

DUE DILIGENCE ЯК МЕХАНІЗМ ІДЕНТИФІКАЦІЇ КОРУПЦІЙНИХ РИЗИКІВ ПРИ УПРАВЛІННІ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ ДЕВЕЛОПЕРСЬКОГО БІЗНЕСУ

КУЗЬМИНЧУК Наталія Валеріївна

*докторка економічних наук, професорка,
професорка кафедри маркетингу, менеджменту та підприємництва,
Харківського національного університету ім. В.Н. Каразіна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9844-3429>*

АЛЬОШИН Сергій Юрійович

*кандидат економічних наук, доцент
доцент кафедри обліку і фінансів
Національного технічного університету «ХПІ»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0461-8329>*

ЩЕРБИНА Ольга Володимирівна

*викладач
Класичного фахового коледжу Сумського державного університету
ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-0400-1959>*

Анотація. Корупція у вітчизняній галузі девелопменту є як широко поширеною, так і історично укоріненою, що зумовлює системний вплив на цей сектор. Встановлено, що впровадження принципів комплексної перевірки (Due Diligence) у систему стратегічного управління девелоперським бізнесом сприяло підвищенню прозорості діяльності компаній та зміцненню довіри інвесторів і партнерів.

Узагальнено типологію корупційних ризиків у девелоперському бізнесі та запропоновано механізми їх виявлення в процесі проведення комплексної перевірки. Удосконалено механізм інтеграції Due Diligence у процес управління корупційними ризиками девелоперських підприємств в умовах стратегічних змін.

Ключові слова: комплексна перевірка (Due Diligence), фінансовий стан, механізм, управління, планування, стратегічні зміни, управління комплаєнсом, корупційні ризики, девелоперський бізнес, турбулентність.

Постановка проблеми. Девелоперський бізнес традиційно належить до секторів економіки з підвищеним рівнем корупційних ризиків [15; 18]. У вітчизняних реаліях ця проблема набуває особливої гостроти, що значною мірою зумовлено складністю регуляторного середовища, багаторівневістю дозвільних процедур, високою вартістю земельних ресурсів, а також масштабними фінансовими потоками, які супроводжують реалізацію будівельних проєктів. Взаємодія девелоперських компаній з органами державної влади та місцевого самоврядування, підрядними організаціями, фінансовими установами й інвесторами формує розгалужену систему економічних відносин, у межах якої, за відсутності належних механізмів контролю та прозорості,

можуть виникати різноманітні корупційні практики, що, у свою чергу, негативно впливають на ефективність управління, інвестиційну привабливість галузі та рівень довіри до девелоперського бізнесу загалом.

У цьому контексті особливої актуальності набуває проблема своєчасної ідентифікації корупційних ризиків, насамперед, у процесах залучення інвестицій, реалізації спільних проєктів, а також під час здійснення угод злиття та поглинання. Для потенційних інвесторів та стратегічних партнерів особливо важливим є не лише фінансовий стан компанії або економічна доцільність проєкту, а й рівень прозорості бізнес-процесів, відповідність діяльності чинному законодавству та відсутність прихованих правових чи корупційних загроз. Недостатня увага до зазначених аспектів може призвести не тільки до суттєвих фінансових втрат, а й до виникнення значних юридичних ризиків, репутаційних втрат та зниження інвестиційної привабливості девелоперських компаній.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Ризик-менеджмент та управління стратегічними змінами підприємств, зокрема у сфері девелопменту, були предметом дослідження численних вітчизняних учених. Так, О. В. Калінін та В. В. Гончар [10] зосередили свою увагу на управлінні фінансово-комерційними ризиками в державно-приватному партнерстві під час реалізації будівельних проєктів. Науковець Ю. Г. Прав [24] досліджує класичну систему управління ризиками під час реалізації інвестиційного будівельного проєкту, проте не виокремлює корупційні ризики як об'єкт управління. В своєму дослідженні С. І. Головацька [5] надала власне тлумачення ризику в будівництві та сфокусувалась на використанні облікових інструментів для управління ризиками будівельних підприємств.

Окремі питання класифікаційних ознак ризиків девелоперського бізнесу наведено у працях багатьох авторів. Зокрема, у науковому дослідженні [4] (Н. Верхоглядова, М. Турко) наводиться детальна класифікація ризиків будівельного підприємства за різними ознаками та узагальнюються фактори, які на ці ризики впливають. У роботі [19] Р. С. Макуха розглядає фінансово-економічні, воєнно-політичні (безпекові), регуляторно-правові, обліково-інформаційні, організаційно-управлінські, технологічні та логістичні проблеми, з якими стикається будівельна галузь. Попри активне обговорення науковцями і практиками проблематики управління ризиками у будівельній та девелоперській галузях, питання оцінки і мінімізації корупційних ризиків залишається недостатньо розробленим: зазвичай ця проблематика знайшла відображення у працях юридично-правового спрямування [2; 9; 11] або в аналітичних звітах державних антикорупційних органів та законодавчих актах [13-14; 20-21; 25]. У науковій літературі недостатньо уваги приділено дослідженням, які спрямовано на обґрунтування можливостей застосування Due Diligence як механізму системної ідентифікації корупційних ризиків у девелоперському бізнесі в умовах турбулентності.

Метою статті є обґрунтування теоретичних засад та практичних можливостей використання Due Diligence як інструменту ідентифікації корупційних ризиків у процесі управління стратегічними змінами в діяльності девелоперських компаній.

Виклад основних результатів. Турбулентність зовнішнього середовища, безумовно, є однією з характерних ознак функціонування сучасних економічних систем, що проявляється у високій динамічності змін, непередбачуваності розвитку подій та посиленні впливу різноманітних зовнішніх факторів на діяльність підприємств. У науковій літературі турбулентність, як правило, розглядається як стан зовнішнього середовища, що характеризується частими, інтенсивними та важко прогнозованими змінами економічних, політичних, технологічних і соціальних умов

функціонування організацій [26, с. 656; 6, с. 52], також хаотичними переходами «від безладу до порядку і назад» або крайній рівень нестабільності світової економічної та політичної системи, за якого ймовірність досягнення критичної точки структурного зламу є надзвичайно високою [16, с. 48]. В умовах комплексної турбулентності традиційні бізнес-моделі стають менш ефективними, водночас відкриваючи нові можливості для впровадження інноваційних стратегій, нестандартних підходів до управління проектами та формування партнерських екосистем у будівельній сфері

За таких обставин традиційні підходи до планування та управління діяльністю підприємств виявляються недостатньо ефективними, оскільки швидкість трансформації зовнішніх умов значно перевищує можливості своєчасної адаптації управлінських рішень. У сучасних умовах посилення глобальних економічних дисбалансів, геополітичної нестабільності та інституційних трансформацій рівень турбулентності бізнес-середовища істотно зростає, що, своєю чергою, підвищує вимоги до гнучкості стратегічного управління, здатності підприємств оперативно реагувати на зміни та ефективно управляти ризиками. Разом із тим особливо гостро проблема турбулентності проявляється у капіталомістких галузях економіки, зокрема у девелоперському бізнесі, де реалізація інвестиційно-будівельних проєктів характеризується значною тривалістю, високим рівнем залежності від регуляторного середовища, а також значною кількістю взаємопов'язаних економічних та інституційних факторів. У сучасній будівельній галузі, що орієнтується на креативно-інноваційний та сталий розвиток, турбулентність проявляється у вигляді швидких та багатоаспектних змін технологічного середовища. Це включає впровадження екологічно чистих та ресурсоефективних матеріалів, використання технологій 3D-друку для створення будівельних конструкцій, а також застосування енергоефективних та «розумних» рішень для об'єктів житлової та комерційної нерухомості [7, с. 211]. Додатковим фактором турбулентності є постійна зміна регуляторного поля, яка проявляється у посиленні екологічних норм, обов'язковому отриманні сертифікацій та адаптації до нових стандартів якості та безпеки. Соціально-економічна динаміка, включно зі змінами у попиті на нерухомість, коливаннями фінансових ринків та урбанізаційними процесами, також створює додатковий рівень невизначеності для підприємств цієї сфери. В умовах турбулентності традиційні бізнес-моделі стають менш ефективними, водночас відкриваючи нові можливості для впровадження інноваційних стратегій, нестандартних підходів до управління проектами та формування партнерських екосистем у будівельній сфері.

У таких умовах турбулентність середовища істотно ускладнює процес стратегічного планування, підвищує рівень невизначеності управлінських рішень та зумовлює необхідність застосування сучасних аналітичних інструментів, спрямованих на своєчасне виявлення потенційних загроз і забезпечення адаптивності управлінських систем. Неупереджений погляд на українське бізнес-середовище дозволяє зауважити, що реалізація таких змін, як реструктуризація бізнесу, залучення нових інвесторів, масштабування девелоперських проєктів або здійснення угод злиття та поглинання, суттєво підвищує рівень невизначеності та ризиків, зокрема корупційного характеру.

С. В. Івашко тлумачить корупційні ризики як «сукупність умов, за яких у певній ситуації посадова особа, яка законодавцем наділена певними повноваженнями, може вчинити корупційне правопорушення чи інше правопорушення, пов'язане з корупцією» [9, с. 390]. Іншими словами, корупційний ризик відображає потенційну здатність посадової особи використовувати свої повноваження для задоволення власних приватних інтересів у сприятливих для цього обставинах. Основні чинники

корупційних ризиків у сфері девелопменту узагальнені на рис. 1.

Імплементуючи дослідження авторського колективу під науковим керівництвом А. М. Сиротенка [22, с. 64] в девелоперський бізнес, дозволили узагальнити думку, що існує 3 основні форми корупції, що можуть проявлятися в умовах кризових ситуацій або нестабільного середовища: 1) корупція, викликана необхідністю, або «дрібна» корупція, що виникає у повсякденних операціях для прискорення робочих процесів або уникнення бюрократичних перепон; 2) корупція із жадібності, або «елітна» корупція, пов'язана із зловживанням владою керівників та прагненням до особистого збагачення за рахунок будівельних проєктів; 3) системна корупція у будівельному бізнесі, яка проявляється як організована мережа взаємозв'язків між високопосадовцями компаній, керівниками проєктів та інженерно-технічним персоналом, що дозволяє узгоджено обходити правила, регуляції та стандарти, отримуючи незаконні вигоди.

Недоліки в організації роботи	ситуації, коли посадова особа може вчинити протиправні дії без належного контролю з боку колег або керівництва
Відсутність ефективного контролю	слабкий нагляд за дотриманням законодавства, нормативних актів або посадових інструкцій
Схильність до корупційних дій	наявність у посадової особи особистих мотивів та інтересів, низька моральність та висока толерантність до протиправних дій
Невизначеність повноважень і обов'язків	нечіткість посадових інструкцій у поєднанні з розмитою відповідальністю, що створює «зону для маневру»
Непрозорість процедур прийняття рішень	відсутність відкритих та зрозумілих процедур у прийнятті управлінських, фінансових або кадрових рішень
Вплив зовнішніх факторів	політичний тиск, війна, економічна нестабільність, конкуренція чи монополізація ринку, що стимулюють корупційні практики
Конфлікт інтересів	особисті, фінансові або родинні інтереси посадової особи можуть впливати на прийняття рішень у службових справах

Рис. 1. Основні чинники корупційних ризиків у сфері девелопменту

Джерело: згруповано авторами на основі [3; 9; 15; 21]

З огляду на складність і багатофакторність корупційних проявів у девелоперській діяльності, доцільним є використання матриці корупційних ризиків, яка забезпечує систематизацію потенційних загроз, дозволяє оцінити їх рівень значущості та формує підґрунтя для розробки ефективних управлінських рішень щодо їх мінімізації (табл. 1).

З огляду на зазначене, дедалі більшого значення набувають сучасні аналітичні інструменти комплексної оцінки діяльності підприємств, серед яких, безперечно, особливе місце посідає процедура Due Diligence. Термін «due diligence» (дью дилідженс) було введено в юридичний обіг у США на початку ХХ століття. Традиційно цей інструмент застосовується з метою всебічної перевірки фінансового, правового, організаційного та операційного стану компанії перед ухваленням інвестиційних рішень, під час створення спільного підприємства, оцінювання бізнесу для продажу та перед підготовкою М&А-угод з метою ідентифікації «інвестиційних ризиків та інших деструктивних факторів зовнішнього середовища» [11, с. 38-39]. Процес проведення Due Diligence ґрунтується на координації діяльності фахівців різного професійного

спрямування, зокрема оцінювачів, аудиторів, фінансових аналітиків і юристів, взаємодія яких забезпечує комплексність та об'єктивність аналізу фінансово-економічних і правових характеристик об'єкта перевірки [8, с. 25].

Проте огляд наукових праць підтверджує ключову тезу, що потенціал Due Diligence як інструменту виявлення саме корупційних ризиків у процесі стратегічного управління використовується обмежено. Тобто у більшості випадків результати проведення Due Diligence мають переважно оціночний або інформаційний характер [5, с. 72] і лише частково інтегруються у систему стратегічного планування розвитку підприємства із високими стандартами комплаєнсу.

Таблиця 1

Матриця корупційних ризиків у девелоперському бізнесі

Тип корупційного ризику	Етап девелопментського проєкту				
	Отримання землі	Проектування	Отримання дозволів	Будівництво	Введення в експлуатацію
Хабарництво	Хабар за виділення земельної ділянки	Хабар за погодження проєкту	Хабар за будівельний дозвіл	Хабар інспекторам за ігнорування порушень	Хабар за підписання актів
Конфлікт інтересів	Земля передається пов'язаній компанії	Проект виконує афілійоване бюро	Дозвіл видає посадовець, пов'язаний із забудовником	Підряд отримує «своя» компанія	Приймання здійснює зацікавлена особа
Маніпуляції з документацією	Зміна цільового призначення землі	Завищення кошторису	Підробка або зміна дозволів	Фальсифікація актів виконаних робіт	Підробка технічних документів
Тендерні маніпуляції	Конкурс на землю під конкретну компанію	Вибір «потрібного» проєктанта	Формальні конкурси	Змова підрядників	Визначення «свого» експерта
Фінансові зловживання	Заниження вартості землі	Завищення проєктних витрат	Неформальні платежі	Завищення цін на матеріали	Приховування реальних витрат
Змова учасників	Домовленості між чиновниками та забудовником	Змова девелопера і проєктанта	Змова з контролюючими органами	Змова підрядників	Змова з комісією приймання

Джерело: узагальнено авторами на основі [12-14; 20-21; 23]

Водночас у сучасних умовах, коли зростають вимоги до прозорості корпоративного управління, комплаєнсу та управління ризиками, функціональні можливості цього інструменту істотно розширюються. Погодимось з Г. О. Алексіним, який стверджує, що «процедура Due Diligence є ключовим інструментом зменшення інформаційної асиметрії, ... забезпечує прозорість..., уможливаючи всебічний аналіз, а також формуючи рамку для структурування процесу, ... є вирішальним фактором для побудови довіри та залучення інвестицій» [1, с. 217], що відповідає стратегічним цілям компанії, особливо під час комунікації з міжнародними інвесторами і донорами фінансових ресурсів в межах відновлення економіки. Більш того, використання підходу планування на основі Due Diligence дає змогу інтегрувати результати попереднього комплексного аналізу у процес стратегічного планування розвитку компанії, що, своєю чергою, створює передумови для системного виявлення,

оцінювання та попередження саме корупційних ризиків, зокрема у діяльності девелоперських структур (табл. 2).

Отже, процедури Due Diligence дозволяють комплексно аналізувати фінансову діяльність, структуру власності, договірні відносини та систему корпоративного управління підприємства, що забезпечує своєчасну ідентифікацію різних видів корупційних ризиків та формування ефективної системи їх запобігання.

Таблиця 2

Типологія корупційних ризиків девелоперського бізнесу та механізми їх ідентифікації у процесі Due Diligence

<i>Вид корупційного ризику</i>	<i>Що аналізується у процесі Due Diligence</i>	<i>Можливі індикатори ризику</i>
Фіктивні або афілійовані контрагенти	Реєстраційні дані партнерів, бенефіціарні власники	Однакові адреси, засновники, відсутність реальної діяльності
Завищення вартості контрактів	Договори, ціни закупівель, порівняння з ринковими цінами	Значне перевищення ринкових цін, повторні угоди з одним постачальником
Необґрунтовані платежі	Фінансова звітність, платіжні документи	Регулярні платежі за консультаційні або посередницькі послуги без підтвердження
Маніпуляції з тендерами	Документація закупівель, критерії відбору	Обмеження конкуренції, формальні тендерні процедури
Зловживання службовим становищем	Система корпоративного управління, розподіл повноважень	Концентрація управлінських рішень у вузькому колі осіб
Непрозорі джерела фінансування	Структура капіталу, кредитні договори	Фінансування від пов'язаних або офшорних структур
Приховані комісійні виплати	Договори з агентами, посередниками	Завищені комісійні або непрозорі посередницькі послуги
Маніпуляції з бухгалтерською звітністю	Фінансова та податкова звітність, облікові процедури	Різкі коливання показників, невідповідність первинним документам
Використання підставних компаній	Історія діяльності контрагентів	Короткий період існування компанії, відсутність активів
Лобіювання інтересів окремих постачальників	Історія контрактів, закупівельна політика	Систематичні перемоги одних і тих самих компаній
Нецільове використання коштів	Бюджетні документи, фінансові операції	Витрати, що не відповідають затвердженим цілям
Конфлікт інтересів	Структура власності компанії, зв'язки керівництва з контрагентами	Участь посадових осіб або їх родичів у компаніях-постачальниках
Приховані зв'язки з посадовими особами	Перевірка бенефіціарів, репутаційний аналіз	Політично значущі особи серед власників або партнерів

Джерело: сформовано авторами на основі [7-8; 11]

Система управління корупційними ризиками у девелоперській діяльності являє собою інтегрований комплекс інструментів, процедур і механізмів контролю, кожен з яких виконує специфічну функцію в процесі виявлення, попередження та мінімізації корупційних загроз:

1) Комплаєнс-система (сукупність внутрішніх політик, процедур і механізмів контролю, що спрямовані на забезпечення дотримання підприємством законодавства, регуляторних вимог, етичних норм та антикорупційних стандартів; основною функцією є запобігання порушенням, а елементами виступає антикорупційна політика, кодекс етики, перевірка контрагентів, комплаєнс-перевірки).

2) Внутрішній контроль (система організаційних процедур, методів та

інструментів, що забезпечують законність, ефективність і достовірність господарських операцій підприємства. Він передбачає поточний контроль фінансових операцій, ефективності використання ресурсів, перевірку дотримання внутрішніх процедур тощо).

3) Внутрішній аудит (незалежна оцінка діяльності підприємства, спрямована на перевірку ефективності системи управління, внутрішнього контролю та управління ризиками; має форми аудиту бізнес-процесів, перевірки фінансової звітності, оцінки ефективності контролю, виявлення порушень).

4) Система управління конфліктом інтересів (сукупність процедур і правил, спрямованих на виявлення, запобігання та врегулювання ситуацій, у яких особисті інтереси працівників можуть впливати на їхні службові рішення. Наприклад, заборона прийняття рішень щодо пов'язаних компаній, декларування приватних інтересів, відвід посадової особи від прийняття рішення, контроль подарунків та вигід).

Успіх девелопменту значною мірою визначається ефективністю стратегічного планування, яке дозволяє передбачати ризики, оптимізувати ресурси та забезпечувати стійкий розвиток проєктів. У системі стратегічного планування підприємств дедалі більшого значення набуває використання інструментів комплексного аналітичного забезпечення, здатних сформувану обґрунтовану інформаційну базу для прийняття управлінських рішень довгострокового характеру. Таким чином, Due Diligence розглядаємо в двох аспектах, як:

процедуру незалежної оцінки об'єкта інвестування, що проводиться з метою зменшення ризиків придбання компанії, та має на меті відійти від практики хаотичного придбання активів у бік якісної оцінки переваг та недоліків об'єкту;

інноваційний інструмент стратегічного планування, що дозволяє системно виявляти, оцінювати потенційні корупційні ризики та знаходити можливості їх мінімізувати на ранніх стадіях прийняття управлінських рішень. Авторами удосконалено механізм інтеграції Due Diligence в процес управління корупційними ризиками девелоперських підприємств в умовах стратегічних змін, що подано на рис. 2.

Незважаючи на свою очевидну цінність, на практиці Due Diligence поки що не набув широкого застосування, що пояснюється високою трудомісткістю процедур та значними фінансовими витратами. Водночас для девелоперського бізнесу, де стратегічне передбачення та мінімізація ризиків є критично важливими, він відкриває нові горизонти ефективного управління проєктами. Його перспективи особливо зростають в умовах цифровізації бізнес-процесів [17] та стрімкого розвитку штучного інтелекту, що дозволяє автоматизувати частину аналітичних процесів, підвищити точність прогнозів та суттєво оптимізувати витрати ресурсів. Таким чином, впровадження планування на основі Due Diligence в стратегії девелоперських компаній стає не просто корисним, а потенційно трансформаційним кроком у формуванні конкурентної переваги.

Висновки. У вітчизняному девелоперському бізнесі корупційні прояви широко поширені та історично закріплені, що забезпечує їхній системний негативний вплив на галузь. Обґрунтовано, що за умов турбулентного середовища корупційні прояви загострюються та демонструють стійкість до традиційних механізмів контролю, що істотно ускладнює їх ефективне стримування. Показано, що Due Diligence доцільно розглядати не лише як допоміжний аналітичний інструмент, а, передусім, це ефективний механізм підтримки та продукування управлінських рішень у процесі реалізації стратегічних змін у девелоперському бізнесі. На цій основі з'ясовано, що застосування Due Diligence забезпечує комплексний підхід до дослідження

внутрішнього та зовнішнього середовища компанії, дозволяє своєчасно виявляти та прогнозувати потенційні корупційні загрози, а також сформувати систему превентивних управлінських заходів.

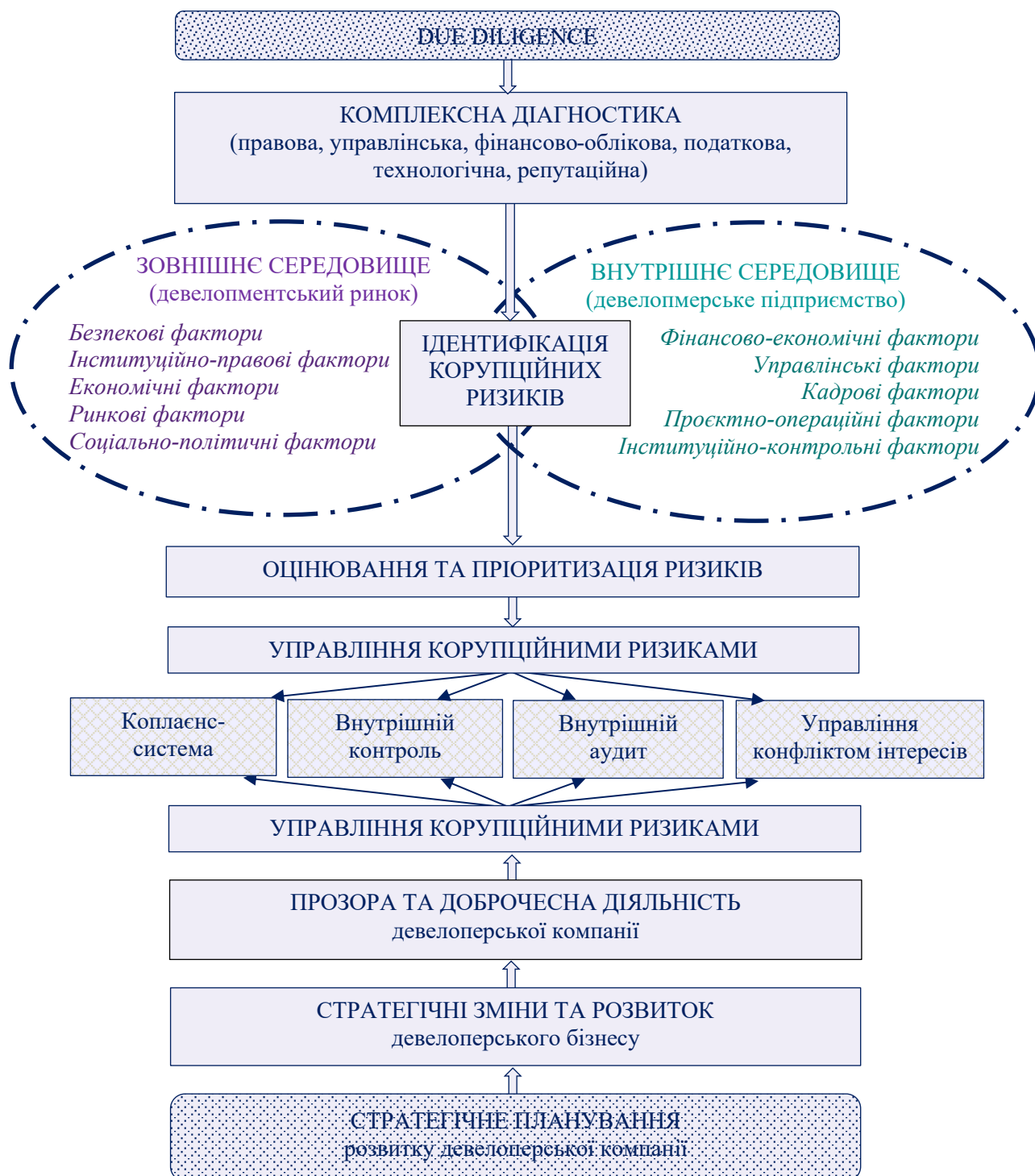


Рис. 2. Механізм інтеграції Due Diligence в процес управління корупційними ризиками девелоперських підприємств в умовах стратегічних змін

Джерело: створено авторами

Авторами визначено, що інтеграція принципів Due Diligence у систему стратегічного управління девелоперським бізнесом сприяє підвищенню прозорості діяльності компаній, зміцненню довіри інвесторів і партнерів, формуванню більш

стійкої та відповідальної моделі корпоративного управління, підвищенню конкурентоспроможності. На цій основі узагальнено типологію корупційних ризиків девелоперського бізнесу та механізми їх ідентифікації у процесі запровадження Due Diligence. Удосконалено механізм інтеграції Due Diligence в процес управління корупційними ризиками девелоперських підприємств в умовах стратегічних змін. Перспективою подальших досліджень є розробка механізму управління фінансовими ризиками підприємства в контексті формування обліково-аналітичної системи фінансової звітності на основі МСФЗ. Роль фінансово-економічної інформації як системи фінансових показників визначається впливом на обґрунтування і прийняття рішень користувачів. Отже, фінансова звітність надає у скомпонованому вигляді значний обсяг інформації про структуру господарських засобів та їх джерел, а також результати фінансово-господарської діяльності підприємства.

Список використаної літератури

1. Алексін Г. О. ESG Due Diligence в задачах повоєнного відновлення України. *Сталий розвиток економіки*. 2024. №4(51). С.215-222. URL: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-31>
2. Блінова Г.І. Сучасний стан та перспективи використання можливостей єдиної державної електронної системи у сфері будівництва для протидії корупції. *Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції*. 2022. № 5. С.67-72. URL: <https://doi.org/10.32782/39221355>
3. Бондаренко О. С. Концепція кримінально-правової протидії корупції: монографія. Суми: Сумський державний університет, 2021. 472 с. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83799>
4. Верхоглядова Н.І., Турко М.О. Класифікація ризиків та факторів ризиків будівельного підприємства як необхідна умова їх аналізу та ідентифікації. *Механізм регулювання економіки*. 2011. № 4. С.93-103 URL: https://mer.fem.sumdu.edu.ua/content/acticles/issue_15/N_I_Verkhoglyadova_TurkoThe_classification_of_risks_and_risk_factors_of_the_building_enterprise_as_a_necessary_condition.pdf
5. Головацька С.І. Методичні аспекти обліково-інформаційного забезпечення ризик-орієнтованого управління будівельним підприємством. *Підприємство і торгівля*. 2018. Вип.23. С. 70-76. <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2018-23-12>
6. Гросул В. А., Жилякова О. В. Оцінка турбулентності зовнішнього середовища в системі антикризового управління підприємством. *Економічний часопис-XXI*. 2015. № 3-4(2). С. 51-54. URL: <http://jnas.nbuv.gov.ua/article/UJRN-0000545273>
7. Гуменна О. В. Формування креативно-інноваційної екосистеми сталого розвитку галузі будівництва: теорія, методологія, практика : дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.03 / Київ. нац. ун-т буд-ва і архіт. Київ, 2025. 448 с. URL: <https://www.knuba.edu.ua/wp-content/uploads/2025/04/dysertacziya-gumenna.pdf>
8. Гуцаленко Л. В. Дью ділідженс – гарант успішності інвестиційного проекту в бізнес-сфері. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2017. № 7. С. 20-31. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efmapnp_2017_7_4
9. Івашко С.В. Корупційні ризики в діяльності кримінально-виконавчої системи України та шляхи їх усунення. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2026. Вип.01. Ч.2. С.388-393. URL: <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2026.01.2.61>
10. Калінін О., Гончар, В. Управління ризиками для оптимізації прийняття управлінських рішень в умовах державно-приватного партнерства. *Шляхи підвищення*

ефективності будівництва. 2023. №2(52). С.110–121. URL: [https://doi.org/10.32347/2707-501x.2023.52\(2\).110-121](https://doi.org/10.32347/2707-501x.2023.52(2).110-121)

11. Кармазіна Н.В. Адаптивний механізм процедури Дью Ділідженс для виявлення ризиків під час придбання бізнесу у регіонах України. *Економіка та держава*. 2020. № 5. С.37-41. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.5.37>

12. Корупційна злочинність в Україні: сучасний стан, детермінанти та запобігання: навч. посіб. / автор. кол.: В. В. Василевич, О. М. Джу́жа, А. О. Джу́жа, О. Г. Колб, С. О. Колб, І. О. Колб, Н. В. Кулакова, Ю. О. Левченко, А. В. Микитчик, С. І. Мінченко, С. А. Мозоль, Т. В. Миронюк, Г. С. Поліщук, Е. В. Расюк, А. В. Савченко; за ред. проф. О. М. Джу́жи та доц. Е. В. Расюка. Київ: ФОП Маслаков, 2018. 340 с. URL: https://www.navs.edu.ua/files/antukoruptsia/2018/navch_pos_korup_zloch.pdf

13. Корупційні ризики в процедурі видачі містобудівних умов та обмежень забудови земельної ділянки. Стратегічний аналіз корупційних ризиків. Департамент запобігання та виявлення корупції. НАЗК. 2021. 24 с. URL: https://nazk.gov.ua/wp-content/uploads/2021/12/MistoBuDok_umovy_A4_.pdf

14. Корупційні ризики в системі контролю за розробкою і затвердженням містобудівної документації. Стратегічний аналіз корупційних ризиків. Департамент запобігання та виявлення корупції. НАЗК. 2021. 29 с. URL: https://nazk.gov.ua/wp-content/uploads/2021/08/MistoBuDok_A4-18-1.pdf

15. Корупція в будівництві: результати опитування учасників ринку. URL: <https://pbe.ua/corruption-54>

16. Кубальський О. Сутність та основні виклики соціально-турбулентного простору сучасної цивілізації. *Humanities Studies*. 2022. Вип. 12 (89). С.47-52. DOI URL: <https://doi.org/10.26661/hst-2022-12-89-05>

17. Кузьминчук, Н. В., Капранова, Л. Г. Цифровізація та автоматизація бізнес-процесів як інструмент забезпечення економічної безпеки в машинобудівній галузі. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2024. Вип.11. С. 1-14. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14213009>

18. Лукашевська А. Третина будівельних компаній пов'язана з корупцією – які схеми найпоширеніші. *Бізнес-24*. 2025. URL: https://24tv.ua/business/koruptsiyni-shemi-budivnitstvi-ukrayini-yaki-nauroshirenishi_n2752120

19. Макуха Р. С. Управління ризиками будівельної галузі в Україні. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2024. №2(58). С. 39–44. URL: [https://doi.org/10.26642/pbo-2024-2\(58\)-39-44](https://doi.org/10.26642/pbo-2024-2(58)-39-44)

20. Методологія оцінки корупційних ризиків в діяльності органів місцевого самоврядування. Київ, 2024. 156 с. URL: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-05/undp-ua_metodolohiya_otsinky_koruptsiynykh_ryzykiv_dlya_oms_2024.pdf

21. Опис ідентифікованих корупційних ризиків у діяльності Державної інспекції архітектури та містобудування України, чинники корупційних ризиків та можливі наслідки корупційного правопорушення чи правопорушення, пов'язаного з корупцією: Додаток до Звіту за результатами оцінки корупційних ризиків у діяльності Державної інспекції архітектури та містобудування України. 11 с. URL: <https://diam.gov.ua/storage/app/sites/31/dodatok1dozvituopisidentifikovanikhkoruptsiinikhrizikivudiyalnosti.pdf>

22. Організація роботи уповноважених підрозділів (осіб) з питань запобігання та виявлення корупції у секторі безпеки та оборони: навч. посіб. / за заг. ред А.М.

Сиротенка. Київ: НУОУ ім. Івана Черняхівського, 2021. 334 с. URL: <https://nuou.org.ua/assets/documents/zk-inf-007.pdf>

23. Павлюк Т.С., Полусмяк Ю.І., Половинкіна Р.Ю., Давіденко О.А. Антикоруptionні механізми в системі публічних закупівель: запобігання зловживанням на етапі проведення тендерів. *Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку*. 2025. №1(31). С. 125-138. URL: <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2025-1/31-11>

24. Прав Ю.Г. Управління ризиками інвестиційно-будівельних проєктів. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління*. 2020. Вип.3. С.175-180. URL: <https://doi.org/10.32838/TNU-2663-6468/2020.3/30>

25. Про засади державної антикорупційної політики на 2021-2025 роки. Закон України від 20 червня 2022 року № 2322-ІХ. *Голос України* від 09.07.2022. № 141.

26. Прокопець Р., Коротич Є. Стійкість соціально-економічних систем в умовах сучасної турбулентності та її вплив на досягнення цілей сталого розвитку. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2025. 340(2). С. 655-660. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-340-104>

Дата надходження статті: 10.03.2026

Дата прийняття статті: 20.03.2026

Дата публікації статті: 31.03.2026