

ЗАТВЕРДЖЕНО

Наказ Національного агентства з
питань запобігання корупції

12 січня 2024 р. № 14/24

**ІНСТИТУЦІЙНА СТРАТЕГІЯ
безперервного розвитку
Національного агентства з питань запобігання корупції
як високоефективної організації**

Зміст

- 1.1. НАЗК – організація, що постійно вдосконалюється
- 1.2. Візія, місія, цінності НАЗК
- 1.3. Клієнтський вимір НАЗК
- 1.4. Команда НАЗК – основа інституційного розвитку
- 2.1. Корупція як хвороба: де і чому виникає?
- 2.2. Як налаштувати окрему організацію не хворіти корупцією?
Доброчесність як стан здорової організації
- 3.1. Корупція в Україні. Загальний контекст
- 3.2. Передумови поширеності корупції в Україні
- 3.3. Пріоритетні напрями боротьби з корупцією в Україні
- 3.4. Зменшення поширеності корупційних практик в Україні
- 4. Україна в глобальних процесах доброчесності (антикорупції).
Роль НАЗК
- 5. Як НАЗК запобігає корупції – розбудовує доброчесність
- 6. Антикорупційна стратегія та Державна антикорупційна програма
- 7. Стратегічні Цілі НАЗК – безперервний інституційний розвиток
- Додаток. Групи клієнтів у Клієнтському ряді НАЗК

1.1. НАЗК – організація, що постійно вдосконалюється

У цьому документі на основі досягнень, викликів, 3-х років удосконалення системи управління у взаємодії з найкращою школою менеджменту в Україні – Києво-Могилянською Бізнес-Школою, впровадження практик високоефективних організацій від найкращих шкіл управління світу – Sloan School of Management Massachusetts Institute of Technology (MIT), Harvard Kennedy School (HKS) та Stanford University окреслено оновлене бачення інституційного розвитку Національного агентства з питань запобігання корупції (далі – НАЗК) із реалізації місії з побудови доброчесної влади та справедливого суспільства в Україні.

НАЗК фокусується саме на доброчесності, тому що за висновками країн Організації економічного співробітництва та розвитку, що об'єднує найрозвинутіші держави світу, які є союзниками України, традиційні підходи, засновані на створенні більшої кількості правил та обмежень, їх більш суворому дотриманні й більш жорсткому покаранні, виявилися малоефективними. Стратегічною і сталою відповіддю на корупцію є державна доброчесність¹.

Термін integrity має два визначення: **цілісність та доброчесність (чесність)**. Цілісність у контексті системи (організації) означає, що система (організація) повністю функціональна та неущождена, а отже, ефективна. У сенсі моралі простою мовою – це чинити правильно навіть тоді, коли ніхто не бачить.

Для побудови доброчесної спроможної держави необхідні три складові²:
спроможна (доброчесна) бюрократія;
верховенство права (а не тільки верховенство закону);
підзвітність влади (демократія, регулярні вибори, змінність еліт).

Місце НАЗК у цьому процесі – це спроможна доброчесна влада. Для того щоб побудувати таку владу, доброчесність має стати новою нормою. Нова норма означає, що щоденні рішення та дії представників влади й суспільства, за замовчуванням, базуються на такій цінності.

Доброчесність як нова норма потребує масштабного налаштування державних та суспільних систем. Глобальних змін можна досягнути лише із застосуванням найкращих з існуючих управлінських підходів до ефективності роботи.

Найсучаснішим із таких підходів є створення високоефективної

¹ <https://nazk.gov.ua/uk/standarty-dobrochesnosti/>

² Френсіс Фукуяма. Політичний порядок і політичний занепад. Від промислової революції до глобалізації демократії / пер. з англ. Тарас Цимбал і Роман Корнута. — Київ : Наш формат, 2022.

організації (High-Performance Organization), організації, що навчається (Learning Organization) – High-Performance Learning Organization.

Відповідно до цього підходу для інституційного розвитку, стратегічної та операційної ефективності НАЗК імплементує управлінські практики від Джона Дюерра: “Міряй важливе. OKR: Проста ідея зростання вдесятеро”, Ласло Бока “Робота рулить! Уроки Google. Правила гри у команді мрії”, Пітер Сенге “П’ята дисципліна”, Донелла Медовз “Мистецтво мислити системно. Розв’язання проблем від особистого до глобального масштабу”, Стенлі Маккрістала, “Команда команд. Нові правила взаємодії у складному світі”, Маргарет Уїтлі “Leadership and the New Science Discovering. Order in a Chaotic World” та Габріель Вайнберг “Super Thinking: The Big Book of Mental Models”.

Високоефективні організації:

демонструють високі показники незалежно від обставин (економічних, політичних тощо), є прикладом для інших організацій;
постійно перевершують конкурентів протягом тривалого часу;
досягають набагато вищого рівня показників: нефінансових – задоволеності та лояльності клієнтів, співробітників, якості продуктів і послуг, фінансових – прибутку, доходу, рентабельності.

Практики, імплементовані НАЗК як високоефективною організацією:

стратегія та бачення – зрозумілі працівникам чіткі візія, місія, цінності, стратегічні цілі, система управління (OKR, ця ж система використовується у 60% з 20 найбільших компаній світу, в тому числі Apple, Meta, Google (Alphabet), Amazon, Tesla³) – встановлення, увласнення, забезпечення ресурсами, моніторингу, контролю та вимірювання досягнення цілей;

лідерство – фокусування зусиль управлінців на довгостроковому плануванні та спрямуванні замість моніторингу та нагляду, довіра до працівників та надання їм підтримки, прийняття рішень відповідно до цінностей та цілей;

структура – організаційний дизайн, який змінюється відповідно до викликів, зменшує кількість рівнів ієрархії для покращення кросфункціональної взаємодії та відкритого обміну інформацією між підрозділами;

команди – автономні у визначенні цілей, графіків, якості продукту, вирішення викликів;

³ <https://nazk.gov.ua/uk/documents/poryadok-upravlinnya-nazk-za-okr/>

працівники – культура постійного розвитку як Learning Organization відповідно до 5 дисциплін (персональна майстерність, ментальні моделі, спільне бачення, командне навчання, системне мислення):



Високоєфективні організації, що навчаються, уособлюють собою 5-й найвищий рівень зрілості систем управління.

● Процесний підхід в управлінні. Рівні зрілості системи управління за CMMI*



* CMMI Capability Maturity Model Integrated (Інтегрована модель зрілості можливостей) – система вдосконалення процесів

Отже, інституційний розвиток НАЗК як організації, яка використовує практики високоєфективності, є не таким, який планується на певний період, а безперервним, не залежить від зміни її керівників та стратегії.

1.2. Візія, місія, цінності НАЗК

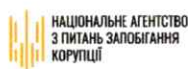
Все, що НАЗК робить для побудови доброчесної влади та справедливого суспільства в Україні, базується не лише на законодавчих та інших нормативно-правових актах, міжнародних документах, а й на ціннісних орієнтирах, закладених у них, та поклику до справедливості. Цінності є фундаментом щоденної роботи і того, як НАЗК реалізує власну місію.

Що означають цінності для НАЗК?

Відображають корпоративну культуру НАЗК.

Визначають поведінку працівників НАЗК.

Характеризують нас як працівників та як організацію.



ВІЗІЯ УКРАЇНИ

Україна – найкраще місце для реалізації талантів кожного українця

МІСІЯ НАЗК

Ми будемо доброчесну владу та справедливе суспільство



Немає кого звинувачувати.

Людина завжди схильна звинувачувати у своїх [точках зростання] проблемах когось іншого — конкурентів, пресу, мінливість ринків, уряд.

Системне мислення вчить нас, що немає ізольованих чинників: ви і є причина ваших [точок зростання] проблем — частини однієї системи.

Вихід у тому, щоб змінити взаємини [із собою] з вашим «ворогом»

Пітер Сенге "П'ять дисциплін. Мистецтво та практика організації, що навчається"

Доброчесність "Поводитись чесно, навіть коли ніхто не бачить"

- Ми спрямовуємо наші дії на публічні інтереси та відмовляємося від превалювання приватного інтересу під час здійснення наших повноважень
- Ми є прикладом доброчесної поведінки
- Ми не тільки без винятків дотримуємося принципу верховенства права, а і керуємося найвищими етичними стандартами
- Ми є неупередженими та аполітичними
- На нас не можна вплинути та немає сенсу тиснути



Взаємодія "Разом ми можемо все"

- Ми діємо для досягнення спільних цілей, довіряємо одне одному, відкрито обговорюємо ідеї та проблеми
- Ми сповідуємо культуру відкритої взаємодії – всередині організації і назовні, як з партнерами, так і з опонентами
- Співпрацюючи з усіма, ми створюємо культуру доброчесності для довгострокового успіху кожної організації та людини



Відповідальність (за якість і результат)

"Жодної імітації. Змінюємо суть, а не форму"

- Ми усвідомлюємо значення та наслідки своєї діяльності
- Ми вимогливі до себе і дотримуємося зобов'язань щодо результатів та якості як основи довіри між нами, і до нас
- Ми здатні досягти максимального результату шляхом правильної постановки цілей та використання ресурсів



Розвиток "Бути завтра кращими, ніж сьогодні"

- Ми є командою команд та організацією, що навчається
- Ми персонально вдосконалюємося та застосовуємо навички для роботи найефективнішим способом
- Ми командно навчаємось, адже кожен у чомусь кращий, усвідомлюємо, що будь-яке наше узагальнення може бути хибним
- Ми обговорюємо наші Місія, Візію, цінності та цілі, щоб мати спільне бачення та розуміти наше призначення
- Ми системно мислимо – бачимо цілісну картину, взаємозв'язки, а отже, вміємо змінювати себе і світ



Амбітізність "Хто, як не ми? Коли, як не зараз?"

- Проактивність та новаторство є частиною нашої повсякденної роботи
- На основі власного досвіду та найкращих світових практик ми знаходимо рішення, адаптовані під українські реалії, а тому – ефективні для нашого суспільства
- Ми досягаємо надзвичайних результатів і є еталоном у розбудові доброчесності та ефективності не тільки в Україні, а й у світі



1.3. Клієнтський вимір НАЗК

Для оновлення інституційної стратегії НАЗК використало інструмент стратегічного мислення та методологію клієнтського виміру. Логіка клієнтського виміру НАЗК у тому, що на кожному етапі створюється додаткова цінність для всієї системи доброчесності та кожного окремого клієнта. Для кожної ролі розроблено пропозицію цінності, яка робить участь у цій системі цікавою для стейкхолдерів і прогнозованою для НАЗК.

Створення збалансованого набору продуктів, що враховує узгоджені між собою потреби всіх груп клієнтів, є запорукою реалізації місії НАЗК.



4. Навчання та розвиток відповідно до моделі організації, яка навчається.

Корпоративна культура

Культура НАЗК базується на місії та цінностях.

НАЗК будує культуру, де важлива думка кожного, де заохочується відкритий обмін інформацією в усіх напрямках. Для того аби щоденна взаємодія була ефективною, **внутрішні комунікації** відбуваються у віртуальному вебпросторі (корпоративний месенджер). Ця та інші практики дали змогу зробити взаємодію команд швидкою, ефективною та відкритою.

Рекрутинг

основний критерій: особисті цінності (наскільки вони збігаються / не суперечать цінностям НАЗК);

додаткові критерії за пріоритетністю: soft skills, hard skills.

Власна модель компетенцій:

Відповідальність за результат

Стратегічне мислення

Прийняття ефективних рішень

Лідерство

Побудова успішної команди

Впровадження змін та інновацій

Комунікація та взаємодія

Розвиток

Проактивність

Адаптація

Важливим елементом побудови команди є адаптація, основним завданням якої є швидка інтеграція новопризначеного працівника до культури організації.

2.1. Корупція як хвороба: де і чому виникає?

Корупція (як протилежність доброчесності) – це зловживання довіреною владою для отримання неправомірної вигоди. Три обов'язкові елементи корупції: *довірена влада, зловживання нею, отримання неправомірної вигоди.*

Корупція може виникати в державних, комунальних, громадських організаціях, у бізнесі та медіа, всередині будь-якої системи. Корупція виникає тоді, коли система управління є недостатньо зрілою, аби працювати тільки на ті цілі, для яких була створена певна організація. Так, замість основного продукту (цінності) для свого клієнта хвора на корупцію організація створює побічний продукт – задоволення “приватного інтересу”

(як матеріального, так і нематеріального характеру) особи, яка є частиною цієї організації.

Схема організації, ураженої корупцією



Жодна соціальна система, крім організованої злочинної групи, не містить корупції серед цілей своєї діяльності. Коли організація не працює для тих цілей, для яких вона була створена, це є ознакою управлінської хвороби. Проте від цієї хвороби є свої “ліки”.

Якщо корупція – це хвороба, то доброчесність – це профілактика і здоровий стан організації.

2.2. Як налаштувати окрему організацію не хворіти корупцією?

Доброчесність як стан здорової організації

Що об'єднує людський організм та державну або приватну організацію? Все це – система, щось ціле. Будь-яка система має:

ціль існування;

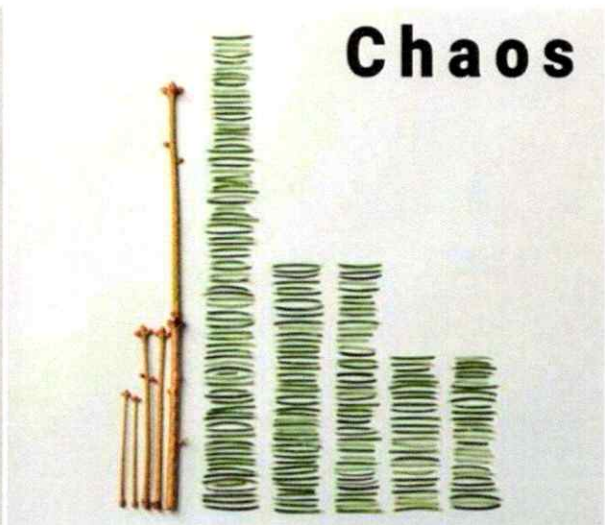
елементи (частини);

правила, які визначають **структуру** системи (розташування елементів), **ролі** елементів та їх взаємодію;

взаємодію між елементами у відкритих системах.



цілісна відкрита “жива” система

окремі частини у статичній закритій системі⁵

Система є результатом динамічної взаємодії (між собою та назовні) її елементів. Кожен елемент виконує свою роль та має певні визначені правила взаємодії (зв'язки) задля досягнення загальної цілі системи. Ціль організму – бути життєздатним. Ціль систем та організацій, створених людиною – злагоджено працювати для реалізації їх місії / досягнення цілі, визначеної при утворенні. Кожен може змінювати системи через вплив на їхні складові. Якщо говорити про публічні та приватні організації як системи, то для того, щоб вони не “хворіли” корупцією, їм необхідно:

- мати чітко визначену ціль своєї діяльності та слідувати їй;
- визначити ролі кожного елемента (працівника) в ній;
- налаштувати ефективні зв'язки (взаємодію) між елементами (працівниками).

Для того, щоб це все налаштувати в організації, **необхідна управлінська функція**. Рівні зрілості системи управління за [CMMI](#).^{*} Для визначення рівня зрілості управління НАЗК розробило [тест на визначення рівня зрілості системи доброчесності в організації](#).

Системи управління в організаціях мають свої рівні зрілості. Від хаотичних, неорганізованих – до чітко побудованих досконалих процесів. Так, зріла система управління усуває причини корупції. Незріла ж, навпаки, створює живильне середовище для корупції.

Доброчесні (ефективні) організації – один із ключів до побудови доброчесної влади та справедливого суспільства в Україні. Чим більше доброчесних організацій функціонуватимуть як острівки змін, тим більше доброчесність буде утверджуватися як нова норма. Особлива відповідальність тут покладається на ту частину суспільства, яка має більше інструментів

⁵ Зображення: <https://www.prestonsputting.com/single-post/2016/02/09/the-order-of-chaos>

впливу для розбудови доброчесності – керівників організацій як приватного, так і публічного секторів.

Для того щоб допомогти керівникам впоратись із загрозами від корупції та забезпечити їх управлінськими інструментами з розбудови доброчесних та ефективних організацій, НАЗК розробило [Посібник для керівника](#)⁶.

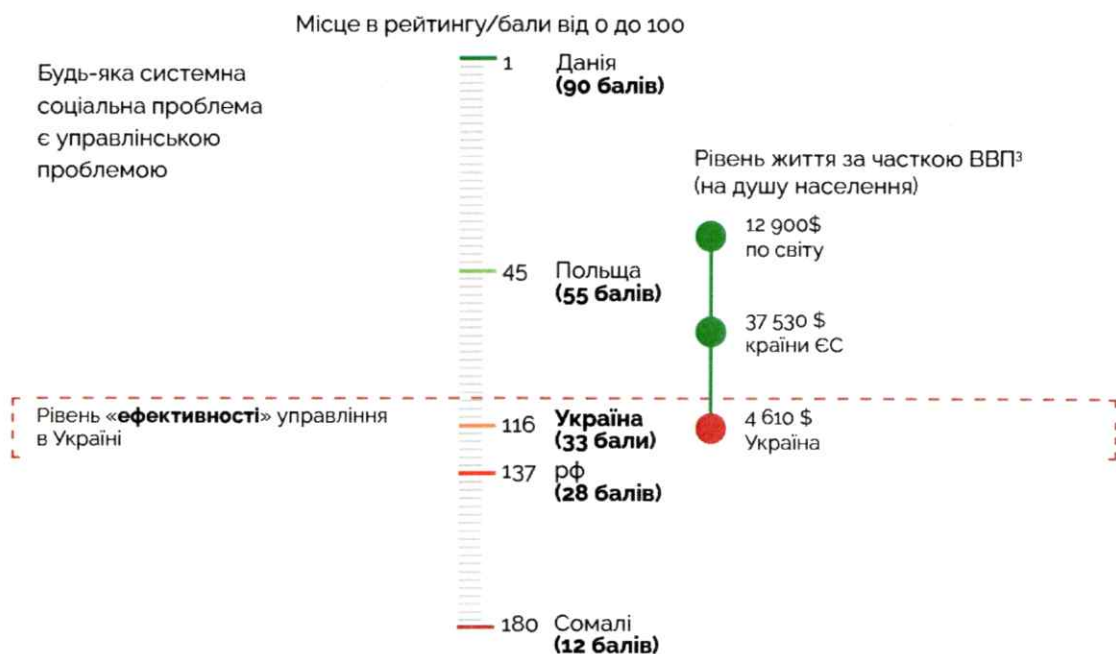
3.1. Корупція в Україні. Загальний контекст

Корупція, на жаль, є невід’ємним явищем у кожному суспільстві. Однак рівень корупції та її сприйняття у країнах дуже різний.

Ключова відмінність між країнами, які мають низький та високий рівень корупції та рівень її сприйняття, полягає у впливі корупційних практик на державний апарат та економіку, а також у ставленні до корупції населення. У суспільствах, які на рівні культури не толерують корупцію, вона сприймається як виняток, а в суспільствах з високим рівнем толерування – як норма.

Сьогодні в Україні найнижчий [показник CPI](#) в Європі після російської федерації. Індекс сприйняття корупції (CPI) вимірює саме сприйняття, а не фактичний [рівень поширеності корупції](#) (корупційного досвіду).

Місце України в Індексі сприйняття корупції та ВВП у 2022 році



Наслідком цього є майже в 3 рази нижчий ВВП України на особу, ніж середній по світу та майже в 10 разів нижчий, ніж у країнах ЄС.

⁶ Посібник розроблено на базі стандартів процесів Міжнародної організації зі стандартизації (ISO), структур покращення процесів СММІ, Рекомендацій ОЕСР з публічної доброчесності, Моделі трьох ліній, розроблених Інститутом внутрішніх аудиторів (ІА)

3.2. Передумовами поширеності корупції в Україні є:

складний історичний досвід (колоніальна та тоталітарна травма, відсутність власної держави протягом тривалого часу – як наслідок сприйняття влади як “чужої” та недовіра до її представників);

пост-радянська звичка “блату” (щодо вирішення питань шляхом надання неправомірної вигоди);

психологія виживання: цінності безпеки переважають над цінностями розвитку, сприйняття успіхів інших як особистої невдачі, недовіра та неготовності до кооперації, патерналізм;

інституційна слабкість державних інституцій:

нездатність держави системно приймати рішення в інтересах суспільства, натомість використання державного апарату для отримання вигод фінансово-промисловими групами або суб’єктами, які ведуть агресивну політику проти України;

нездатність держави втілювати / контролювати виконання прийнятих раніше рішень (у тому числі законів, політик);
сприйняття влади як хиткої і тимчасової;

“презумпція винуватості”: надмірна кількість нормативно-правових актів призводить до тотальної зарегульованості, втрати легітимності і вибіркової покарання;

відсутність легальних альтернатив корупції (корупція часто є простішим (інколи єдиним) способом доступу до суспільних благ);

концентрація на негативі, зумовлена специфікою ЗМІ та травмованістю суспільства;

цілеспрямовані інформаційно-психологічні операції російських спецслужб з метою розхитування ситуації всередині України та переконування українців та партнерів у неспроможності нашої держави.

Загалом корупція притаманна багатьом постколоніальним країнам, які перебувають на аналогічному з Україною етапі розвитку.

3.3. Пріоритетні напрями боротьби з корупцією в Україні

Найбільш пріоритетними напрямами боротьби з корупцією у 2022 році (останні наявні на дату підготовки стратегії статистичні дані) і для населення (46,5% респондентів) і для бізнесу (34,2%) є очищення від неї судової системи⁷.

Для населення України наступними за пріоритетністю (у порядку спадання) є такі напрями:

охорона здоров’я (38%);

поліція і прокуратура (37%);

⁷ Корупція в Україні 2022: розуміння, сприйняття, поширеність / Info Sapiens, НАЗК, EUACI // Офіційний веб сайт Національного агентства з питань запобігання корупції. – Режим доступу : https://nazk.gov.ua/wp-content/uploads/2023/05/KORUPTSIYA-V-UKRAYINI-2022-analitychnyj-zvit_ukr_final.pdf

державний сектор економіки (27%);
податкова і митна сфери (25%);
фінансування партій та виборчих кампаній (21%).

На думку представників бізнесу, найбільш пріоритетними напрямками у протидії корупції є:

поліція і прокуратура (41%);
податкова і митна сфери (32%);
фінансування партій та виборчих кампаній (25%);
охорона здоров'я (24%);
оборона і безпека (23%).

3.4. Зменшення поширеності корупційних практик в Україні

В Україні досі значна частка громадян вважає, що корупція в державі дуже поширена. Таке сприйняття корупції населенням є завищеною оцінкою корупційної ситуації в країні. Як свідчать результати соціологічних опитувань, безпосередній корупційний досвід громадян в останні роки зменшився до 17,7%. При цьому різниця між показниками сприйняття та досвіду корупції залишається в межах 24–27%.

Показник	2018 рік ⁸	2021 рік	2022 рік ⁹
Сприйняття поширеності корупції (“дуже поширена”), %	65,6	53	43,9
Корупційний досвід населення, %	41,5	26	17,7
Різниця (сприйняття – досвід)	24,1	27	26,2

У період з 2013 року по 2022 рік Індекс сприйняття корупції (CPI) в Україні зріс із 25 до 33 балів зі 100 можливих балів (покращення показника).

Концентрація зусиль на впровадженні політики доброчесності (антикорупційної політики) дасть змогу Україні у найближчі роки наздогнати показники CPI східноєвропейських держав-членів Європейського Союзу, а за 10 років досягти середньоєвропейських значень CPI.

4. Україна в глобальних процесах доброчесності (антикорупції). Роль НАЗК

Україна є частиною світового контексту та глобальних процесів формування політики доброчесності та боротьби з корупцією.

⁸ Результати загальнонаціонального опитування «Корупція в Україні: сприйняття, досвід, ставлення», проведеного у липні – серпні 2018 року Київським міжнародним інститутом соціології. – Режим доступу:

<https://dif.org.ua/article/kozhna-tretya-ukrainkaets-gotovi-doluchitsiya-do-organizovanoi-protidii-koruptsii>

⁹ Корупція в Україні 2022: розуміння, сприйняття, поширеність / Info Sapiens, НАЗК, EUACI // Офіційний вебсайт Національного агентства з питань запобігання корупції. – Режим доступу:

https://nazk.gov.ua/wp-content/uploads/2023/05/KORUPTSIYA-V-UKRAYINI-2022-analitychnyi-zvit_ukr_final.pdf

Так, 1 січня 2010 року для України набрала чинності Конвенція ООН проти корупції, яку підписала ще 181 країна. У Конвенції ООН визначені заходи формування політики доброчесності, а отже, подолання корупції, які кожна країна адаптує під свою систему та поточні реалії.

Фактично, Україна почала виконувати взяті на себе зобов'язання у 2014 році, коли було прийнято Антикорупційну стратегію (далі – АКС) на 2014–2017 роки. За результатами виконання АКС 2014–2017:

прийнято Закон України “Про запобігання корупції” – фундаментальний закон, що передбачає засади формування та реалізації антикорупційної політики (політики доброчесності), запобігання корупційним та пов'язаним з корупцією правопорушенням, запобігання та врегулювання конфлікту інтересів осіб, уповноважених на виконання функцій держави або місцевого самоврядування, та прирівняних до них осіб, заходи щодо фінансового контролю зазначених осіб;

прийнято Закон України “Про державну службу”, яким закладено основи для деполітизації державної служби, в тому числі шляхом запровадження посади державного секретаря міністерства; визначено загальні умови для вступу на державну службу; запроваджено конкурсний спосіб добору на посади державної служби, включаючи найвищі посади категорії “А”, для чого передбачено формування спеціальних конкурсних комісій;

прийнято новий Закон України “Про публічні закупівлі”, яким створено умови для проведення електронних державних закупівель. Створено систему ProZorro, яка рекомендована Світовим банком як найкращий взірець для інших країн;

щоб наблизити правосуддя до європейських стандартів, викладено в новій редакції Закон України “Про судоустрій та статус суддів”, прийнято зміни до Конституції України та Закон України “Про Вищу раду правосуддя”;

внесено зміни до Конституції України, якими позбавлено прокуратуру функції загального нагляду, та прийнято новий Закон України “Про прокуратуру”;

прийнято Закон України “Про Національну поліцію”, яким утворено Національну поліцію як окремий центральний орган виконавчої влади, який не входить до структури Міністерства внутрішніх справ України;

створено Єдиний державний вебпортал відкритих даних.

Реалізація АКС на 2014–2017 роки сприяла становленню антикорупційних інституцій: Національного антикорупційного бюро України, Спеціалізованої антикорупційної прокуратури, Національного агентства з питань запобігання корупції, Державного бюро розслідувань, Національного

агентства України з питань виявлення, розшуку та управління активами, одержаними від корупційних та інших злочинів. З метою унеможливлення тиску на суддів під час розгляду справ про корупційні злочини високопосадовців створено Вищий антикорупційний суд.

Рішення про утворення НАЗК було прийнято 18 березня 2015 року. Відсутність якісної управлінської культури в умовах колегіального управління сформували недовіру українців до органу.

Для повернення довіри суспільства форму управління НАЗК змінено з колегіальної на одноособову.

Вперше в Україні передбачено призначення Кабінетом Міністрів України керівника центрального органу виконавчої влади за результатами відкритого конкурсного відбору з ключовим словом під час голосування представників міжнародних партнерів. Комісія відповідно до закону обирає одного кандидата, який має найкращий професійний досвід, знання і якості, а також відповідає критеріям компетентності та доброчесності.

Після призначення нового одноособового керівника НАЗК з 15 січня 2020 року розпочалося перезавантаження органу.

НАЗК відповідно до положень ст.ст. 5, 6 Конвенції ООН проти корупції, ч. 2 ст. 19 Конституції України, ст.ст. 4, 11, 12 Закону України “Про запобігання корупції” є єдиним органом виконавчої влади, на який покладено функцію забезпечення формування державної антикорупційної політики як невід’ємної складової загальнодержавної політики. Жоден інший орган влади в Україні не має таких повноважень.

НАЗК відповідно до Закону України “Про запобігання корупції”:

- проводить аналіз: стану запобігання та протидії корупції в Україні, діяльності державних органів, органів влади Автономної Республіки Крим та органів місцевого самоврядування у сфері запобігання та протидії корупції; статистичних даних, результатів досліджень та іншої інформації стосовно ситуації щодо корупції;
- розробляє проекти [АКС](#) та державної антикорупційної програми з виконання АКС;
- виявляє [корупціогенні фактори у чинному законодавстві](#) та [проектах нормативно-правових актів](#);
- здійснює моніторинг та контроль за виконанням актів законодавства з питань етичної поведінки, запобігання та врегулювання [конфлікту інтересів](#) у діяльності осіб, уповноважених на виконання функцій держави або місцевого самоврядування, та прирівняних до них осіб;
- координує та надає методичну допомогу щодо виявлення державними органами, органами влади Автономної Республіки Крим, органами місцевого самоврядування [корупційних ризиків](#) у своїй діяльності та

реалізації ними заходів щодо їх усунення, у тому числі підготовки та виконання [антикорупційних програм](#);

здійснює в порядку, визначеному законом, контроль та перевірки [деклярацій суб'єктів декларування](#), зберігання та оприлюднення таких деклярацій, [моніторинг способу життя](#) суб'єктів декларування;

здійснює у порядку та в межах, визначених законом, державний контроль за дотриманням встановлених законом обмежень щодо [фінансування політичних партій](#), законним та цільовим використанням політичними партіями коштів, виділених з державного бюджету на фінансування їхньої статутної діяльності, своєчасністю подання звітів партій про майно, доходи, витрати і зобов'язання фінансового характеру, звітів про надходження і використання коштів виборчих фондів на загальнодержавних та місцевих виборах, звітів про надходження та використання коштів фонду агітації щодо ініціативи проведення всеукраїнського референдуму, звітів про надходження та використання коштів фонду всеукраїнського референдуму, звітів про надходження та використання коштів фонду ініціативної групи, повнотою таких звітів, звіту зовнішнього незалежного фінансового аудиту діяльності партій, відповідності їх оформлення встановленим вимогам, достовірністю включених до них відомостей та затверджує розподіл коштів, виділених з державного бюджету на фінансування статутної діяльності політичних партій, відповідно до закону;

отримує та розглядає повідомлення, здійснює співпрацю з [викривачами](#), бере участь у забезпеченні їх правового та іншого захисту, здійснює перевірку дотримання законодавства з питань захисту викривачів, внесення приписів з вимогою про усунення порушень трудових (звільнення, переведення, атестація, зміна умов праці, відмова у призначенні на вищу посаду, зменшення заробітної плати тощо) та інших прав викривачів і притягнення до відповідальності осіб, винних у порушенні їхніх прав, у зв'язку з такими повідомленнями;

забезпечує ведення:

[Єдиного державний реєстру деклярацій осіб, уповноважених на виконання функцій держави або місцевого самоврядування](#);

[Єдиного державного реєстру осіб, які вчинили корупційні або пов'язані з корупцією правопорушення](#);

[Єдиного порталу повідомлень викривачів](#);

[Єдиного державного реєстру звітності політичних партій про майно, доходи, витрати й зобов'язання фінансового характеру](#);

[Інформаційної системи моніторингу реалізації державної антикорупційної політики](#).

Окрім того, НАЗК координує виконання міжнародних зобов'язань у сфері формування та реалізації політики доброчесності (антикорупції).

5. Як НАЗК запобігає корупції – розбудовує доброчесність

Традиційно антикорупційну діяльність в Україні сприймають через концепцію: запобігання – виявлення – притягнення до відповідальності.

Антикорупцію як термін можна дослівно сприйняти як стан не-корупції.

Таким станом є доброчесність. Шлях до побудови доброчесної влади:

1. Вдосконалювати **правила**: формальні і неформальні, які б налаштовували системи (включно з державою і суспільством в цілому) та організації бути цілісними (а отже, доброчесними) й мінімізували корупцію.
2. Забезпечити **дотримання цих правил** будуючи системи запобігання корупції й зробити корупцію максимально складною, незручною і неприйнятною для суспільства за рахунок невідворотності покарання.
3. Допомогти усвідомити всім причетним переваги, які вони отримують, **практикуючи чесноти** як орієнтири людської поведінки.

Все це НАЗК робить **через пілотні проєкти**, набуваючи позитивні приклади і закріплюючи їх нормативними змінами через АКС, ДАП, антикорупційні програми, впроваджуючи рекомендації за результатами стратегічного аналізу корупційних ризиків, формуючи доброчесність політичної системи, політику доброчесності у публічній та приватній сфері.

У рамках антикорупційної екосистеми партнери НАЗК: НАБУ, САП і ВАКС – забезпечують невідворотність покарання за невиконання правил. НАЗК налаштовує системи на доброчесність (ефективність) шляхом створення та зміни правил (формуванням політики), у тому числі через культуру і цінності.

Цінність “Доброчесність” створюють усі учасники антикорупційної системи, але дуже важливо, щоб були спільними між ними та збалансованими не тільки інтереси учасників антикорупційної сфери, а й інтереси суспільства. Наприклад, простіше зарегулювати всю публічну службу величезною кількістю формальних правил, щоб потім було легко стежити за їх виконанням. Але це завжди призводить до паралічу управління і неможливості приймати рішення, які “постійно чомусь суперечать”. Тому важливо **бачити цілісно** всю систему антикорупції-доброчесності і **балансувати** інтереси всіх її учасників.

6. Антикорупційна стратегія та Державна антикорупційна програма

Для початку “лікування” корупції як хвороби системи, організації найважливіше – правильно її діагностувати. АКС є діагнозом з прогнозованим результатом – одужання, а Державна антикорупційна програма (далі – ДАП) є планом лікування.

У 2020 році НАЗК розробило у співпраці з громадськістю, органами влади, місцевого самоврядування та міжнародними партнерами проєкт Закону України “Про засади державної антикорупційної політики на 2020–2024 роки”. 16 вересня 2020 року Уряд схвалив вищезазначений законопроєкт. Однак тільки через 2 роки – 20 червня 2022 року Верховна Рада України ухвалила в другому читанні та в цілому Закон України № 2322-IX “Про засади державної антикорупційної політики на 2021–2025 роки”. І лише в березні 2023 року, на виконання АКС на 2021–2025 роки, Кабінет Міністрів України затвердив ДАП на 2023–2025 роки.

АКС на 2021–2025 роки та ДАП на 2023–2025 роки спрямовані на:

- 1) підвищення ефективності системи запобігання і протидії корупції;
- 2) запобігання корупції у пріоритетних сферах, якими є суд, прокуратура та органи правопорядку, державне регулювання економіки, митна справа та оподаткування, державний і приватний сектори економіки, будівництво, земельні відносини та інфраструктура, оборона, охорона здоров'я, освіта, наука та соціальний захист;
- 3) забезпечення невідворотності відповідальності за корупцію.

Принципами антикорупційної політики до 2025 року є:

- 1) оптимізація функцій держави та місцевого самоврядування, реалізація чого передусім передбачає: усунення дублювання повноважень різними органами; тимчасове припинення реалізації малоефективних повноважень, що супроводжуються високим рівнем корупції, до запровадження належних процедур, які мінімізуватимуть відповідні корупційні ризики; усунення випадків реалізації одним і тим самим органом повноважень, поєднання яких створює додаткові корупційні ризики;
- 2) цифрова трансформація реалізації повноважень органами державної влади та органами місцевого самоврядування, прозорість діяльності та відкриття даних як основа для мінімізації корупційних ризиків у їх діяльності;
- 3) створення на противагу існуючим корупційним практикам більш зручних та законних способів задоволення потреб фізичних і юридичних осіб;
- 4) забезпечення невідворотності юридичної відповідальності за корупційні та пов'язані з корупцією правопорушення, що створює додатковий стримувальний ефект для всіх суб'єктів правовідносин;
- 5) формування суспільної нетерпимості до корупції, утвердження культури доброчесності та поваги до верховенства права.

ДАП на 2023–2025 роки передбачає більше однієї тисячі заходів і залучає до їх виконання більше сотні органів влади, підприємств, установ та організацій.

ДАП на 2023–2025 роки має забезпечити посилення захисту прав та інтересів громадян, суб'єктів господарювання та держави, пришвидшення економічного зростання, посилення інституційної спроможності та, як наслідок, підвищення ефективності діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування, детінізацію економіки, довіру населення до влади та збільшення рівня іноземних інвестицій в економіку держави, а також забезпечити основу для належного процесу післявоєнного відновлення й відбудови України, відповідність України стандартам членства в ЄС, НАТО та ОЕСР.

Щоб громадськість могла стежити за виконанням ДАП на 2023–2025 роки, а державні органи – постійно комунікувати та ефективно долати точки зростання у побудові політики доброчесності в організаціях, НАЗК спільно з міжнародними партнерами розробило [спеціальний ІТ-інструмент – Інформаційну систему моніторингу реалізації Державної антикорупційної політики](#).

7. Стратегічні Цілі НАЗК – безперервний інституційний розвиток

Усі вказані напрями роботи НАЗК охоплюються 4-ма стратегічними цілями. Так, НАЗК ставить амбітні цілі та планує свою роботу за методологією Цілей і Ключових результатів (Objective and Key Result (OKR)) (далі – методологія OKR). Досвід імплементації методології OKR у НАЗК є частиною найкращих практик The OECD Observatory of Public Sector Innovation (OPSI)¹⁰.

Ця система управління дає змогу кожні 3 місяці фокусувати цілі:

Стратегічна ціль I – НАЗК стало еталоном державної інституції

- I.1. НАЗК є управлінським еталоном публічної організації.
- I.2. НАЗК є цифровим еталоном публічної організації.
- I.3. НАЗК є комунікаційним еталоном публічної організації.
- I.4. НАЗК є еталоном використання взаємодії із зацікавленими сторонами для досягнення цілей у межах місії організації.

Стратегічна ціль II – Публічна служба і корупційні практики несумісні

- II.1. Корупція на 100% складна і незручна: потрапити на публічну службу корупціонеру неможливо, використовувати корупційні схеми не вигідно.

¹⁰ <https://oecd-opsi.org/>

Стратегічна ціль III – Публічні організації, бізнес та їх керівники є доброчесними завдяки реалізації політики доброчесності (антикорупційної політики)

- III.1. Цілі НАЗК досягнуто за рахунок використання релевантних міжнародних стандартів, а також міжнародної технічної допомоги, даних країн та організацій партнерів.
- III.2. Керівники публічних та приватних організацій отримали екосистему інструментів побудови доброчесних (ефективних) організацій на основі Посібника для керівника та Типової антикорупційної програми. Недоброчесні керівники – обмежені у можливостях щодо зловживання повноваженнями.
- III.3. Перемога у війні за рахунок доброчесності (ефективності) сил безпеки та оборони, повна доброчесність останніх до 2030 року.
- III.4. НАЗК ефективно впливає на мінімізацію корупційних ризиків та формує стратегічні ініціативи під час розробки проєктів НПА.
- III.5. Політика доброчесності (антикорупційна політика) результативна, послідовна, скоординована та ґрунтується на даних.
- III.6. Досягнуто повної прозорості фінансування (і роботи) політичних партій та виборів як умови їхньої спрямованості на інтереси суспільства.

Стратегічна ціль IV – Українці обирають доброчесну поведінку як запоруку успіху

- IV.1. Етичні стандарти та врегулювання конфлікту інтересів є частиною культури і цінностей кожної публічної організації.
- IV.2. Навчання про антикорупцію та доброчесність є невід’ємною частиною освітнього процесу.
- IV.3. Організація освітнього процесу в Україні відбувається на засадах прозорості та доброчесності.
- IV.4. Публічні службовці діють доброчесно, у тому числі й за рахунок навчання від НАЗК.

Стратегія НАЗК передбачає щоквартальне вдосконалення Річних та квартальних цілей для зменшення рівня показників корупційного досвіду та сприйняття корупції, тобто процес безперервного управління продуктивністю.

Досконалість цього процесу забезпечується за рахунок практик, описаних у розділах I.1–I.4.

Керівник Відділу цифрової

трансформації та інноваційного розвитку

Дмитро ГЛУЩЕНКО

Додаток до Інституційної стратегії безперервного розвитку Національного агентства з питань запобігання корупції як високоефективної організації (розділу 1.3)

Групи клієнтів у Клієнтському ряді НАЗК

1. Користувачі IT-рішень

Учасники групи:

Суб'єкти декларування; Політичні партії; Журналісти-розслідувачі; Розслідувачі ГО; Суб'єкти Конфлікту інтересів; Слідчі по корупційних справах; Уповноважені особи з питань запобігання та виявлення корупції, уповноважені з реалізації антикорупційних програм; Викривачі; Кандидати на посади публічної служби.

Сотням тисяч користувачів IT-продуктів НАЗК потрібно швидко і зручно взаємодіяти з НАЗК: подати декларацію, звіт політичної партії, отримати консультацію, отримати дані з інформаційних систем НАЗК у зручному вигляді тощо. НАЗК, своєю чергою, прагне максимально структурувати отриману від них інформацію в дані, які допоможуть нам на наступному етапі формування збалансованих правил в антикорупційній екосистемі.

Пропозиція цінності від НАЗК:

Зручні та надійні IT-інструменти для роботи з реєстрами та сервісами. Якісна та надійна інфраструктура, агреговані дані для аналізу і прийняття рішень. Вся отримана інформація максимально структурується для аналізу, формування політики та обґрунтованого прийняття рішень.

2. Доброчесна більшість

Учасники групи:

Уповноважені особи з питань запобігання та виявлення корупції, уповноважені з реалізації антикорупційних програм; Політичні партії; Кандидати на посади публічної служби; Дрібні правопорушники. Мільйону публічних службовців, а також всім іншим працівникам публічної сфери потрібні прості, зрозумілі, однозначні правила доброчесної поведінки. Причому таке регулювання має бути достатньо досяжним і не може залишати поза правилами більшу частину службовців. Водорозділ між правильним та неправильним має бути чітким і однозначним як справжній рубікон між добром і злом. Ціль НАЗК – щоб доброчесна більшість публічних службовців мала всі стимули ніколи не переходити цей рубікон.

Пропозиція цінності від НАЗК:

Стабільні, зрозумілі та єдині антикорупційні правила для всіх, зручні канали комунікації. Аналізуючи всю інформацію з цього та попереднього етапів, НАЗК формує пріоритети щодо розбудови доброчесності, а також необхідні оптимальні інструменти контролю.

3. Партнери за дієву антикорупційну систему**Учасники групи:**

Антикорупційні органи; Міжнародні партнери; Профільний комітет Верховної Ради України; Антикорупційні громадські організації; Судді, що виносять рішення; Ініціативи колективної дії в бізнесі; Медіа. Щоб будь-які правила сприймали серйозно, відповідальність за їх невиконання має бути швидкою та невідворотною.

Пропозиція цінності від НАЗК:

Ефективні інспекційні функції: фінансовий контроль, перевірка конфлікту інтересів, звітів політичних партій та виборчих фондів і антикорупційна політика – аналітичні дані для реалізації ними своїх ролей.

4. Потенційні острівки змін**Учасники групи:**

Керівники публічних організацій; Уповноважені особи з питань запобігання та виявлення корупції, уповноважені з реалізації антикорупційних програм; Викривачі як приклад культурних змін. НАЗК переконане, що ефективніше впливати на тисячу публічних організацій, ніж на мільйон службовців. А питання доброчесності на державній службі наряду залежать саме від керівника організації. Тож сфокусувавши свою увагу на керівниках, отримуєш відповідний важіль для впливу на всю систему. Має бути побудована система, коли всі недоброчесні керівники публічних організацій змушені нести відповідальність і зрештою ставати доброчесними, а всі доброчесні керівники публічних організацій є партнерами НАЗК та отримують системну підтримку на наступному етапі.

Пропозиція цінності від НАЗК:

Ідентифіковані корупційні ризики та ефективні інструменти щодо їх мінімізації для публічних організацій як потенційних рушіїв змін. Формування зручних інструментів для групи, зокрема гайд побудови доброчесної організації для керівника. Побудова інституту репутації.

5. Добродесні організації

Учасники групи:

Добродесні керівники публічних організацій, заінтересовані у добродесності своїх організацій; Лідери думок; Освітні заклади; Активні громадські об'єднання; Медіа, журналісти.

Щоб системно допомагати добродесним керівникам будувати антикорупційний комплаєнс у своїх організаціях, НАЗК має зробити яскраві шоу-кейси, продемонструвавши всі переваги такого комплаєнсу. Крім того, НАЗК усіляко допомагає добродесним керівникам публічних організацій всіма доступними способами, починаючи від практик менеджменту й HR і закінчуючи побудовою репутації на світовому рівні.

Пропозиція цінності від НАЗК:

Бренд / статус. Платформа для комунікації й об'єднання добродесних організацій та імплементації добродесності в систему освіти. Об'єднання організацій за різними ознаками: сферою, регіоном, альма-матер керівників тощо. НАЗК всіляко сприяє процесу знайомства й об'єднання добродесних організацій: поширення досвіду, кращих практик і в результаті – спільний рух уперед до добродесної влади та справедливого суспільства.

6. “Добродесна влада”

Учасники групи:

Верховна Рада України, Кабінет Міністрів України, Суддівська гілка влади, центральні органи виконавчої влади, інші органи державної влади та органи місцевого самоврядування, державні підприємства, установи, організації.

Пропозиція цінності від НАЗК:

Суспільний договір. Влада стає добродесною, а суспільство – справедливим. Це буде нова європейська країна, що назавжди попрощалась із корупційним радянським минулим.

7. Суспільство і громадяни

Учасники групи:

Усі громадяни України, а також українці за кордоном та члени їх родин, які є кінцевими “вживачами” всіх продуктів, створених українською владою.

Пропозиція цінності від НАЗК: Суспільний лад.
