозорості бізнес-процесів та формуванні сприятливого інституційного середовища для залучення інвестицій. Системне впровадження антикорупційного аудиту сприяє підвищенню достовірності фінансової інформації, зміцненню ділової репутації компаній і підвищенню їх конкурентоспроможності на міжнародних ринках, що особливо важливо в умовах євроінтеграції та глобалізації економіки.

6. Методика антикорупційного аудиту базується на інтеграції кількісних і якісних методів аналізу, що дозволяє забезпечити комплексне оцінювання корупційних ризиків. Використання фінансово-аналітичних інструментів, аналізу транзакцій, опитувань персоналу, експертних інтерв'ю та оцінки корпоративної культури дає змогу виявляти як явні, так і латентні корупційні практики. Такий підхід підвищує обґрунтованість аудиторських висновків і забезпечує більш точне визначення джерел ризиків та механізмів їх виникнення.

7. Система контрольних заходів протидії корупції формується на основі ризик-орієнтованих індикаторів, моніторингу нетипових господарських операцій та інтеграції результатів антикорупційного аудиту у систему внутрішнього контролю підприємства. Така система забезпечує своєчасне виявлення потенційних корупційних загроз, підвищує оперативність реагування на порушення та сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень у сфері контролю.

8. Удосконалення антикорупційного аудиту пов'язане з активною цифровізацією аудиторських процедур, використанням інструментів аналізу великих масивів даних, автоматизованим моніторингом транзакцій та впровадженням систем виявлення аномалій. Інтеграція антикорупційного аудиту у систему управління ризиками підприємства дозволяє забезпечити безперервний контроль, підвищити оперативність виявлення корупційних схем та зменшити вплив людського фактора на процес прийняття рішень.

9. Праксеологія антикорупційного аудиту відображає його функціонування як безперервного процесу інформаційного забезпечення управління, орієнтованого на досягнення ефективності, результативності та економічної доцільності управлінських рішень. Раціоналізація процедур, оптимізація використання ресурсів та підвищення якості аналітичної інформації визначають його значення у системі сучасного корпоративного управління.

Узагальнення результатів дисертаційного дослідження відображає, що антикорупційний аудит як самостійний елемент системи інформаційного забезпечення управління забезпечує формування достовірної, релевантної та своєчасної інформації про корупційні і шахрайські ризики, сприяє підвищенню якості фінансової звітності, ефективності внутрішнього контролю та прийняття управлінських рішень. Його розвиток в умовах євроінтеграції формує основу для підвищення прозорості діяльності підприємств, зміцнення економічної безпеки та інтеграції національної системи обліку і аудиту до європейського економічного простору.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Корупція в Україні 2021: розуміння, сприйняття, поширеність. Звіт за результатами опитування населення та бізнесу. – Київ, 2022. – URL: <https://surl.li/eotgtx> (дата звернення: 05.10.2024).
2. Національне агентство з питань запобігання корупції. Антикорупційна стратегія на 2021–2025 роки [Електронний ресурс]. – URL: <https://nazk.gov.ua/wp-content/uploads/2022/08/Antykoruptsijna-strategiya-na-2021-2025-rr.pdf> (дата звернення: 05.10.2024).
3. Ernst & Young. Global Integrity Report 2024 [Електронний ресурс]. – URL: https://www.ey.com/en_gl/insights/forensic-integrity-services/global-integrity-report (дата звернення: 08.02.2025).
4. Цивільна конвенція Ради Європи про боротьбу з корупцією від 16.03.2005 р. №994_102. – URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_102#Text (дата звернення: 05.10.2024).
5. Спеціалізовані інституції з боротьби проти корупції: огляд моделей. 2007. – URL: <https://www.oecd.org/uk/publications/5e8cd2d7-uk.html>
6. Кримінальна конвенція Ради Європи про боротьбу з корупцією від 18.10.2006 р. №994_101. – URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_101#Text (дата звернення: 05.10.2024).
7. Антикорупційний аудит як засіб боротьби з корпоративним шахрайством / Л.В.Гнилицька // Незалежний аудитор. – 2017. – №20. – С. 8-14. – [Електронний ресурс]. – URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Na_2017_20_4 (дата звернення: 05.10.2024).
8. Гордієнко Н.І., Серета А.Є. Антикорупційний аудит – діючий інструмент протидії корупції. Стратегічна аналітика та антикорупційний аудит в системі забезпечення фінансово-економічної безпеки держави, регіону, суб'єктів господарювання: матеріали VI міжнар.наук.-практ. конф. (м.Харків, 26-27 жовтня 2017 р.). Харків: ХНУМГ ім. О.М.

- Бекетова, 2017. С. 70-72. URL: https://eprints.kname.edu.ua/48491/1/ilovepdf_com-70-72.pdf (дата звернення: 05.10.2024).
9. Нежива, М., Мисюк, В., & Негоденко, В. (2024). Антикорупційний комплаєнс: нові правила ведення бізнесу. *Економіка, управління та адміністрування*, (2(108), 92–102. URL: <https://ema.ztu.edu.ua/article/view/309059> (дата звернення: 08.02.2025).
10. Нестеренко О.О., Кононов І.І. Концептуальні засади аудиту в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю. Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна. Серія Економічна. 2022. № 102. С. 5-13. [Електронний ресурс]. – URL: <https://periodicals.karazin.ua/economy/article/view/18599/16914> (дата звернення: 08.02.2025).
11. Антикорупційний: тлумачення Словник.UA. – URL: <http://surl.li/nkdvv> (дата звернення: 05.10.2024).
12. Про запобігання корупції: Закон України від 14.10.2014 № 1700-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text> (дата звернення: 06.12.2025)
13. Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність: Закон України від 21.12.2017 №2258-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2258-19#Text> (дата звернення: 06.12.2025).
14. Національна поліція України. Заволоділи коштами Міноборони під час закупівлі військової амуніції на суму 580 000 доларів США: повідомлено про підозру учасникам злочинної групи [Електронний ресурс]. – URL: <https://shortlink.uk/1sKXB> (дата звернення: 05.10.2024).
15. StateWatch. Нагальні закупівлі Міноборони 2022 року: як було розтрачено з бюджету майже мільярд гривень на бронезилетах [Електронний ресурс]. – URL: <https://shortlink.uk/1sKYN> (дата звернення: 05.10.2024).

16. Центр журналістських розслідувань. Закупівлі продуктів для Міноборони за завищеними цінами: деталі розслідування [Електронний ресурс]. – URL: <https://investigator.org.ua/ua/news-2/corruption/250885/> (дата звернення: 05.10.2024).
17. Укрінформ. Уряд звільнив Лозинського, викритого на одержанні хабара у 400 тис. доларів [Електронний ресурс]. – URL: <https://shortlink.uk/1nvND> (дата звернення: 05.10.2024).
18. Міжнародне законодавство у сфері протидії корупції [Електронний ресурс] // IACAssembly.org. – URL: <https://iacassembly.org/uk/zakonodavstvo/mizhnarodne-zakonodavstvo/> (дата звернення: 05.10.2024).
19. Актуальні проблеми розвитку обліку, аналізу, контролю й оподаткування: Матеріали ІХ міжнародної науково-практичної конференції (м. Львів, 14–15 травня 2021 р.). Львів : Видавництво Львівського торговельно-економічного університету, 542 с. – 2021. – URL: <https://surl.li/epgwye> (дата звернення: 05.10.2024).
20. Мізік Ю. І. Антикорупційний аудит : конспект лекцій. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2019. 65 с. (дата звернення: 05.10.2024).
21. Зенюк Д.А., Малинецький Г.Г., Фаллер Д.С. Социальная модель коррупции в иерархических структурах, 2013. № 87. 27 с.
18. Огляд фінансових ринків України та системи корпоративного управління (Проект, 2024) – МОФ/ОЕСР - [Електронний ресурс]. – URL: <https://surl.li/iedjsw>
23. Ease of Doing Business in Ukraine – Світовий банк (2020). – URL: <https://surl.li/kkfvxx>
24. Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку: Аналітична довідка за 1 квартал 2025 року. – URL: <https://surli.cc/lygyjg> (дата звернення: 12.07.2025)
25. Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку. Інформаційні довідки щодо розвитку фондового ринку України

- [Електронний ресурс]. – URL: <https://www.nssmc.gov.ua/news-categories/informatsijni-dovidky> (дата звернення: 03.06.2024).
26. Міністерство фінансів України; Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку. Огляд фінансових ринків України та системи корпоративного управління для сталого відновлення [Електронний ресурс]. – Київ: МОФ, 2023. – 78 с. – URL: https://mof.gov.ua/storage/files/Огляд_фінансових_ринків_України.pdf (дата звернення: 03.06.2024).
27. Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку. Інформаційна довідка за квітень 2024 року [Електронний ресурс]. – Київ: НКЦПФР, 2024. – 24 с. – URL: https://www.nssmc.gov.ua/wp-content/uploads/2024/05/informatsiina_dovidka_za_kviten-2024_-1.pdf (дата звернення: 03.06.2024).
28. Loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique (dite loi Sapin II). Journal Officiel de la République Française, 10 décembre 2016. – URL: <https://surli.cc/ldjexl>
29. UK Bribery Act 2010. The Stationery Office, London, 2010. – URL: <https://surli.cc/wdudbu>
30. Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V. (IDW). Prüfungsstandard IDW PS 980: Grundsätze ordnungsmäßiger Prüfung von Compliance-Management-Systemen. Düsseldorf, 2011. – URL: <https://surli.cc/eganiu>
31. Código Penal de España. Artículo 31 bis, modificado por la Ley Orgánica 5/2010, de 22 de junio, y Ley Orgánica 1/2015, de 30 de marzo. Boletín Oficial del Estado, Madrid. – URL: <https://www.boe.es/error/errorParametros.php>
32. Centralne Biuro Antykorupcyjne (CBA). Przewodnik antykorupcyjny dla przedsiębiorców. Warszawa: CBA, 2020. – URL: <https://surli.cc/eodnyc>
33. Майстренко А.С., Назарова К.О. Особливості облікового забезпечення антикорупційного аудиту компаній. – Стан і перспективи розвитку

- обліково-інформаційної системи в Україні: матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченій 55-річчю кафедри обліку і оподаткування та 85-річчю від дня народження д. е. н., проф. Б. М. Литвина (26-27 вересня 2024 р., м. Тернопіль). Том 1. Тернопіль: ЗУНУ, 2024. 555 с., с.470-472. – URL: <https://surli.cc/onszpw>
34. Пашинський А. Навіщо бізнесу антикорупційна програма. [Електронний ресурс]. – 2021. – URL: <https://vkr.ua/publication/navishcho-biznesu-antikoruptionsiyna-programa>
35. Реалізація державної антикорупційної політики в міжнародному вимірі: Матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 8–9 грудня 2022 р.). Київ : Національна академія внутрішніх справ, 2022. 382 с. [Електронний ресурс]. – URL: <https://surl.lt/psykzr>
36. Щелкунов О. І., Парасій-Вергуненко І. М., Назарова К. О. Ділове партнерство як об'єкт економічного аналізу. Інтернаука. Серія «Економічні науки». 2023. № 2. – URL: <https://www.inter-nauka.com/issues/economic2023/2/8584>
37. Парасій-Вергуненко І., Безверхий К., Григоревська О., Матюха М., Юрченко О., Грищенко Н. Аналітичні процедури в системі антикорупційного аудиту для забезпечення економічної безпеки підприємства. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. Том 4 (57), 2024. С. 82-97. – URL: <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/4376>
38. Василішин С.І. Обліково-аналітичне забезпечення в системі ризиків та загроз економічної безпеки аграрних підприємств України: монографія / С.І. Василішин; Харків. нац. аграр. ун-т ім. В.В. Докучаєва. – Харків: Друкарня Мадрид, 2020. – 419 с. – URL: <https://surli.cc/wubttt>
39. Agence Française Anticorruption (AFA). Guidelines on anti-corruption accounting controls. Paris: AFA, 2017. - URL: <https://surli.cc/xrjszc>

40. Форензик-аудит: огляд найпоширеніших фінансових злочинів. Комплаєнс-Аудит. Антикорупційний та фінансовий контроль. - URL: <https://surli.cc/ekhttf>
41. The Institute of Internal Auditors (IIA). Auditing Anti-Corruption Activities: Practice Guide. Altamonte Springs, Florida: The IIA, 2014. - URL: <https://surli.cc/lbqnew>
42. Практичні елементи інформаційно-аналітичної роботи: метод. реком. / уклад.: С.О.Телешун, О. Р. Титаренко, І. В. Рейтерович, С.І.Вировий; за заг. ред. д-ра політ. наук С. О. Телешуна. Київ : Вид-во НАДУ, - 2007. 60 с.
43. Хвальчик І.Л., Волощук Л.О. Сутність інформаційно-аналітичного забезпечення управління підприємством. / І. Л. Хвальчик, Л. О. Волощук // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. 2020. № 1 (47). С. 84-90. - URL: <https://surl.li/wwwsjw>
44. Костенко О. М., Праксеологічні засади формування інформаційно-аналітичного процесу в управлінні. Бухгалтерський облік, аналіз і аудит: сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку: Всеукраїнська науково-практична конференція (м. Чернігів, 25-26 жовтня 2013 р.): тези доповідей. – Чернігів: Черніг. держ. технол. ун-т, 2013. С. 78-81.
45. Назарова Г., Волошин С. Обліково-аналітичне забезпечення управління діяльністю комунальних некомерційних підприємств сфери охорони здоров'я. Розвиток обліку, аудиту та оподаткування в умовах інноваційної трансформації соціально-економічних систем: Матеріали ІХ Міжнародної науково-практичної конференції, 17 грудня 2021 р. Кропивницький : ЦНТУ, 2021. С. 199–204. – URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/items/d51151dc-d9e5-4261-88eb-e86b7a42a7c1>
46. Пелех, У. (2022). Обліково-аналітичне забезпечення реалізації стратегічних цілей діяльності підприємства в умовах цифрової економіки. Економіка та суспільство, (39). – URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-36>

47. Кірсанова В. В., Фащенко М. О. Обліково-аналітичне забезпечення як складова функціонування системи економічної безпеки підприємства. Проблеми ринку та розвитку регіонів України в XXI столітті: Матеріали V Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції. Одеса, 2014. С. 63-68. – URL: <https://economics.net.ua/files/science/ipreed/2014/63.pdf>
48. Хвальчик І.Л. Сутність інформаційно-аналітичного забезпечення управління підприємством / І. Л. Хвальчик, Л. О. Волощук // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2020. – № 1 (47). – С. 84-90. – URL: <https://economics.opu.ua/files/archive/2020/No1/84.pdf>. DOI: 10.15276/ETR.01.2020.10. DOI: 10.5281/zenodo.4529382.
49. Пуцентейло П.Р. Особливості функціонування аналітичного забезпечення підприємств / П.Р. Пуцентейло // Інноваційна економіка. 2015. № 1. С. 194–198. – URL: <https://dspace.wunu.edu.ua/items/3577f9d6-b515-4d7d-9b76-bff70873d863>
50. Сікач Н. С. Сутність і структура обліково-аналітичного забезпечення системи управління підприємницької діяльності. Регіональна економіка, №112 (2), 2024. С. 155 – 165. – URL: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2024-2-16>
51. Максимів Ю. В. Організаційні підходи до вдосконалення системи обліково-аналітичного забезпечення управління відходами деревообробного виробництва. Вісник національного університету водного господарства та природокористування. 2011. Вип. 2(54). С. 131-138.
52. Рябенко Л.М. Аналітичне забезпечення розробки і реалізації управлінських стратегічних рішень. Державний Мукачевський університет Економіка і суспільство, вип.13 / 2017. С. 1400 – 1407. – URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/234.pdf
53. Масленніков Є. І., Побережець О. В. Інформаційно-аналітичне забезпечення системи управління результатами діяльності підприємства. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління.

- Т. 15, Вип. 1 (32): збірка наукових праць. – Одеса: Одеський національний університет імені І. І. Мечникова, 2016. С. 35 – 49. – URL: <http://liber.onu.edu.ua/pdf/ryn-eco32.pdf>
54. Кононенко Л. В., Ніколаєва С. П., Трансформація системи обліково-аналітичного забезпечення як складової управління підприємством в умовах сталого розвитку та діджиталізації суспільства. Економічний простір № 177, 2022. С. 69 - 75. – URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/177-12>.
55. Alshehadeh, A. R., & Atieh, A. (2020). External auditor's analytical procedures and their impact on discovering material misstatements—an empirical study on Jordanian commercial banks. *Ekonomski pregled*, 71(3), 271-300. - URL: <https://hrcak.srce.hr/file/347368>
56. Al-Laban, D.A.A., Alhassany, H.J. & Abbas, M.A.J. (2021). Analytical Procedures for The External Entrepreneurship Auditor and Their Role in Reducing Audit Risks (An Applied Study in A Sample of Iraqi Banks). *Academy of Entrepreneurship Journal*, 27(3), 1–13. - URL: <https://surli.cc/kxytmv>
57. Perevozova, I., Hryhoruk, P., Prystupa, L., Abesinova, O., & Melnyk, N. (2019). Organization of Analytical Procedures at the Audit of Continuity of The Enterprise Activity. *Academy of Accounting and Financial Studies Journal*, 23(2). - URL: <https://surli.cc/vocdss>
58. Sullivan, A. Four ways to use data analytics to identify corruption red flags [Електронний ресурс] // Tableau Blog. 19.06.2019. - URL: <https://surli.cc/hongjd>
59. Нафтогаз України. Фінансова звітність та звіти незалежного аудитора. URL: <https://www.naftogaz.com/documents/disclosure-information> (дата звернення: 15.11.2024).
60. Укрзалізниця. Фінансова звітність. URL: <https://www.uz.gov.ua/about/compliance/zvit/> (дата звернення: 15.11.2024).

61. НАЕК «Енергоатом». Фінансова звітність. URL: https://www.energoatom.com.ua/ua/press_center-19/financial_statements-63(дата звернення: 15.11.2024).
62. Укрнафта. Фінансова звітність. URL: <https://www.ukrnafta.com/investors/financial-reports> (дата звернення: 15.11.2024).
63. Центренерго. Фінансова звітність. URL: <https://www.centrenergo.com/investors/financial-statements/> (дата звернення: 15.11.2024).
64. Укргідроенерго. Фінансова звітність. URL: https://uhe.gov.ua/pro_kompaniyu/dokumenty (дата звернення: 15.11.2024).
65. Kernel Holding S.A. Annual reports and financial statements. URL: <https://www.kernel.ua/investors/reports-and-presentations/> (дата звернення: 15.11.2024).
66. MHP SE. Financial results and reports. URL: <https://mhp.com.ua/en/investors/financial-results> (дата звернення: 15.11.2024).
67. Astarta Holding N.V. Financial reports. URL: <https://astartaholding.com/en/investors/financial-reports> (дата звернення: 15.11.2024).
68. DTEK Energy. Reports and results. URL: <https://dtek.com/investors/reports/> (дата звернення: 15.11.2024).
69. Ferrexpo plc. Reports and presentations. URL: <https://www.ferrexpo.com/investors/reports-and-presentations/> (дата звернення: 15.11.2024).
70. ArcelorMittal Kryvyi Rih. Financial statements. URL: <https://ukraine.arcelormittal.com/index.php?id=102> (дата звернення: 15.11.2024).

71. Association of Certified Fraud Examiners (ACFE). Anti-Fraud Data Analytics Tests [Електронний ресурс]. – Fraud Resources / Fraud Risk Tools – COSO. 2024. - URL: <https://surli.cc/tuecba>
72. The Role of Data Analytics in Anti-Corruption Compliance Programs [Електронний ресурс]. – 2023. – Режим доступу: <https://surli.cc/xpzpww>
73. Smirnova, Y. 2016. Сутність державної антикорупційної політики України. Політичне життя. №4 (Груд 2016), 30-33. – URL: <https://jpl.donnu.edu.ua/article/view/3091>
74. Національне агентство з питань запобігання корупції (НАЗК). Методологія управління корупційними ризиками [Електронний ресурс]. – Київ: НАЗК, 2023. – URL: <https://surl.lu/mutzkc>
75. Національне агентство з питань запобігання корупції (НАЗК). Бізнес проявив рекордну активність у повідомленні про корупцію минулого року — результати опитування [Електронний ресурс]. – Київ: НАЗК, 2024. – URL: <https://surl.lu/epmtiv>
76. Організація економічного співробітництва та розвитку (OECD). Government assessments of corporate anti-corruption compliance programmes: Ensuring effective implementation [Електронний ресурс]. – Париж: OECD Publishing, 2025. – 54 с. – URL: <https://surl.li/lxngo>
77. Aghashahi, F., Moeini, A., & Shafiei, M. Comprehensive data analysis to identify fraud and corruption using machine learning and forensic analytics [Електронний ресурс] // Advances in Applied Sociology. – 2023. – Vol. 13, No. 4. – P. 161–177. – URL: <https://aassjournal.com/article-1-1222-en.pdf>
78. PricewaterhouseCoopers (PwC). Risk Detect: AI-driven platform for fraud and compliance risk monitoring [Електронний ресурс]. – 2024. – URL: <https://www.pwc.com/us/en/products/risk-detect.html>
79. Transparency International Ukraine. Усе, що потрібно знати про ISO 37001 [Електронний ресурс]. – 2023. – URL: <https://tic-ua.com/uk/statti/vse-shho-potribno-znaty-pro-iso-37001>

80. Буряк К. Особливості антикорупційного законодавства в країнах Європейського Союзу. Підприємництво, господарство і право. № 2. С. 356–360. – 2020. – URL: <http://pgp-journal.kiev.ua/archive/2020/2/61.pdf>
81. Економічний та управлінський потенціал соціалізації економіки: монографія / за ред. З. І. Галушки. Чернівці, 2020. 408 с.
82. Сук П. Л., Алнаїмат М. А. С.. Використання збалансованої системи показників для оцінки діяльності підприємств. Банківська справа. 2017. № 3. С. 85–93. – URL: <https://files01.core.ac.uk/download/pdf/214878638.pdf>
83. 112.ua. Антикорупційний комплаєнс у держкомпаніях: результати аудиту за участю Борисполя та Укрпошти [Електронний ресурс]. – 2025. – URL: <https://surl.lu/qsdnup>
84. Укроборонпром. Укроборонпром продовжує реформу антикорупційного комплаєнсу [Електронний ресурс]. – 2023. – URL: <https://surl.li/bebhdy>
85. Міністерство розвитку громад та територій України. Укрзалізниця запровадила оновлену антикорупційну інфраструктуру [Електронний ресурс]. – 2024. – URL: <https://surl.li/eorztb>
86. Sapin II – France's Anti-Corruption Law [Електронний ресурс] // Ganintegrity. – URL: <https://www.ganintegrity.com/reference/sapin-ii>
87. The Institute of Internal Auditors. Auditing Anti-Corruption Activities: Practice Guide [Електронний ресурс] // The IIA. – URL: <https://surl.li/zcjewa>
88. Державна аудиторська служба України. Звіти про результати діяльності. URL: <https://dasu.gov.ua/ua/plugins/userPages/53> (дата звернення: 12.10.2024).
89. Державна аудиторська служба України // Вікіпедія : вільна енциклопедія [Електронний ресурс]. – URL: <https://surl.lu/yiblmy>

90. Кабінет Міністрів України. За січень–лютий 2018 року одеські аудитори забезпечили відшкодування втрат на суму 66 млн грн [Електронний ресурс]. – URL: <https://surl.li/gcdjul>
91. Укрінформ. Аудит столичної освіти: виявили понад 400 мільйонів неефективних витрат бюджетних коштів [Електронний ресурс]. – URL: <https://surl.li/mshgwi>
92. Державна аудиторська служба України. ДАСУ у 2024 році упередила порушення у сфері публічних закупівель на понад 22 млрд грн [Електронний ресурс]. – URL: <https://dasu.gov.ua/ua/news/5371>
93. Українське національне інформаційне агентство «Укрінформ» (2025), У НАЗК назвали статті, за якими засуджено більшість корупціонерів [Електронний ресурс]. – URL: <https://surl.li/pnvdfa>
94. Василевич В. В., Стрільців О. М. Проблеми здійснення антикорупційної перевірки ділових партнерів (контрагентів). Реалізація державної антикорупційної політики в міжнародному вимірі: матеріали VII Міжнар. наук.- практ. конф. (Київ, 8–9 груд. 2022 р.) / [редкол.: В. В. Черней, С. Д. Гусарев, С. С. Чернявський та ін.]. – Київ : Нац. акад. внутр. справ, 2022. – 382 с.
95. Кузнецов К. Ризики співпраці з неблагонадійним контрагентом. Юридична газета 24.08.2025р. [Електронний ресурс]. – URL: <https://surl.li/eviarx>
96. Настанова щодо здійснення уповноваженим аналізу контрагентів у публічних закупівлях, - Київ, Департамент запобігання та виявлення корупції Національного агентства з питань запобігання корупції, 2022, - 107 с. Колектив авторів: Сергій Деркач, Світлана Луцюк, Катерина Дацко, Анна Федоренко, Дар'я Софіна, Ксенія Іванова, Юлія Ломжець. [Електронний ресурс]. – URL: <https://surl.li/gvbfhj>
97. Зайцев, О. Л. Антикорупційна перевірка ділових партнерів при укладанні договорів закупівлі / Олексій Леонідович Зайцев //Протидія корупції: правове регулювання і практичний досвід: зб. матеріалів

- Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Харків, 3 груд. 2021 р.) / МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, наук. парк «Наука та безпека». – Харків: ХНУВС, 2021. – С. 63-66. [Електронний ресурс]. – URL: <http://dspace.univd.edu.ua/xmlui/handle/123456789/11218>
98. PricewaterhouseCoopers (PwC). Всесвітнє дослідження економічних злочинів та шахрайства 2024 [Електронний ресурс]. – URL: <https://www.pwc.com/ua/uk/survey/2024/gecs2024-ukr.pdf>
99. PricewaterhouseCoopers (PwC). Global Economic Crime and Fraud Survey 2024 [Електронний ресурс]. – URL: <https://www.pwc.com/gx/en/services/forensics/economic-crime-survey.html>
100. Нестеренко О.О. Інноваційні технології в антикорупційному аудиті. Журнал з менеджменту, економіки та технологій, № 4, 2025. С. 135-146. [Електронний ресурс]. – URL: <https://journal-met.kh.ua/jme042510.html>
101. Нестеренко О.О. Форензик аудит як ефективний засіб протидії внутрішньо-корпоративному шахрайству в умовах війни. Acta Academiae Beregsasiensis. Economics. 2024. № 5. С.392- 405. [Електронний ресурс]. – URL: <https://aab-economics.kmf.uz.ua/aabe/article/view/176/176>
102. Артюх О.В. Антикорупційний аудит компанії як ключовий імператив повоєнного відновлення України. Журнал з менеджменту, економіки та технологій, № 3, 2025. С. 306-320. [Електронний ресурс]. – URL: <https://journal-met.kh.ua/jme032524.html>
103. Артюх О.В. Фінансовий контроль як ефективний механізм боротьби з корупцією в Україні. Економіка та суспільство. 2024. №68. [Електронний ресурс]. – URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4752/4693>
104. Шульган І.І., Кузів Ю.З. Інститут викривачів як механізм протидії корупції: міжнародний досвід та українські реалії. Аналітично-

- порівняльне правознавство, №5, 2025. С. 376-381. [Електронний ресурс]. – URL: <http://journal-app.uzhnu.edu.ua/article/view/342729>
105. Шульган І.І., Антонюк О.О., Клиничик В.М. Антикорупційна програма юридичної особи: інструмент довіри, безпеки та конкурентоспроможності. Аналітично-порівняльне правознавство, №6, 2025. С. 546-551. [Електронний ресурс]. – URL: <http://journal-app.uzhnu.edu.ua/article/view/346600>
106. Шульган І.І., Чернописька Х.І. Корупція як загроза суспільному розвитку: теоретичні підходи та практичні виклики. Науковий вісник Ужгородського національного університету, №91, 2025. С. 293-298. [Електронний ресурс]. – URL: <http://visnyk-pravo.uzhnu.edu.ua/article/view/343709>
90. Хаванов, А. (2025). Цифрові технології в антикорупційному менеджменті підприємств: потенціал блокчейну, Big Data та штучного інтелекту в мінімізації корупційних ризиків. *Економіка та суспільство*, (74). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-77>
108. Хаванов А. В. Інституційні та регуляторні бар'єри впровадження антикорупційного комплаєнсу в корпоративному секторі як загроза економічній безпеці підприємств. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2025. № 2 (17). С. 368–371. URL: <https://doi.org/10.32782/dees.17-59>
109. Степаненко Н.В., Донець В.О. Європейський досвід як шлях до ефективної антикорупційної політики в Україні: перспективи і реалії. *Legal Bulletin*. 2024. С. 126–131. URL: <https://doi.org/10.31732/2708-339x-2024-13-a19>
110. Дегтяр О. Антикорупційна політика: європейський досвід та українські виклики. *Наукові перспективи (Naukovi perspektivi)*. 2023. № 10(40). URL: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-10\(40\)-101-110](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-10(40)-101-110)

111. Нежива М. О., Мисюк В. О. Протидія шахрайству в умовах війни.- Бізнес Інформ. 2023. № 1. С 160-166. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2023-1_0-pages-160_166.pdf
112. Nazarova, K., Nezhyva, M., Lositska, T., Miniailo, V., & Novikova, N. (2021). Forensic-audit as an imperative of economic security and development of the company in the conditions of global transformations. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 4(35). - 2021. С 99–106. URL: <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/3121/3070>
113. Глоба Д. Європейський досвід адміністративно-правових засад формування антикорупційної політики щодо можливостей його імплементації на українських теренах. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2022. № 6(6). URL: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2022-6\(6\)-89-99](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2022-6(6)-89-99)
114. National Agency on Corruption Prevention; Basel Institute on Governance. *Assessment of Corruption Risks in the Construction, Reconstruction and Renovation of Civilian Infrastructure of Ukraine*. 2025. URL: https://baselgovernance.org/sites/default/files/2025-10/Corruptionrisks_restoration_EN.pdf
115. OECD Integrity and Anti-Corruption Review of Ukraine. Paris: OECD Publishing, 2025. URL: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-integrity-and-anti-corruption-review-of-ukraine_7dbe965b-en.html
116. Мазуренко М. С. Антикорупційний аудит: вітчизняна практика впровадження. Облік, аналіз, аудит та оподаткування: сучасні концепції розвитку. 2020. С. 156–158. URL: <http://surl.li/czvltm>
117. Урсатьєва Є. Ю., Гнилицька Л. В. Антикорупційний аудит як інструмент боротьби з корупцією. Облік, аналіз, аудит та оподаткування: сучасні концепції розвитку. 2020. С. 188–189. URL: <http://surl.li/gstwcw>
118. Головач В. В., Головач Т. А. Роль аудиторів у протидії шахрайству й корупції. *Економіка. Фінанси. Право*. 2021. С. 18–24. URL: <http://elar.naiu.kiev.ua/jspui/handle/123456789/25446>

119. Остапенко Т. М. Причини корупції. Реалізація державної антикорупційної політики в міжнародному вимірі. 2022. С. 242–244. URL: <https://elar.naiu.kiev.ua/server/api/core/bitstreams/e51b4fcb-07d3-414b-afef5822bb2fd9ab/content>
120. Безверхий, К., Парасій-Вергуненко, І., Пилипенко, О., Юрченко, О., Матюха, М., & Поддубна, Н. (2025). Особливості аудиту звітності про сталий розвиток: емпіричний досвід країн європейського союзу. - *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 3(62), 79–94. URL: <https://www.fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/4735>
121. Bezverkhyi K., Parasii-Verhunenko I., Yurchenko O., Kazak O., Zhytar M., Poddubna N. Conceptual Basis of anti – corruption audit. - *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики Том 4 (59)*, - 2024. URL: <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/4482/4233>
122. Bozhenko, V.V., Lyeonov, S.V., Polishchuk, Ev.A., Boyko, A.O., & Artyukhova, N.O. (2022). Identification of determinants of corruption in government: A mar-spline approach. URL: <https://nvngu.in.ua/index.php/en/archive/on-the-issues/1887-2022/content-6-2022/6441-176>
123. Nazarova, K.O., Komirna, O.V., & Nehodenko, V.S. (2020). Antykoruptsiinyi audyt. *Cientia ructuosa*, 3(131), 113-122. URL: http://visnik.knute.edu.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=2649&catid=277&lang=uk
124. Амелічева Л. П. Антикорупційний комплаєнс у трудових відносинах у світлі цифровізації та досягнення сталого розвитку: економіко-правове дослідження / Л.П. Амелічева // *Економіка промисловості*. – 2021. №3. – С. 102-118. URL: <https://surl.li/xfzjal>
125. Біленко В.А. Шляхи удосконалення антикорупційного законодавства в Україні в умовах війни / В.А. Біленко // *Аналітично-порівняльне правознавство*. – 2023. - №3.- С. 241-245. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/anpopr_2023_3_45

126. Dzyuba, A.Yu. (2019), «Anti-corruption compliance as a component of enterprise risk management», Law Forum, No. 1, pp. 23–31. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/FP_index
127. Kotukov, O., Kotukova, T., Kozlov, K. et al. (2023), «The effectiveness of the national anti-corruption policy of Ukraine», Amazonia Investiga, Vol. 12, Issue 66, pp. 304–313. URL: <https://doi.org/10.34069/AI/2023.66.06.28>
128. Наумчук К. М. Державна антикорупційна політика України / К.м. Наумчук // Економіка, управління та адміністрування. – 2023. №2. С. 156-162. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzhdtu_econ_2023_2_24
129. Нестеренко К. О. Антикорупційна політика України в контексті війни / К. О. Нестеренко, О. В. Булгакова // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право. – 2023. – Вип. 77 (2). – С. 98-101. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvuzhpr_2023_77%282%29_18

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А1

Аналіз міжнародних актів у сфері протидії корупції та їх вимог до обліку, контролю й аудиту

Міжнародний акт	Ключові положення	Вимоги до обліку та звітності	Роль аудиту	Значення для антикорупційного аудиту
Конвенція ООН проти корупції (UNCAC)	Встановлює глобальні стандарти запобігання корупції	Вимагає прозорості фінансової звітності, внутрішнього контролю	Передбачає створення ефективних систем внутрішнього аудиту	Формує основу для впровадження антикорупційного аудиту як елементу контролю
Конвенція OECD про боротьбу з підкупом іноземних посадових осіб	Заборона підкупу у міжнародному бізнесі	Забороняє «чорну бухгалтерію», подвійні рахунки	Вимагає незалежного аудиту фінансової звітності	Підсилює роль аудиту як інструменту виявлення корупційних схем
Кримінальна конвенція Ради Європи про боротьбу з корупцією	Визначає кримінальну відповідальність за корупцію	Криміналізує фальсифікацію бухгалтерських документів	Непрямо підсилює значення аудиту через контроль достовірності даних	Обґрунтовує необхідність перевірки фінансової інформації
Цивільна конвенція Ради Європи про боротьбу з корупцією	Орієнтована на відшкодування збитків	Вимагає достовірної фінансової звітності підприємств	Прямо передбачає підтвердження звітності аудиторами	Закріплює аудит як обов'язковий інструмент запобігання корупції
ISO 37001 (Anti-bribery management systems)	Встановлює систему антикорупційного комплаєнсу	Вимагає документування процедур і контролю операцій	Передбачає регулярні аудити системи комплаєнсу	Є прямою методологічною базою для антикорупційного аудиту
OECD Anti-Corruption Review / Compliance Guidelines	Оцінює ефективність антикорупційних програм	Акцент на внутрішньому контролі та ризик-менеджменті	Рекомендує незалежні перевірки і аудит	Формує ризик-орієнтований підхід до антикорупційного аудиту

**розроблено автором*

*Довідка надана для представлення
до спеціалізованої вченої ради
Державного торговельно-економічного
університету*

ДОВІДКА №12-К від 18.06.2025

про впровадження результатів дисертаційного дослідження на тему: «Антикорупційний аудит компаній в умовах євроінтеграції», яке проведено аспіранткою кафедри фінансового аналізу та аудиту Державного торговельно-економічного університету м. Києва МАЙСТРЕНКО АНАСТАСІЄЮ СЕРГІЇВНОЮ

Повідомляємо, що в діяльність ТОВ «ЛАНКЕР», код ЄДРПОУ 40066465, яке здійснює оптову торгівлю продукцією продовольчого сегменту, впроваджено **інноваційну концепцію антикорупційного аудиту підприємств**, розроблену Майстренко А.С., як складову дисертаційного дослідження.

З урахуванням специфіки діяльності підприємства, пов'язаної з імпортними операціями, договірними відносинами з постачальниками та дистриб'юторами, логістичними процесами та управлінням товарними запасами, інноваційну концепцію інтегровано до системи бухгалтерського обліку, внутрішнього контролю та управління операційними ризиками.

У межах впровадження ідентифіковано корупційні ризики в процесах закупівлі, формування закупівельних цін, вибору постачальників та укладення договорів поставки; запроваджено аналітичні процедури контролю за рухом товарних запасів та формуванням собівартості реалізованої продукції; удосконалено процедури перевірки операцій із підвищенням рівнем управлінської дискреції; впроваджено систему внутрішніх індикаторів ризику викривлення фінансових результатів та стандартизовано документування процедур антикорупційного аудиту.

Результати впровадження сприяли:

- 1) підвищенню прозорості договірної та закупівельної діяльності;
- 2) зменшенню ризику необґрунтованого завищення витрат і викривлення собівартості;
- 3) посиленню контролю за товарними потоками та розрахунками з контрагентами;
- 4) підвищенню достовірності фінансової та управлінської звітності;
- 5) зміцненню системи економічної безпеки підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища та воєнного стану.

Впровадження інноваційної концепції антикорупційного аудиту підтвердило її практичну ефективність та рекомендовано до застосування іншими суб'єктами господарювання.

Директор
ТОВ «ЛАНКЕР»

М.П.



С.О. РОМАНЮК

ТОВ "БПС ІМПЕКС", код ЄДРПОУ 39701308,
02183, м. Київ, проспект Шухевича Романа, б. 26 кв. 287

ДОВІДКА №2025-12 від 01.07.2025
про впровадження результатів дисертаційного дослідження на тему:
«Антикорупційний аудит компаній в умовах євроінтеграції»,
яке проведено аспіранткою кафедри фінансового аналізу та аудиту
Державного торговельно-економічного університету м. Кисва
МАЙСТРЕНКО АНАСТАСІЄЮ СЕРГІЙВНОЮ

*Довідка надана для представлення до спеціалізованої вченої ради
Державного торговельно-економічного університету, м. Київ*

Повідомляємо, що в діяльність ТОВ «БПС ІМПЕКС», яке здійснює виробництво продукції харчової промисловості, впроваджено результати дисертаційного дослідження Майстренко А.С., а саме - **інноваційну концепцію антикорупційного аудиту підприємств**. Концепцію адаптовано до специфіки виробничого підприємства та інтегровано в систему бухгалтерського обліку, внутрішнього контролю й управління витратами.

У межах впровадження здійснено: ідентифікацію корупційних ризиків у процесах закупівлі сировини, формування виробничої собівартості та вибору постачальників; впровадження аналітичного контролю за нормами витрат сировини й матеріалів та відхиленнями від технологічних стандартів; посилення процедур перевірки операцій із запасами, зокрема щодо руху, списання та інвентаризації; інтеграцію ризик-орієнтованих підходів до оцінки формування фінансових результатів; стандартизацію внутрішніх регламентів документування процедур антикорупційного аудиту.

Запровадження інноваційної концепції сприяло: підвищенню прозорості процесів формування собівартості продукції; зниженню ризику необгрунтованого завищення витрат та викривлення фінансових результатів; посиленню контролю за використанням виробничих ресурсів; підвищенню достовірності даних бухгалтерського обліку та фінансової звітності; зміцненню системи економічної безпеки підприємства в умовах воєнного стану та нестабільності постачання сировини.

Практичне впровадження підтвердило ефективність інноваційної концепції антикорупційного аудиту як інструменту вдосконалення обліково-аналітичного забезпечення управління виробничим підприємством.

Директор
ТОВ «БПС ІМПЕКС»

М.П.



Елизавета Мойсесенко



ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
«ФІНАНСОВА КОМПАНІЯ
«А-ФІНАНС»

Код ЄДРПОУ: 43064717; 01042, м. Київ, бульв. Марії
Приймаченко, будинок 1/27, офіс 304/6

Вих. №52/132
Дата: 03.09.2025 р.

Довідка надана для представлення
до спеціалізованої вченої ради
Державного торговельно-економічного
Університету

**ДОВІДКА ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ
результатів дисертаційного дослідження на тему:
«Антикорупційний аудит компаній в умовах сворінтеграції»,
яке проведено аспіранткою кафедри фінансового аналізу та аудиту
Державного торговельно-економічного університету м. Києва
МАЙСТРЕНКО АНАСТАСІЄЮ СЕРГІЇВНОЮ**

ТОВ «ФК «А-ФІНАНС», що здійснює діяльність у сфері фінансового лізингу, підтверджує впровадження у власну практику результатів дисертаційного дослідження на тему «Антикорупційний аудит компаній в умовах сворінтеграції», а саме - **інноваційної концепції антикорупційного аудиту**, розробленої Майстренко Анастасією Сергіївною.

З огляду на специфіку діяльності компанії, пов'язану з управлінням лізинговим портфелем, оцінкою платоспроможності клієнтів та супроводженням довгострокових фінансових договорів, концепцію імплементовано як складову системи компласнс-контролю та управління фінансовими ризиками.

У межах впровадження:

- інтегровано процедури антикорупційного аудиту до процесу аналізу та погодження лізингових угод;
- запроваджено механізм подвійної аналітичної перевірки операцій з підвищенням рівнем ризику;
- сформовано систему індикаторів ризику впливу управлінських рішень на структуру доходів і якість лізингового портфеля;
- удосконалено процедури внутрішнього контролю за формуванням резервів та відображенням лізингових активів у бухгалтерському обліку;
- впроваджено регламент регулярного моніторингу прозорості фінансових потоків.

Результатом впровадження інноваційної концепції антикорупційного аудиту, стало підвищення рівня обґрунтованості рішень щодо фінансування клієнтів; зниження ризику концентрації проблемної заборгованості; посилення контролю за достовірністю обліку лізингових активів і доходів; підвищення прозорості процесу формування фінансового результату та зміцнення системи внутрішнього контролю. Інноваційна концепція антикорупційного аудиту довела свою ефективність як інструмент удосконалення обліково-аналітичного забезпечення управління фінансовою компанією.

Директор
ТОВ «ФК «А-ФІНАНС»



О.Т.МОРОЗ

№26
07.10.2025 р.

Довідка надана для представлення
до спеціалізованої вченої ради
Державного торговельно-економічного
університету

**ДОВІДКА ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ
результатів дисертаційного дослідження на тему:
«Антикорупційний аудит компаній в умовах євроінтеграції»,
яке проведено аспіранткою кафедри фінансового аналізу та аудиту
Державного торговельно-економічного університету м. Києва
МАЙСТРЕНКО АНАСТАСІЄЮ СЕРГІЇВНОЮ**

Підтверджуємо, що в діяльність ТОВ «Мандіс Груп» впроваджено результати дисертаційного дослідження Майстренко А.С., зокрема запропоновану автором модель інформаційно-аналітичного забезпечення антикорупційного аудиту. Модель інтегровано в систему антикорупційного аудиту підприємства та реалізовано як інструмент стратегічного управління ризиками. У межах впровадження сформовано багаторівневу систему аналітичного моніторингу операцій за агентськими договорами та договорами на проведення маркетингових досліджень; інтегровано індикатори корупційної вразливості до системи управлінської звітності; розроблено внутрішній стандарт оцінювання прозорості договірної діяльності та впроваджено процедуру аналітичної перевірки відповідності доходів фактичному обсягу наданих послуг.

За результатами впровадження досягнуто:

- підвищення оперативності управлінської;
- зниження рівня інформаційної асиметрії між керівництвом та виконавцями;
- підвищення прогнозованості грошових потоків за агентськими та маркетинговими контрактами;
- мінімізацію ризиків неправомірного впливу на формування фінансових результатів;
- посилення інвестиційної та партнерської привабливості підприємства.

Впроваджена модель не обмежується контрольними процедурами, а функціонує як складова системи управління економічною безпекою підприємства та забезпечує підвищення якості обліково-аналітичної інформації в умовах воєнного стану та підвищених регуляторних вимог. Отримані результати підтверджують практичну значущість наукових положень.

Директор
ТОВ «Мандіс Груп»



Ворона Н.М.

**Товариство з обмеженою відповідальністю
«ТРЕЙД-ІН МОТОРС»**

02105, м. Київ, вул. Павла Усенка, буд.8
р/р UA663218420000026007053733840 в АТ КБ «ПриватБанк», МФО321842
код ЄДРПОУ 42375676, тел.: +38 (050) 976-38-38

№2025/1

Дата 20 жовтня 2025 р.

**ДОВІДКА ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ
результатів дисертаційного дослідження на тему:
«Антикорупційний аудит компаній в умовах євроінтеграції»,
яке проведено аспіранткою кафедри фінансового аналізу та аудиту
Державного торговельно-економічного університету м. Києва
МАЙСТРЕНКО АНАСТАСІЄЮ СЕРГІЙВНОЮ**

*Довідка надана для представлення до спеціалізованої вченої ради
Державного торговельно-економічного університету, м.Київ*

Науково-практичні результати дисертаційної роботи Майстренко А.С., присвячені антикорупційному аудиту компаній в умовах євроінтеграції, знайшли практичне застосування в діяльності ТОВ «ТРЕЙД-ІН МОТОРС».

У межах співпраці було адаптовано та впроваджено інноваційну концепцію антикорупційного аудиту, розроблену авторкою дослідження. В результаті чого, було здійснено інтеграцію антикорупційного аудиту в систему корпоративного управління та управління ризиками підприємства; застосовано ризик-орієнтований підхід до оцінки корупційних загроз; запроваджено поєднання кількісних і якісних методів аналізу та впроваджено алгоритм «Audit-to-Action», що забезпечило практичну реалізацію рекомендацій аудиту в управлінських рішеннях.

Результати дослідження визнані вдалими та такими, що сприяють отриманню як економічного, так і соціального ефекту.

Директор
ТОВ «ТРЕЙД-ІН МОТОРС»


Босакевич Д.В.

ТОВ «ТРЕВЕЛ ГАРАНТ»

Код ЄДРПОУ: 38725820, адреса: 04159, м. Київ, вул. Кульженків Сім'ї, буд. 35, прим. 2

№2025/16

20 листопада 2025 р.

ДОВІДКА ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ
результатів дисертаційного дослідження на тему
«Антикорупційний аудит компаній в умовах євроінтеграції»,
яке проведено аспіранткою кафедри фінансового аналізу та аудиту
Державного торговельно-економічного університету м. Києва
МАЙСТРЕНКО АНАСТАСІЄЮ СЕРГІЇВНОЮ

*Довідка надана для представлення до спеціалізованої вченої ради
Державного торговельно-економічного університету (м.Київ)*

ТОВ «ТРЕВЕЛ ГАРАНТ» (код ЄДРПОУ 38725820), засвідчує, що результати дисертаційного дослідження виконаного Майстренко А.С., були впроваджені в діяльність підприємства. З урахуванням специфіки діяльності ТОВ «ТРЕВЕЛ ГАРАНТ», впроваджено **удосконалену методику антикорупційного аудиту** як складову системи внутрішнього контролю та обліково-аналітичного забезпечення управління.

За результатами впровадження було підвищено рівень достовірності та аналітичності облікової інформації; зменшено ризик викривлення показників фінансової та податкової звітності; посилено контроль за операціями з підвищеним рівнем управлінської дискреції; мінімізовано ймовірність фінансових втрат та репутаційних ризиків; підвищено прозорість діяльності підприємства в умовах воєнного стану та зростання регуляторних вимог.

Впровадження удосконаленої методики антикорупційного аудиту підтвердило її практичну значущість та ефективність як інструменту підвищення якості системи обліку, внутрішнього контролю та управління ризиками підприємства.

Результати дослідження мають практичну цінність та можуть бути рекомендовані для використання іншими суб'єктами господарювання сфери послуг.

Директор
ТОВ «ТРЕВЕЛ ГАРАНТ»



Коробович В.В.

Вих. №56
15 грудня 2025 р.

Довідка надана для представлення
до спеціалізованої вченої ради
Державного торговельно-економічного
університету

**ДОВІДКА ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ
результатів дисертаційного дослідження на тему:
«Антикорупційний аудит компаній в умовах євроінтеграції»,
яке проведено аспіранткою кафедри фінансового аналізу та аудиту
Державного торговельно-економічного університету м. Кієва
МАЙСТРЕНКО АНАСТАСІЄЮ СЕРГІЙВНОЮ**

ТОВ «МАСТЕР СПАЙС» підтверджує впровадження у практичну діяльність підприємства наукових результатів дисертаційного дослідження Майстренко Анастасії Сергіївни, присвяченого розвитку антикорупційного аудиту компаній в умовах євроінтеграції.

У межах співпраці з авторкою дослідження на підприємстві було запроваджено інноваційну концепцію антикорупційного аудиту, що передбачає інтеграцію антикорупційних механізмів у систему внутрішнього контролю та управління ризиками.

У результаті впровадження інноваційної концепції антикорупційного аудиту на підприємстві:

- проведено комплексну оцінку корупційних ризиків у ключових операційних процесах;
- удосконалено внутрішні регламенти та процедури взаємодії з контрагентами;
- запроваджено систему моніторингу ризикових операцій;
- посилено відповідальність керівників структурних підрозділів за дотримання антикорупційних стандартів.

Запровадження запропонованої концепції дозволило трансформувати антикорупційний аудит із формальної перевіркової процедури у постійно діючий управлінський інструмент, що сприяє підвищенню економічної безпеки підприємства та його відповідності сучасним європейським стандартам корпоративного управління.

ТОВ «МАСТЕР СПАЙС» підтверджує практичну цінність отриманих результатів та їх доцільність для подальшого використання у діяльності підприємства.

Директор
ТОВ «МАСТЕР СПАЙС»



Дмитро Козачинський

ТОВ «МОТОР ФАЙНАНС»
02141, Україна, м.Київ,
вул.Олександра Мишуги, б.10,
тел. +380 (099) 390-70-08
www.motor-finance.com.ua

LLC MOTOR FINANCE
02141, Ukraine, c.Kyiv,
10, Oleksandra Mishugy St.,
tel. +380 (099) 390-70-08
www.motor-finance.com.ua

Вих. №240226/04
Дата: 29.12.2025 р.

Довідка надана для представлення
до спеціалізованої вченої ради
Державного торговельно-економічного
Університету

ДОВІДКА ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ
результатів дисертаційного дослідження на тему:
«Антикорупційний аудит компаній в умовах євроінтеграції»,
яке проведено аспіранткою кафедри фінансового аналізу та аудиту
Державного торговельно-економічного університету м. Києва
МАЙСТРЕНКО АНАСТАСІЄЮ СЕРГІЇВНОЮ

Підтверджуємо, що в діяльність ТОВ «МОТОР ФАЙНАНС», код ЄДРПОУ 43580554, було впроваджено результати дисертаційного дослідження Майстренко А.С., зокрема, інноваційну концепцію антикорупційного аудиту, розроблену автором.

Враховуючи специфіку діяльності компанії у сфері фінансового лізингу, концепцію адаптовано до системи управління фінансовими ризиками та внутрішнього контролю фінансової установи. В результаті співпраці було реалізовано інтеграцію ризик-орієнтованої моделі антикорупційного аудиту в процеси укладення та супроводження договорів фінансового лізингу; запровадження аналітичної оцінки корупційних ризиків під час прийняття рішень щодо фінансування клієнтів; розробку алгоритму перевірки операцій з підвищеним рівнем дискреції посадових осіб; формування системи індикаторів ризику викривлення фінансової інформації та удосконалення процедур документування та внутрішнього контролю за фінансовими потоками.

Впровадження інноваційної концепції забезпечило підвищення прозорості процесів прийняття фінансових рішень, зниження ризику зловживань при укладенні та виконанні договорів, посилення контролю за формуванням доходів та фінансових результатів, підвищення достовірності фінансової звітності та зміцнення системи економічної безпеки та комплаєнс-контролю компанії.

Отримані результати мають практичну значущість для діяльності фінансових установ та можуть бути рекомендовані до застосування іншими суб'єктами фінансового сектору.

Директор ТОВ "МОТОР ФАЙНАНС"



В.С. Грибач



02192, УКРАЇНА, М. КИЇВ,
ДАРНИЦЬКИЙ Б-Р, 8В, ОФІС 189
КОД ЄДРПОУ 40917126
E-MAIL: BOVIOSFARM@GMAIL.COM
ТЕЛ.: (053) 837-46-77, (044) 599-68-99

Вих. №4
12 січня 2026 р.

економічного

Довідка надана для представлення
до спеціалізованої вченої ради
Державного торговельно-
університету

ДОВІДКА ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ
результатів дисертаційного дослідження на тему:
«Антикорупційний аудит компаній в умовах євроінтеграції»,
яке проведено аспіранткою кафедри фінансового аналізу та аудиту
Державного торговельно-економічного університету м. Києва
МАЙСТРЕНКО АНАСТАСІЄЮ СЕРГІВНОЮ

Довідка видана Майстренко А.С. та підтверджує, що розроблена авторкою інноваційна модель антикорупційного аудиту знайшла практичне застосування в діяльності ТОВ «БОВІОС ФАРМ».

У результаті впровадження запропонованих науково-методичних положень, проведено комплексну діагностику корупційних ризиків у процесах закупівель, взаємодії з постачальниками, укладення договорів та фінансових розрахунків; запроваджено систему внутрішнього моніторингу ризикових операцій із використанням контрольних індикаторів; удосконалено процедури перевірки контрагентів та запобігання конфлікту інтересів; підвищено прозорість договірної та фінансової дисципліни структурних підрозділів.

Економічний ефект від впровадження інноваційної концепції антикорупційного аудиту у 2025 році проявився у таких показниках: зниження операційних ризиків, пов'язаних із недобросовісними контрагентами, на 18–22%; скорочення потенційних фінансових втрат від ризикових операцій на 15%; зменшення витрат, пов'язаних із неефективними закупівлями, на 12%; підвищення ефективності внутрішнього контролю (за результатами внутрішнього оцінювання) на 20%; скорочення часу прийняття управлінських рішень у ризикових ситуаціях на 25%.

У грошовому вимірі це дозволило оптимізувати витрати підприємства та мінімізувати потенційні втрати, що в умовах воєнного стану має критичне значення для фінансової стійкості та безперервності діяльності.

Директор
ТОВ «БОВІОС ФАРМ»



Старунь О.А.