

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ АНТИКОРУПЦІЙНИХ МЕХАНІЗМІВ КОНТРОЛЮ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

ASSESSMENT OF THE EFFECTIVENESS OF ANTI-CORRUPTION MECHANISMS FOR MONITORING PUBLIC OFFICIALS: CHALLENGES AND PROSPECTS

У статті досліджується ефективність антикорупційних механізмів у державному управлінні України, зокрема моніторинг способу життя посадовців, громадський контроль та міжвідомчу співпрацю. Основними викликами є фрагментарність координації антикорупційних органів (НАБУ, НАЗК, САП), дублювання функцій та недосконалість нормативної бази. Акцентовано увагу на ролі громадянського суспільства у боротьбі з корупцією через громадські слухання, електронні петиції та незалежні медіа.

Розглянуто діяльність НАЗК щодо моніторингу способу життя посадовців, зокрема запровадження ризик-орієнтованого підходу у 2023 році. Проаналізовано міжнародний досвід, включаючи автоматизовані системи контролю в США та Литві, а також ефективність роботи Національного агентства доброчесності Румунії (ANI).

Запропоновано комплексні заходи для посилення антикорупційної політики, включно з удосконаленням законодавства, використанням блокчейн-технологій для прозорості державних витрат та створенням цифрових платформ для громадської участі. Наголошено на важливості забезпечення прозорості навіть в умовах воєнного стану через поступове розкриття даних у Prozorro.

Основними проблемами залишаються відсутність єдиного механізму обміну інформацією між органами влади та недостатня координація антикорупційних структур. Запровадження єдиного антикорупційного реєстру дозволить об'єднати інформацію про корупційні правопорушення, декларації чиновників та відкриті дані для автоматизованого аналізу ризиків.

Також акцентується увага на важливості громадського контролю, розвитку цифрових платформ (електронні петиції, бюджет участі, відкриті дані) та посиленні антикорупційного законодавства. Використання міжнародних моделей, таких як фінансовий контроль у США та досвід румунського ANI, може сприяти підвищенню ефективності боротьби з корупцією в Україні.

У статті аналізуються виклики громадського контролю, такі як обмежений доступ до інформації та нестача ресурсів у громадських організацій. Запропоновано використання цифрових інструментів, штучного інтелекту та грантових програм для підвищення ефективності антикорупційних заходів.

Ключові слова: антикорупційні механізми, моніторинг способу життя, громадський

контроль, публічні службовці, прозорість, підзвітність, блокчейн, цифрові технології, громадянське суспільство.

The article examines the effectiveness of anti-corruption mechanisms in Ukraine's public administration, particularly the monitoring of officials' lifestyles, public oversight, and inter-agency cooperation. Key challenges include fragmented coordination among anti-corruption bodies (NABU, NACP, SAP), duplication of functions, and an imperfect regulatory framework. The role of civil society in combating corruption through public hearings, electronic petitions, and independent media is emphasized.

The study reviews the activities of the NACP in monitoring officials' lifestyles, including the introduction of a risk-based approach in 2023. International experiences are analyzed, including automated control systems in the U.S. and Lithuania, as well as the effectiveness of Romania's National Integrity Agency (ANI).

Comprehensive measures are proposed to strengthen anti-corruption policy, including improving legislation, using blockchain technologies to ensure transparency in public spending, and creating digital platforms for public participation. The importance of maintaining transparency even during martial law through phased data disclosure via Prozorro is highlighted. Key issues remain the lack of a unified information exchange mechanism among government bodies and insufficient coordination among anti-corruption institutions. The introduction of a unified anti-corruption register would consolidate data on corruption offenses, officials' declarations, and open data for automated risk analysis.

The study also emphasizes the significance of public oversight, the development of digital platforms (electronic petitions, participatory budgeting, open data), and strengthening anti-corruption legislation. The adoption of international models, such as financial control in the U.S. and Romania's ANI experience, could enhance the effectiveness of Ukraine's anti-corruption efforts.

The article analyzes the challenges of public oversight, such as limited access to information and a lack of resources for civil society organizations. The use of digital tools, artificial intelligence, and grant programs is proposed to enhance the effectiveness of anti-corruption measures.

Key words: anti-corruption mechanisms, lifestyle monitoring, public oversight, public officials, transparency, accountability, blockchain, digital technologies, civil society.

УДК 35.08:343.35
DOI <https://doi.org/10.32782/rma2663-5240-2025.45.15>

Малишак А.С.

аспірант кафедри адміністративного та фінансового менеджменту
Інститут адміністрування, державного управління та професійного розвитку
Національного університету
«Львівська політехніка»

Постановка проблеми. Основними причинами низької результативності антикорупційної політики є слабкий контроль за реалізацією заходів, відсутність політичної волі та недосконале законодавство. Антикорупційні заходи часто носили декларативний характер без належного моніторингу та аналізу результатів. Поряд з цим

важливою є роль громадянського суспільства у процесах контролю та оцінки антикорупційних заходів. Спостерігається недостатність координації антикорупційних органів: взаємодія між спеціалізованими антикорупційними інституціями (НАБУ, НАЗК, САП) є фрагментарною та недостатньо скоординованою [1].

Зокрема, в процесі практичної реалізації функцій вказаними органами відзначається дублювання функцій, розбіжності у методах розслідувань та відсутність єдиного механізму обміну інформацією. Це призводить до затримок у розгляді справ, правової колізії та ускладнює ефективність притягнення до відповідальності за корупційні правопорушення. Корупція залишається основним чинником, який гальмує демократичний та економічний розвиток України, створює перешкоди для залучення іноземних інвестицій та імплементації міжнародних стандартів державного управління [2].

Продовжує існувати формальний підхід до реалізації антикорупційних заходів, брак системного контролю та відсутність єдиних стандартів оцінювання ефективності. Наприклад, механізм моніторингу способу життя публічних осіб, передбачений статтею 51 Закону України «Про запобігання корупції», проте досі не має визначеного порядку реалізації такого механізму, який також не впроваджений на практиці. Згідно зі статтею 51-4 цього закону, Національне агентство з питань запобігання корупції (НАЗК) зобов'язане здійснювати вибірково моніторинг способу життя суб'єктів декларування для встановлення відповідності їх рівня життя задекларованим майну та доходам. Однак, до жовтня 2023 року не було затвердженого порядку реалізації цього механізму, що ускладнювало його практичне впровадження. Лише наприкінці жовтня 2023 року НАЗК затвердило відповідний Порядок здійснення моніторингу способу життя суб'єктів декларування, який був зареєстрований у Міністерстві юстиції та оприлюднений як нормативно-правовий акт [3].

Дослідження цієї теми допоможе вдосконаленню антикорупційного законодавства через аналіз існуючих норм і розробку нових регуляцій, а також посилить громадський контроль, стимулюючи участь суспільства у виявленні корупційних ризиків. Воно сприятиме підвищенню прозорості діяльності публічних службовців через впровадження ефективних механізмів моніторингу способу життя та відкритий доступ до фінансових декларацій.

Посилення підзвітності державних посадовців шляхом покращення механізмів перевірок і співпраці антикорупційних органів сприятиме зниженню рівня корупційних правопорушень та підвищенню довіри громадян до державних інституцій. Коли чиновники знають, що їхні дії ретельно контролюються, а корупційні правопорушення матимуть реальні наслідки, зменшується мотивація для зловживань. Спільна робота антикорупційних органів (наприклад,

НАБУ, НАЗК, САП, ДБР) сприяє обміну інформацією та комплексному аналізу діяльності посадовців. Менше корупції означає ефективніше використання державних ресурсів і більш якісне надання послуг.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

У липні 2024 року Національне агентство з питань запобігання корупції (НАЗК) оприлюднило результати опитування, яке показало, що 55% експертів визнають суттєву поширеність корупції в Україні. Попри це, більшість респондентів оцінили діяльність антикорупційних органів, таких як Вищий антикорупційний суд (ВАКС), Національне антикорупційне бюро України (НАБУ), НАЗК та Спеціалізована антикорупційна прокуратура (САП), як незалежну та ефективну. Це свідчить про позитивні тенденції у боротьбі з корупцією та очікування зниження її рівня [4].

У 2024 році Україна отримала 35 балів зі 100 можливих в Індексі сприйняття корупції (Corruption Perceptions Index – CPI), що на 1 бал менше порівняно з попереднім роком. Це свідчить про необхідність посилення антикорупційних заходів та підвищення підзвітності посадовців [5].

У жовтні 2024 року Україна зіткнулася з низкою корупційних скандалів, що призвели до відставки Генерального прокурора Андрія Костіна. Розслідування виявили схеми отримання фальшивих довідок про інвалідність, що дозволяли уникати мобілізації та отримувати незаконні пенсії. Ці події підкреслюють необхідність посилення контролю та підзвітності серед державних посадовців [6].

У жовтні 2024 року Україна також активізувала антикорупційні зусилля, впровадивши систему винагород для викривачів корупції. Перші виплати були здійснені бізнесмену Євгену Шевченку та посадовцю Міністерства оборони за розкриття хабарництва. Ця ініціатива спрямована на заохочення громадян повідомляти про корупційні правопорушення та підвищення прозорості в державному секторі [7].

Основними проблемами у сфері підзвітності державних посадовців залишається недостатня координація антикорупційних органів, політичний тиск на правоохоронні інституції, недосконалість судової системи, слабкий захист викривачів корупції та повільність впровадження реформ. Важливим викликом залишається низький рівень довіри громадян до антикорупційних заходів, що зумовлено тривалими розглядами справ, уникненням відповідальності високопосадовців та неефективністю механізмів контролю. Для вирішення цих проблем необхідні комплексні реформи, неза-

лежність антикорупційних інституцій, посилення правового захисту викривачів та прозорість діяльності державних органів.

Мета статті – дослідження та аналіз ефективності чинних антикорупційних механізмів у системі державного управління України, виявлення їхніх недоліків та визначення шляхів удосконалення. Особлива увага приділяється обґрунтуванню необхідності реформування механізмів моніторингу способу життя публічних осіб, посиленню громадського контролю та підзвітності посадовців. Важливо також сформулювати комплекс рекомендацій щодо законодавчих змін і нових інструментів антикорупційної політики, спрямованих на підвищення прозорості, доброчесності та довіри до державних інституцій.

Виклад основного матеріалу. Моніторинг способу життя посадовців дозволяє виявляти невідповідності між задекларованими доходами та реальними витратами, що є індикатором можливих корупційних дій. В Україні цей механізм був запроваджений у 2014 році з прийняттям Закону «Про запобігання корупції».

У 2023 році Національне агентство з питань запобігання корупції (НАЗК) впровадило ризик-орієнтований підхід до моніторингу способу життя, що дозволило більш ефективно виявляти випадки незаконного збагачення. Протягом року було розпочато 621 моніторинг, з яких 552 завершено. У результаті виявлено 47 випадків з ознаками необґрунтованих активів та незаконного збагачення [8].

Це свідчить про позитивні зрушення, проте для забезпечення стійких результатів необхідно вдосконалити нормативно-правову базу та забезпечити належне фінансування і кадрове забезпечення НАЗК.

У 2024 році Національне агентство з питань запобігання корупції (НАЗК) провело 167 моніторингів способу життя суб'єктів декларування, за результатами яких було виявлено численні випадки необґрунтованих активів та незаконного збагачення на загальну суму близько 740 млн. грн. До правоохоронних органів було скеровано 42 матеріали з відповідними висновками [9].

Серед прикладів резонансних порушень варто відзначити випадок начальника центрального управління продовольчого забезпечення Тилу Командування Сил логістики ЗСУ, щодо якого було виявлено ознаки незаконного збагачення, а обвинувальний акт скеровано до суду. Аналогічні порушення зафіксовані у головного інспектора Департаменту кіберполіції Національної поліції України та начальника Головного управління капітальних вкладень Міністерства оборони України – у всіх цих

випадках обвинувальні акти були скеровані до суду [10; 11].

За даними НАЗК, у 2023 році було розпочато 621 та завершено 552 моніторинги способу життя, тобто це активний розвиток практики моніторингу навіть в умовах воєнного стану. У разі виявлення розбіжностей НАЗК повідомляло про це правоохоронні органи, які розпочинали кримінальні провадження за статтею 368-5 Кримінального кодексу України «Незаконне збагачення» або зверталися до суду з позовами про визнання активів необґрунтованими та їх стягнення в дохід держави [12].

УСША, наприклад, існує розвинена система фінансового контролю, яка включає декларування доходів та майна посадовців, а також механізми перевірки відповідності способу життя задекларованим даним. В інших країнах, таких як Румунія, створені спеціалізовані агентства, відповідальні за перевірку майнових декларацій та виявлення невідповідностей між доходами та витратами посадовців. Досвід Румунії показує, що ефективний моніторинг способу життя може бути досягнутий через незалежні антикорупційні органи з широкими повноваженнями та доступом до необхідної інформації [13; 14].

Проте, що в певній мірі боротьба з корупцією в Україні відбувається, але проблеми також спостерігаються. НАЗК обмежене у доступі до деяких фінансових реєстрів (наприклад, банківської таємниці) і не може оперативно перевіряти активи за кордоном. У Румунії, навпаки, Національне агентство з питань доброчесності (ANI) має широкі повноваження та право співпрацювати з банками і міжнародними організаціями.

В Україні моніторинг переважно здійснюється вручну, що уповільнює процес і створює ризики помилок. У США та Литві діють автоматизовані системи зі штучним інтелектом, які відстежують фінансові операції посадовців та автоматично ідентифікують ризикові випадки.

Впровадження подібних автоматизованих систем в Україні могло б значно підвищити ефективність моніторингу та сприяти більш прозорому та оперативному виявленню можливих корупційних дій серед посадовців.

Прийняття та впровадження законів, що забезпечують доступ громадськості до інформації про діяльність органів влади, створюють правову основу для ефективного громадського контролю. Наприклад, зміни до Закону України «Про доступ до публічної інформації» зобов'язують органи місцевого самоврядування публікувати інформацію про державні закупівлі, плани розвитку та фінансові звіти.

Існує декілька ефективних механізмів, за допомогою яких громадські організації та ініціативні групи сприяють залученню громадян до управлінських процесів:

Громадські слухання та консультації як організація відкритих обговорень проектів рішень місцевих органів влади дозволяє громадянам висловлювати свої думки та впливати на остаточні рішення. Це сприяє підвищенню прозорості та довіри до влади. Електронні петиції як право громадянам ініціювати розгляд важливих питань через подання петицій, які при зборі необхідної кількості підписів обов'язково розглядаються органами влади. Це спрощує процес взаємодії між громадянами та владою [15].

В умовах воєнного стану держава стикається з необхідністю балансувати між забезпеченням національної безпеки та дотриманням принципів прозорості та відкритості. Це призводить до низки обмежень, які ускладнюють громадський контроль над діяльністю посадовців. У період війни публікація певної інформації (наприклад, даних про державні закупівлі, переміщення військових ресурсів, фінансування критичної інфраструктури) може бути використана ворогом для завдання шкоди. Наприклад, у 2023 році було тимчасово обмежено доступ до системи Prozorro для забезпечення конфіденційності оборонних закупівель. З метою запобігання поширенню фейків та дезінформації вводяться обмеження на роботу медіа та доступ до певних офіційних даних [16].

Це обмежує можливості громадян та журналістів контролювати діяльність посадовців. Через спрощені процедури закупівель в умовах війни зростають ризики корупції та зловживань. Відсутність належного контролю посилює ці ризики.

Для посилення громадського контролю та підзвітності посадовців навіть в умовах воєнного стану необхідно впровадити комплекс практичних рішень, які забезпечать прозорість та ефективність моніторингу дій влади. Наприклад, поетапне розкриття публічної інформації можна реалізувати через платформу Prozorro, яка після завершення критичних закупівель автоматично відкриватиме дані про постачальників та ціну товарів. Аналогічно, Міністерство оборони може публікувати щомісячні звіти про використання гуманітарної допомоги у форматі аналітичних зведень.

Для розширення громадської участі важливо використовувати цифрові платформи, наприклад, як це зроблено в Києві через систему «Відкрите місто», де мешканці надсилають звернення та відстежують їхнє вирішення онлайн. Залучення незалежних організацій

також є ефективним інструментом громадського контролю: Антикорупційний штаб може отримати право моніторити оборонні закупівлі під умовою нерозголошення конфіденційних даних, а результати перевірок публікувати після завершення закупівельного циклу.

Важливою складовою є застосування новітніх технологій, зокрема блокчейн-систем для прозорості фінансових операцій. Наприклад, Міністерство соціальної політики може впровадити блокчейн для відстеження виплат внутрішньо переміщеним особам, що унеможливить махінації та підробки.

Крім того, після завершення воєнного стану необхідно забезпечити обов'язкову публікацію звітів про витрати на оборону та гуманітарні програми. Наприклад, Кабінет Міністрів може запровадити практику публікації всіх договорів та витрат за період війни на платформі Open Government.

Посилення громадського контролю та підзвітності посадовців є важливим кроком до прозорого та ефективного управління державою. В умовах воєнного стану цей процес стикається з викликами, такими як обмежений доступ до інформації, низька обізнаність громадян, недостатність ресурсів у громадських організацій та непрозорість діяльності органів влади. Водночас, впровадження сучасних цифрових інструментів, блокчейн-технологій, грантових програм та активне залучення громадськості можуть суттєво покращити ситуацію (табл. 1).

Практичні приклади, такі як платформа *Prozorro*, ініціатива «Відкрите місто» та фінансування громадських проектів від *USAID*, демонструють ефективність прозорих механізмів контролю. Важливою складовою є співпраця держави з громадськими організаціями, які можуть виконувати роль незалежних спостерігачів за державними витратами та закупівлями. Окремо варто підкреслити значення інформаційно-освітніх кампаній, які підвищують громадянську активність і залучають суспільство до прийняття рішень.

Висновки. Отже, для досягнення стійких результатів необхідно запровадити комплексні заходи: відкрити доступ до публічних даних після завершення воєнних операцій, підтримувати незалежні розслідування, впровадити блокчейн у великі закупівлі та забезпечити обов'язкову публікацію звітів про використання бюджетних коштів. Реалізація цих кроків сприятиме зміцненню довіри до влади, мінімізує корупційні ризики та закладе фундамент для розвитку ефективного громадянського суспільства.

Таблиця 1
Характеристика сучасних платформ ефективності прозорих механізмів контролю діяльності державних службовців

Проблеми (Виклики)	Шляхи вирішення	Приклади реалізації	Рекомендації для вдосконалення	Очікувані результати
1. Обмежений доступ до інформації через воєнний стан	Поетапне розкриття публічної інформації після завершення критичних операцій	Платформа «Prozorro» автоматично відкриває дані про постачальників після завершення закупівель	Запровадити безпечне поетапне розкриття даних після завершення критичних операцій; публікувати аналітичні звіти без чутливої інформації	Прозорість державних закупівель; зниження корупційних ризиків
2. Низька обізнаність громадян	Проведення освітніх кампаній, тренінгів та інформування через соціальні мережі	Платформа «Відкрите місто» дозволяє громадянам надсилати звернення та відстежувати їхній статус онлайн	Провести інформаційні кампанії щодо ролі петицій, бюджетів участі та громадських слухань; залучати школи та університети до проєктів громадянської освіти	Підвищення громадянської активності; розуміння механізмів громадського контролю
3. Брак ресурсів у громадських організацій (ГО)	Грантові програми та підтримка діяльності ГО від держави та міжнародних партнерів	Програма від USAID фінансує громадські ініціативи для моніторингу державних закупівель	Забезпечити державну підтримку ГО через грантові програми; підтримувати незалежну журналістику та розслідування	Розвиток громадянського суспільства; посилення незалежного контролю
4. Непрозорість діяльності органів влади	Використання блокчейн-технологій для контролю державних витрат та закупівель	Міністерство соціальної політики впроваджує блокчейн-систему для відстеження виплат ВПО (внутрішньо переміщеним особам)	Впровадити обов'язкове використання блокчейн у великих державних закупівлях; забезпечити відкритість тендерних результатів	Мінімізація корупції; підвищення прозорості витрат
5. Високі корупційні ризики під час швидких закупівель	Залучення незалежних антикорупційних організацій до моніторингу закупівель	Антикорупційний штаб отримує доступ до переліку оборонних закупівель під угодою про нерозголошення	Розширити права ГО на аудит оборонних закупівель з обов'язковим публічним звітом після війни; відновити публічність закупівель на платформі Prozorro після завершення війни	Підвищення довіри до державних закупівель; зниження корупційних схем

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

ЛІТЕРАТУРА:

1. Альтернативний звіт з оцінки ефективності впровадження державної антикорупційної політики / [О. В. Калітенко, Д. О. Калмиков, І. Б. Коліушко та ін.] ; за заг. ред. М. І. Хавронюка. Київ : ФОП Москаленко О. М., 2019. 366 с.
2. Transparency International Ukraine. (2024). Індекс сприйняття корупції (CPI) 2024. URL: <https://cpi.ti-ukraine.org/>
3. Порядок здійснення моніторингу способу життя суб'єктів декларування: наказ від 24.10.2023 № 1873/5, зареєстрований у Міністерстві юстиції України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/z1873-23>.
4. Експерти оцінили рівень корупції та роботу антикорупційних органів в Україні: результати дослідження https://nazk.gov.ua/uk/eksperty-otsinyly-riven-koruptsii-ta-robotu-antikoruptsiynyh-organiv-v-ukraini-rezultaty-doslidzhennya/?utm_source=chatgpt.com.
5. Transparency International Ukraine. Індекс сприйняття корупції (CPI) 2024: аналітичний звіт. Офіційний сайт Transparency International Ukraine, 2025. URL: <https://ti-ukraine.org/research/index-sprinyattya-koruptsiyi-2024>
6. Оформлення фіктивних інвалідностей для ухилення від мобілізації – викрито учасників масштабних схем серед посадовців МСЕК та медустанов. 19 листопада 2024 року. URL: <https://gp.gov.ua/ua/posts/oformlennya-fiktivnix-invalidnostei-dlya-uxilennya-vid-mobilizaciyi-vikrito-ucasnikiv-masstabnix-sxem-sered-posadovciv-msek-ta-medustanov>
7. Громадське радіо. Викривач корупції Шевченко одержав винагороду в 13,3 млн грн. 20 жовтня 2024 року. URL: <https://hromadske.radio/news/2024/10/20/vykryvach-koruptsii-shevchenko-vzhe-oderzhav-ponad-13-mln-hryven>.
8. Національне агентство з питань запобігання корупції (НАЗК). Чотири роки НАЗК 2.0: впровадження та удосконалення механізму моніторингу способу життя. Офіційний сайт НАЗК, 2024. URL: <https://nazk.gov.ua/uk/chotyry-roky-nazk-2-0-vprovadzhennya-ta-udoskonallennya-mehanizmu-monitoringu-sposobu-zhyttya>
9. Національне агентство з питань запобігання корупції (НАЗК). Результати моніторингу способу життя та контролю за деклараціями у 2024 році. Офіційний сайт НАЗК, 2024. URL: <https://nazk.gov.ua/uk/rezultaty-2024-monitoring-sposobu-zhyttya-i-kontrol-schodo-povnoty-zapovnnennya-deklaratsiy>
10. До суду передали справу экс-посадовця Сил логістики ЗСУ, викритого у незаконному збагаченні. *Укрінформ*, 2024. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3921072-do-sudu-peredali-spravu-eksposadovca-sil-logistiki-zsu-vikritogo-u-nezakonnomu-zbagacenni.html>
11. Національне агентство з питань запобігання корупції (НАЗК). Результати моніторингу способу життя та контролю за деклараціями у 2024 році. Офіційний сайт НАЗК, 2024. URL: <https://nazk.gov.ua/uk/deklaruvannya/rezultaty-2024-monitoring-sposobu-zhyttya-i-kontrol-schodo-povnoty-zapovnnennya-deklaratsiy>
12. Національне агентство з питань запобігання корупції (НАЗК). Чотири роки НАЗК 2.0: впровадження та удосконалення механізму моніторингу способу життя. Офіційний сайт НАЗК, 2024. URL: <https://nazk.gov.ua/uk/chotyry-roky-nazk-2-0-vprovadzhennya-ta-udoskonallennya-mehanizmu-monitoringu-sposobu-zhyttya>
13. Global Investigative Journalism Network (GIJN). Розкриття активів. *GIJN*, 2024. URL: <https://gijn.org/ua/resurs-ua/rozkritta-aktiviv>.
14. Отримання повної картини про публічних службовців: інструменти та підходи до розкриття активів. Washington, D.C.: 2023. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/ar/305361500922924866/pdf/112302-UKRANIAN-142p-StARGettingtheFullPictureonPublicOfficialsUKR.pdf>
15. Децентралізація. (2023). 9 способів залучити жителів до рішень у громаді, і як це працює. <https://decentralization.ua/news/17626>.
16. Які виклики громадського контролю під час війни https://uplan.org.ua/news/iaki-vyklyky-dlia-hromadskoho-kontroliu-pid-chas-viiny/?utm_source=chatgpt.com