

міжнародні-новини/20230503-операція-еврика-правоохоронці-заарештувал-и-членів-мафіозного-синдикату-ндрангета.

11. СБУ та Нацполіція викрили ще 7-х організаторів «ухилянських схем» у різних регіонах України. URL: <https://ssu.gov.ua/novyny/sbu-ta-natspolitsiia-vykyrly-shche-7kh-orhanizatoriv-ukhyliantskykh-skhem-u-riznykh-rehionakh-ukrainy>.

12. «Найміцніша кримінальна екосистема Європи». Як війна в Україні вплинула на злочинний світ. URL: <https://forbes.ua/war-in-ukraine/naymitsnisha-kriminalna-ekosistema-evropi-yak-viyna-vplinula-nazlochinniy-svit-rozpovidae-the-economist-28042023-13363>

13. National Crime Agency Britannia. URL: <https://nationalcrimeagency.gov.uk/who-we-are/our-mission>.

14. Opération Eurêka: 25 perquisitions et 13 personnes arrêtées en Belgique au cours d'une des plus grosses opérations antimafia jamais menées en Europe. URL: <https://www.rtbf.be/article/operation-eureka25-perquisitions-et-6-personnes-arretees-en-belgique-au-cours-dune-des-plus-grosses-operations-antimafiajamais-menees-en-europe-11192185>

15. Operation Venetic: Cocaine boss loses assets of almost £400k. URL: <https://nationalcrimeagency.gov.uk/news/operation-venetic-cocaine-boss-loses-assets-of-almost-400k>.

Маняков Іван Валерійович,

старший викладач кафедри прикордонної безпеки факультету професійної освіти та лідерства Національної академії Державної прикордонної служби України імені Богдана Хмельницького

ШЛЯХИ ПОДОЛАННЯ КОРУПЦІЙНИХ РИЗИКІВ У СИСТЕМІ ОБОРОННИХ ЗАКУПІВЕЛЬ

Повномасштабна війна Росії проти України призвела до безпрецедентного розширення потреб у військовому забезпеченні, зокрема у закупівлях безпілотних літальних апаратів (далі – БПЛА), засобів радіоелектронної боротьби (далі – РЕБ), розвідувальної техніки та обладнання подвійного призначення. Стрімкий розвиток технологій, множинність виробників, підвищений попит, а також часткова закритість оборонних закупівель створюють сприятливе середовище для корупційних ризиків.

За висновками Національної агенції запобігання корупції (далі – НАЗК) впродовж 2025 року [2] відомо, що саме закупівлі

комплектуючих для БПЛА та систем РЕБ входять до групи найбільш ризикованих процедур у секторі оборони, що потребують системної реформи та підвищення прозорості.

Досвід країн НАТО, OECD та Transparency International Defence & Security засвідчує, що подолання корупції в умовах воєнного стану можливе лише за умови поєднання відкритості процесів, стандартів належного врядування та комплексного ризик-менеджменту.

Система оборонних закупівель в Україні регулюється Законом України «Про оборонні закупівлі», Законом України «Про публічні закупівлі» та вимогами Закону «Про запобігання корупції». Існуюча нормативна база нашої країни, в цілому, спрямована на встановлення принципів прозорості, підзвітності та контролю в оборонних транзакціях. Завдяки впровадженню європейських норм та інституцій, відтепер українське законодавство самостійно визначає форми закупівель, особливий порядок роботи з інформацією, має вимоги та механізми внутрішнього контролю, включно з оцінкою корупційних ризиків і проведенням внутрішніх аудитів.

За матеріалами аналітичних звітів НАЗК агенція програми Transparency International Defence & Security зазначає, що корупція у сфері публічних закупівель має системний характер. Теж саме стверджують автори публікації [1] та про те, що системність проявляється не лише у вигляді окремих порушень, але як комплекс чинників, що досить викривляють сам механізм розподілу бюджетних коштів.

Окрім цього, у публікації програмної агенції зазначені ризики, та розриті їх основні характеристики, з чинниками впливу та розкриттям об'єктів (учасників) корупційних ризиків, які виникають на етапі формування заявок та потреб закупівель, потім у процесі завищення потреб у кількості або характеристиках техніки, а вже наступним етапом стає корупційні прояви у відборі учасників, їх обмеження та непрозоре ціноутворення.

Завершальним етапом звіту програмної агенції є розкриття ризиків пов'язаних із виконанням контрактів та договорів. Всі перераховані у звітах корупційні ризики мають ознаки штучного втручання у формуванні специфікації систем та комплексів – для зниження списку ймовірних конкурентів. Ризики, що пов'язані із обчисленням реальною кількістю та характеристиках засобів радіоелектронної боротьби (розвідки тощо) нерідко викривають штучно створені складнощі для проведення об'єктивної оцінку потреб, що створює простір для корупційних маніпуляцій.

Окремо слід зазначити ризики щодо проведення процедур з відбору постачальників засобів РЕБ та комплектуючих для безпілотних систем, де існує можливість приховування фактів змов постачальників щодо завищення цін, фактичних обсягів виробництва, ненадання обов'язкових послуг технічного супроводу та інші.

З цього відразу можна зауважити на існування ризиків, які пов'язані із так званою категорією «посередників» між замовниками та виробництвом систем для оборони та захисту. Нерідко трапляються випадки, коли саме посередницькі послуги призводять до збільшення вартості обладнання, дрони і компоненти закуповуються швидко та частіше за кордоном, а залучення посередників ускладнює контроль за формуванням вартості.

Характерною ознакою для ризиків пов'язаних із посередницькою діяльністю додатково можна віднести потрапляння до партій замовлень з неякісних або неперевіраних товарів, зразків озброєння, технічних засобів тощо. У таких випадках здійснюється постачання до Сил оборони низькоякісної техніки або техніки з характеристиками, що не відповідають заявленим, що особливо актуально для новостворених виробників у сфері БПА комплексів та систем.

Правознавці та науковці підкреслюють, що ключовими ризиками для України під час воєнного стану залишаються завищення цін, змова між учасниками та замовником, розтрата коштів, а також використання спрощених або спеціальних процедур для уникнення контролю [1, с. 414].

Організація економічного співробітництва та розвитку (OECD) у своїх рекомендаціях *Integrity in Public Procurement* [3] наголошує на необхідності чіткого розмежування функцій у закупівельному процесі, що мінімізує можливість зловживань через концентрацію повноважень в одній посадовій особі чи структурному підрозділі. Значну увагу приділяють багаторівневому контролю, зокрема запровадженню спеціалізованих аудитів і незалежного моніторингу. OECD також акцентує на важливості відкритих контрактних реєстрів, стандартизованих процедур оцінки постачальників та прозорих механізмів відбору, які зменшують імовірність маніпуляцій технічними вимогами чи дискримінаційних обмежень. Ці принципи відповідають сучасним підходам до управління ризиками й можуть бути інтегровані в українську систему оборонних закупівель як інституційно, так і нормативно.

Підходи НАТО в межах програми Building Integrity (BI) [4] доповнюють рекомендації OECD, акцентуючи на потребі регулярної оцінки корупційних ризиків у секторі оборони та розвитку інституційної культури доброчесності. НАТО наголошує на важливості етичних кодексів, систематичних тренінгів для персоналу, а також створенні дієвих механізмів незалежного нагляду, здатних швидко реагувати на виявлені порушення.

Аналітичні матеріали Transparency International Defence & Security (TI-DS), зокрема Six Red Flags та Trojan Horse Tactics [6; 7], пропонують конкретні «червоні прапорці» – індикатори, що сигналізують про потенційні корупційні ризики: непропорційне зростання вартості, надмірні авансові платежі, нетипові зміни у специфікації після підписання контракту, відсутність конкурентних процедур та інші структурні відхилення. Інтеграція цих стандартів у національну політику оборонних закупівель дає змогу побудувати цілісну систему антикорупційного управління, зорієнтовану на проактивне виявлення ризиків, підсилення підзвітності та зміцнення довіри до державних інституцій навіть у період збройної агресії.

Навіть у період активних бойових дій непрозорість не є неминучою, і існують моделі, які дозволяють зберегти швидкість закупівель, але мінімізувати корупційні ризики.

До таких вони відносять: централізоване планування потреб, ведення відкритих реєстрів контрактів, регулярну зовнішню ревізію, залучення незалежних технічних експертів до визначення характеристик закупівель [5, с. 21–22]. Прикладом успішних практик наводять реформу Болгарії, де після зміни правил секретних тендерів навіть «спеціальні закупівлі» стали частково відкритими, що суттєво зменшило корупційний тиск [5, с. 20]. Аналогічно, досвід Польщі показує, що навіть мала група зовнішніх фахівців, інтегрована у систему закупівель, здатна створити бар'єр для зловживань і вплинути на рівень прозорості [5, с. 27–28].

Під час війни особливо важливо відстежувати частку контрактів без України така сегментація є критичною, адже закупівлі БПЛА охоплюють різні категорії – від розвідувальних платформ до боєприпасів-камікадзе, кожна з яких має власні канали постачання та ризиковість. Впровадження подібного підходу дозволяє поєднати швидкість воєнних закупівель із мінімізацією зловживань і підвищенням довіри суспільства до оборонних інституцій.

Отже, удосконалення системи закупівель комплектуючих БПЛА та засобів РЕБ вимагає поєднання швидкості процедур із чіткими

антикорупційними запобіжниками. Міжнародний досвід OECD, НАТО та TI-DS демонструє, що навіть у період активних бойових дій можна зберігати прозорість шляхом розмежування функцій, незалежного технічного контролю, регулярної оцінки ризиків та відкритості ключових даних.

Вітчизняні дослідження та аналітика НАЗК підтверджують потребу у зміцненні та прозорості конкуренції, зменшенні частки безтендерних контрактів, запровадженні зовнішнього аудиту та мінімізації можливостей для маніпуляцій технічними характеристиками. Формування сучасної системи оборонних закупівель має ґрунтуватися на інституційній доброчесності, підзвітності та професійному управлінні ризиками, що дозволить забезпечити ефективне використання бюджетних ресурсів і зміцнити обороноздатність держави навіть в умовах війни.

Список використаних джерел

1. 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. № 1. С. 413–414.
2. Національне агентство з питань запобігання корупції. Презентація дослідження корупційних ризиків під час закупівель БПЛА та засобів РЕБ. 2025. URL: <https://nazk.gov.ua/uk/84605/> (дата звернення: 21.11.2025).
3. OECD. Integrity in Public Procurement: Good Practice from A to Z. Paris: OECD Publishing, 2007. URL: <https://www.oecd.org> (дата звернення: 21.11.2025) [in english].
4. NATO. Building Integrity and Reducing Corruption in Defence and Security Sector: Parliamentary Handbook. Geneva : DCAF ; CIDS ; NATO, 2016. URL: <https://www.dcaf.ch> (дата звернення: 22.11.2025) [in english].
5. Pyman M. Curbing Corruption in Defence and the Military: Sector Reform Experience and Strategies. London: CurbingCorruption, 2021 [in english].
6. Transparency International Defence & Security. Six Red Flags: The Most Frequent Corruption Risks in Defence Procurement. 2018. URL: <https://ti-defence.org/publications/sixredflags/> (дата звернення: 26.11.2025) [in english].
7. Transparency International Defence & Security. Trojan Horse Tactics: Corruption Risk in Defence Spending. 2023. URL: <https://ti->

defence.org/wp-content/uploads/2024/04/Trojan-Horse-Tactics-corruption-risk-in-defence-spending.pdf (дата звернення: 20.11.2025) [in english].

Муляр Денис Вікторович,

аспірант кафедри оперативно-розшукової
діяльності та національної безпеки
Національної академії внутрішніх справ

ДЕТЕРМІНАНТИ КОРУПЦІЙНИХ ПРАВОПОРУШЕНЬ, ЩО ВЧИНЯЮТЬ СЛУЖБОВІ ОСОБИ БАНКІВ

Корупція в банківській сфері – вагомий чинник дестабілізації фінансової системи держави, що послаблює довіру суспільства до банків та породжує масштабні ризики як для національної економіки, в цілому, так і для окремих суб'єктів господарювання. Службові особи банків, маючи суттєві повноваження у сфері управління фінансовими ресурсами та прийняття ключових рішень, перебувають у сфері і підвищеного корупційного ризику, що актуалізує важливість розуміння детермінант, які його обумовлюють.

Серед детермінант корупційних правопорушень, що вчиняють службові особи банків, найбільш суттєвими доцільно визначити соціально-економічні, організаційно-управлінські, правові та політичні детермінанти.

Однією з важливих соціально-економічних детермінант, як зазначено у Аналітичному звіті НАЗК за 2024 рік, є значна диференціація доходів у суспільстві та висока вартість життя [1, с. 19], що формує у службових осіб прагнення до підвищення власного матеріального становища за будь-яких умов. Недостатній рівень матеріального забезпечення банківських працівників нижчої та середньої ланки створює мотивацію для пошуку додаткових джерел доходу через зловживання службовим становищем. До того ж економічна нестабільність, зокрема, спровокована війною, та інфляційні процеси, що сьогодні спостерігаються в національній економіці, посилюють цю тенденцію, знецінюючи офіційні заробітні плати та стимулюючи корупційну поведінку службових осіб.

Серед організаційно-управлінських детермінант привертає увагу, що відсутність у корпоративній культури традиції несприйняття корупції та неформальне заохочення до її існування сприяє активному поширенню корупційних практик [2] серед службових осіб банків. Зазначені прояви також детермінують недосконалі процедури моніторингу банківських операцій, у яких досвідчені працівники