



НАЦІОНАЛЬНЕ АГЕНТСТВО
З ПИТАНЬ ЗАПОБІГАННЯ
КОРУПЦІЇ

ЕФЕКТИВНІСТЬ АНТИКОРУПЦІЙНИХ УПОВНОВАЖЕНИХ

У 2020 РОЦІ

#ефективний_уповноважений

НАЗК • 2021



НАЦІОНАЛЬНЕ АГЕНТСТВО З ПИТАНЬ ЗАПОБІГАННЯ КОРУПЦІЇ

Аналітичний огляд демонструє результати кампанії НАЗК з оцінювання ефективності уповноважених з питань запобігання та виявлення корупції, що діяли у державних органах та інших організаціях публічного сектору у 2020 році.

На основі анкети-самооцінки, яку заповнювали уповноважені, визначено їхній індекс ефективності, що характеризує повноту та якість виконання покладених на них завдань. Індекси ефективності кожної з оцінених організацій публічного сектору можна знайти на Антикорупційному порталі НАЗК.

У цій публікації наводяться аналітичні дані, виявлені тенденції та рекомендації уповноваженим щодо розвитку ефективності організації діяльності із запобігання корупції.

Ефективність антикорупційних уповноважених у 2020 році.
Аналітичний огляд / проф. А.Галай, С.Деркач, А.Федоренко. Київ,
Національне агентство з питань запобігання корупції, 2021. – 88 с.


ЕФЕКТИВНІСТЬ АНТИКОРУПЦІЙНИХ УПОВНОВАЖЕНИХ У 2020 РОЦІ

ЗМІСТ

Перелік скорочень та категорій у тексті публікації	7
Методологія формування індексу ефективності 2021	8
Оцінювальна кампанія 2021 у цифрах	15
 Аналітичні дані щодо організації роботи антикорупційного уповноваженого	17
I Утворення уповноваженого підрозділу в організації публічного сектору	18
• Яка кількість антикорупційних уповноважених діє в Україні	20
• У яких формах утворення діяли уповноважені у 2020 році	22
• Чи дотримувались керівники органів при комплектуванні посад уповноважених вимог мінімальної чисельності, встановлених НАЗК	24
• З якими посадами найбільше суміщають роботу антикорупційного уповноваженого	26
Рекомендації за напрямом утворення антикорупційного уповноваженого підрозділу	27
II Онлайн-комунікація уповноваженого	28
• Наскільки активно антикорупційні уповноважені розміщували у 2020 році інформацію на офіційному вебсайті своєї організації	30
• Яку інформацію уповноважені розміщували на офіційному вебсайті своєї організації	32
Рекомендації за напрямом онлайн-комунікації уповноваженого	33

III	Забезпечення обізнаності з питань додержання законодавства щодо запобігання корупції	34
•	Як уповноважені організували проведення антикорупційного навчання	36
•	Чи розробляли у 2020 році антикорупційні уповноважені власні методичні матеріали	37
•	Які теми уповноважені охоплювали своїм навчанням та методичними розробками	39
•	Чи здійснювали уповноважені перевірку якості проведеного антикорупційного навчання та засвоєння знань слухачами	41
•	Як забезпечувалось антикорупційними уповноваженими надання консультаційної допомоги працівникам організації	42
•	Скільки працівників організацій охоплено системою антикорупційного інформування та навчання уповноважених	44
	Рекомендації за напрямом забезпечення антикорупційної обізнаності персоналу	46
IV	Взаємодія та координація уповноваженого	48
•	Які види взаємодії застосовували уповноважені у минулому році	50
•	Чи налагоджено взаємодію уповноваженого з кадровою службою організації	52
•	Як відбувалася у 2020 році внутрішня координація уповноважених органів виконавчої влади	54
	Рекомендації за напрямом взаємодії та координації	57

	Аналітичні дані щодо управління корупційними ризиками	58
V	Ухвалення документів, що визначають порядок роботи з корупційними ризиками	59
•	Чи мають органи влади, визначені у статті 19 Закону, погоджені НАЗК антикорупційні програми	60
•	Чи мають інші організації публічного сектору документи щодо ідентифікації та усунення корупційних ризиків	62
	Рекомендації за напрямом ухвалення документів, що визначають порядок роботи з корупційними ризиками	64
VI	Моніторинг виконання заходів з усунення корупційних ризиків	65
•	Чи здійснювали уповноважені моніторинг виконання заходів з усунення корупційних ризиків у документах з мінімізації корупційних ризиків у 2020 році	66
•	Чи оцінювали уповноважені рівень виконання заходів з усунення корупційних ризиків під час моніторингу виконання антикорупційних програм	66
•	Чи розглядали уповноважені потреби у перегляді антикорупційної програми під час її моніторингу	66
•	Наскільки якісно виконувались заплановані заходи з усунення ідентифікованих корупційних ризиків у організаціях публічного сектору у 2020 році	68
	Рекомендації за напрямом моніторингу виконання заходів з усунення корупційних ризиків	69

VII Використання інших інструментів уповноваженого для виявлення та усунення корупційних ризиків	70
• Чи здійснювали уповноважені антикорупційний аналіз (візування) проектів актів організації у 2020 році	72
• Чи здійснювали антикорупційні уповноважені перевірку контрагентів організації у 2020 році	74
Рекомендації щодо візування актів та аналізу ділових партнерів	76
 Аналітичні дані щодо запобігання конфлікту інтересів та порушення інших антикорупційних обмежень	77
VIII Вжиття заходів із запобігання конфлікту інтересів та порушенням інших обмежень антикорупційного закону	78
• Які заходи інформування використовували антикорупційні уповноважені у 2020 році для попередження конфлікту інтересів та порушення інших антикорупційних обмежень	79
• Які інструменти запобігання порушенням конфлікту інтересів та інших обмежень використовували уповноважені у 2020 році	80
Рекомендації за напрямом запобігання конфлікту інтересів	82
IX Виявлення та врегулювання порушень щодо конфлікту інтересів	83
• Скільки уповноважених виявили факти потенційного конфлікту інтересів та порушень інших обмежень Закону у 2020 році	84
• Скільки випадків конфлікту інтересів чи інших порушень було виявлено уповноваженими у 2020 році	84
Рекомендації за напрямом виявлення та врегулювання порушень конфлікту інтересів	87

ПЕРЕЛІК СКОРОЧЕНЬ ТА КАТЕГОРІЙ У ТЕКСТІ ПУБЛІКАЦІЇ

Антикорупційний уповноважений (уповноважений) уповноважений підрозділ (уповноважена особа) з питань запобігання та виявлення корупції, що утворений на виконання статті 13-1 Закону з метою організації та здійснення заходів із запобігання та виявлення корупції в державному органі або органі місцевого самоврядування, юридичних особах публічного права

Загальнодержавні органи у цьому дослідженні зазначена категорія об'єднує міністерства, інші ЦОБВ та інші державні органи, юрисдикція яких поширюється на всю територію України

Закон Закон України «Про запобігання корупції»

Індекс ефективності уповноважених у цьому дослідженні є відсотковим показником, що характеризує повноту та якість виконання покладених на антикорупційних уповноважених завдань

НАЗК Національне агентство з питань запобігання корупції

ОМС органи місцевого самоврядування

ОДА обласні державні адміністрації

Типове положення Типове положення про уповноважений підрозділ (уповноважену особу) з питань запобігання та виявлення корупції. У дослідженні використовувалась редакція наказу НАЗК, чинна у період звітування – 2020 рік

ЦОБВ центральні органи виконавчої влади



МЕТОДОЛОГІЯ
ФОРМУВАННЯ
ІНДЕКСУ
ЕФЕКТИВНОСТІ
2021



МЕТА ОЦІНЮВАЛЬНОЇ КАМПАНІЇ. Ця оцінювальна кампанія НАЗК мала на меті визначити рівень організації антикорупційних підрозділів та уповноважених осіб організацій публічного сектору, якість виконання уповноваженими усіх функціональних напрямів діяльності та надати рекомендації з удосконалення їхньої діяльності.

Додатковою ціллю дослідження було отримання інформації у загальнонаціональному масштабі щодо виконання публічними інституціями законодавчих вимог до утворення уповноважених та статистичних даних про виконання ними окремих напрямів антикорупційної діяльності.



ТИП ДОСЛІДЖЕННЯ. Оцінювання побудоване на основі підходу кабінетного аналізу даних самооцінки уповноважених кожного органу влади або юридичної особи публічного права за запропонованими командою НАЗК критеріями.





ПЕРЕВАГИ І ВРАЗЛИВОСТІ ДОСЛІДЖЕННЯ.

Дослідження є об'ємним за обсягом питань аналізу та кількістю оцінених суб'єктів. Основними перевагами обраного інструменту дослідження є масовість, вимірваність та універсальність. Це дозволяє ґрунтовно і достатньо системно здійснити аналіз, надати обґрунтовану оцінку ефективності організації діяльності кожного уповноваженого за єдиними критеріями на основі зазначених ними даних. Водночас ця методологія через своє базування на результатах самооцінки уповноважених не надає можливості об'єктивно верифікувати всі показники ефективності роботи уповноваженого як під час повноцінного моніторингу з більшим спектром методів аналізу даних.



РЕЗУЛЬТАТ ДОСЛІДЖЕННЯ. На основі аналізу відповідей на 40 запитань анкети-самооцінки було надано якісну характеристику кожному напрямку діяльності уповноважених та сформовано загальний **індекс ефективності кожного уповноваженого.** Індекс виражається у відсотковому показнику, що характеризує повноту та якість виконання покладених на уповноважених завдань.

Індикатори дослідження ефективності передбачали якісний аналіз діяльності уповноважених на основі таких підходів:

-  **залежно** від обсягу і різноманітності виконання функціонала уповноваженого порівняно з вимогами Типового положення;
-  **з урахуванням** власних інструментів уповноважених щодо планування, документування та комунікації результатів діяльності.

Окремі кількісні показники, що не давали змоги об'єктивно оцінити якість роботи уповноваженого, були оброблені лише статистично і не вплинули на індекс ефективності. Але їх було опрацьовано з метою розуміння кількісних тенденцій на локальному і загальнонаціональному рівнях.

Цим НАЗК продовжує поглиблювати закладений попередніми оцінювальними проектами **підхід до побудови роботи уповноважених на основі якісних показників на протигагу збору статистичних даних.**



ОСОБЛИВОСТІ ЦЬОГОРІЧНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ


Порівняно з [попереднім дослідженням ефективності](#):

 **оптимізовано** перелік індикаторів аналізу


Цьогоріч Індекс ефективності **повніше та пропорційніше охоплює функціонал уповноваженого** і разом з тим не надмірно перевантажує обсяг анкетної форми звіту, що економить час на збір даних уповноваженими

 **удосконалено** компонент вимірювання ефективності


Статистичні індикатори не впливають на оцінку та збираються із дослідницькою метою або до них додано спосіб вимірювання якості. 40 запитань анкети-самооцінки містять як винятково якісні індикатори щодо різних напрямів роботи уповноваженого, так і кількісні та допоміжні індикатори, що складають оцінку ефективності на основі формул та правил інтелектуального аналізу

 **цифровізовано** як спосіб подання анкет, так і обробку поданих даних, модуль оцінювання уповноважених інтегровано на Антикорупційний портал, що запроваджується НАЗК

Завдяки цьому вперше в Україні **зібрано та проаналізовано ефективність роботи всіх антикорупційних уповноважених**, які діють на основі статті 13-1 Закону

 **удосконалено** систему інтелектуальної перевірки зібраних даних

Команда дослідження додатково перевірила низку індикаторів шляхом обробки доданих до звітів документів та відкритих даних і внесла **корективи до Індексу ефективності тих уповноважених, у матеріалах яких виявлено неправдиві або непідтвержені дані**

 **результати** оцінки систематизовано за різними типами органів влади та установ

Увесь масив звітних даних згруповано у 6 типів організацій публічного сектору:

- 1) ЦОБВ та інші загальнодержавні органи влади
- 2) державні підприємства, установи та організації
- 3) обласні ради
- 4) обласні державні адміністрації
- 5) міські та районні ради, ОМС територіальних громад
- 6) місцеві органи виконавчої влади (територіальні органи ЦОБВ та районні державні адміністрації).

Така систематизація дає змогу порівнювати ефективність уповноважених органів та організацій, що мають різну природу публічного управління, взаємодії, відрізняються за організаційними можливостями, перебувають у інших регіонах та галузях публічного сектору.



ВІЗУАЛІЗАЦІЯ ІНДЕКСУ ЕФЕКТИВНОСТІ. Однією із ключових новел цього річного дослідження ефективності уповноважених від НАЗК є впровадження зручної візуалізації Індексу ефективності уповноважених на [Антикорупційному порталі](#).

Візуальний модуль не лише дає змогу кожному уповноваженому знайти та з'ясувати механізм власної оцінки ефективності, але й порівняти його з будь-яким іншим органом чи з певним типом органів.

Усі результати оцінювання є публічними, а сертифікат за результатами оцінювання відкритий для завантаження на Антикорупційному порталі.





Кожен уповноважений, який координує галузеву систему антикорупційних професіоналів (йдеться передусім про центральні органи виконавчої влади та обласні державні адміністрації), за допомогою інструментарію НАЗК зможе дослідити ефективність уповноважених своєї галузі та/або регіональні особливості організації антикорупційної діяльності; порівняти ці показники з показниками інших структур чи галузей.

Починаючи з наступної кампанії оцінювання, кожен уповноважений зможе відслідковувати власний прогрес порівняно з попередніми кампаніями оцінювання.



ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ НАПРЯМУ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПОВНОВАЖЕНИХ. Прогрес цього річного дослідження відкриває нові можливості, що надають можливість продовжити тренд розвитку і мережування діяльності антикорупційних уповноважених за допомогою координаційної підтримки від НАЗК.

Такими можливостями вбачаємо:

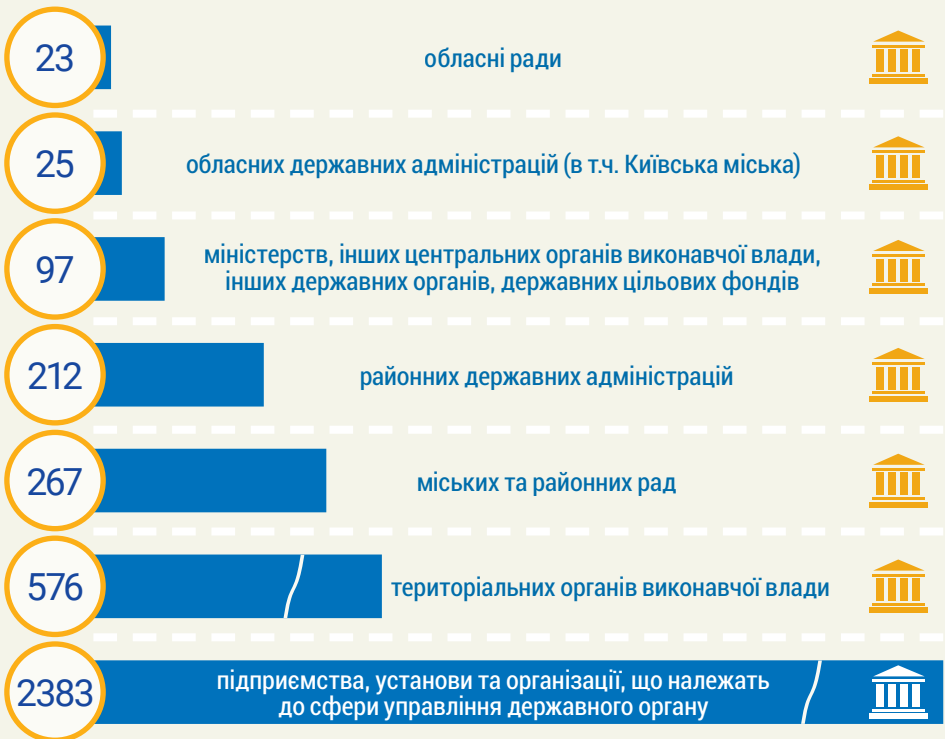
-  **запровадження** нових проектів із посилення спроможності та мережування уповноважених (поглиблений аналіз роботи уповноважених з високим рейтингом з акцентом на виявлення та поширення вдалих практик діяльності; проекти з посилення спроможності уповноважених окремих органів влади з невисоким Індексом ефективності, інтеграція у модуль онлайн-звітування пошуку вдалих практик діяльності)
-  **використання** інших типів методології вимірювання ефективності (польовий моніторинг, дослідницькі експерименти, моніторинг відкритих даних, аналіз документів тощо)
-  **посилення** інтеграції норм міжнародних стандартів діяльності антикорупційних професіоналів у методологію оцінювання уповноважених
-  **розширення** кількості суб'єктів аналізу ефективності (охоплення аналітикою від НАЗК уповноважених, що діють на інших нормативних та організаційних засадах) та поглиблення обсягу дослідження (аналізувати окремо показники антикорупційних уповноважених певної галузі публічного управління або регіону тощо)



ОЦІНЮВАЛЬНА
КАМПАНІЯ 2021
У ЦИФРАХ

Під час Кампанії оцінювання-2021 команда аналітиків отримала **5153** форми оцінювання від організацій публічного сектору різних типів. Після попередньої перевірки¹ поданих форм у системі для аналізу було визначено **3584** форми оцінювання². Це на **3408** (95%) більше ніж у минулорічній кампанії оцінювання ефективності уповноважених.

КІЛЬКІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЙ, У ЯКИХ ДІЮТЬ УПОВНОВАЖЕНІ ЗА ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВИМИ ФОРМАМИ



Із числа підприємств, установ та організацій **1962** (82,3%) організації належать до сфери управління загальнодержавних органів, **423** (17,7%) – до сфери управління обласних державних адміністрацій та військово-цивільних адміністрацій.

¹ До аналізу були відібрані форми оцінювання тих уповноважених, які були належним чином заповнені та подані уповноваженими, які діють відповідно до вимог статті 13-1 Закону

² Загальна кількість оброблених звітних форм не охоплює усіх антикорупційних уповноважених, система яких продовжує формуватися за координаційного супроводження НАЗК



АНАЛІТИЧНІ ДАНІ

ЩОДО ОРГАНІЗАЦІЇ

РОБОТИ

АНТИКОРУПЦІЙНОГО

УПОВНОВАЖЕНОГО

УТВОРЕННЯ • УПОВНОВАЖЕНОГО ПІДРОЗДІЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО СЕКТОРУ



ВАРТО ЗНАТИ

У статті 13-1 Закону визначено три форми роботи антикорупційних уповноважених:

- і **окремий уповноважений підрозділ державного органу³** органу місцевого самоврядування (далі – орган влади), підприємства, установи, організації публічного сектору (далі – організація)
- і **уповноважена особа як самостійна штатна одиниця** організації без утворення окремого підрозділу
- і **уповноважений-сумісник** – посадова особа, що визначена антикорупційним уповноваженим шляхом покладення на неї цих функцій за суміщенням з діяльністю за основною посадою

Визначаючи форму утворення антикорупційного уповноваженого, керівники державних органів враховують вимоги НАЗК до мінімальної штатної чисельності уповноваженого підрозділу. Ці норми були оновлені у 2021 році, проте визначення індексу ефективності уповноважених 2020 здійснювалось з урахуванням редакції наказу НАЗК від 24.03.2020 №112/20

В організаціях публічного сектору керівники вправі збільшувати кількість посад уповноважених за обґрунтованої необхідності. Зокрема, при визначенні

³ У розширеному розумінні, що визначене у статті 1 Закону

штатної чисельності уповноважених необхідно враховувати не лише кількість працівників організації, а й інші особливості її контексту, що може впливати на систему запобігання корупції. Наприклад, в органах місцевого самоврядування потрібно враховувати також ймовірні корупційні вразливості роботи депутатського корпусу, в судах – патронатної служби, в системі закладів освіти – взаємодію з отримувачами освітніх послуг тощо.

Вимога до керівників державних органів щодо утворення уповноваженого підрозділу (особи) передбачає не лише формальне визначення штатного розпису відповідно до законодавства, але і вжиття заходів з укомплектування цих посад спроможними кадрами. Під час призначення уповноважених важливо забезпечувати їх компетентність у застосуванні антикорупційного законодавства.

ЯКА КІЛЬКІСТЬ АНТИКОРУПЦІЙНИХ УПОВНОВАЖЕНИХ ДІЄ В УКРАЇНІ⁴

9390 посад уповноважених утворено за штатом



9008 (96%) посад укомплектовано

Кількість уповноважених і їх належність до державної служби, служби в органах місцевого самоврядування та роботи за трудовим договором можна з'ясувати з таких даних:

2061 (22% від загальної кількості) посад антикорупційних уповноважених передбачено у загальнодержавних органах та місцевих органах виконавчої влади:



1028 уповноважених – у територіальних органах загальнодержавних органів влади

540 уповноважених – у районних державних адміністраціях

395 уповноважених – у міністерствах, інших центральних органах виконавчої влади, інших державних органах, юрисдикція яких поширюється на всю територію України

98 уповноважених – в обласних державних адміністраціях

⁴ На основі даних тих органів влади та інших організацій публічного сектору, уповноважені яких подали звіти до НАЗК у 2021 році

433 (5% від загальної кількості)
антикорупційних уповноважених передбачено у штатах органів місцевого самоврядування:



410 уповноважених – у міських та районних радах, а також інших територіальних громадах

23 уповноважених – в обласних радах

6896 (73% від загальної кількості)
антикорупційних уповноважених за трудовим договором визначено у підприємствах, установах та організаціях публічного сектору



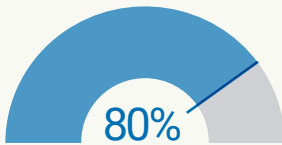
4971 у системі організацій, що входять до сфери управління ЦОБВ

1925 в організаціях обласних державних адміністрацій

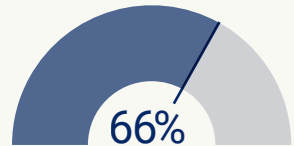
У ЯКИХ ФОРМАХ УТВОРЕННЯ ДІЯЛИ УПОВНОВАЖЕНІ У 2020 РОЦІ



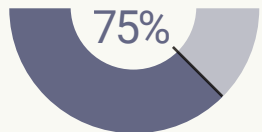
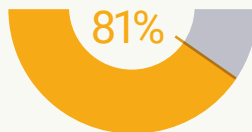
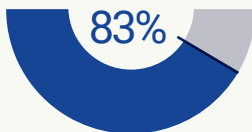
ТЕНДЕНЦІЇ



- ▶ **Найбільший відсоток** утворення уповноважених підрозділів – в обласних державних адміністраціях (**80%**) та у загальнодержавних органах (**66%**)



- ▶ **Найбільші відсотки** діяльності уповноважених-сумісників – у міських та районних радах (**83%**), держпідприємствах, установах і організаціях (**81%**), районних державних адміністраціях (**75%**)



⁵ Тут і далі – уповноважені, які працюють за іншою посадою та на яких додатково покладено завдання з запобігання та виявлення корупції



ЦІКАВІ ФАКТИ

- ▶ **Уповноважені підрозділи** утворено в **67%** загальнодержавних органів та у **80%** обласних адміністрацій
- ▶ **Середній розмір** уповноваженого підрозділу в органах влади в Україні становить **4** особи
- ▶ **Найбільший** уповноважений підрозділ серед загальнодержавних органів діє в адміністрації *Державної прикордонної служби* та налічує **23** уповноважених. Серед обласних державних адміністрацій найбільший уповноважений підрозділ має *Донецька ОДА* (ВЦА) – **11** працівників, а серед міських органів – *Херсонська міська рада*, у якій налічується **7** штатних одиниць уповноважених
- ▶ **Деякі ОДА**, у яких діють департаменти зі статусом окремих юридичних осіб, вводять до штату кожного такого департаменту уповноважену особу (або навіть утворюють підрозділи). Це не відповідає вимогам статті 13-1 Закону та спричиняє розпорошення функцій із запобігання корупції у поєднанні з недостатністю людських ресурсів на їх забезпечення

ЧИ ДОТРИМУВАЛИСЬ КЕРІВНИКИ ДЕРЖАВНИХ ОРГАНІВ ПРИ КОМПЛЕКТУВАННІ ПОСАД УПОВНОВАЖЕНИХ ВИМОГ МІНІМАЛЬНОЇ ЧИСЕЛЬНОСТІ, ВСТАНОВЛЕНИХ НАЗК



ТЕНДЕНЦІЇ

- ▶ **Кожен п'ятий** державний орган суттєво порушує вимоги до чисельності при утворенні уповноважених підрозділів⁶
- ▶ **Досить якісно** виконано вимоги до мінімальної чисельності уповноважених у районних державних адміністраціях (**96,2%**) та у загальнодержавних органах влади (**84,5%**)
- ▶ **11% уповноважених** підрозділів лише наполовину укомплектовано. Такий низький рівень укомплектування кадрами відмічено у майже **кожному другому** уповноваженому підрозділі органів місцевого самоврядування міського та районного рівнів

⁶ До таких належать органи, штатна чисельність яких на 50 та більше відсотків нижче визначеної мінімальної чисельності. Наприклад, за нормами мінімальної чисельності, яка засновується на штатному розписі організації, мало б бути утворено 3 посади уповноважених, а у штаті передбачено лише одну (або жодної і ці функції покладено на посадовця-сумісника)



ЦІКАВІ ФАКТИ

- ▶ **Одним** із лідерів у дотриманні вимог щодо мінімальної чисельності у своїй галузі управління є *Державна податкова служба* та *Державна прикордонна служба* (**96%**), в апараті та більшості територіальних підрозділів яких утворено уповноважений підрозділ з достатньою чисельністю або визначено окрему уповноважену особу відповідно до встановлених вимог та штатної чисельності організації
- ▶ **Водночас** деякі великі органи забезпечили невисокий рівень дотримання вимог мінімальної чисельності у своїх галузях. Так, **40%** організацій в системі *Державної служби з надзвичайних ситуацій* та **38%** – у галузі *Міністерства юстиції* більш суттєво порушують **вимоги мінімальної чисельності**

З ЯКИМИ ПОСАДАМИ НАЙБІЛЬШЕ СУМІЩАЮТЬ РОБОТУ АНТИКОРУПЦІЙНОГО УПОВНОВАЖЕНОГО

Працівник юридичної
служби



26%

Працівник кадрового
підрозділу



15,7%

Керівник організації
або заступник



14,5%

Працівники
фінансового підрозділу



6%

Інші посадовці



37,8%



ТЕНДЕНЦІЇ

- ▶ **Найбільш** характерним для організацій публічного сектору є суміщення виконання антикорупційних завдань з роботою у кадровій або юридичній службі
- ▶ **Покладення** у деяких організаціях публічного сектору завдань антикорупційного уповноваженого на таких «вузьких» спеціалістів, як інженер з охорони праці, секретар-друкарка, завідувач господарством тощо, ставить під сумнів якість антикорупційної роботи, яка вимагає досить специфічних та значних компетенцій щодо застосування антикорупційного законодавства



ЦІКАВІ ФАКТИ

- ▶ **Антикорупційними** уповноваженими у деяких організаціях є, наприклад: спеціалізовані лікарі та вчителі, психологи, аукціоністи, бібліотекарі, спеціалісти контролю обігу лікарських засобів і прекурсорів, художники-постановники, хіміки-токсикологи, організатори гастролювальної діяльності, лісничі, програмісти та інші посадовці



РЕКОМЕНДАЦІЇ

ЗА НАПРЯМОМ УТВОРЕННЯ АНТИКОРУПЦІЙНОГО УПОВНОВАЖЕНОГО ПІДРОЗДІЛУ

- 1** **Державним** інституціям важливо **дотримуватись** вимог НАЗК щодо чисельності та форми утворення антикорупційних уповноважених.
- 2** **В ОМС** при визначенні форми та чисельності антикорупційних уповноважених важливо враховувати потреби та можливості, зокрема обов'язок забезпечити виконання завдань уповноваженого згідно зі статтею 13-1 Закону та ідентифікованими корупційними ризиками.
- 3** **При визначенні** осіб, на яких покладається функція із запобігання корупції, важливо **звертати увагу на** недопущення конфлікту інтересів із виконанням завдань за основною посадою.

II. ОНЛАЙН-КОМУНІКАЦІЯ УПОВНОВАЖЕНОГО



ВАРТО ЗНАТИ

Зважаючи на суспільну актуальність інформації щодо запобігання корупції та стереотипні уявлення про її стан, – уповноваженому важливо бути інформаційно активним, зокрема наповнювати офіційний вебсайт організації. З цією метою уповноважений має активно взаємодіяти з персоналом, відповідальним за комунікаційну політику організації, та доводити до відома керівництва важливість оприлюднення антикорупційної тематики на сайті, створювати цікавий інформаційний контент, розвивати власну комунікаційну компетенцію.

Оприлюднення на вебсайті ключових тем щодо стану справ із запобігання корупції організації засвідчує відкритість та добросовісність її діяльності, що позитивно впливає на репутацію організації та сприяє залученню добросовісних стейкхолдерів до співпраці.

Національне законодавство містить вимоги до оприлюднення інформації щодо запобігання корупції на вебсайті органу. Водночас цей перелік можна розширювати, враховуючи особливості діяльності організації та її антикорупційні політики. Детальніше про комунікації антикорупційного уповноваженого див. у окремому [огляді НАЗК](#)

Оцінювальна кампанія 2021 надала можливість з'ясувати, скільки з наведених напрямів антикорупційного інформування уповноважений висвітлює на сайті державної інституції:

1. основні завдання антикорупційного уповноваженого
2. канали для повідомлення про корупцію
3. плани та звіти щодо запобігання корупції
4. локальні антикорупційні акти (політики)
5. виконання антикорупційної програми
6. власні методичні матеріали
7. методичні матеріали НАЗК та інших організацій

Наповнення сайтів різноманітною антикорупційною інформацією надає змогу визначити рівень ефективності роботи уповноваженого у цьому напрямі.


Зазначені уповноваженими дані додатково перевірялись командою моніторингу на вебсайтах органів.

НАСКІЛЬКИ АКТИВНО⁷ АНТИКОРУПЦІЙНІ УПОВНОВАЖЕНІ РОЗМІЩУВАЛИ У 2020 РОЦІ ІНФОРМАЦІЮ НА ОФІЦІЙНОМУ ВЕБСАЙТІ СВОЄЇ ОРГАНІЗАЦІЇ


49%
Взагалі не розміщують інформацію на сайті



30%
Низький рівень інформаційної активності



21%
Достатній рівень інтернет-комунікації




ТЕНДЕНЦІЇ

- ▶ **Тенденція** досить високого рівня комунікації переважає в органах виконавчої влади. Серед органів, оцінених ефективними у цьому напрямі, – **44%** належать до обласних державних адміністрацій, **38%** – до загальнодержавних органів влади
- ▶ **Лише один із п'яти** уповноважених підприємств, установ і організацій публічного сектору та **кожен третій** уповноважений міських та районних рад мають достатній рівень інтернет-комунікації
- ▶ **Лише кожен 20-й** уповноважений-сумісник забезпечує на достатньому рівні наповнення офіційного вебсайту антикорупційною інформацією
- ▶ **Кожен другий** уповноважений взагалі не використовує вебсайт як інструмент антикорупційної діяльності



ЦІКАВІ ФАКТИ

- ▶ **Досить якісно** за змістом, систематичністю та зручністю сприйняття здійснюється наповнення офіційних вебсайтів інформацією антикорупційного спрямування в таких органах: [Міністерство розвитку громад та територій](#), [Національна служба здоров'я](#), [Служба судової охорони](#), [Миколаївська обласна рада](#), [Сумська обласна державна адміністрація](#)

⁷ Якщо уповноважений розміщує 4 або більше напрямів антикорупційного інформування, перелічених у вступі до розділу, було зроблено висновок про здійснення комунікації на достатньому рівні. Якщо комунікація охоплює лише 1-3 напрями інформування, було зроблено висновок про низький рівень онлайн-комунікації

ЯКУ ІНФОРМАЦІЮ УПОВНОВАЖЕНІ РОЗМІЩУВАЛИ НА ОФІЦІЙНОМУ ВЕБСАЙТІ СВОЄЇ ОРГАНІЗАЦІЇ



28%

- 28% органів зазначили інформацію про утворені в організації канали зв'язку для повідомлення про корупційні та пов'язані з корупцією правопорушення



26,4%

- 26,4% органів надавали посилання на матеріали з питань запобігання та виявлення корупції НАЗК та інших організацій



23%

- 23% органів зазначили інформацію про основні функції, повноваження, завдання та напрями діяльності антикорупційного уповноваженого



18%

- 18% органів розмістили на сайті інформаційні матеріали щодо роботи з викривачам



ТЕНДЕНЦІЇ

- Лише кожен десятий** уповноважений наповнює офіційний вебсайт інформацією із власними методичними матеріалами з питань запобігання та виявлення корупції (**10%**) та результатами виконання антикорупційної програми (**9%**)
- Розробка та публікація** внутрішніх антикорупційних актів (політик) більш характерні для загальнодержавних органів та органів обласного рівня, де **кожен другий** розміщує такі дані на вебсайті. Серед уповноважених інших органів така активність є **вдвічі** меншою



ЦІКАВІ ФАКТИ

- ▶ **НАЗК визначило** та опублікувало **20** вдалих практик інтернет-комунікації, рекомендованих для використання у роботі та поширення, які розміщуються в окремій *рубриці* Бази знань **НАЗК**. Найбільше таких практик станом на початок 2020 року було виявлено у *Національному антикорупційному бюро, Національній службі охорони здоров'я та Міністерстві розвитку громад та територій, Міністерстві внутрішніх справ*



РЕКОМЕНДАЦІЇ ЗА НАПРЯМОМ ОНЛАЙН-КОМУНІКАЦІЇ УПОВНОВАЖЕНОГО

- 1** **Важливо** системно і проактивно використовувати комунікативний інструментарій для просування антикорупційної роботи: **наповнювати вебсайт власної організації, впроваджувати виявлені кращі підходи інших органів, постійно розширювати перелік антикорупційних питань, щодо яких уповноважений може комунікувати на офіційному вебсайті організації**
- 2** **При висвітленні** антикорупційної інформації на вебсайті організації **сприймати цільовою аудиторією персонал власної організації, отримувачів її послуг та інших зовнішніх стейкхолдерів**
- 3** **Для ефективної** комунікації варто **налагодити системну співпрацю з підрозділами, відповідальними за комунікаційну політику** в організації публічного сектору

III. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОБІЗНАНОСТІ З ПИТАНЬ ДОДЕРЖАННЯ ЗАКОНОДАВСТВА ЩОДО ЗАПОБІГАННЯ КОРУПЦІЇ



ВАРТО ЗНАТИ

Одним із основних завдань уповноваженого є надання методичної та консультаційної допомоги, а також навчання працівників своєї організації з питань дотримання вимог антикорупційного законодавства. Це завдання спрямоване на формування обізнаності та свідомого розуміння принципу доброчесності й інших засад антикорупційного законодавства.

Ключовими критеріями ефективності цього напрямку є плановість та обсяг охоплення тем під час методичної роботи та навчання, контроль засвоєння інформації, ведення обліку проведених заходів та рівень охоплення працівників організації.

Планування передбачає визначення навчальних та інформаційних заходів на поточний період та узгодження такої діяльності з іншими напрямами роботи уповноваженого. Це допомагає уповноваженому системно розподілити все навантаження та якісно спланувати свою роботу за усіма напрямами діяльності.

Обсяг тематичного наповнення під час навчання та методичної роботи передбачає системне охоплення увагою різних напрямів запобігання корупції.

Під час Оцінювальної кампанії 2021 уповноважені визначали свою роботу із формування обізнаності за орієнтовними темами, що охоплюють основні напрями запобігання корупції:

- 1 дотримання вимог етичної поведінки і доброчесності
- 2 проведення оцінки корупційних ризиків
- 3 дотримання антикорупційних заборон і обмежень
- 4 запобігання та врегулювання конфлікту інтересів
- 5 декларування та інші вимоги фінансового контролю
- 6 ознайомлення з механізмами повідомлення про можливі факти корупції та захист викривачів

Також у дослідженні опрацьовано форми і методи інформаційної роботи антикорупційних уповноважених у 2020 році. Зокрема, було вивчено різноманітність методичних та навчальних розробок, способи їхнього доведення до відома персоналу організації.

ЯК УПОВНОВАЖЕНІ ОРГАНІЗОВУВАЛИ ПРОВЕДЕННЯ АНТИКОРУПЦІЙНОГО НАВЧАННЯ

21,5%

не проводять навчання



65,9%

проводять навчання без планування



12,6%

проводять згідно з розробленим графіком



ТЕНДЕНЦІЇ

- ▶ **87%** уповноважених визнали, що не проводять антикорупційного навчання або проводять його без планування
- ▶ **Серед** уповноважених, які взагалі не проводять навчання, **83%** - це уповноважені підприємств, установ та організацій
- ▶ **Кращий** підхід до організації навчання мають уповноважені органів виконавчої влади. Зокрема, планування навчання практикується у **32%** обласних державних адміністрацій, **22%** – загальнодержавних органів та **27,5%** територіальних органів виконавчої влади



ЦІКАВІ ФАКТИ

- ▶ **84%** уповноважених територіальних підрозділів *Державної казначейської служби* та уповноважений її центрального апарату здійснюють навчання за планом, що може свідчити про його вагому роль у координації цих активностей

ЧИ РОЗРОБЛЯЛИ У 2020 РОЦІ АНТИКОРУПЦІЙНІ УПВНОВАЖЕНІ ВЛАСНІ МЕТОДИЧНІ МАТЕРІАЛИ

35%

взагалі не займаються методичною роботою



48,6%

розробляють методичні матеріали з деяких тем антикорупційного спрямування



16,4%

розробляють методичні матеріали з широкого спектру антикорупційних тем



ТЕНДЕНЦІЇ

- ▶ **Більше третини** уповноважених взагалі не розробляють методичних матеріалів, а лише один із шести уповноважених працює над розробкою методичних матеріалів комплексно, тобто охоплюючи своїми напрацюваннями більшість напрямів запобігання корупції
- ▶ **Найменше** розробці методичних матеріалів приділяють увагу уповноважені підприємств, організацій та районних державних адміністрацій (відповідно лише **59%** та **65%** з них працюють у цьому напрямі діяльності)
- ▶ **Тільки 10%** уповноважених розміщують розроблені матеріали на офіційному вебсайті організації для кращого поширення серед працівників



ЦІКАВІ ФАКТИ

- ▶ **Окремі** уповноважені ЦОБВ не лише мають власні високі результати, але й сприяють реалізації цього повноваження уповноваженими підпорядкованих органів та організацій. Наприклад, високі показники методичної роботи мали у 2020 році апарат *Державної прикордонної служби* та **75%** її організацій, *Міністерства оборони* та **67%** уповноважених структур, що належать до його сфери управління

- ▶ **На противагу** цьому зазначили, що взагалі не вели методичної роботи у 2020 році, уповноважені апарату та усіх підпорядкованих організацій *Державної регуляторної служби; Верховної Ради* та **62%** структур, що належать до сфери їх управління; *Адміністрації Державної служби спеціального зв'язку та захисту інформації* та **50%** підпорядкованих структур

ЯКІ ТЕМИ УПОВНОВАЖЕНІ ОХОПЛЮВАЛИ СВОЇМ НАВЧАННЯМ ТА МЕТОДИЧНИМИ РОЗРОБКАМИ

Тематика формування антикорупційної обізнаності	Навчання	Методична робота
Вимоги етичної поведінки і доброчесності	47% 	32% 
Управління корупційними ризиками	23% 	16% 
Антикорупційні заборони та обмеження	56% 	35% 
Конфлікт інтересів	63% 	38% 
Декларування та інші вимоги фінансового контролю	71% 	53% 
Механізми повідомлення про можливі факти корупції та захист викривачів	40% 	28% 
Інші теми	10% 	6% 



ТЕНДЕНЦІЇ

- ▶ **Уповноважені** у 2020 році проводили значно тематично різноманітніше навчання, ніж методичну роботу. Більшість запропонованих напрямів тематичного охоплення реалізували у навчанні **36%** уповноважених, а у методичній роботі – лише **25%** уповноважених
- ▶ **Найбільш** різноманітно у цьому напрямі працюють уповноважені територіальних органів виконавчої влади. Більше як половина уповноважених територіальних органів виконавчої влади (**60%**), кожен другий уповноважений обласних державних адміністрацій (**50%**) та дещо менше половини уповноважених загальнодержавних органів (**41%**) охоплюють заходами формування обізнаності п'ять та більше тем
- ▶ **Найбільш** активно уповноважені обирали для навчання та методичної роботи теми декларування та конфлікту інтересів
- ▶ **Найменш** популярними темами були управління корупційними ризиками та повідомлення про корупцію й захист викривачів



ЦІКАВІ ФАКТИ

- ▶ **Серед тем**, не зазначених у стандартному переліку опитування, найчастіше уповноважені обирали для інформування персоналу питання новел антикорупційного законодавства; політичної нейтральності та неупередженості; попередження корупційних та пов'язаних з корупцією правопорушень; відповідальності за корупційні правопорушення
- ▶ **Усі** органи *Державної казначейської служби та Державної податкової служби*, **80%** органів *Державної прикордонної служби* охоплювали заходами формування обізнаності **п'ять та більше** антикорупційних тем. Це свідчить про якість координаційної діяльності апаратів цих органів у напрямі формування антикорупційної обізнаності

ЧИ ЗДІЙСНЮВАЛИ УПОВНОВАЖЕНІ ПЕРЕВІРКУ ЯКОСТІ ПРОВЕДЕНОГО АНТИКОРУПЦІЙНОГО НАВЧАННЯ ТА ЗАСВОЄННЯ ЗНАЙ СЛУХАЧАМИ

не застосовують жодної форми контролю якості проведеного навчання



56,4%

використовують форми контролю результативності навчання



44,6%



ТЕНДЕНЦІЇ

- ▶ Лише **чотири з десяти** уповноважених (**44,6%**) практикують заходи контролю засвоєння знань після проведених антикорупційних навчань
- ▶ **Кожен третій** уповноважений (**28,5%**) зазначив про використання найбільш суб'єктивних та при цьому триваліших за часом форм контролю – підсумкової співбесіди та індивідуального опитування
- ▶ **Практика** перевірки якості проведеного навчання та засвоєння знань слухачами **вдвічі** частіше використовується в уповноважених підрозділах (**65%**) порівняно з уповноваженими-сумісниками (**37%**)



ЦІКАВІ ФАКТИ

- ▶ **Серед** уповноважених, які взагалі не застосовують форм контролю результатів антикорупційного навчання, **більшість** працює у місцевих органах влади: міських і районних радах (**65,9%**) та районних державних адміністраціях (**62,7%**)
- ▶ **На противагу** попередньому факту – **56,7%** уповноважених загальнодержавних органів влади, **75%** уповноважених обласних державних адміністрацій та обласних рад використовують **більше ніж одну** форму контролю засвоєння знань

ЯК ЗАБЕЗПЕЧУВАЛИ АНТИКОРУПЦІЙНІ УПВНОВАЖЕНІ НАДАННЯ КОНСУЛЬТАЦІЙНОЇ ДОПОМОГИ ПРАЦІВНИКАМ ОРГАНІЗАЦІЇ

13%
не надають
консультацій



84%
практикують більше
ніж один спосіб
консультування

20%
ведуть облік
консультацій



консультують
телефоном



100%



надають консультації
на особистому прийомі



72%



консультують
електронною поштою



11,4%



консультують
письмово



10%



ТЕНДЕНЦІЇ

- ▶ Лише **кожен п'ятий** уповноважений (**20%**) здійснює облік консультативної роботи. Серед них частіше це практикують уповноважені загальнодержавних органів (**56%**), обласних державних адміністрацій (**52%**) та територіальних органів виконавчої влади (**51%**)
- ▶ **Ефективно** за способами (практикують **три та більше** способів) та фіксацією (обліком) результатів консультування реалізують лише **16%** уповноважених. Так працюють **54%** загальнодержавних органів, **52%** обласних державних адміністрацій та **46%** територіальних органів виконавчої влади
- ▶ **На противагу** цьому надають консультації лише одним способом **переважна більшість** уповноважених підприємств (**84%**), міських та районних рад (**78%**) та районних державних адміністрацій (**67%**)
- ▶ **Найбільш** поширеними способами серед уповноважених є надання консультацій телефоном та на особистому прийомі (**100%** та **72%** відповідно). Натомість лише **кожен п'ятий** уповноважений надає консультації письмово або електронною поштою



ЦІКАВІ ФАКТИ

- ▶ **Уповноважені** *Національної служби посередництва і примирення, Державної аудиторської служби, Головного управління Пенсійного фонду у Вінницькій області* проводять консультації за допомогою платформи ZOOM
- ▶ **Уповноважені** *Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг, Державного підприємства «Прозорро», Добропільського об'єднаного управління Пенсійного фонду Донецької області* здійснюють консультування з використанням соціальних мереж та месенджерів (Facebook, Viber, WhatsApp та ін.)
- ▶ **Уповноважений** *Донецького національного технічного університету* виконує функцію антикорупційного консультування через корпоративну соцмережу з додатковим обмеженням несанкціонованого доступу Yammer

СКІЛЬКИ ПРАЦІВНИКІВ ОРГАНІЗАЦІЙ ОХОПЛЕНО СИСТЕМОЮ АНТИКОРУПЦІЙНОГО КОНСУЛЬТУВАННЯ І НАВЧАННЯ УПОВНОВАЖЕНИХ

працівників організацій публічного сектору відвідали навчальні заходи антикорупційних уповноважених



46%

державних посадовців отримали консультації уповноважених



15%



ТЕНДЕНЦІЇ

- ▶ **Щонайменше 39%** працівників державних інституцій не були охоплені активностями з формування антикорупційної обізнаності уповноважених у 2020 році
- ▶ **Навчанням** уповноважених охоплюється **втричі більше** працівників державних організацій, ніж консультаціями



ЦІКАВІ ФАКТИ

- ▶ **Деякі** регіональні уповноважені зазначили досить високий рівень охоплення своєю навчальною діяльністю працівників організацій. **Кожен другий** уповноважений *Запорізької та Волинської областей* залучив до навчання **понад 75%** працівників своїх організацій. Найвищі кількісні показники відсотків навчальної аудиторії відповідно до штату зазначили уповноважені *Волинської ОДА та Харківської міської ради*
- ▶ **На противагу** цьому **більшість** уповноважених у місті Києві (включно із системами центральних органів виконавчої влади та інших загальнодержавних органів) охопили навчанням **менше 25%** працівників своїх організацій

- ▶ **Найкращі** показники навчальної активності у системі органів влади продемонстрували уповноважені центрального апарату *Адміністрації Державної прикордонної служби* (**84%** охоплення працівників). При цьому територіальні структури зазначеного органу теж мають високий рівень залучення до своїх навчальних заходів (**75%** працівників відвідали навчання). Це свідчить про вагомую роль уповноваженого підрозділу центрального апарату, який демонструє зразкову діяльність та координує підпорядковані структури



РЕКОМЕНДАЦІЇ

ЗА НАПРЯМОМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ АНТИКОРУПЦІЙНОЇ ОБІЗНАНОСТІ ПЕРСОНАЛУ

- 1** **Головними** принципами побудови напряму формування антикорупційної обізнаності персоналу є системність, широке тематичне охоплення методичними, інформаційними матеріалами та навчальними продуктами, комунікативне супроводження ухвалених внутрішніх політик
- 2** **Важливо** на регулярній основі планувати методичну та навчальну роботу, комбінувати різні форми і методи на основі врахування їхніх особливостей та потреб цільової аудиторії. Так, навчання дає змогу зазвичай охопити значну кількість персоналу, проте консультування більш орієнтоване на вирішення індивідуальних питань посадовців трудового колективу, методична робота менш контрольована в частині охоплення аудиторії, проте має переваги через свою постійність, на відміну від інших форм інформування.
- 3** **Тематику** навчання варто базувати залежно від аудиторії, для якої воно проводиться. Зокрема, питання управління корупційними ризиками важливе для навчання відповідальних за окремі робочі процеси в організації, обмеження сумісництва чи конфлікту інтересів – у підрозділах, де були виявлені такі факти.
- 4** **Важливі** акценти консультативної роботи уповноваженого полягають у забезпеченні доступу працівників до консультування, практикуванні різних способів консультування для зручності та спроможності підтримувати конфіденційність.
- 5** **Якість** методичної роботи залежить від активного поширення її напрацювань. Зокрема, способами поширення можуть бути розповсюдження друкованих примірників, їх розміщення на інтернет-ресурсах органу влади та партнерських організацій, розсилка внутрішніми каналами комунікації, розміщення простих і візуалізованих інформаційних джерел (пам'ятки, буклети, плакати тощо) у місцях надання послуг та в облаштованих громадських просторах (зали для прийому відвідувачів, у холі організації тощо).

6 Збереження у електронній формі продуктів та результатів наряду з формуванням антикорупційної обізнаності виступає формою обліку такої роботи уповноваженого замість застарілих паперових інструментів, що одночасно дає можливість впроваджувати зручні інструменти їх аналізу завдяки можливостям цифровізації.

IV. ВЗАЄМОДІЯ ТА КООРДИНАЦІЯ УПОВНОВАЖЕНОГО



ВАРТО ЗНАТИ

Одним із засадничих принципів антикорупційної роботи є системність. З цих міркувань уповноважені налагоджують співпрацю як з аналогічними структурами в межах власної галузі або системи організацій, так і шукають способи більш ефективного планування своїх ресурсів, взаємодіючи на горизонтальному рівні – з уповноваженими інших органів влади та організацій.

У межах дослідження ефективності було опрацьовано внутрішню та зовнішню взаємодію серед уповноважених.

Внутрішня взаємодія починається із комунікації з керівником власної організації та керівниками інших підрозділів. Цьому сприяє побудова механізмів обміну інформацією та спільної роботи з різними підрозділами всередині структури органу влади чи іншої організації публічного сектору.

У свою чергу, уповноважені з питань запобігання та виявлення корупції центральних органів виконавчої влади та владних структур обласного рівня мають завдання координувати роботу антикорупційних підрозділів, що входять до їхніх регіональних систем органів та організацій.

В органах місцевого самоврядування відсутня імперативна вертикаль, що зумовлює особливості здійснення ними взаємодії між собою, зокрема у питаннях запобігання корупції. Так, можливість для координації уповноваженим апарату ради надає утворення посади антикорупційного уповноваженого на комунальному підприємстві та/або в самостійному структурному підрозділі ради. Крім того, може мати місце рівноправна регіональна взаємодія, ініційована уповноваженими органів місцевого самоврядування.

Зовнішня взаємодія уповноваженого зазвичай стосується організації та/або участі у заходах, які передбачають обмін досвідом між уповноваженими різних організацій та дають змогу їм спільними зусиллями забезпечувати виконання завдань кожного з них. Таким чином, зокрема, можна досягати якісних результатів у напрямі забезпечення антикорупційної обізнаності.

Також до заходів зовнішньої взаємодії належить робота зі спеціально уповноваженими суб'єктами у сфері запобігання корупції, що необхідна для виконання своїх повноважень відповідно до антикорупційного законодавства.

ЯКІ ВИДИ ВЗАЄМОДІЇ ЗАСТОСОВУВАЛИ УПОВНОВАЖЕНІ У 2020 РОЦІ



ТЕНДЕНЦІЇ

- ▶ Лише **кожен десятий** уповноважений повідомив про свою участь у заходах внутрішньої взаємодії у минулому році
- ▶ **Питанням** зовнішньої взаємодії уповноважені приділяють більше уваги. Проте на основі аналізу наданих матеріалів можна визначити тенденцію, що зовнішня взаємодія більшості уповноважених полягає переважно у відвідуванні заходів інших уповноважених, тобто дозволяє лише обмінюватись досвідом, а не досягати результатів спільними зусиллями



ЦІКАВІ ФАКТИ

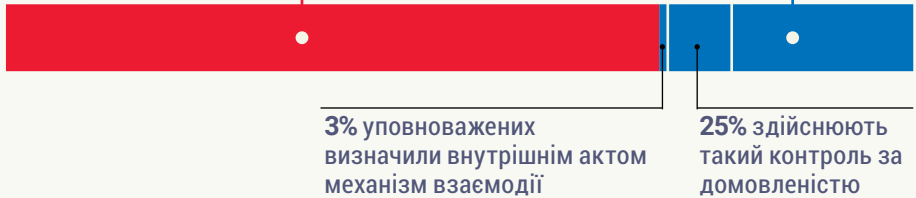
- ▶ **Наявність** досить розгалужених сфер діяльності не зумовлює розуміння уповноважених апаратів центральних органів виконавчої влади потреби проводити активну координацію всередині своєї галузі. Так, лише **6%** уповноважених системи **Міністерства юстиції** (понад 200 організацій) брали участь у антикорупційних заходах внутрішньої взаємодії протягом 2020 року. Аналогічно у внутрішніх спільних заходах **Держслужби безпечності харчових продуктів** (об'єднує близько 600 організацій) брали участь лише **8%** уповноважених цієї галузі

- ▶ **Найбільш** поширеними формами внутрішньої взаємодії можна визначити робочі зустрічі та наради
- ▶ **Для розвитку** внутрішньої взаємодії уповноваженими *Міністерства охорони здоров'я* було створено робочий реєстр уповноважених підрозділів (уповноважених осіб) з питань запобігання корупції у медичних закладах, а також в органах влади, які є засновниками закладів охорони здоров'я
- ▶ **Позитивним** прикладом із налагодження внутрішньої взаємодії є проведення семінару-наради у *Державній службі з надзвичайних ситуацій* щодо організації роботи із запобігання корупції та виявлення її проявів і внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо забезпечення ефективності інституційного механізму запобігання корупції
- ▶ **Ще одним** прикладом обміну досвідом став організований антикорупційними уповноваженими *Міністерства внутрішніх справ* та *Національної академії внутрішніх справ* спільно з *Консультативною місією Європейського Союзу в Україні, Національною академією правових наук, Громадською спілкою «Центр запобігання та протидії корупції»* з нагоди Міжнародного дня боротьби з корупцією дводенний антикорупційний марафон за участю уповноважених організацій сфери управління *МВС*

ЧИ НАЛАГОДЖЕНО ВЗАЄМОДІЮ УПОВНОВАЖЕНОГО З КАДРОВОЮ СЛУЖБОЮ ОРГАНІЗАЦІЇ

72% уповноважених не здійснюють контроль за направленням матеріалів про притягнення працівників до дисциплінарної відповідальності

28% уповноважених взаємодіють з кадровою службою для здійснення контролю за цим процесом



24% уповноважених не взаємодіють з кадровою службою для здійснення обліку суб'єктів декларування

76% уповноважених взаємодіють з кадровою службою для здійснення обліку суб'єктів декларування



ТЕНДЕНЦІЇ

- ▶ Лише **28%** антикорупційних уповноважених взаємодіють із кадровою службою для здійснення контролю за направленням матеріалів про притягнення працівників до дисциплінарної відповідальності і тільки **3%** із них регламентували здійснення такого контролю розпорядчим локальним актом постійного застосування
- ▶ Більше уповноважених взаємодіють із кадровою службою для обліку суб'єктів декларування (**76%**), водночас лише **7%** із них нормативно визначили порядок такої взаємодії на локальному рівні

- ▶ **Більш поширеною** практикою взаємодії з кадровою службою для уповноважених є реалізація таких повноважень за домовленістю та/або використовуючи такі тимчасові рішення, акти індивідуальної дії, як службові записки, разові доручення тощо
- ▶ **В організаціях**, де утворено уповноважений антикорупційний підрозділ, розробка внутрішніх актів для забезпечення взаємодії з кадровою службою у **10 разів** поширеніша порівняно з уповноваженими-сумісниками



ЦІКАВІ ФАКТИ

- ▶ **Розробка** внутрішніх антикорупційних політик співпраці з кадровою службою є більш поширеною практикою для уповноважених загальнодержавних органів та територіальних органів виконавчої влади, а також уповноважених обласних державних адміністрацій.
- ▶ **Окремі** органи змогли системно підвищити показник роботи із контролю за направленням матеріалів про притягнення до дисциплінарної відповідальності через координацію уповноваженим центрального апарату органу. Так, розроблений і впроваджений **Державною податковою службою** наказ про організацію антикорупційної роботи в органах галузі дав можливість усій системі уповноважених цієї сфери публічного управління взаємодіяти з кадровою службою

ЯК ВІДБУВАЛАСЯ У 2020 РОЦІ ВНУТРІШНЯ КООРДИНАЦІЯ УПВНОВАЖЕНИХ ОРГАНІВ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ⁸

Середній індекс ефективності 2020 уповноважених



ТЕНДЕНЦІЇ

- ▶ **У більшості** випадків загальний індекс ефективності уповноважених у 2020 році пропорційно спадає залежно від рівня діяльності органу чи організації: в уповноважених загальнодержавних органів та ОДА він становить **67,5%**, на місцевому управлінському рівні (у територіальних органах виконавчої влади та районних державних адміністраціях) – **45%**, в їхніх підприємствах, установах та організаціях – **30%**. Це може свідчити про те, що уповноважені вищого рівня

⁸ Концепція цього питання заснована на можливості уповноважених центральних органів виконавчої влади та обласних державних адміністрацій координувати свої підпорядковані структури відповідно у територіальних органах виконавчої влади (районні державні адміністрації для ОДА) та підприємствах, в установах і організаціях. Зокрема, норми чисельності уповноважених підрозділів передбачають введення у штат окремих посад уповноважених, якщо державному органів підпорядкована певна чисельність підприємств, установ або організацій публічного сектору

хоч і мають достатньо високий індекс ефективності, проте не завжди сприяють забезпеченню ефективності своїх структур на галузевому чи регіональному рівні

- ▶ **Загалом** рівень координації уповноважених дещо вищий у ЦОВВ порівняно з ОДА. Адже уповноважені підпорядкованих структур ЦОВВ показали стабільно вищі результати ефективності (на **10%** і вище в обох типах підпорядкованих структур) порівняно із структурами ОДА, а рівень зниження середнього індексу ефективності підпорядкованих структур у системах ЦОВВ більш помірний (загальнодержавні органи – **65%**; їхні територіальні органи – **52%**, державні підприємства – **35%**), ніж у ОДА (ОДА – **70%**; райдержадміністрації – **37%**; підприємства, що належать до сфери управління ОДА, – **25%**)
- ▶ **В уповноважених** місцевих органів виконавчої влади (територіальні органи виконавчої влади та районні державні адміністрації) середній індекс ефективності вищий за аналогічний показник підприємств, установ та організацій (**52%** та **37%** відповідно до **35%** та **25%**). Це свідчить, що уповноважені ЦОВВ та ОДА дещо краще співпрацюють з уповноваженими органів виконавчої влади своїх систем нижчого рівня, ніж з уповноваженими їхніх державних підприємств, установ та організацій
- ▶ **Визначено** дві основні тенденції співвідношення індексу ефективності уповноважених територіальних органів та районних державних адміністрацій, а також інших організацій залежно від ефективної координації вищими органами:

 - 1) **приблизно однакові** середні індекси ефективності уповноважених територіальних органів (або районних державних адміністрацій) та інших організацій галузі/ області. Наприклад, у *Державній службі спеціального зв'язку та захисту інформації*: **45%** та **42%** відповідно; у *Луганській та Київській обласних адміністраціях*: **27%** та **23%**, **38%** та **36%** відповідно. Це свідчить, що уповноважені зазначених ЦОВВ та ОДА приділяють рівномірну увагу усім своїм підпорядкованим структурам (або ж не приділяють уваги жодній із своїх систем)

- 2) **майже вдвічі вищі показники** ефективності уповноважених територіальних органів (або районних державних адміністрацій) порівняно з іншими організаціями галузі/області. Наприклад, у *Державної міграційної служби*: **56%** у територіальних органів та **28%** у інших підпорядкованих організацій; у *Чернівецької та Львівської ОДА*: **31%** та **16%**, **32%** та **12%** у райдержадміністрацій та інших організацій відповідно. Це свідчить, що уповноважені зазначених ЦОВВ та ОДА приділяють більше уваги підпорядкованим органам, ніж підприємствам, установам та організаціям



ЦІКАВІ ФАКТИ

- ▶ **У деяких** галузях індекс ефективності уповноважених загальнодержавних органів та їх територіальних органів майже не відрізняється. Наприклад, апарат *Державної міграційної служби* оцінено у **62%** ефективності, а середній бал уповноважених територіальних органів цієї галузі становить **56%**
- ▶ **Уповноважені** деяких сфер публічного управління демонструють високі показники координації на обох рівнях. Наприклад, уповноважений апарату *Державної служби з лікарських засобів та контролю за наркотиками* оцінений у **82%** ефективності, що пропорційно відповідає достатньо високим індексам її територіальних органів та організацій (**67%** та **66%** відповідно); аналогічні показники можна навести на прикладі *Національної гвардії* (**56%** ефективності апарату, **55%** – у територіальних органів та **42%** – у інших організацій)
- ▶ **Середній індекс** ефективності підприємств, установ та організацій галузей або областей зазвичай нижче за результат їх територіальних органів або ж районних державних адміністрацій. Винятком є середній індекс ефективності підприємств, установ та організацій *Вінницької ОДА* (**43%**), що вищий за показник її районних державних адміністрацій (**30%**)



РЕКОМЕНДАЦІЇ ЗА НАПРЯМОМ ВЗАЄМОДІЇ ТА КООРДИНАЦІЇ

- 1 Включення** до оновленого Типового положення завдання з координації діяльності з запобігання корупції у підпорядкованих організаціях зумовлює потребу уповноважених підрозділів координуючих органів влади посилювати внутрішньосистемну координацію та взаємодію
- 2 Побудова** взаємодії важлива також між уповноваженими різних типів органів, які представляють різні галузі і діють в одному населеному пункті (зовнішня взаємодія)
- 3 Розробка** внутрішніх антикорупційних політик нормативного характеру дає змогу уповноваженим побудувати певний напрям запобігання корупції на засадах багаторазового системного застосування і підвищувати результати через оптимізацію цих актів з кожним річним циклом. Такі локальні акти варто розробляти щодо взаємодії з кадровими, фінансовими та іншими підрозділами



АНАЛІТИЧНІ ДАНІ

ЩОДО УПРАВЛІННЯ
КОРУПЦІЙНИМИ
РИЗИКАМИ

V. УХВАЛЕННЯ ДОКУМЕНТІВ, ЩО ВИЗНАЧАЮТЬ ПОРЯДОК РОБОТИ З КОРУПЦІЙНИМИ РИЗИКАМИ



ВАРТО ЗНАТИ

Робота з оцінки корупційних ризиків у діяльності організації, підготовка заходів щодо їх усунення та контроль за проведенням цих заходів є важливими завданнями уповноваженого. Це системний процес, що здійснюється уповноваженим у співпраці з керівником та іншими відповідальними за процеси (напрями) діяльності організації. Всі заходи щодо роботи з ризиками доцільно визначити **в єдиному комплексному документі**, який буде поширюватись на всю організацію.

Прикладом такого документа є антикорупційна програма як стратегічний документ координації антикорупційної роботи. Ключовою частиною антикорупційної програми є саме діяльність з управління корупційними ризиками. Стаття 19 Закону визначає обов'язок ЦОВВ, інших загальнодержавних органів, обласних державних адміністрацій та обласних рад розробляти антикорупційні програми та погоджувати їх у **НАЗК**.

Уповноважені інших організацій публічного сектору розробляють власні документи з ідентифікації та усунення корупційних ризиків (плани, ризик-реєстри, програми тощо).

ЧИ МАЮТЬ ОРГАНИ ВЛАДИ¹, ВИЗНАЧЕНІ У СТАТТІ 19 ЗАКОНУ, ПОГОДЖЕНІ НАЗК АНТИКОРУПЦІЙНІ ПРОГРАМИ



ТЕНДЕНЦІЇ

- ▶ **Кожен четвертий** орган влади, що зобов'язаний ухвалювати антикорупційні програми та погоджувати їх у *НАЗК*, не мали погоджених програм у 2020 році
- ▶ **Обов'язок** щодо затвердження антикорупційних програмам більш сумлінно виконують місцеві органи влади. Так, погоджені *НАЗК* антикорупційні програми станом на 2020 рік мали **92%** ОДА та **83%** обласних рад. У загальнодержавних органів влади цей показник дещо гірший і становить **68%**
- ▶ **В оцінювальній** кампанії **22%** загальнодержавних органів, **32%** ОДА та **70%** обласних рад повідомили, що працюють з антикорупційними програмами, які, однак, не були погоджені чи взагалі не надходили на погодження до *НАЗК*

⁹ Це питання демонструє рівень управління корупційними ризиками на основі антикорупційної програми органами влади, які мають такий обов'язок на підставі статті 19 Закону



ЦІКАВІ ФАКТИ

- ▶ **Серед 169** органів влади в Україні, які зобов'язані ухвалювати антикорупційні програми, на початок 2021 року мали програми **124**
- ▶ **На основі** статистичного аналізу із **47** антикорупційних програм, що розглядались на предмет їх погодження *НАЗК* у 2020 році, **30%** програм не були погоджені
- ▶ **3 метою** ефективної розробки антикорупційних програм *НАЗК* проводить методичну і навчальну роботу для державних органів. Так, у 2021 році було оприлюднено [*настанови*](#) щодо залучення до розробки та моніторингу програм стейкхолдерів, направлення їх на погодження до *НАЗК* тощо. **192** працівники органів відвідали навчальні заходи з цієї тематики, реалізуються **3** спільних проекти щодо ефективного управління корупційними ризиками у різних галузях

ЧИ МАЮТЬ ІНШІ ОРГАНІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО СЕКТОРУ¹⁰ ДОКУМЕНТИ ЩОДО ІДЕНТИФІКАЦІЇ ТА УСУНЕННЯ КОРУПЦІЙНИХ РИЗИКІВ



69%

організацій не мають документів щодо ідентифікації та усунення корупційних ризиків

31%

організацій мають такі документи



ТЕНДЕНЦІЇ

- **Подекуди** у публічному секторі в Україні прослідковується тенденція залучення антикорупційних уповноважених підпорядкованих організацій у межах галузей (областей) до розробки антикорупційних програм їхніх координуючих органів. Наразі така практика більш притаманна ЦОБВ, ніж ОДА
- **Серед** типів організацій публічного сектору, у яких працюють уповноважені, порівняно кращий стан з ухваленням документів з управління корупційними ризиками мають територіальні органи ЦОБВ – **45%** з них мають документи для роботи з корупційними ризиками або використовують для управління корупційними ризиками антикорупційні програми загальнодержавних органів, до системи управління яких вони належать
- **На противагу** цьому **менш ніж у третині** інших організацій публічного сектору (**29%** районних державних адміністрацій, державних підприємств, установ та організацій; **26%** міських та районних рад) ухвалені внутрішні документи з управління корупційними ризиками

¹⁰ Це питання демонструє рівень управління корупційними ризиками на основі внутрішнього документа тими з 3413 організацій публічного сектору, які не мають обов'язку розробляти антикорупційні програми на підставі статті 19 Закону



ЦІКАВІ ФАКТИ

- ▶ **В організаціях** публічного сектору в Україні, які не мають обов'язку ухвалювати антикорупційні програми, прийнято **1046** внутрішніх документів з управління корупційними ризиками
- ▶ **У своїх** дослідженнях 2021 року **НАЗК** наводило приклади проактивної роботи з управління корупційними ризиками в органах місцевого самоврядування, які не мають обов'язку затверджувати антикорупційні програми. Так, ініціативно була розроблена [антикорупційна програма Могилівської територіальної громади Вінницької області](#), оригінальним підходом до розробки антикорупційних стратегій на основі [методології «Острови доброчесності»](#) відзначились *Новопсковська та Шульгинська територіальні громади Луганської області*



РЕКОМЕНДАЦІЇ

ЗА НАПРЯМОМ УХВАЛЕННЯ ДОКУМЕНТІВ, ЩО ВИЗНАЧАЮТЬ ПОРЯДОК РОБОТИ З КОРУПЦІЙНИМИ РИЗИКАМИ

- ▶ **Уповноважені** усіх без винятку організацій публічного сектору мають працювати у напрямі з виявлення та усунення корупційних ризиків на основі антикорупційних програм або інших документів. Для тих органів, які повинні ухвалювати антикорупційні програми на підставі ст.19 Закону, цей обов'язок передбачає погодження програми у НАЗК.
- ▶ **Уповноваженим** районних державних адміністрацій, підприємств, установ та організацій також необхідно самостійно працювати у напрямі з управління корупційними ризиками незалежно від того, чи зазначено окремі корупційні ризики їхніх організацій в антикорупційній програмі державного органу, до сфери координації якого вони належать. Для цього напрямку роботи необхідно розробляти окремий документ з управління корупційними ризиками.
- ▶ **Уповноваженим** територіальних органів виконавчої влади важливо долучатись до ідентифікації корупційних ризиків на рівні ЦОВВ та працювати відповідно до визначених заходів усунення ризиків, що інтегровані до антикорупційної програми органу влади.
- ▶ **З огляду** на міжнародні стандарти при розробці антикорупційних програм чи інших документів щодо роботи з корупційними ризиками уповноваженим державних органів важливо забезпечувати циклічність і неперервність цього процесу, не допускати часових розривів між оцінкою виконання попередньої програми та розробкою і погодженням нової. Залучення стейкхолдерів та оприлюднення результатів оцінювання корупційних ризиків надасть змогу зробити такі стратегічні антикорупційні документи об'єктивними та дієвими.

VI. МОНІТОРИНГ ВИКОНАННЯ ЗАХОДІВ З УСУНЕННЯ КОРУПЦІЙНИХ РИЗИКІВ



ВАРТО ЗНАТИ

Управління корупційними ризиками є циклічним процесом, кожний наступний цикл якого враховує та посилює результати попереднього. Тому антикорупційні програми необхідно регулярно актуалізувати та виконувати безпосередньо за участі антикорупційних уповноважених. **Регулярність моніторингу** встановлюється у самій програмі (наприклад, щокварталу, щопівріччя).

У цій частині охарактеризовано, наскільки регулярно та якісно проводили моніторинг виконання заходів з мінімізації корупційних ризиків уповноважені організації публічного сектору, чи враховували вони його результати при визначенні потреб у перегляді програм.

Детальніше про моніторинг і перегляд антикорупційних програм див. у [роз'ясненні НАЗК](#).

ЧИ ЗДІЙСНЮВАЛИ УПОВНОВАЖЕНІ¹¹ МОНІТОРИНГ ВИКОНАННЯ ЗАХОДІВ З УСУНЕННЯ КОРУПЦІЙНИХ РИЗИКІВ У ДОКУМЕНТАХ З МІНІМІЗАЦІЇ КОРУПЦІЙНИХ РИЗИКІВ У 2020 РОЦІ



17%

уповноважених не здійснювали моніторингу

83%

уповноважених здійснювали моніторинг

ЧИ ОЦІНЮВАЛИ УПОВНОВАЖЕНІ РІВЕНЬ ВИКОНАННЯ ЗАХОДІВ З УСУНЕННЯ КОРУПЦІЙНИХ РИЗИКІВ ПІД ЧАС МОНІТОРИНГУ ВИКОНАННЯ АНТИКОРУПЦІЙНИХ ПРОГРАМ¹²



52%

уповноважених не оцінювали ступінь виконання заходів програми

48%

уповноважених оцінювали ступінь виконання заходів програми

ЧИ РОЗГЛЯДАЛИ УПОВНОВАЖЕНІ ПОТРЕБИ У ПЕРЕГЛЯДІ АНТИКОРУПЦІЙНОЇ ПРОГРАМИ ПІД ЧАС ЇЇ МОНІТОРИНГУ¹²



83%

не актуалізували потреби у перегляді антикорупційної програми

17%

уповноважених перевіряли актуальність ідентифікованих корупційних ризиків та заходів з їх мінімізації

¹¹ З числа уповноважених організацій публічного сектору, які мали антикорупційні програми або інші документи з управління корупційними ризиками

¹² З числа уповноважених, які проводили у 2020 році моніторинг виконання документів з управління ризиками



ТЕНДЕНЦІЇ

- ▶ **Навіть** під час моніторингу виконання антикорупційної програми **кожен другий** уповноважений не аналізує зміст виконання заходів з мінімізації корупційних ризиків, обмежуючись формальним уточненням стану у виконавців заходів. Дещо вищий показник проведення такого аналізу мають уповноважені загальнодержавних органів та ОДА (їхні показники проведення такого аналізу становлять **66%** та **68%** відповідно)
- ▶ **Хоча чотири з п'яти** уповноважених здійснюють моніторинг антикорупційних програм принаймні раз на півріччя, проте лише **8%** із них підходять комплексно до цього завдання та одночасно залучають стейкхолдерів, оцінюють рівні виконання заходів з мінімізації ризиків, аналізують потреби у перегляді програми
- ▶ **Аналіз** виконання антикорупційних програм продовжує залишатись неpubлічним процесом. Про це свідчить той факт, що лише **один із десяти** уповноважених оприлюднював у 2020 році результати проведеного моніторингу на вебсайті організації. Порівняно краще оприлюднюють результати моніторингу уповноважені загальнодержавних органів та ОДА (**27%** та **24%** відповідно)



ЦІКАВІ ФАКТИ

- ▶ **17%** уповноважених організацій публічного сектору здійснюють моніторинг виконання антикорупційних програм раз на рік або рідше, **39%** – раз на півріччя, **44%** – щоквартально або частіше
- ▶ У **публічному** секторі в Україні все ще відсутня практика ефективного зовнішнього контролю за виконанням антикорупційної програми або іншого документа з управління корупційними ризиками. Тільки **2%** уповноважених залучали до моніторингу програм одночасно внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів. Серед уповноважених різних типів організацій найчастіше залучали стейкхолдерів уповноважені обласних рад: **79%** яких залучають для моніторингу внутрішніх стейкхолдерів (працівників організації) та **13%** – зовнішніх стейкхолдерів

НАСКІЛЬКИ ЯКІСНО ВИКОНУВАЛИСЬ ЗАПЛАНОВАНІ ЗАХОДИ З УСУНЕННЯ ІДЕНТИФІКОВАНИХ КОРУПЦІЙНИХ РИЗИКІВ У ОРГАНІЗАЦІЯХ ПУБЛІЧНОГО СЕКТОРУ У 2020 РОЦІ

69%

організацій виконували заплановані заходи на низькому рівні¹³



2%

організацій виконували заплановані заходи на середньому рівні¹⁴



29%

організацій виконували заплановані заходи на високому рівні¹⁵



ТЕНДЕНЦІЇ

- ▶ **Незважаючи** на ухвалення документів з управління корупційними ризиками, їх виконання перебуває загалом на низькому рівні. Забезпечують прийнятний рівень виконання запланованих заходів з усунення корупційних ризиків лише загальнодержавні органи та обласні державні адміністрації (**70%** та **68%** виконання заходів відповідно). Навпаки, **чотири з п'яти** державних підприємств, установ та організацій, районних та міських рад, районних державних адміністрацій виконують **менш як 25%** запланованих заходів
- ▶ **В організаціях**, де утворено уповноважений підрозділ, відсоток виконання запланованих заходів з усунення корупційних ризиків **втричі** вищий, порівняно з організаціями, де працюють уповноважені-сумісники

¹³ Виконано менш ніж 25% запланованих заходів з усунення корупційних ризиків

¹⁴ Виконано 25-74% запланованих заходів

¹⁵ Виконано 75 та більше % запланованих заходів



РЕКОМЕНДАЦІЇ

ЗА НАПРЯМОМ МОНІТОРИНГУ ВИКОНАННЯ ЗАХОДІВ З УСУНЕННЯ КОРУПЦІЙНИХ РИЗИКІВ

- ▶ **Антикорупційні** уповноважені мають розглядати моніторинг виконання антикорупційних програм та інших документів як невід'ємний елемент своєї роботи з управління корупційними ризиками, незалежно від того, чи визначені вони виконавцями конкретних заходів з усунення ризиків.
- ▶ **Про невиконання** або недостатньо якісне виконання запланованих заходів з усунення корупційних ризиків відповідальними особами уповноваженому доцільно повідомляти комісію з оцінки корупційних ризиків та керівництво організації, ініціювати за результатами моніторингу уточнення опису ризиків та заходів, за якими не досягнуто очікуваного результату.
- ▶ **До моніторингу** виконання заходів з усунення корупційних ризиків варто залучати стейкхолдерів, а результати моніторингу оприлюднювати на сайті органу. Це засвідчує добросовісність і прозорість організації публічного сектору у своїй антикорупційній діяльності.

VII. ВИКОРИСТАННЯ ІНШИХ ІНСТРУМЕНТІВ УПОВНОВАЖЕНОГО ДЛЯ ВИЯВЛЕННЯ ТА УСУНЕННЯ КОРУПЦІЙНИХ РИЗИКІВ



ВАРТО ЗНАТИ

Виявлення та усунення корупційних ризиків можна здійснювати також на основі інших повноважень антикорупційних уповноважених. В оцінювальній кампанії було оцінено виконання уповноваженими функцій візування актів та перевірки контрагентів.

Так, Типове положення визначає серед функцій антикорупційних уповноважених **візування актів** з основної діяльності, адміністративно-господарських питань, а також з кадрових питань (щодо особового складу).

Метою візування проектів актів як де-факто антикорупційної експертизи уповноваженим є недопущення у їх положеннях корупційних вразливостей: факторів, що самостійно чи у поєднанні з іншими нормами можуть сприяти вчиненню корупційних правопорушень або правопорушень, пов'язаних з корупцією. Крім того, при здійсненні цієї функції уповноважений може контролювати недопущення порушення публічними службовцями антикорупційних обмежень чи обов'язкових вимог Закону.

З іншого боку, завдяки методичній, навчальній та організаційній роботі за результатами візування актів уповноважений допомагає структурним підрозділам, що розробляють акти організації, самостійно ідентифікувати та не допускати наявності у їх змісті корупціогенних факторів.

Детальніше про алгоритмічний підхід до здійснення функції візування актів та впровадження її результатів див. у [настанові НАЗК](#).

Щодо **перевірки контрагентів**, то таке повноваження дає можливість уповноваженим виявляти ознаки недоброчесності щодо ділових партнерів під час здійснення тендерних процедур чи в інших напрямках договірної практики, допомагаючи керівництву організації публічного сектору створювати ефективну господарську практику.

ЧИ ЗДІЙСНЮВАЛИ УПОВНОВАЖЕНІ АНТИКОРУПЦІЙНИЙ АНАЛІЗ (ВІЗУВАННЯ) ПРОЄКТІВ АКТИВ ОРГАНІЗАЦІЇ У 2020 РОЦІ

36%
уповноважених
не проводили
візування
актив



12%
уповноважених
аналізували
лише один
вид актив



53%
здійснювали
візування
двох і
більше видів
актив



ТЕНДЕНЦІЇ

- Функція** візування уповноваженим проєктів активів реалізована практично у **всіх** ОДА та у **87%** загальнодержавних органів і їх територіальних підрозділів. Тоді як лише **кожен другий** уповноважений державних підприємств, установ та організацій здійснює такий антикорупційний аналіз проєктів активів
- В організаціях**, де утворено уповноважений антикорупційний підрозділ, показник візування активів організації **вдвічі** вищий порівняно з уповноваженими-сумісниками (відповідно **82%** та **43%** здійснюють повноваження із візування за усіма видами активів)



ЦІКАВІ ФАКТИ

- Серед** активів, щодо яких уповноважені проводять аналіз, дещо переважають накази та розпорядження з кадрових питань (**55%** уповноважених здійснюють їх візування)
- Окремі** уповноважені повідомили, що проводять антикорупційний аналіз і інших видів активів, крім **трьох** визначених нормативно. Деякі з них візують господарські договори, протоколи конкурсної комісії та тендерного комітету, посадові інструкції та положення про відділи та служби, договори на закупівлю чи надання товарів/послуг, акти службових розслідувань та рішення ради, здійснюють погодження проїзду великогабаритних та великовагових транспортних засобів, розташування рекламоносіїв тощо

- ▶ **Аналізуючи** функції візування актів уповноваженими, було виявлено й оригінальні практики. Так, для запобігання корупційним факторам у нормативних документах організації уповноважена *Служби автомобільних доріг у Кіровоградській області* проводила навчання серед розробників актів. Уповноважений *Чорнобильського радіаційно-екологічного біосферного заповідника* розробив методичні матеріали з тематики антикорупційного аналізу організаційно-розпорядчих та адміністративно-господарських документів

ЧИ ЗДІЙСНЮВАЛИ АНТИКОРУПЦІЙНІ УПОВНОВАЖЕНІ ПЕРЕВІРКУ КОНТРАГЕНТІВ ОРГАНІЗАЦІЇ У 2020 РОЦІ

59%

уповноважених не використовували механізму перевірки контрагентів



25%

уповноважених здійснювали перевірку контрагентів під час роботи тендерного комітету



16%

уповноважених перевіряли як договори щодо публічних закупівель, так і інші договори, угоди, меморандуми організації



ТЕНДЕНЦІЇ

- ▶ **Шість із десяти** уповноважених не реалізували у 2020 році повноваження щодо перевірки контрагентів
- ▶ Серед **уповноважених різних типів організацій найнижчі** показники проведення роботи з перевірки ділових партнерів мають антикорупційні уповноважені державних підприємств (**38%**), міських та районних рад (**32%**). Лише в загальнодержавних органах та ОДА (**62%** та **64%** відповідно) більшою мірою використовують різні способи перевірки контрагентів
- ▶ **Позитивні** приклади впровадження функції перевірки контрагентів демонструють низка місцевих органів влади. Так, уповноважені *Луганської, Одеської, Рівненської, Черкаської та Чернігівської ОДА*, а також *Івано-Франківської, Кіровоградської, Тернопільської облрад* проводять перевірку ділових партнерів як під час процедур публічних закупівель, так і в інших напрямках господарської діяльності
- ▶ **Водночас** загалом позитивна практика проведення такої роботи на рівні ОДА не позначилась на показниках перевірки контрагентів серед уповноважених районних державних адміністрацій та інших організацій (**31%**) їхньої сфери управління



ЦІКАВИ ФАКТИ

- ▶ **Існують** відмінні приклади запровадження такої функції уповноваженими різними галузями на системному рівні. Так, *Держслужба з лікарських засобів та контролю за наркотиками* і *МВС* забезпечують перевірку контрагентів як в центральних апаратах, так і **50%** інших організацій галузі. На протипагу такому підходу лише **одна з десяти** організацій, що належить до сфери управління *Держпродспоживслужби* та *Національного агентства України з питань державної служби*, проводить роботу з перевірки контрагентів
- ▶ **У деяких** ЦОБВ уповноважені центрального апарату не проводять перевірки ділових партнерів, тоді як певна частина уповноважених їх територіальних органів або установ здійснює такий аналіз. Подібна ситуація відзначена, наприклад, у *Держслужбі з надзвичайних ситуацій*, *Держслужбі автомобільних доріг*, *Міністерстві охорони здоров'я* та низці інших органів
- ▶ **Окремі** уповноважені продемонстрували вдалі практики роботи з перевірки доброчесності ділових партнерів. Так, уповноважена *Держслужби з лікарських засобів та контролю за наркотиками у Донецькій області* практикує застосування у договорах органу влади антикорупційного застереження, у якому декларується відмова від недоброчесного стимулювання; можливість достроково розірвати договір та вимагати відшкодування завданого збитку у разі порушення вимог антикорупційного законодавства. Уповноважений *Служби автомобільних доріг у Закарпатській області* розробив нормативний порядок перевірки ділових партнерів. Методичні і навчальні заходи з цього напрямку продемонстрували уповноважені *Запорізької обласної ради* та *Чорнобильського радіаційно-екологічного біосферного заповідника*



РЕКОМЕНДАЦІЇ

ЩОДО ВІЗУВАННЯ АКТІВ ТА АНАЛІЗУ ДІЛОВИХ ПАРТНЕРІВ

- ▶ **Уповноваженим** доцільно розглядати свої функції візування актів та перевірки контрагентів як частину загального інструментарію управління корупційними ризиками та запобігання корупції загалом.
- ▶ **Позитивним** є розширене тлумачення уповноваженими повноваження з візування актів у частині переліку документів, які вони досліджують на предмет усунення корупційних ризиків. Змістове підґрунтя для цього надає функція управління корупційними ризиками, а нормативні основи – повноваження здійснювати інші заходи із запобігання корупції та право мати доступ до усіх документів щодо діяльності організації (п.п. 27 п. 2 ч. II та п.п. 1 п. 1 ч. III Типового положення).
- ▶ **Щодо стану** реалізації повноваження з перевірки добросовісності ділових партнерів, то уповноваженим слід проявляти більше ініціативи для забезпечення їх доступу до тендерних процедур та інших договорів, які укладаються в організації, з метою якісного опрацювання корупційних ризиків під час господарської діяльності організації. Зокрема, доцільно здійснювати аналіз річного плану закупівель, адже за однаковими закупівлями чи при встановленні повторюваних тенденцій можна виявити корупційні ризики. У разі виявлення позапланових процедур закупівель варто перевіряти підстави для їх проведення та приділити більше уваги перевірці контрагентів за цими процедурами. Також вдалою антикорупційною практикою є включення антикорупційного застереження до типової форми договору організації публічного управління.



АНАЛІТИЧНІ ДАНІ

ЩОДО ЗАПОБІГАННЯ
КОНФЛІКТУ ІНТЕРЕСІВ
ТА ПОРУШЕННЯ ІНШИХ
АНТИКОРУПЦІЙНИХ
ОБМЕЖЕНЬ

VIII. ВЖИТТЯ ЗАХОДІВ ІЗ ЗАПОБІГАННЯ КОНФЛІКТУ ІНТЕРЕСІВ ТА ПОРУШЕННЯМ ІНШИХ ОБМЕЖЕНЬ¹⁶ АНТИКОРУПЦІЙНОГО ЗАКОНУ



ВАРТО ЗНАТИ

Кожній посадовій особі у зв'язку з виконанням функцій держави або місцевого самоврядування заборонено використовувати свої службові повноваження або своє становище та пов'язані з цим можливості у приватних інтересах.

Наявність фактів конфлікту інтересів та інших порушень антикорупційного закону залежить від превентивної роботи, а також від того, чи налагоджено на корпоративному рівні взаємодію (та навіть довіру) між працівниками організації та керівництвом, представником якого у питаннях запобігання корупції є уповноважений. Організація з правильною організованою культурою запобігання конфлікту інтересів виявляє й усуває його ознаки на ранніх стадіях.

Інструментальний підхід до запобігання конфлікту інтересів уповноваженими полягає у ефективно проведеній роботі щодо ознайомлення персоналу з вимогами законодавства та внутрішніми політиками запобігання корупції, а також утворення системи обміну інформацією та вжиття запобіжних заходів для недопущення та урегулювання приватних інтересів під час виконання функцій держави.

Аналізуючи ці питання анкети-самооцінки, уповноваженим було запропоновано зазначити, які способи запобігання конфлікту інтересів вони використовують зі свого функціоналу, а також навести власні напрацювання за їх наявності.

¹⁶ У цьому розділі іншими антикорупційними обмеженнями розглядаються додаткові обов'язки публічних службовців вчинити або утриматись від вчинення певних дій: спільна робота близьких осіб, отримання подарунків, здійснення сумісництва та суміщення та ін.

ЯКІ ЗАХОДИ ІНФОРМУВАННЯ ВИКОРИСТОВУВАЛИ АНТИКОРУПЦІЙНІ УПОВНОВАЖЕНІ У 2020 РОЦІ ДЛЯ ПОПЕРЕДЖЕННЯ КОНФЛІКТУ ІНТЕРЕСІВ ТА ПОРУШЕННЯ ІНШИХ АНТИКОРУПЦІЙНИХ ОБМЕЖЕНЬ

ДЛЯ ПОПЕРЕДЖЕННЯ КОНФЛІКТУ ІНТЕРЕСІВ



60% уповноважених проводили спеціальні навчання



41% уповноважених поширювали методичні матеріали

ДЛЯ ПОПЕРЕДЖЕННЯ ІНШИХ АНТИКОРУПЦІЙНИХ ОБМЕЖЕНЬ



54% уповноважених проводили спеціальні навчання



35% уповноважених поширювали методичні матеріали



ТЕНДЕНЦІЇ

- ▶ **Найбільший** відсотковий показник щодо запобігання конфлікту інтересів заходами інформування у 2020 році продемонстрували уповноважені ОДА (**84%** з них вживали таких заходів), територіальних органів (**83%**) та загальнодержавних органів (**68%**)



ЦІКАВІ ФАКТИ

- ▶ **Уповноважені** окремих організацій публічного сектору розробили у 2020 році низку методичних матеріалів: *методичні рекомендації* щодо запобігання та порядку врегулювання конфлікту інтересів розроблені уповноваженим *Служби судової охорони*, а щодо обмежень про одержання подарунків – уповноваженим *Нацбанку*; *алгоритми дій, пам'ятки та інфографіки* щодо дій у разі отримання подарунків всупереч встановленим обмеженням поширювалися уповноваженими *Державної міграційної служби в Миколаївській та Сумській областях*; *Управління Держпраці у Вінницькій області*, *Національного музею ім. Тараса Шевченка*

ЯКІ ІНСТРУМЕНТИ ЗАПОБІГАННЯ ПОРУШЕННЯМ КОНФЛІКТУ ІНТЕРЕСІВ ТА ІНШИХ ОБМЕЖЕНЬ ВИКОРИСТОВУВАЛИ УПОВНОВАЖЕНІ У 2020 РОЦІ



уповноважених використовували інструменти роботи з кадровими та іншими внутрішніми документами (моніторинг особових справ працівників та візування актів)



уповноважених перевіряли відкриті дані (перевірка декларацій, аналіз контрагентів, моніторинг державних реєстрів)



уповноважених використовували інструменти роботи безпосередньо з працівниками організації (формували доручення, службові записки, проводили опитування, перевіряли питання конфлікту інтересів при розгляді повідомлень про можливі факти корупції)



ТЕНДЕНЦІЇ

- ▶ **Найбільш** поширеними у 2020 році інструментальними способами виявлення порушень антикорупційних обмежень були: візування актів (**46%**), опитування працівників (**44%**), моніторинг декларацій (**41%**) та особових справ працівників (**37%**)
- ▶ **Кожен третій** уповноважений не використовує жодних інструментальних способів для запобігання та виявлення конфлікту інтересів. Серед уповноважених державних підприємств, установ та організацій цей негативний показник становить **43%**
- ▶ **Найбільш** активними у застосуванні усіх із наведених інструментальних способів запобігання конфлікту інтересів були уповноважені ОДА (**50%** з них зазначили, що застосовують **шість або більше** способів запобігання) та загальнодержавних органів (**39%**)



ЦІКАВІ ФАКТИ

- ▶ **Низка** органів влади навели високу різноманітність заходів запобігання конфлікту інтересів на галузевому рівні. Так, уповноважені *Державної прикордонної служби, Державної податкової служби, Міноборони* зазначили про використання **усіх** із наведених інструментальних способів запобігання конфлікту інтересів у апараті ЦОБВ та в **більшості** територіальних органів й інших організацій в галузі
- ▶ **Уповноважені** різних організацій публічного сектору навели чимало власних оригінальних способів запобігання та виявлення конфлікту, а також порушень інших антикорупційних обмежень: моніторинги публікацій у ЗМІ; участь у перевірках структурних підрозділів, підприємств, установ, організацій; співбесіди з кандидатами на посади; ведення реєстру близьких осіб; аналіз списку постачальників товарів; тестування щодо алгоритму самостійного виявлення конфлікту інтересів



РЕКОМЕНДАЦІЇ ЗА НАПРЯМОМ ЗАПОБІГАННЯ КОНФЛІКТУ ІНТЕРЕСІВ

- ▶ **Ефективна** превентивна робота за цим напрямом полягає в цілеспрямованій розробці внутрішніх політик, підготовці та поширенні різними способами методичних матеріалів, які сприяють формуванню культури дотримання антикорупційного законодавства, інформують про обмеження та надають алгоритми для їх недопущення та врегулювання.
- ▶ **Заходи** щодо запобігання конфлікту інтересів мають не лише ознайомити з протиправністю правопорушень, пов'язаних з корупцією, але і практично демонструвати моделі добросесної поведінки у разі виявлення у посадовця приватного інтересу.
- ▶ **Інструментальний** підхід до запобігання конфлікту інтересів передбачає розуміння уповноваженими вразливих місць і поширених способів виникнення конфлікту інтересів та порушення інших антикорупційних обмежень у діяльності організації.
- ▶ **Базовий** рівень запобігання конфлікту інтересів полягає у впровадженні у діяльність уповноваженого інструментів, визначених у законодавстві, зокрема у Типовому положенні. Управління корупційними ризиками, візування активів, перевірка контрагентів, співпраця з кадровими підрозділами та інші повноваження уповноваженого можуть бути ефективними запобіжниками корупції за умови їх правильної організації. Водночас ефективні уповноважені впроваджують додатковий інструментарій запобігання конфлікту інтересів, як, наприклад, ведення переліків приватних інтересів кожного посадовця дотично до їхніх службових повноважень.

IX. ВИЯВЛЕННЯ ТА ВРЕГУЛЮВАННЯ ПОРУШЕНЬ ЩОДО КОНФЛІКТУ ІНТЕРЕСІВ



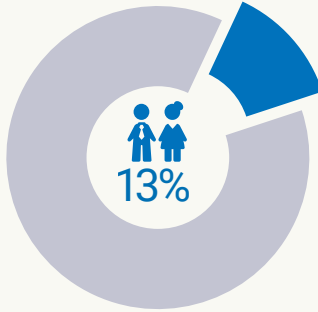
ВАРТО ЗНАТИ

На публічних службовців покладено обов'язок не допускати виникнення конфлікту інтересів та повідомляти безпосереднього керівника або **НАЗК** для вжиття заходів врегулювання. Закон встановлює також обмеження на отримання подарунків посадовцями та матеріальної допомоги для органу влади, недоброчесне одержання доходів від сумісництва та корпоративних прав особи, використання інформації, що стала відома у зв'язку із діяльністю на державних посадах тощо.

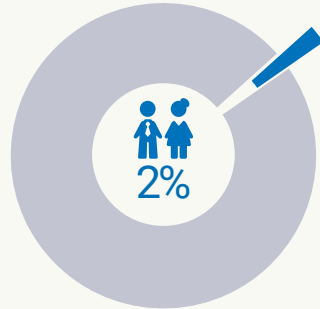
Цьому кореспондує завдання уповноваженого із сприяння у врегулюванні потенційного конфлікту інтересів та повідомленні спеціально уповноважених у сфері протидії корупції органів про випадки порушення антикорупційного законодавства.

Завданням уповноваженого є не лише запобігання цим порушенням або сприяння їх врегулюванню, але й вжиття активних заходів для виявлення таких порушень та реагування на них. Невиявлення таких порушень не завжди свідчить про те, що їх немає або що уповноважений здійснює свої повноваження ефективно. Інколи відсутність таких явищ може свідчити про невжиття необхідних заходів щодо запобігання та виявлення таких порушень.

СКІЛЬКИ УПОВНОВАЖЕНИХ ВИЯВИЛИ ФАКТИ ПОТЕНЦІЙНОГО КОНФЛІКТУ ІНТЕРЕСІВ ТА ПОРУШЕНЬ ІНШИХ ОБМЕЖЕНЬ ЗАКОНУ У 2020 РОЦІ



уповноважених виявили випадки потенційного конфлікту інтересів



уповноважених виявили порушення інших обмежень

СКІЛЬКИ ВИПАДКІВ КОНФЛІКТУ ІНТЕРЕСІВ ЧИ ІНШИХ ПОРУШЕНЬ БУЛО ВИЯВЛЕНО УПОВНОВАЖЕНИМИ У 2020 РОЦІ

9145



випадків потенційного конфлікту інтересів

527



випадків порушення обмеження спільної роботи близьких осіб

37



порушень працівниками організації обмеження щодо сумісництва та суміщення з іншими видами діяльності

25



порушень обмеження щодо отримання подарунків



ТЕНДЕНЦІЇ

- ▶ **Більшість** уповноважених зазначили, що у них взагалі не було випадків конфлікту інтересів (**87%**) та інших порушень антикорупційних обмежень (**98%**). Аналіз повідомлень про випадки конфлікту інтересів за типами організацій демонструє, що такі факти все ж системно виявляються у публічному секторі. Так, конфлікт інтересів уповноважені виявляли протягом 2020 року у **66%** ОДА, **36%** загальнодержавних органів. Значно нижча кількість таких випадків на рахунку антикорупційних уповноважених ОМС, а з-поміж районних державних адміністрацій та підприємств, установ та організацій такі факти виявили лише **4%** уповноважених
- ▶ **Незважаючи** на досить високий показник виявлення випадків конфлікту інтересів уповноваженими ОДА (**66%**), це не позначилось на результатах районних державних адміністрацій та інших організацій їхньої сфери управління, які встановили відповідно **4%** та **2%** подібних випадків. Тому перенесення власної практики виявлення конфлікту інтересів на галузь управління є додатковим ресурсом для посилення роботи уповноважених загальнодержавних органів та ОДА
- ▶ **Серед** уповноважених, які утворені у формі підрозділу, результати виявлення випадків порушення конфлікту інтересів чи інших обмежень (**36%** з них виявили такі випадки у 2020 році) **вдвічі** вищі за одноособових уповноважених та **в чотири рази** вищі порівняно з уповноваженими-сумісниками



ЦІКАВІ ФАКТИ

- ▶ **Більшість** фактів потенційного конфлікту інтересів було встановлено шляхом самостійного повідомлення працівниками (**89%** випадків), тоді як уповноважені виявили **у 8 разів** менше таких випадків

- ▶ **Антикорупційні** уповноважені окремих органів влади демонструють суттєві результати виявлення й усунення конфлікту інтересів. Так, протягом 2020 року у *Департаменті патрульної поліції* було виявлено **472** випадки, в *головних управліннях Державної податкової служби у Львівській, Тернопільській та Луганській областях* – **466, 277** та **240** випадків відповідно. Сукупно у наведених чотирьох держорганах було виявлено **16%** від аналогічних результатів у всій країні
- ▶ **Найбільше** фактів порушення обмеження спільної роботи близьких осіб встановлено у *Міністерстві оборони*: **73** випадки, що становить **14%** від показників у всій країні
- ▶ **Незважаючи** на те, що порушення обмежень в отриманні подарунків та сумісництва у 2020 році були поодинокими у національному масштабі з огляду на кількість організацій публічного сектору, деякі інституції відміtilись серед інших. Так, уповноважений *Медичного реабілітаційного центру МВС «Хутір Вільний»* виявив **4** факти порушення обмеження щодо подарунків (**16%** від загальнодержавних результатів); уповноважені *Лубенської міської ради* та *Білоцерківської виправної колонії* виявили **по 3** факти порушення обмеження щодо сумісництва та суміщення з іншими видами діяльності (**16%** від загальнодержавних результатів)
- ▶ **Під час** врегулювання потенційного конфлікту інтересів у 2020 році випадки зовнішнього врегулювання за сприяння уповноваженого (**75%** від загальної кількості урегульованих випадків) суттєво переважають кількість випадків самостійного врегулювання (**13%**). Це свідчить про недостатню культуру нетолерування проявів конфлікту інтересів у публічному секторі в Україні
- ▶ **Переважає** більшість (**88%**) виявлених випадків потенційного конфлікту інтересів у 2020 році були урегульовані на рівні організації. Лише у **12%** випадків уповноважені направили повідомлення до антикорупційних органів для підготовки матеріалів щодо притягнення до відповідальності



РЕКОМЕНДАЦІЇ

ЗА НАПРЯМОМ ВИЯВЛЕННЯ ТА ВРЕГУЛЮВАННЯ ПОРУШЕНЬ КОНФЛІКТУ ІНТЕРЕСІВ

- ▶ **На рівні** організації уповноваженим важливо забезпечувати як заходи з попередження порушення вимог Закону щодо конфлікту інтересів, так і бути достатньо активним у самостійному пошуку можливих порушень, які вчиняють працівники, та повідомленні про виявлені факти керівника організації та НАЗК. Відсутність виявлених фактів конфлікту інтересів чи порушення інших антикорупційних обмежень може свідчити про ефективну превентивну роботу уповноваженого лише за умови ознайомлення персоналу із вимогами Закону та налагодження роботи із отримання та перевірки повідомлень про такі випадки.
- ▶ **Здійснюючи** роботу із врегулювання конфлікту інтересів уповноваженим важливо розглядати своїм завданням не лише забезпечення зовнішнього урегулювання конфлікту інтересів, але і сприяти впровадженню алгоритмів самостійного урегулювання таких випадків працівниками з повідомленням керівника та антикорупційного уповноваженого.

