УДК 351.712:328.185(477)
DOI https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2026.5/03

Богуславська С. І.
https://orcid.org/0000-0002-6834-9765
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького

Черевко О. В.
https://orcid.org/0009-0008-5120-2899
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького

Назаренко С. А.
https://orcid.org/0000-0003-3367-5875
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького

Зюзь С. В.
https://orcid.org/0009-0003-9122-1780
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького

МІНІМІЗАЦІЯ КОРУПЦІЙНИХ РИЗИКІВ У ПУБЛІЧНИХ ЗАКУПІВЛЯХ ДЛЯ ВІДНОВЛЕННЯ КРИТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ УКРАЇНИ

У статті розглянуто мінімізацію корупційних ризиків у публічних закупівлях для відновлення критичної інфраструктури України як складник економічного врядування та національної безпеки. Мета дослідження – систематизувати ризики закупівельного циклу й обґрунтувати заходи їх мінімізації. Застосовано системний підхід, аналіз наукових та аналітичних джерел, узагальнення і структуризацію ризиків. Дослідження має теоретико-аналітичний характер.

Охарактеризовано ризики необґрунтованих потреб і очікуваної вартості, дискримінаційних вимог, конфлікту інтересів, непрозорого вибору постачальників, зловживань під час зміни договорів та неналежного контролю робіт. Розмежовано ризикові ознаки, процедурні порушення і доведені корупційні правопорушення. Запропоновано поєднання перевірки потреб та ціноутворення, розподілу повноважень, врегулювання конфлікту інтересів, ризик-орієнтованого моніторингу, внутрішнього контролю, незалежної перевірки якості й розвитку компетентності уповноважених осіб. Наголошено на простежуваності рішень та захисті чутливих даних про інфраструктуру. Практичне значення полягає в можливості вдосконалення внутрішніх закупівельних процедур замовників. Результативність заходів запропоновано оцінювати за обґрунтованістю витрат, строками, якістю та функціональністю відновлених об'єктів. Зроблено висновок про необхідність безперервного управління ризиками впродовж закупівельного циклу; ефективність запропонованого підходу потребує емпіричної перевірки.

Ключові слова: *корупційні ризики, публічні закупівлі, критична інфраструктура, відновлення, економічне врядування, внутрішній контроль, доброчесність, національна безпека.*

Постановка проблеми. Відновлення критичної інфраструктури потребує оперативних рішень, доброчесних закупівель і раціонального використання коштів. Завищення вартості, неналежна якість та затримки робіт загрожують безперервності життєво важливих послуг. Національне агентство з питань запобігання корупції виокремлює ризики відбору об'єктів, підготовки проєктів, закупівель і контролю виконання [4]. Наукове й практичне завдання полягає в узгодженні антикорупційних заходів протягом закупівельного циклу з пріоритетами відновлення та захистом чутливої інформації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Наукові праці розкривають правові, організаційні та аналітичні складники зазначеної проблеми. А. Гарбінська-Руденко та співавтори [2] досліджують ризики воєнного стану, О. Бородавко

© Богуславська С. І., Черевко О. В., Назаренко С. А., Зюзь С. В., 2026
Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу CC BY 4.0

і В. Безкоровайний [1] – їх класифікацію та роль Prozorro, Т. Павлюк та співавтори [7] – тендерні запобіжники. Стратегічний потенціал закупівель висвітлює В. Малолітнева [3], оцінювання ризиків за даними – М. Фазекаш та співавтори [7; 8], інституційні бар'єри – Л. Самойленко, С. Назаренко і Н. Перун [5]. Подальшого опрацювання потребує інтеграція цих підходів у систему закупівель для відновлення критичної інфраструктури.

Постановка завдання. Мета статті полягає у систематизації корупційних ризиків закупівель для відновлення критичної інфраструктури та обґрунтувані заходів їх мінімізації з позицій економічного врядування. Завдання дослідження – визначити ризики основних етапів, узгодити превентивні й контрольні інструменти та запропонувати критерії оцінювання результатів.

Виклад основного матеріалу. Публічні закупівлі для відновлення критичної інфраструктури пов'язують використання коштів із відновленням життєво важливих послуг. З позицій економічного врядування їх результативність визначають обґрунтованість витрат, строки, якість і функціональність об'єктів. Такий підхід спирається на дослідження фінансових інструментів розвитку регіонів і міст [6] та стратегічного потенціалу закупівель [3]. Відповідно, управління закупівельними ризиками має охоплювати весь шлях від визначення потреби до перевірки результату відновлення.

У межах цього процесу корупційний ризик розглядаємо як можливість використання повноважень усупереч публічному інтересу заради неправомірної вигоди. Узагальнення наукових праць і рекомендацій Національного агентства з питань запобігання корупції [4] дає змогу пов'язати ризики з трьома етапами закупівлі: під час планування – необґрунтований відбір об'єктів і завищення вартості; під час вибору виконавця – дискримінаційні вимоги, конфлікт інтересів і обмеження конкуренції; під час виконання договору – необґрунтовані зміни умов та формальне приймання робіт [2]. Спільними передумовами є інформаційна асиметрія, концентрація повноважень і слабкий контроль, що зумовлює потребу в узгоджених запобіжних заходах.

Початковою умовою такого запобігання є перевірюваність потреб і фінансових розрахунків. Пріоритетність об'єкта пропонується обґрунтовувати його значенням для надання послуг, ступенем пошкодження, технічною готовністю проєкту та ресурсним забезпеченням. На цій основі визначається очікувана вартість: зіставляються цінові джерела з урахуванням характеристик робіт, логістики, строків і гарантій, перевіряється відповідність кошторису потребам об'єкта. Істотні відхилення від зіставних ринкових цін мають отримувати документоване пояснення. Це дозволяє оцінювати витрати ще до проведення закупівлі та обмежувати можливості їх необґрунтованого завищення.

Обґрунтовані потреби й кошторис створюють основу для формування тендерних вимог, які мають відповідати складності робіт і забезпечувати рівні умови участі. Запобігання зловживанням на цьому етапі досліджують Т. Павлюк та співавтори [9]. Тому до оголошення закупівлі пропонується перевіряти документацію на необґрунтоване звуження кола учасників, фіксуючи підстави вимог і внесених змін. Така перевірка пов'язує технічну доцільність закупівлі з доброчесністю вибору виконавця.

Після визначення виконавця увага переноситься на дотримання погоджених умов і фактичну якість результату. Для цього необхідно встановлювати перевірювані проміжні результати, обґрунтовувати зміни договору та перевіряти роботи перед прийманням. Для закупівель підвищеного ризику доцільна незалежна технічна перевірка в межах повноважень і ресурсів замовника. Підставою приймання мають бути підтверджені обсяги та якість матеріалів, обладнання і робіт. Завдяки цьому контроль виконання завершує перевірку відповідності закупівлі початковій потребі.

Зіставлення початкових потреб, умов договору й виконаних робіт потребує простежуваності рішень. О. Бородавко і В. Безкоровайний розглядають Prozorro та відкриті дані як інструменти прозорості й підзвітності закупівель [1]. Замовнику доцільно забезпечувати зв'язок між обґрунтуванням потреби, документацією, договором, його змінами та підтвердженням виконання. Антикорупційна цінність цього зв'язку залежить від достовірності даних і реагування на виявлені невідповідності.

Для критичної інфраструктури така простежуваність має враховувати чутливість технічних відомостей. Пропонується розмежовувати дані для фінансової підзвітності й інформацію, розкриття якої може загрожувати об'єкту. Режим доступу визначається застосовними правовими вимогами; підстави обмеження публічного розкриття слід документувати. Водночас уповноважені суб'єкти контролю мають отримувати інформацію, необхідну для перевірки. Це дає змогу зберігати контрольованість закупівлі за наявності безпекових обмежень.

На основі доступних закупівельних даних можна визначати пріоритети поглибленого моніторингу. М. Фазекаш та співавтори використовують індикатори обмеження конкуренції, зокрема єдину пропозицію на конкурентному ринку [7]. Для відновлення їх пропонується доповнювати аналізом відхилень вартості, повторюваних змін договорів і концентрації контрактів у виконавців. Проте ризикова ознака не тотожна процедурному порушенню чи доведеному корупційному правопорушенню: низька конкуренція може пояснюватися спеціалізацією ринку або безпековими умовами [8]. Отже, індикатори визначають потребу в перевірці, а їх інтерпретація потребує галузевого контексту.

Реагування на виявлені ознаки залежить від незалежності та компетентності осіб, які приймають рішення. Тому пропонується поєднувати моніторинг із документуванням приватних інтересів, належним врегулюванням конфлікту інтересів і розмежуванням функцій визначення потреби, вибору виконавця, погодження платежів та підтвердження якості. Інституційні бар'єри антикорупційної політики, розглянуті Л. Самойленко, С. Назаренко і Н. Перун [5], додатково обґрунтовують потребу в чіткій відповідальності працівників замовника.

Розподіл відповідальності потребує достатньої кадрової спроможності. Для реалізації зазначених заходів доцільно планувати навчання уповноважених осіб з аналізу ринку, роботи з індикаторами та документування рішень. За обмежених ресурсів доцільно передбачати незалежний перегляд ключових рішень, а для складних об'єктів – залучати технічну й фінансову експертизу. Інтенсивність перевірок слід узгоджувати з наслідками ризику, уникаючи дублювання, що затримує відновлення.

Для узгодження цих заходів пропонується включати їх до реєстру ризиків замовника. У реєстрі слід пов'язувати причину й наслідки ризику із запобіжним заходом, відповідальною особою, строком та показником виконання, а після застосування заходу оцінювати залишковий ризик. Наприклад, відхилення очікуваної вартості має спричиняти перевірку цінових джерел і кошторису, результатом якої є мотивоване рішення про збереження або коригування розрахунку. Такий порядок перетворює окремі перевірки на послідовний процес управління; реєстр переглядається після змін проєкту чи умов виконання.

Завершальним елементом цього процесу є оцінювання результативності. Процедурні показники мають охоплювати обґрунтованість потреб і вартості, стан конкуренції та своєчасність коригувань, а кінцеві – строки, якість, підсумкові витрати й функціональність об'єкта. Кількість виявлених порушень сама по собі не характеризує успішність, оскільки її зростання може відображати активніший контроль. Поєднання цих показників пов'язує доброчесність закупівель із відновленням послуг. Водночас вплив запропонованого підходу на витрати та якість потребує емпіричної перевірки.

Висновки. Проведене узагальнення показує, що ризики планування, вибору виконавця й виконання договору потребують безперервного управління. Для цього запропоновано узгодити обґрунтування витрат, конкурентні процедури, врегулювання конфлікту інтересів, цифрову простежуваність і контроль якості через реєстр ризиків замовника. Його структура пов'язує ризик із заходом, відповідальною особою та перевірюваним результатом. Оцінювання має охоплювати доброчесність процедур і фактичне відновлення послуг з урахуванням безпекових обмежень.

Подальші дослідження мають бути спрямовані на емпіричну перевірку запропонованого підходу, визначення галузевих порогів ризик-індикаторів та оцінювання внутрішнього контролю. Окремого опрацювання потребує прозорість закупівель за умов захисту чутливих даних.

Список літератури:

1. Бородавко О. М., Безкоровайний В. С. Корупційні ризики в публічних закупівлях: огляд, класифікація та роль електронної системи Prozorro. *Вчені записки*. 2025. № 41(4). С. 211–220. DOI: https://doi.org/10.33111/vz_kneu.41.25.04.14.096.102.

2. Гарбінська-Руденко А. В., Покутній О. О., Шимко В. Р. Корупційні ризики під час проведення публічних закупівель в умовах воєнного стану. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2024. № 2. С. 413–417. DOI: https://doi.org/10.24144/2788-6018.2024.02.70.

3. Малолітнева В. К. Особливості правового регулювання публічних закупівель в умовах воєнного стану та післявоєнного періоду. *Вісник Національної академії наук України*. 2022. № 8. С. 64–70. DOI: https://doi.org/10.15407/visn2022.08.064.

4. Національне агентство з питань запобігання корупції. НАЗК розробило рекомендації для усунення корупційних ризиків при відбудові житла та соціальної інфраструктури. 24.07.2025. URL: https://nazk.

gov.ua/uk/novyny/nazk-rozrobylo-rekomendatsii-dlya-usunennya-koruptsiynyh-ryzykiv-pry-vidbudovi-zhytla-ta-sotsialnoi-infrastruktury/

5. Самойленко Л. Я., Назаренко С. А., Перун Н. В. Виклики та бар'єри в реалізації антикорупційної політики на національному та регіональному рівнях. *Економічний простір.* 2024. № 194. С. 87–91. DOI: https://doi.org/10.30838/EP.194.87-91.

6. Файвішенко Д., Шпак Ю., Мельніченко О., Самойленко Л., Псюк М. Фінансові інструменти у державному стратегічному розвитку регіонів і міст України. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики.* 2021. Т. 3, № 38. С. 86–94. DOI: https://doi.org/10.18371/fcaptp.v3i38.237424.

7. Fazekas M., Kocsis G. Uncovering High-Level Corruption: Cross-National Objective Corruption Risk Indicators Using Public Procurement Data. *British Journal of Political Science.* 2020. Vol. 50, № 1. P. 155–164. DOI: https://doi.org/10.1017/S0007123417000461.

8. Fazekas M., Tóth I. J., King L. P. An Objective Corruption Risk Index Using Public Procurement Data. *European Journal on Criminal Policy and Research*. 2016. Vol. 22, № 3. P. 369–397. DOI: https://doi.org/10.1007/s10610-016-9308-z.

9. Pavliuk T., Polusmiak Y., Polovynkina R., Davidenko O. Anti-corruption mechanisms in the public procurement system: prevention of abuse at the tender stage. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development.* 2025. Vol. 1, № 31. P. 125–138. DOI: https://doi.org/10.26661/2522-1566/2025-1/31-11.

Boguslavska S. I., Cherevko O. V., Nazarenko S. A., Ziuz S. V. MINIMISING CORRUPTION RISKS IN PUBLIC PROCUREMENT FOR THE RESTORATION OF UKRAINE'S CRITICAL INFRASTRUCTURE

The article examines the minimisation of corruption risks in public procurement for the restoration of Ukraine's critical infrastructure as a component of economic governance and national security. Timely restoration requires procurement transparency, integrity in decision-making, and efficient use of public funds. The purpose of the article is to systematise corruption risks at the main stages of the procurement cycle and substantiate managerial measures for their minimisation. The theoretical and analytical study uses a systems approach, analysis of academic and analytical sources, synthesis, and risk structuring.

The article describes risks associated with unjustified procurement needs and estimated contract values, discriminatory tender requirements, preferential treatment of particular bidders arising from conflicts of interest, non-transparent supplier selection, abuses involving amendments to contract terms, and inadequate oversight of completed works. Particular attention is paid to distinguishing corruption risks from procedural violations and established corruption offences. A comprehensive set of measures is proposed, including the substantiation of procurement needs, verification of pricing, prevention and management of conflicts of interest, allocation of responsibilities, risk-based monitoring, internal control, independent verification of the quality of works, and development of the professional competence of authorised procurement officers. The article argues for ensuring the traceability of managerial decisions and disclosing procurement information while taking account of requirements for protecting sensitive data on critical infrastructure. Contracting authorities may apply these measures to improve procurement procedures, strengthen accountability, and monitor restoration outcomes. The article concludes that minimising corruption risks requires a combination of preventive, organisational, digital, and oversight instruments throughout the procurement cycle. The effectiveness of the proposed approach requires empirical validation using procurement data and evidence of actual restoration outcomes.

Keywords: *corruption risks, public procurement, critical infrastructure, restoration, economic governance, internal control, integrity, national security.*

Дата першого надходження статті до видання: 14.09.2026
Дата прийняття статті до друку після рецензування: 02.10.2026
Дата публікації (оприлюднення) статті: 16.11.2026