

УДК 336.1

JEL Classification: H83, H61, D73

**Шалімов В. В.,**  
канд. екон. наук,  
доцент, доцент кафедри  
економіки та публічного управління,  
Донецький державний університет  
внутрішніх справ, м. Кропивницький

### **КОМПАЄНС І ПРОЗОРИСТЬ ПУБЛІЧНИХ ФІНАНСІВ: ІНСТИТУЦІЙНІ ПЕРЕДУМОВИ ДОВІРИ ДО ДЕРЖАВИ**

Міжнародні рейтинги та індекси є поширеним інструментом оцінювання у світі з огляду на їхню здатність забезпечувати порівнянність країн у ключових сферах і слугувати орієнтиром для різних груп зацікавлених сторін під час ухвалення інвестиційних і політичних рішень. Бюджетна сфера посідає особливе місце, адже йдеться про публічні кошти, в ефективності використання яких однаково зацікавлені держава та громадяни як платники податків. Для України проблематика бюджетних відносин є особливо актуальною як через складність формування доходів і видатків, так і через загальний соціально-економічний контекст та виклики воєнного часу.

Оцінювання прозорості та підзвітності у бюджетній сфері здійснюється, зокрема, в межах міжнародного дослідження Open Budget Survey [4], що забезпечує регулярний порівняльний аналіз участі громадськості, нагляду та прозорості бюджетного процесу. У підході Open Budget Survey країни класифікуються за трьома взаємопов'язаними напрямками: участь громадськості; прозорість; нагляд за бюджетним процесом. Участь громадськості розуміється як наявність формальних можливостей для взаємодії з виконавчою та законодавчою владою, а також з вищим органом фінансового контролю на всіх стадіях бюджетного циклу. Нагляд характеризує ефективність виконання ролей законодавчими органами та вищим органом фінансового контролю. Прозорість відображає доступ громадськості до своєчасної та повної бюджетної інформації.

Динаміка показників України у рамках Open Budget Survey демонструє, що прозорість публічних фінансів є не лише питанням оприлюднення інформації, а насамперед, питанням інституційної спроможності забезпечувати сталі правила бюджетної практики. До повномасштабного

вторгнення Україна демонструвала покращення бюджетної прозорості (зокрема, 65 балів у 2021 році), проте у 2023 році індекс прозорості знизився до 38 балів. Зменшився і показник участі громадськості (24 бали у 2023 році проти 39 балів у 2021 році). Водночас індекс нагляду залишився відносно високим (76 балів у 2023 році порівняно з 82 балами у 2021 році), що вказує на важливий дисбаланс: навіть за наявності інституційного потенціалу нагляду прозорість і участь можуть суттєво погіршуватися, якщо порушується регулярність бюджетного циклу та звичні практики оприлюднення документів і залучення громадськості.

У цих умовах доцільно переосмислити зв'язок між прозорістю та довірою до держави. Прозорість не зводиться до наявності даних як таких, оскільки передбачає доступність, зрозумілість і відтворюваність інформації про бюджетні рішення, а також простежуваність фінансових потоків. Проте прозорість без комплаєнсу ризикує залишатися декларативною, адже оприлюднені документи можуть не забезпечувати реальної підзвітності без процедурної визначеності, контролю конфліктів інтересів, стандартів документування рішень і механізмів реагування на порушення. Водночас комплаєнс без прозорості не формує суспільної довіри, оскільки контрольні процедури, замкнені всередині інституцій, не створюють відчуття відкритості та справедливості використання публічних ресурсів.

Комплаєнс у сфері публічних фінансів у цьому контексті слід трактувати як систему політик, процедур і контрольних механізмів, що забезпечують відповідність бюджетному, податковому та антикорупційному регулюванню, знижують фінансові й репутаційні ризики держави. Ключовим є превентивний характер комплаєнсу: акцент робиться на запобіганні порушенням на етапі планування та ухвалення фінансових рішень (*ex ante*), а не лише на фіксації порушень *post factum* (*ex post*). Саме превентивність, у поєднанні з прозорістю, формує підстави для довіри як до процедур, так і до результатів бюджетної політики.

Інституційні передумови, що забезпечують зв'язок між комплаєнсом, прозорістю та довірою, можуть бути окреслені через кілька взаємопов'язаних блоків. По-перше, необхідно використовувати ризик-орієнтований підхід, який пропонують міжнародні стандарти [3], адже комплаєнс має концентрувати ресурси на найбільш ризикових ділянках (бюджетному плануванні, розподілі трансфертів, управлінні програмами, закупівлях тощо). По-друге, важливим є чітке розмежування ролей і відповідальності (логіка "трьох ліній" [5]): управлінські підрозділи відповідають за дотримання правил у щоденних процесах; контрольні

функції (включно з комплаєнсом) формують вимоги й здійснюють моніторинг їх виконання; внутрішній аудит надає незалежну оцінку якості системи контролю. По-третє, необхідна процедурна визначеність і стандартизація, адже прозорість виникає там, де рішення приймаються за зрозумілими правилами та стандартами. По-четверте, критично важливою є антикорупційна інфраструктура як "запобіжник" викривлення бюджетних рішень (управління конфліктами інтересів, етичні стандарти, захист викривачів). По-п'яте, необхідним є розвиток цифровізації та якості даних, оскільки відкриті бюджети, публічні реєстри підвищують контрольованість і зрозумілість бюджетних процесів. Показовими є практики збереження функціонування системи державних закупівель і запуск цифрових інструментів підзвітності у відновленні (зокрема платформ, орієнтованих на прозоре управління проектами та ресурсами - Цифрова екосистема відновлення для підзвітнього управління (DREAM) [1]).

Водночас практична реалізація цих підходів стикається з типовими "вузькими місцями". По-перше, значним є ризик формальної прозорості, оскільки дані можуть бути неповними, несумісними або такими, що не дозволяють здійснювати змістовний аналіз і контроль. По-друге, комплаєнс інколи нівелюється до так званих "виконання вимог для звіту", що не змінює поведінкових практик і не знижує ризиків. По-третє, дублювання контролю та розмитість відповідальності здатні паралізувати процеси і знизити рівень довіри, якщо громадськість не бачить зрозумілих результатів контролю. По-четверте, необхідний баланс між прозорістю та захистом чутливої інформації, що набуває особливої ваги в умовах воєнного стану.

Отже, комплаєнс і прозорість формують інституційну основу довіри до держави у сфері публічних фінансів, створюючи синергетичний ефект. Прозорість забезпечує видимість і зрозумілість бюджетних рішень для суспільства, а комплаєнс забезпечує їхню процедурну якість, відповідність правилам і превентивне зниження ризиків. Практичними пріоритетами посилення цієї зв'язки можуть бути такі: інституціоналізація ризик-орієнтованого комплаєнсу в ключових фінансових процесах; узгодження ролей і відповідальності між управлінням, контрольними функціями та аудитом; розвиток цифрових інструментів і підвищення якості даних; запровадження зрозумілих індикаторів прозорості й результативності контролю з використанням публічної звітності.

Розвиток і вдосконалення компетентностей в сфері комплаєнсу є основою формування фахівців, орієнтованих на сучасні підходи в сфері управління публічними фінансами. Саме тому реалізація проекту,

спрямованого на розвиток компетентностей у сфері комплаєнсу, набуває особливої актуальності та створює фундамент для глибокого й сталого інституційного розвитку в Україні. Ці тези підготовлені в рамках реалізації проекту Erasmus+ CBHE EUComplianceM4UA [2].

### Список використаних джерел

1. DREAM Цифрова екосистема для підзвітного управління відновленням. URL: <https://dream.gov.ua/ua> (дата звернення 20.01.2026)
2. Erasmus+ CBHE EUComplianceM4UA project "Implementation of the European approach of Compliance Management in higher education in Ukraine" <https://eucompliancem4ua.eu/> (дата звернення 20.01.2026).
3. International Standard ISO 37301 Compliance management systems – Requirements with guidance for use. Reference number ISO 37301:2021 (E). ISO, 2021. 50 p.
4. Open Budgets. The Open Budget Survey. URL: <https://internationalbudget.org> (дата звернення 20.01.2026)
5. The Institute of Internal Auditors. 2024 Updated. *The IIA'S Three Lines Model. An Update of the Three Lines Defense*. URL: <https://www.theiia.org/globalassets/documents/resources/the-iias-three-lines-model-an-update-of-the-three-lines-of-defense-july-2020/three-lines-model-updated-english.pdf> (дата звернення 15.11.2025).