



НАЦІОНАЛЬНЕ АГЕНТСТВО  
З ПИТАНЬ ЗАПОБІГАННЯ  
КОРУПЦІЇ

# СТРАТЕГІЯ

навчання та розвитку  
уповноважених підрозділів (осіб) з  
питань запобігання та виявлення  
корупції  
на 2022-2025 роки

ДЕПАРТАМЕНТ ЗАПОБІГАННЯ ТА ВІЯВЛЕННЯ КОРУПЦІЇ

ВІДДІЛ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ УПОВНОВАЖЕНИХ  
ПІДРОЗДІЛІВ

## З М І С Т

<b>ВСТУП</b>	3
<b>РОЗДІЛ 1. ДОСЛІДЖЕННЯ КОНТЕКСТУ (ПОТОЧНИЙ СТАН)</b>	5
1.1. Результати попередніх досліджень Національного агентства з питань запобігання корупції	5
1.2. Стратегічні цілі напряму навчання та розвитку уповноважених (за результатами стратегічної сесії Департаменту запобігання та виявлення корупції)	6
1.3. Існуючі ресурси Національного агентства з питань запобігання корупції для досягнення стратегічних цілей напряму навчання та розвитку уповноважених	7
1.4. Мапа стейкхолдерів Національного агентства з питань запобігання корупції у напрямі навчання та розвитку уповноважених (з урахуванням клієнтського ряду НАЗК)	10
<b>РОЗДІЛ 2. ДОСЯГНЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ЦІЛЕЙ НАПРЯМУ НАВЧАННЯ ТА РОЗВИТКУ УПОВНОВАЖЕНИХ ПІДРОЗДІЛІВ</b>	14
<b>НАПРЯМ 1.</b> «Leadership» – Взаємодія з керівниками інституцій публічного сектору	15
<b>НАПРЯМ 2.</b> «Learning» – Навчання та професійний розвиток антикорупційних уповноважених	16
<b>НАПРЯМ 3.</b> «Methodology» – Методичний центр	22
<b>НАПРЯМ 4.</b> «Community» – Розвиток мережі уповноважених	22
<b>НАПРЯМ 5.</b> «Effectiveness» – Оцінка ефективності навчання та роботи уповноважених підрозділів	23
<b>ПЛАН РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ НАВЧАННЯ ТА РОЗВИТКУ УПОВНОВАЖЕНИХ ПІДРОЗДІЛІВ (ОСІБ) З ПИТАНЬ ЗАПОБІГАННЯ ТА ВИЯВЛЕННЯ КОРУПЦІЇ НА 2022-2025 РОКИ</b>	25

## ВСТУП

В Антикорупційній стратегії України на 2021-2025 роки зазначено, що

*«Інститут уповноважених підрозділів (осіб) з питань запобігання корупції не повною мірою реалізує свій потенціал у зв'язку з недостатніми гарантіями автономності»<sup>1</sup>.*

Тож Національне агентство з питань запобігання корупції (далі – НАЗК) серед своїх пріоритетів визначає досягнення таких стратегічних результатів:

- 1)** інститут уповноважених з питань запобігання корупції функціонує як добросовісна, незалежна, лідерська мережа з урахуванням кращих світових і національних практик та отримує комплексну координаційну підтримку з боку Національного агентства;
- 2)** уповноважені з питань запобігання корупції мають, поділяють і впроваджують зрозумілі та ефективні стандарти діяльності, які розроблені Національним агентством спільно з іншими заінтересованими сторонами та базуються на обґрунтованих кваліфікаційних вимогах, якісному добору на ці посади, ресурсній достатності та захищеності від втручання;
- 3)** пріоритетом у діяльності уповноважених з питань запобігання корупції визначено запобігання поширенню корупційних практик, залучення громадськості до аналізу та усунення корупційних ризиків у нормативно-правових актах органів державної влади та органів місцевого самоврядування.

---

<sup>1</sup> Закон України «Про засади державної антикорупційної політики на 2021-2025 роки»: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2322-20#Text>

**Місією навчання та розвитку уповноважених підрозділів є:** досягнення стратегічних результатів НАЗК у напрямі розбудови сильної мережі уповноважених з питань запобігання та виявлення корупції (далі – уповноважені) та формування цінності антикорупційної роботи в організації як у публічного, так і приватного сектору.

НАЗК вже має низку здобутків у цьому напрямі, тому у Стратегії навчання та розвитку уповноважених підрозділів (осіб) з питань запобігання та виявлення корупції на 2022-2025 роки **узагальнено результати попередніх досліджень** інституту уповноважених, стратегічної сесії Департаменту запобігання та виявлення корупції, та **визначено перелік стратегічних цілей** і способів їх досягнення. Наведений план реалізації Стратегії навчання та розвитку уповноважених підрозділів (осіб) з питань запобігання та виявлення корупції складено з урахуванням викликів воєнного стану в Україні.

## РОЗДІЛ 1

### ДОСЛІДЖЕННЯ КОНТЕКСТУ (ПОТОЧНИЙ СТАН)

#### 1.1. СТАН ІНСТИТУТУ УПОВНОВАЖЕНИХ

(результати попередніх досліджень НАЗК)

Уповноважені діють у всіх центральних органах виконавчої влади (ЦОВВ), інших загальнодержавних органах влади, державних підприємствах, установах та організаціях, обласних радах, обласних державних адміністраціях, міських та районних радах, органах місцевого самоврядування (ОМС), територіальних громадах, місцевих органах виконавчої влади (територіальні органи ЦОВВ та районні державні адміністрації).

У період оцінки ефективності роботи уповноважених у 2020 році отримано **5153**<sup>2</sup> звіти, більшість з яких подані тими уповноваженими, які зобов'язані звітувати за Законом. Однак, за прогнозами НАЗК, уповноважених в Україні діє більше **10 000**, при цьому облікувати їх досить складно, адже проблемою є також плінність кадрів за цими посадами та поки що неналагоджена комунікація і взаємодія з цього питання із НАЗК.

Результати цього дослідження вказали на такі **проблеми інституційного характеру**:

- організації публічного сектору суттєво порушують вимоги до мінімальної штатної чисельності уповноважених підрозділів;
- недостатній рівень взаємодії уповноважених з керівниками та, відповідно, низький статус антикорупційної роботи в організації;
- уповноважені мають низький рівень онлайн-комунікації (наповнення сайту організації, комунікація результатів антикорупційної роботи), що знижує ефективність поширення принципів стратегії нульової толерантності до корупції;
- більшість уповноважених визнали, що не проводять антикорупційного навчання у своїх організаціях або проводять його без планування;
- низький рівень взаємодії уповноважених у межах своєї професійної спільноти та відсутність системної взаємодії з уповноваженими підрозділами координуючих органів виконавчої влади.

<sup>2</sup> Дослідження НАЗК «Ефективність антикорупційних уповноважених у 2020 році»: <https://nazk.gov.ua/wp-content/uploads/2021/12/Efektivnist-antikoruptsijnyh-upovnovazhenyh-u-2020-rotsi.pdf>

Важливим кроком для розвитку професії стала розробка та затвердження **Професійного стандарту «Уповноважений з антикорупційної діяльності»<sup>3</sup>** (далі-Стандарт), який визначає вимоги до кваліфікації уповноважених та набір компетентностей, необхідних для ефективного виконання трудових функцій та є початком розвитку професії на інституційному рівні. Згідно зі Стандартом уповноважені мають широкий спектр завдань, що реалізуються через виконання ними трудових функцій. Всі функції потребують постійної актуалізації та розширення спеціалізованих та міждисциплінарних знань.

## 1.2. СТРАТЕГІЧНІ ЦІЛІ НАПРЯМУ НАВЧАННЯ ТА РОЗВИТКУ УПОВНОВАЖЕНИХ (за результатами стратегічної сесії Департаменту запобігання та виявлення корупції)

Протягом грудня 2021 року – лютого 2022 року Департамент запобігання та виявлення корупції провів 3 стратегічні сесії для формування плану роботи Департаменту. Ця робота вказала на наявність викликів, які стоять перед Департаментом у напрямі професійного розвитку уповноважених підрозділів, що дало змогу визначити стратегічні цілі професійного розвитку уповноважених підрозділів.

ВИКЛИК	СТРАТЕГІЧНІ ЦІЛІ
Більшість керівників не розуміють значення антикорупційної роботи для себе та своєї інституції	<b>Ціль 1.</b> Підготовка керівників-лідерів з доброчесності для створення цінності антикорупційної роботи в організації шляхом прямої комунікації з керівниками нової формації, готовими до змін та доброчесного управління
Низький професіоналізм діючих уповноважених	<b>Ціль 2.</b> Розробка власних «брендових» навчальних продуктів НАЗК (сертифікатні програми, спеціалізовані офлайн - та онлайн-курси, розвиток LMS-платформи НАЗК – «Онлайн навчання» на Антикорупційному Порталі)

<sup>3</sup> Професійний стандарт «Уповноважений з антикорупційної діяльності»: <https://register.nqa.gov.ua/profstandart/upovnovazeniij-z-antikorupcijnoi-dialnosti>

Відсутність системного навчання та підготовки кадрового резерву на рівні держави антикорупційних професіоналів	<p><b>Ціль 3.</b> Розвиток професії уповноваженого з антикорупційної діяльності шляхом запровадження освітніх програм у сфері вищої освіти та поступ до міжгалузевої спеціальності антикорупційного спрямування і включення її до національної системи галузей знань</p>
Неефективна взаємодія уповноважених у межах своєї професійної мережі	<p><b>Ціль 4.</b> Формування професійної мережі уповноважених шляхом створення середовища для комунікації уповноважених (онлайн-комунікація, щорічні публічні заходи для уповноважених, розвиток системи рейтингування та відзнака кращих представників професії)</p>

### 1.3. ІСНЮЮЧІ РЕСУРСИ НАЦІОНАЛЬНОГО АГЕНТСТВА З ПИТАНЬ ЗАПОБІГАННЯ КОРУПЦІЇ ДЛЯ ДОСЯГНЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ЦІЛЕЙ НАВЧАННЯ ТА РОЗВИТКУ УПОВНОВАЖЕНИХ

#### **Інституційний ресурс:**

- Відділ професійного розвитку уповноважених підрозділів;
- Управління координації уповноважених підрозділів та виконання антикорупційних програм.

#### **Технічні продукти:**

- 1)** База знань (система для надання роз'яснень, збору вдалих практик);
- 2)** Антикорупційний Портал:
  - Кабінет уповноваженого (система верифікації, обліку уповноважених, підтримка зворотного зв'язку, оцінка ефективності роботи уповноважених підрозділів);
  - Платформа для онлайн-навчання.

**Розроблені навчальні продукти та методика:**

- 1) базовий онлайн-курс «Антикорупційний уповноважений»;
- 2) онлайн-курс «Впливай-викривай!» на платформі EdEra;
- 3) освітній серіал «Викривач у законі» на платформі ДІЯ. Цифрова Освіта;
- 4) комплексний триденний спеціалізований тренінг для уповноважених за темами: «Оцінка корупційних ризиків», «Візування уповноваженим внутрішніх актів», «Робота уповноваженого із виявлення та врегулювання конфлікту інтересів», «Робота уповноваженого із повідомлення про корупцію та захист прав викривачів»;
- 5) тренінги для уповноважених сфери вищої освіти:
  - a. формування обізнаності студентів з питань антикорупційного законодавства;
  - b. особливості роботи уповноваженого під час вступної кампанії;
- 6) програми підвищення кваліфікації на базі Української школи урядування: «Організація роботи з декларування у державному органі», «Організація роботи з викривачами корупції у державних органах та органах місцевого самоврядування», «Практика організації роботи із запобігання та виявлення корупції антикорупційними уповноваженими»<sup>4</sup>;
- 7) методологія автоматизованої щорічної оцінки ефективності роботи уповноважених підрозділів (осіб) з можливістю рейтингування уповноважених для розвитку мережі (визначення індексу ефективності уповноваженого в загальному рейтингу уповноважених);
- 8) система пошуку, виявлення та поширення серед мережі антикорупційних уповноважених вдалих практик їх діяльності;
- 9) системне оновлення методичних рекомендацій, алгоритмів, роз'яснень щодо організації уповноваженим антикорупційної роботи та виконання своїх трудових функцій.

---

<sup>4</sup> Всі програми актуалізовані з урахуванням умов воєнного стану



**Партнерства:**

- 1) Міністерство освіти і науки України.
- 2) Підкомітет з питань освіти, науки та інновацій Верховної Ради України.
- 3) Національне агентство кваліфікацій.
- 4) Заклади вищої освіти.
- 5) Всеукраїнська мережа доброчесності і комплаєнсу UNIC.
- 6) Українська школа урядування.
- 7) Києво-Могилянська бізнес-школа.
- 8) Міжнародні партнери (донорські структури).
- 9) Антикорупційна експертна громадськість як в Україні, так і за кордоном.

**Інформаційні ресурси:**

- 1) Офіційний вебсайт НАЗК.
- 2) Антикорупційний портал НАЗК (далі - АК Портал).
- 3) База знань НАЗК.
- 4) Офіційна сторінка НАЗК у мережі Facebook.
- 5) Група Департаменту запобігання та виявлення корупції у мережі Facebook «Форум антикорупційних уповноважених» (координація та оперативне інформування професійної спільноти уповноважених, зворотний зв'язок, розвиток мережі).
- 6) Сталі партнерства НАЗК зі ЗМІ.

1.4. МАПА СТЕЙКХОЛДЕРІВ НАЦІОНАЛЬНОГО АГЕНТСТВА З ПИТАНЬ ЗАПОБІГАННЯ КОРУПЦІЇ У НАПРЯМІ НАВЧАННЯ ТА РОЗВИТКУ УПОВНОВАЖЕНИХ (з урахуванням клієнтського ряду НАЗК)

Стейкхолдер	Інтерес НАЗК у напрямі навчання та розвитку уповноважених	Інтерес стейкхолдера у напрямі навчання та розвитку уповноважених
Керівники організацій публічного та приватного сектору (добросчесні та недобросчесні)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Реалізація стратегії формування нульової толерантності до корупції</li> <li>➤ Формування цінності антикорупційної роботи</li> <li>➤ Поширення інформації про добросчесних лідерів</li> <li>➤ Спільні проекти з розвитку комплаєнсу в організаціях як публічного, так і приватного сектору</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Індивідуальне визнання та поширення власного кращого досвіду</li> <li>• Допомога у реалізації заходів із мінімізації ризиків</li> <li>• Допомога новопризначеним керівникам</li> <li>• Обмін досвідом між керівниками публічного та приватного сектору у напрямі організації ефективного комплаєнсу</li> </ul>
Уповноважені з антикорупційної діяльності (добросчесні та недобросчесні)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Якісна робота уповноважених із запобігання корупції на місцях</li> <li>➤ Укріплення ролі уповноваженого в організації</li> <li>➤ Підтримка мережі уповноважених</li> <li>➤ Навчання та методична підтримка уповноважених</li> <li>➤ Визначення та поширення кращого досвіду роботи уповноважених</li> <li>➤ Ініціювання змін до НПА щодо удосконалення інституту уповноваженого (освіта, оплата праці, гарантії захисту трудових прав)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Методична підтримка</li> <li>• Зростання професійного рівня</li> <li>• Підвищення ролі в організації</li> <li>• Індивідуальне визнання та поширення власного досвіду</li> <li>• Підвищення рівня оплати праці</li> <li>• Залученість до професійної мережі, розширення професійних знайомств</li> </ul>
Національне агентство України з питань державної служби	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Запровадження власних програм підвищення кваліфікації для уповноважених державної служби та можливість надання кредитів ECTS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Реалізація стратегії добросчесної публічної служби</li> <li>• Якісне спеціалізоване навчання у сфері антикорупції для уповноважених державної служби</li> </ul>

Українська школа урядування	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Забезпечення навчальними програмами підвищення кваліфікації для уповноважених державної служби, посадових осіб ОМС (отримання кредитів ECTS)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Експертна та тренерська підтримка навчальних програм з антикорупції</li> <li>• Розширення пропозиції освітніх послуг</li> <li>• Репутаційна перевага від співпраці з НАЗК</li> <li>• Розширення аудиторії здобувачів за рахунок уповноважених</li> <li>• Інформаційна підтримка НАЗК навчальних програм Школи</li> </ul>
Міністерство освіти і науки України	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Розвиток професії уповноваженого через запровадження міждисциплінарної спеціальності «Антикорупційна діяльність» у систему вищої освіти країни та освітніх стандартів до неї</li> <li>➤ Популяризація професії уповноваженого з антикорупційної діяльності</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Розвиток національної системи галузей знань шляхом запровадження міждисциплінарної спеціальності</li> <li>• Отримання матриці компетентностей та інформаційної бази для стандартів освіти у сфері антикорупції</li> </ul>
Національне агентство кваліфікацій	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Популяризація професії уповноваженого з антикорупційної діяльності</li> <li>➤ Сприяння у створенні кваліфікаційних центрів для отримання кваліфікації «Уповноважений з антикорупційної діяльності»</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Розвиток національної системи професійних кваліфікацій</li> <li>• Розвиток національної системи кваліфікаційних центрів</li> <li>• Розвиток ринку праці</li> </ul>
Заклади вищої освіти (ЗВО)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Партнерство у напрямі запровадження міждисциплінарних магістерських та бакалаврських програм за напрямом «антикорупційна діяльність»</li> <li>➤ Партнерство у розробці та впровадженні програм підвищення кваліфікації</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Репутаційна перевага від співпраці з НАЗК</li> <li>• Розширення пропозиції на ринку освітніх послуг актуальними навчальними продуктами</li> <li>• Підтримка від НАЗК як стейкхолдера освітніх програм</li> <li>• Збільшення контингенту</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>уповноважених</li> <li>➤ Партнерство у напрямі розробки та впровадження у навчальні плани дисциплін антикорупційного спрямування</li> <li>➤ Популяризація професії уповноваженого з антикорупційної діяльності серед молоді</li> </ul>	<p>здобувачів вищої освіти</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Інформаційна підтримка НАЗК навчальних продуктів ЗВО</li> <li>● Залучення до проєктів НАЗК, зокрема тих, що підтримують донори</li> <li>● Залучення експертів НАЗК до публічних заходів ЗВО</li> </ul>
Бізнес-школи, тренінгові центри	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Обмін досвідом у напрямі організації навчання</li> <li>➤ Партнерство у напрямі розробки та запровадження спільних навчальних та сертифікатних програм</li> <li>➤ Залучення тренерів для проведення навчання</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Репутаційна перевага від співпраці</li> <li>● Розширення пропозиції на ринку освітніх послуг</li> <li>● Залучення до проєктів НАЗК, зокрема тих, що підтримують донори</li> <li>● Інформаційна підтримка НАЗК їх навчальних продуктів</li> </ul>
Всеукраїнська мережа доброчесності та комплаєнсу (UNIC), Академія UNIC	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Партнерство та обмін експертним досвідом між представниками антикорупційного комплаєнсу корпоративного та публічного сектору</li> <li>➤ Обмін досвідом у напрямі організації навчання</li> <li>➤ Популяризація професії «комплаєнс-офіцер»</li> <li>➤ Залучення представників бізнес-комплаєнсу до публічних заходів НАЗК</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Партнерство та обмін експертним досвідом між представниками антикорупційного комплаєнсу корпоративного та публічного сектору</li> <li>● Репутаційна перевага від співпраці</li> <li>● Участь представників UNIC у публічних заходах НАЗК</li> </ul>
Експертна громадськість	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Інформаційна підтримка у громаді: поширення інформації про доброчесність в цілому та доброчесних лідерів</li> <li>➤ Залучення експертів до розробки навчальних продуктів (онлайн-курси, сертифікатні програми,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Залучення до спільних з НАЗК проєктів, у тому числі за підтримки донорів</li> <li>● Інституційна підтримка</li> <li>● Залучення до навчальних та методичних розробок і громадського обговорення</li> <li>● Участь у публічних заходах НАЗК</li> </ul>

	<p>спеціалізовані курси) та їх реалізації</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Організація спільних публічних заходів</li> <li>➤ Популяризація професії уповноваженого з антикорупційної діяльності у громадах</li> </ul>	
Міжнародні партнери (донорські структури)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Експертна та фінансова підтримка реалізації навчальних продуктів, публічних заходів</li> <li>➤ Інформаційна підтримка етапів розвитку професії та інституту уповноваженого з антикорупційної діяльності</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Підтримка соціально-важливих навчальних та інституційних проєктів у сфері антикорупції</li> </ul>
Засоби масової інформації (ЗМІ)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Інформаційна підтримка навчальних програм, публічних заходів</li> <li>➤ Поширення інформації про доброчесних лідерів</li> <li>➤ Популяризація професії уповноваженого з антикорупційної діяльності</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Висвітлення ексклюзивних новин</li> <li>● Участь у публічних заходах НАЗК</li> <li>● Увага НАЗК до результатів роботи ЗМІ</li> </ul>

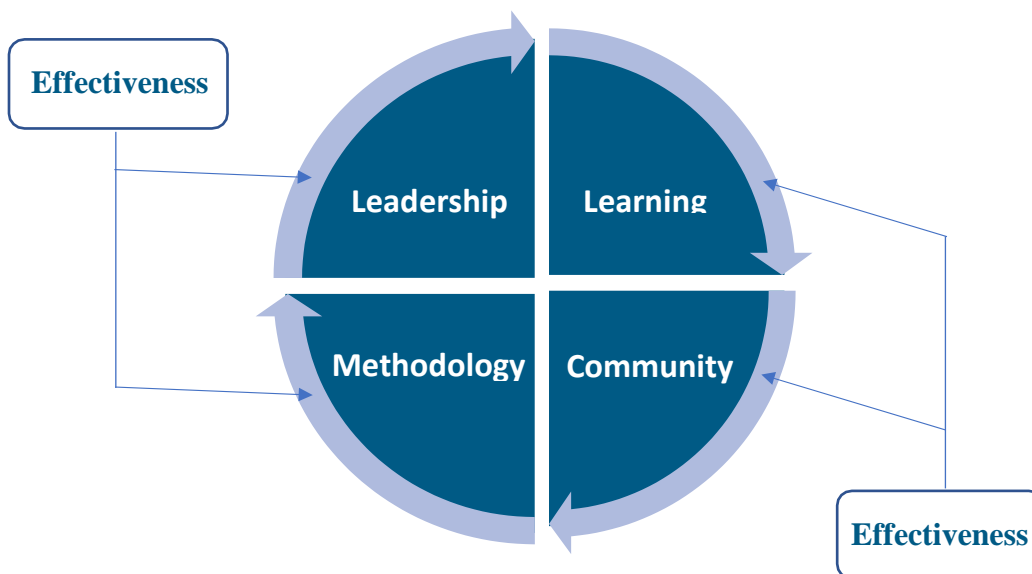
## РОЗДІЛ 2

### ДОСЯГНЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ЦІЛЕЙ НАПРЯМУ НАВЧАННЯ ТА РОЗВИТКУ УПОВНОВАЖЕНИХ ПІДРОЗДІЛІВ

Враховуючи визначену проблематику інституту уповноважених та місію цієї Стратегії, досягнення стратегічних цілей у напрямі навчання та розвитку уповноважених можливе за управлінської моделі організації навчання. Ця модель має забезпечити як підготовку кадрового резерву антикорупційних професіоналів, так і задовольнити потребу у спеціалізованому навчанні діючих уповноважених. При цьому окремим елементом є популяризація професії та підвищення цінності антикорупційної роботи для керівників інституцій як публічного, так і приватного сектору.

З метою забезпечення інституційного розвитку напрямку навчання та розвитку уповноважених у Національному агентстві, його робота має бути побудована за принципом корпоративних університетів, з урахуванням організаційної специфіки інституту уповноважених.

**«Академія уповноважених НАЗК» (далі – Академія)** – запропонована комунікаційна назва моделі навчання та розвитку уповноважених з питань запобігання та виявлення корупції в НАЗК.



## НАПРЯМ 1. «LEADERSHIP» - ВЗАЄМОДІЯ З КЕРІВНИКАМИ ІНСТИТУЦІЙ ПУБЛІЧНОГО СЕКТОРУ

**Мета роботи:** досягнення стратегічної **Цілі 1** - Підготовка керівників-лідерів з доброчесності для створення цінності антикорупційної роботи в організації, які власним прикладом будуть популяризувати доброчесне керівництво (лідерство) та формувати **цінність антикорупційного напрямку** в кожній організації.

### НАПРЯМИ РОБОТИ:

- 1)** Пряма взаємодія з керівниками організацій публічного сектору шляхом: залучення керівників до заходів та досліджень Академії, проведення інтерв'ю з лідерами, які є провайдерами доброчесності в своїх організаціях.
- 2)** Розробка та проведення тренінгових програм (програм підвищення кваліфікації) з розвитку доброчесності, взаємодії з антикорупційними уповноваженими для керівників організацій публічного сектору.
- 3)** Спільні публічні заходи для керівників організацій публічного та приватного сектору, які популяризують антикорупційний напрям роботи та доброчесне керівництво в цілому.

### РЕЗУЛЬТАТИ РОБОТИ ЗА 4 РОКИ:

- проведено дослідження «Роль керівника у забезпеченні ефективності антикорупційної роботи»;
- розроблено посібник для керівника з побудови доброчесного середовища та запровадження ефективної системи комплаєнс в організації;
- розроблено тренінг для керівників із побудови доброчесного середовища та запровадження ефективної системи комплаєнс в організації;
- проведено навчання та налагоджено взаємодію із щонайменше 30 керівниками у напрямі запровадження ефективної системи комплаєнс в організації.

## **НАПРЯМ 2 «LEARNING» - НАВЧАННЯ ТА ПРОФЕСІЙНИЙ РОЗВИТОК АНТИКОРУПЦІЙНИХ УПОВНОВАЖЕНИХ**

### **Мета роботи:**

- досягнення стратегічної **Цілі 2:** Розробка власних навчальних продуктів НАЗК (сертифікатні програми, спеціалізовані офлайн - та онлайн- курси, розвиток LMS-платформи НАЗК «Онлайн навчання» на АК Порталі);
- досягнення стратегічної **Цілі 3:** Розвиток професії уповноваженого з антикорупційної діяльності шляхом запровадження освітніх програм у сфері вищої освіти та поступ до міжгалузевої спеціальності антикорупційного спрямування і включення її до національної системи галузей знань.

З огляду на те, що аудиторія уповноважених є достатньо великою, а умови воєнного стану не дають можливості проводити повноцінне аудиторне навчання уповноважених, основу навчальних продуктів Академії становитиме дистанційне та онлайн-навчання.

### **НАПРЯМИ РОБОТИ: досягнення Цілі 2**

#### **I рівень. Запровадження системи базового навчання новопризначених уповноважених («Адаптація нового уповноваженого» або «Старт у професії»)**

Навчання повністю автоматизоване через LMS-платформу НАЗК (Nazk\_study) та АК Портал. НАЗК здійснює постійну комунікацію та координацію нових уповноважених та реєстрацію в онлайн-кабінеті на АК Порталі.



## СТРУКТУРА НАВЧАЛЬНОЇ ПРОГРАМИ «АДАПТАЦІЯ НОВОГО УПОВНОВАЖЕНОГО»:

1-Й ЕТАП АДАПТАЦІЇ	2-Й ЕТАП АДАПТАЦІЇ
Базовий онлайн-курс «Антикорупційний уповноважений» на АК Порталі	Настанова «Старт уповноваженого у професії», інтегрована у кабінет уповноваженого, та фінальне тестування на АК Порталі за результатами самостійного її вивчення.

**II рівень. Спеціалізоване навчання****1. Навчальні програми НАЗК:**

- Тренінгові офлайн-програми та онлайн-навчання від експертів НАЗК.
- Спеціалізовані онлайн-курси.

**Перелік необхідних онлайн-курсів:**

- 1) Візування уповноваженим проєктів актів організації.
- 2) Управління корупційними ризиками у діяльності організації.
- 3) Здійснення повноважень у сфері захисту викривачів та розгляд повідомлень про порушення вимог антикорупційного законодавства.
- 4) Запобігання конфлікту інтересів та порушенню інших антикорупційних обмежень.
- 5) Інформування та забезпечення обізнаності з питань додержання антикорупційного законодавства.
- 6) Проведення антикорупційної перевірки контрагентів (due diligence для антикорупційних уповноважених).

**Результати роботи за 4 роки:**

- ✓ новопризначені уповноважені проходять програму адаптації нового уповноваженого;
- ✓ навчання уповноважених відбувається за затвердженим річним планом. Щороку проводиться щонайменше 20 спеціалізованих навчальних заходів для діючих уповноважених;
- ✓ щороку розробляється та запускається щонайменше один онлайн-курс;
- ✓ НАЗК через електронний кабінет має можливість призначати курси для вивчення уповноваженим та контролювати процес їх проходження.

**2. Підвищення кваліфікації уповноважених іншими провайдерами освітніх послуг, погоджені НАЗК.**

- На базі УШУ (програми для державних службовців).

**Результати роботи за 4 роки:** щороку щонайменше 700 уповноважених -державних службовців проходять спеціалізоване навчання.

- На базі вишів, бізнес-школи, тренінгових центрів, із залученням експертної громадськості (програми підвищення кваліфікації, рецензовані НАЗК).

**Результати роботи за 4 роки:**

- ✓ налагоджено партнерства із щонайменше 5 закладами вищої освіти щодо запровадження спеціалізованих програм підвищення кваліфікації для уповноважених юридичних осіб публічного права;
- ✓ щороку щонайменше 500 уповноважених юридичних осіб публічного права на базі вишів проходять спеціалізоване навчання.

## Досягнення Цілі 3

### Освітній стандарт антикорупційного уповноваженого<sup>5</sup>

Це стратегічний напрям, адже антикорупційна інфраструктура країни потребує професіоналів, які б працювали як на рівні запобігання, так і на рівні протидії корупції, що вимагає спеціалізованих знань. Найбільш якісний результат спроможна надати виключно вища освіта у сфері антикорупції на національному рівні, із запровадженням додаткового регулювання. Це вимагає проходження декількох етапів внесення змін до чинного законодавства, що регулює перелік галузей знань і спеціальностей, та додаткових консультацій і співпраці з Міністерством освіти і науки України.

#### **I рівень. Запровадження міждисциплінарної антикорупційної спеціальності у переліку галузей знань**

**Етап 1.** Підготовка обґрунтування необхідності включення нової спеціальності до переліку галузей знань та спеціальностей, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої освіти. Це має бути міждисциплінарна спеціальність (напрями: право, публічне управління та адміністрування, менеджмент), яка охопить підготовку антикорупційних спеціалістів для публічного сектору та бізнесу, а також для донорських та інших міжнародних організацій.

Реалізується через співпрацю з **Науково-методичною радою МОН (Сектор вищої освіти)**, серед завдань якої: надання рекомендацій та пропозицій до переліку галузей знань і спеціальностей.

<sup>5</sup> В умовах воєнного стану реалізація цього напрямку роботи призупинена. У Стратегії наведено план його реалізації з урахуванням завершення воєнного стану.

**Нова спеціальність у переліку галузей знань і спеціальностей, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої освіти<sup>6</sup> (проект)**

Шифр і найменування галузі знань	Код і найменування спеціальності	Код і найменування відповідної деталізованої галузі за Міжнародною стандартною класифікацією освіти <a href="http://uis.unesco.org/sites/default/files/documents/international-standard-classification-of-education-fields-of-education-and-training-2013-detailed-field-descriptions-2015-en.pdf">http://uis.unesco.org/sites/default/files/documents/international-standard-classification-of-education-fields-of-education-and-training-2013-detailed-field-descriptions-2015-en.pdf</a>
08 Право	081 Право	0421 Law  0421 Право
	<b>082<sup>7</sup></b> <b>Антикорупційна діяльність</b>	<b>0488 Inter-disciplinary programmes and qualifications involving business, administration and law</b>  <b>0488 Міждисциплінарні програми та кваліфікації, що включають бізнес, адміністрування та право</b>
<b>АБО</b>		
28 Публічне управління та адміністрування	281 Публічне управління та адміністрування	0413 Management and administration  0413 Менеджмент та адміністрування
	<b>282<sup>8</sup></b> <b>Антикорупційна діяльність</b>	<b>0488 Inter-disciplinary programmes and qualifications involving business, administration and law</b>  <b>0488 Міждисциплінарні програми та кваліфікації, що включають бізнес, адміністрування та право</b>

<sup>6</sup> Зміни затверджуються Кабінетом Міністрів України.

<sup>7</sup> Пропозиція змін у межах галузі «Право».

<sup>8</sup> Пропозиція змін у межах галузі «Публічне управління та адміністрування».

**Етап 2.** Розробка та затвердження стандартів вищої освіти за новою спеціальністю «**Антикорупційна діяльність**» (після реалізації Етапу 2) за бакалаврським та магістерським рівнем вищої освіти.

Розробляються згідно з [Методичними рекомендаціями МОН](#).

**Стандарти вищої освіти затверджує Міністерство освіти і науки України.**

**Результат роботи через 3 роки:**

- ✓ у перелік галузей знань внесено міждисциплінарну спеціальність антикорупційного спрямування;
- ✓ розроблено стандарти вищої освіти для нової спеціальності;
- ✓ відбувся перший набір здобувачів на щонайменше 5 освітніх програм за новою спеціальністю.

**II рівень. Запровадження елементів стандарту антикорупційної освіти у діючі спеціальності та галузі знань (міждисциплінарні програми)**

**1) Запровадження міждисциплінарних магістерських програм у межах діючих спеціальностей та галузей знань**

**Результат роботи через 4 роки:**

- ✓ налагоджено співпрацю із щонайменше 2 закладами вищої освіти з метою відкриття міждисциплінарних магістерських програм антикорупційного спрямування;
- ✓ відкрито та здійснено набір на щонайменше 2 міждисциплінарні магістерські програми антикорупційного спрямування.

**2) Запровадження спеціалізованих навчальних курсів у напрямі антикорупції у навчальних планах за спеціальністю 081 «Право»**

**Результат роботи через 4 роки:**

- ✓ налагоджено співпрацю із щонайменше 2 закладами вищої освіти з метою запровадження спеціалізованих навчальних курсів у напрямі антикорупції у навчальні плани за спеціальністю 081 «Право»;
- ✓ запроваджено у навчальні плани щонайменше 2-х закладів вищої освіти спеціалізовані навчальні курси антикорупційного спрямування.

### НАПРЯМ 3. «METHODOLOGY» - МЕТОДИЧНИЙ ЦЕНТР

**Мета роботи:** цей напрям є важливим елементом досягнення **Цілі 2:** Розробка власних «брендових» навчальних продуктів НАЗК (сертифікатні програми, спеціалізовані офлайн- та онлайн-курси, розвиток LMS-платформи НАЗК «Онлайн навчання» на АК Порталі).

#### Результат роботи через 4 роки:

Матеріали, що системно комунікуються через інформаційні канали НАЗК та розміщуються на АК Порталі НАЗК для самонавчання уповноважених:

- ✓ дослідження вдалих практик;
- ✓ методичні настанови;
- ✓ тематичні підбірки навчальних матеріалів інших авторитетних розробників (онлайн-курси, корисні статті, методичні матеріали, аналітичні дослідження);
- ✓ тематичні підбірки для розвитку soft skills.

### НАПРЯМ 4. «COMMUNITY» - РОЗВИТОК МЕРЕЖІ УПОВНОВАЖЕНИХ

**Мета роботи:** підвищення престижу професії, рівня оплати праці та відповідно досягнення: **Цілі 4.** Формування професійної мережі уповноважених шляхом створення середовища для комунікації уповноважених (онлайн-комунікація, щорічні публічні заходи для уповноважених, розвиток системи рейтингування та відзнака кращих представників професії).

## НАПРЯМИ РОБОТИ:

- популяризація професії;
- організація та проведення публічних заходів;
- розвиток мережі уповноважених через різні канали комунікації.

### Результат роботи через 4 роки:

✓ щороку проводяться такі публічні заходи:

- 1) Національний форум АК уповноважених.
- 2) Національна конференція вдалих практик АК уповноважених.
- 3) Публічні заходи із презентації результатів досліджень.
- 4) Колонка уповноваженого на АК\_ПОРТАЛІ.

✓ запроваджено Комплаєнс хаб (Compliance Hub) (постійно діючий формат комунікації уповноважених публічного сектору, бізнесу та НАЗК. Вихід в ефір не рідше одного разу на 2 місяці).

## НАПРЯМ 5. «EFFECTIVENESS» - ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ НАВЧАННЯ ТА РОБОТИ УПОВНОВАЖЕНИХ ПІДРОЗДІЛІВ<sup>9</sup>

Напряму забезпечує оцінку ефективності роботи та рівня сталості змін, які відбуваються за результатами роботи Академії у всіх інших напрямках.

### I рівень. Оцінка ефективності навчання уповноважених

**МЕТА:** визначити якість та ефективність навчальних заходів Академії, інших провайдерів освітніх послуг, які навчають уповноважених, та оцінити вплив такого навчання на ефективність роботи уповноважених підрозділів.

Поступово оцінка ефективності навчання має стати частиною оцінки ефективності роботи уповноважених з метою оцінки змін в антикорупційній роботі за результатами навчання.

<sup>9</sup> В умовах воєнного стану оцінка ефективності роботи уповноважених не проводиться, що пов'язано із заходами безпеки щодо захисту персональних даних, а також неможливістю деяких уповноважених подати таку звітність.

**Критерії оцінки якості навчання:**

КІЛЬКІСНІ	ЯКІСНІ
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Кількість навчальних заходів</li> <li>➤ Кількість учасників навчальних заходів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Враження учасників навчальних заходів (про контент, тренерів).</li> <li>• Оцінка якості засвоєних знань (стартове та підсумкове тестування учасників заходу).</li> <li>• Динаміка індексу ефективності уповноваженого за результатами оцінювання (<b>перспективний показник</b>).</li> <li>• Кількість уповноважених, які запровадили зміни в антикорупційній роботі за результатами навчання (<b>перспективний показник</b>).</li> <li>• Оцінка керівниками якості результатів роботи антикорупційного спеціаліста, який проходить навчання (<b>перспективний показник</b>).</li> </ul>

**Результат роботи через 4 роки:**

- ✓ розроблено методичку оцінки результатів навчання уповноважених;
- ✓ запроваджено оцінку рівня ефективності навчання після кожного заходу та щорічно за результатами роботи в цьому напрямі.

**II рівень. Оцінка ефективності роботи уповноважених**

**META:** визначати стан організації антикорупційних підрозділів та уповноважених осіб організацій публічного сектору, якість виконання уповноваженими усіх функціональних напрямів діяльності та надавати рекомендації з удосконалення їхньої діяльності. Додатковою ціллю дослідження є отримання інформації у загальнонаціональному масштабі щодо виконання публічними інституціями законодавчих вимог до утворення уповноважених та статистичних даних про виконання ними окремих напрямів антикорупційної діяльності.

**Результат роботи через 4 роки:**

- ✓ автоматизовано оцінку ефективності роботи уповноважених підрозділів;
- ✓ оцінка проводиться щорічно з відображенням індексу та результатів дослідження ефективності на АК Порталі НАЗК.



**ПЛАН РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ НАВЧАННЯ ТА РОЗВИТКУ УПОВНОВАЖЕНИХ ПІДРОЗДІЛІВ  
(ОСІБ) З ПИТАНЬ ЗАПОБІГАННЯ ТА ВИЯВЛЕННЯ КОРУПЦІЇ  
НА 2022-2025 РОКИ**

Ціль	Захід	2022	2023	2024	2025
<b>Ціль 1.</b> Підготовка керівників-лідерів з доброчесності для створення цінності антикорупційної роботи в організації шляхом прямої комунікації з керівниками нової формації, готовими до змін та доброчесного управління	Проведення дослідження «Роль керівника у забезпеченні ефективності антикорупційної роботи»				
	Розробка посібника для керівника з побудови доброчесного середовища та запровадження ефективної системи комплаєнс в організації				
	Розробка тренінгу для керівників із побудови доброчесного середовища та запровадження ефективної системи комплаєнс в організації				
	Проведення навчання та налагодження взаємодії із щонайменше 30 керівниками у напрямі запровадження ефективної системи комплаєнс в організації				
<b>Ціль 2.</b> Розробка власних «брендових» навчальних продуктів НАЗК (сертифікатні програми, спеціалізовані офлайн- та онлайн- курси, розвиток LMS-платформи НАЗК – «Онлайн навчання» на АК Порталі)	Запуск Базового онлайн-курсу «Антикорупційний уповноважений» на АК Порталі				
	Розробка настанови «Старт уповноваженого у професії» та її інтеграція у кабінет уповноваженого на АК Порталі				
	Розробка спеціалізованих онлайн-курсів:				
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Візування уповноваженим проєктів актів організації</li> </ul>				
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Управління корупційними ризиками у діяльності організації</li> </ul>				
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Здійснення повноважень у сфері захисту викривачів та</li> </ul>				

	розгляд повідомлень про порушення вимог антикорупційного законодавства				
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Запобігання конфлікту інтересів та порушенню інших антикорупційних обмежень</li> </ul>				
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Проведення антикорупційної перевірки контрагентів (due diligence для антикорупційних уповноважених)</li> </ul>				
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Інформування та забезпечення обізнаності з питань додержання антикорупційного законодавства</li> </ul>				
	<p>Розробка матеріалів, що системно комунікуються через інформаційні канали НАЗК та розміщуються на АК Порталі НАЗК для самонавчання уповноважених:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• дослідження вдалих практик;</li> <li>• методичні настанови;</li> <li>• тематичні підбірки навчальних матеріалів інших авторитетних розробників (онлайн-курси, корисні статті, методичні матеріали, аналітичні дослідження);</li> <li>• тематичні підбірки для розвитку soft skills</li> </ul>				
<p><b>Ціль 3.</b> Розвиток професії уповноваженого з антикорупційної діяльності шляхом запровадження освітніх програм у сфері вищої освіти та поступ до</p>	<p>Підвищення кваліфікації уповноважених іншими провайдерами освітніх послуг, погоджені НАЗК</p>				
	<p>Запровадження міждисциплінарної</p>				

міжгалузевої спеціальності антикорупційного спрямування і включення її до національної системи галузей знань	антикорупційної спеціальності у перелік галузей знань:				
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• адвокація внесення у перелік галузей знань міждисциплінарної спеціальності антикорупційного спрямування</li> </ul>				
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• розробка спільно з МОН стандартів вищої освіти для нової спеціальності</li> </ul>				
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• популяризація спеціальності з метою успішного першого набору здобувачів на щонайменше 5 освітніх програм за новою спеціальністю</li> </ul>				
	<b>Запровадження елементів стандарту антикорупційної освіти у діючі спеціальності та галузі знань (міждисциплінарні програми)</b>				
	Запровадження міждисциплінарних магістерських програм у межах діючих спеціальностей та галузей знань				
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• налагоджено співпрацю із щонайменше 2 закладами вищої освіти з метою відкриття міждисциплінарних магістерських програм антикорупційного спрямування</li> </ul>				
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• відкрито та здійснено набір на щонайменше 2 міждисциплінарні магістерські програми антикорупційного спрямування</li> </ul>				

	Запровадження спеціалізованих навчальних курсів у напрямі антикорупції у навчальні плани за спеціальністю 081 «Право»				
	<ul style="list-style-type: none"> <li>налагодження співпраці з щонайменше 2-ма закладами вищої освіти з метою запровадження спеціалізованих навчальних курсів у напрямі антикорупції у навчальні плани за спеціальністю 081 «Право»</li> </ul>				
	<ul style="list-style-type: none"> <li>запроваджено у навчальні плани щонайменше 2-х закладів вищої освіти спеціалізовані навчальні курси антикорупційного спрямування</li> </ul>				
<p><b>Ціль 4.</b> Формування професійної мережі уповноважених шляхом створення середовища для комунікації уповноважених (онлайн-комунікація, щорічні публічні заходи для уповноважених, розвиток системи рейтингування та відзнака кращих представників професії)</p>	Популяризація професії:				
	<ul style="list-style-type: none"> <li>розробка та ведення колонки уповноваженого на АК_ПОРТАЛІ</li> </ul>				
	<ul style="list-style-type: none"> <li>запровадження Комплаєнс хабу (Compliance Hub) (постійно діючий формат комунікації уповноважених публічного сектору, бізнесу та НАЗК. Вихід в ефір не рідше одного разу на 2 місяці)</li> </ul>				
	<ul style="list-style-type: none"> <li>організація та проведення публічних заходів, а саме: <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Національний форум АК уповноважених</li> <li>➤ Національна конференція вдалих практик АК уповноважених</li> <li>➤ Публічні заходи із презентації результатів досліджень</li> </ul> </li> </ul>				



НАЦІОНАЛЬНЕ АГЕНТСТВО  
З ПИТАНЬ ЗАПОБІГАННЯ  
КОРУПЦІЇ



КОЛЕКТИВ АВТОРІВ: Сергій ДЕРКАЧ, Катерина ДАЦКО, Анна ФЕДОРЕНКО